



**HAL**  
open science

# L'accompagnement des jeunes en service civique: une tension entre logique d'engagement et logique de production ?

Valérie Becquet

## ► To cite this version:

Valérie Becquet. L'accompagnement des jeunes en service civique: une tension entre logique d'engagement et logique de production ?. Valérie Becquet; Maurice Corond. L'accompagnement social et éducatif. Quelles modalités pour quelles finalités ?, L'harmattan, 2017. hal-03313343

**HAL Id: hal-03313343**

**<https://hal.science/hal-03313343>**

Submitted on 24 Jul 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Becquet, V. (2017). L'accompagnement des jeunes en service civique: une tension entre logique d'engagement et logique de production ?. Dans V. Becquet et M. Corond, M. (dir.). *L'accompagnement social et éducatif. Quelles modalités pour quelles finalités ?*. Paris: L'Harmattan, 143-155.

## L'accompagnement des jeunes en service civique : une tension entre logique d'engagement et logique de production ?

Valérie Becquet

Créé en 2010, le service civique est un dispositif d'incitation à l'engagement volontaire<sup>1</sup> qui connaît actuellement un développement sans précédent : du côté des jeunes, 52 400 ont effectué un service civique en 2015 contre 6 000 en 2010 dans des structures d'accueil agréées dont le nombre est d'environ 6 000 en 2015<sup>2</sup>. À la suite des annonces de François Hollande, le nombre de volontaires devrait atteindre 350 000 d'ici 2018<sup>3</sup>. Cet objectif soulève de nombreuses questions quant aux fonctions et aux usages à ce dispositif. D'une part, l'identité du service civique oscille en permanence entre politique de citoyenneté et politique d'insertion sociale et professionnelle à destination des jeunes<sup>4</sup> (Becquet, 2011 et 2012 ; Becquet et Boubal, 2013 ; Simonet, 2008 et 2010). D'autre part, concernant les usages, du côté des structures d'accueil, la mise à disposition par l'État de « travailleurs citoyens » constitue une ressource non négligeable qui participe à un « processus d'institutionnalisation du sous-emploi » (Simonet, 2010, p.80) et, du côté des jeunes, l'engagement dans un service civique s'articule à des préoccupations de formation et d'insertion professionnelle (Becquet, 2011, 2013 et 2016 ; Yvon, 2014).

De manière concomitante, le développement du service civique invite à réfléchir aux conditions de sa mise en œuvre. En effet, *a priori*, les composantes de ce dispositif d'engagement, que sont la mission d'intérêt général d'un côté, et la formation civique et citoyenne et la préparation du projet d'avenir, de l'autre, distinguent ce cadre d'expérience des activités exercées par les salariés, le stagiaire et les bénévoles au sein de la majorité des structures d'accueil. Cependant, une porosité existe entre eux que ce soit en matière de position dans la division du travail que d'activité réalisée<sup>5</sup>. Elle résulte des appropriations multiples par les structures d'accueil (Becquet et Boubal, 2013), que la conjoncture socio-économique et les incitations politiques à sa généralisation renforcent. Les conséquences de la plasticité de ce dispositif sur l'expérience des volontaires sont censées être régulées par une obligation faite aux structures d'accueil de nommer un tuteur chargé de les accompagner. Avec son développement, l'attention portée à cet acteur s'accroît : non seulement des formations sont progressivement mises en place, sans pour autant être obligatoires, mais un guide du tuteur a été élaboré.

Si, pour reprendre la définition de Barbier (1996), le tutorat renvoie aux situations où un acteur dont ce n'est pas la fonction principale produit pour une durée limitée des activités qui contribuent directement à la survenance chez d'autres agents de transformations identitaires correspondant au champ même de cette fonction principale, que recouvre cette fonction dans le cadre du service civique ? Dans quelle mesure un jeune s'engageant volontairement a-t-il besoin d'être tutoré et sur quels aspects ? Le tuteur est-il le garant éthique du service civique, celui qui en ferait respecter les principes, ou remplit-il une fonction d'accompagnement nécessitée par l'expérience proposée ? Si tel est le cas, quelles sont ses caractéristiques ? En prenant appui sur des enquêtes réalisées en collaboration avec Unis-Cité, ce chapitre apporte quelques éléments de réflexion sur les contours de l'accompagnement dans ce cadre. Il s'agira dans un premier temps de présenter les textes qui encadrent le

---

1 Le service civique s'adresse aux jeunes âgés de 16 à 25 ans (30 ans pour les jeunes en situation de handicap). En contrepartie d'une indemnité de subsistance et de droits sociaux, ils effectuent une mission d'intérêt général (en moyenne huit mois à raison de 24 à 35 heures hebdomadaire) au sein d'une association, d'un service de l'État, de collectivités territoriales ou d'établissements publics agréés par l'agence du service civique ou les services déconcentrés de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (cf. Loi n°2010-241 du 10 mars 2010 relative au service civique, Décret n°2010-485 du 12 mai 2010 relatif au Service civique et Instruction n°ASC-2010-01 du 24 juin 2010).

2 Pour les données sur le nombre de volontaires, voir le rapport 2015 de l'agence du service civique.

3 Communiqué de presse, agence du service civique, 6 juillet 2015.

4 Ce constat vaut pour les dispositifs qui l'ont précédé, le volontariat civil et le service civil volontaire, mais dont le développement a été limité.

5 Le référentiel des missions édité en 2015 par l'agence du service civique insiste sur ces points. Par exemple : « Les volontaires en service civique doivent intervenir **en complément de l'action de vos salariés, agents publics, stagiaires, et/ou bénévoles, sans s'y substituer**. Ainsi, les missions de service civique doivent permettre d'expérimenter ou de développer de nouveaux projets au service de la population, de démultiplier l'impact d'actions existantes en touchant davantage de bénéficiaires, ou de renforcer la qualité du service déjà rendu par vos salariés, agents, stagiaires et/ou bénévoles à la population » (souligné par l'agence, p.10).

service civique afin de repérer les éléments de définition de cette fonction qu'ils proposent puis, dans un second temps, d'examiner la manière dont l'association Unis-Cité met en œuvre le tutorat dans son programme de service civique<sup>6</sup>.

## **Le tutorat des volontaires : une obligation règlementaire peu définie**

Comme indiqué précédemment, le service civique est structuré autour de quatre éléments dont le contenu et la mise en œuvre concourent à l'affirmation de sa spécificité par rapport à d'autres dispositifs d'action publique s'adressant aux jeunes : la mission d'intérêt général, l'accompagnement du volontaire, la formation civique et citoyenne et la préparation du projet d'avenir. Afin de limiter les effets pervers inhérents au service civique qu'un développement massif renforce, la vigilance d'une partie des acteurs chargés de sa mise en œuvre tend à s'accroître. À ce sujet, l'accompagnement du volontaire, à travers la figure du tuteur, apparaît être une des garanties de la spécificité du cadre d'expérience proposé aux jeunes, en particulier celle d'éviter qu'il ne se substitue au salariat. Or, alors qu'il est une obligation pour la structure d'accueil, les textes initiaux encadrant le service civique comportent peu d'éléments sur sa nature<sup>7</sup>.

Ils mettent tout d'abord en évidence que l'accompagnement est une condition pour bénéficier du dispositif. En effet, la capacité de la structure d'accueil à remplir cette fonction est un critère d'agrément. Elle doit disposer « d'une organisation et des moyens compatibles avec la formation, l'accompagnement et la prise en charge des volontaires<sup>8</sup> ». Dans le cas contraire, elle peut accueillir des volontaires dans le cadre d'un partenariat avec une structure d'intermédiation agréée<sup>9</sup>. Une fois l'agrément obtenu, l'accompagnement devient une obligation à travers la désignation d'un tuteur, mais surtout son identification dans le contrat de service civique.

Sont ensuite présentées dans les textes les deux principales fonctions du tuteur : l'accompagnement de la mission d'intérêt général et l'accompagnement du projet d'avenir. Concernant la première, la loi de 2010 indique que la désignation d'un tuteur permet « une phase de préparation aux missions (...) ainsi qu'un accompagnement dans la réalisation de ses missions<sup>10</sup> ». Concernant la deuxième fonction, les textes sont plus imprécis. Ils désignent la structure d'accueil comme chargée de ce module, tout comme elle l'est de la formation civique et citoyenne, mais ne cite pas directement le tuteur. L'instruction de mise en œuvre indique : « un accompagnement dans sa réflexion sur son projet d'avenir devra également être fourni à la personne effectuant un engagement de service civique, par exemple afin de favoriser l'insertion professionnelle de la personne volontaire à l'issue de sa mission<sup>11</sup> ». Ainsi, le tuteur intervient au niveau de l'activité du volontaire et au niveau de son insertion future. Enfin apparaissent de brèves indications sur la méthode à suivre, principalement le recours à des « des entretiens réguliers ». Les services déconcentrés de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale sont également invités à organiser des regroupements de tuteurs au niveau régional ou départemental « afin de les aider à exercer au mieux leur mission ».

Finalement, les textes qui définissent les caractéristiques techniques du service civique montrent que la désignation d'un tuteur apparaît être une exigence formelle : il est considéré comme un critère d'agrément et comme un interlocuteur identifiable en cas de besoin. En revanche, la définition minimaliste de la fonction tutorale montre qu'elle est un impensé du dispositif. Aucun élément ne permet de savoir ce que signifie concrètement accompagner un volontaire. Par conséquent, il est aisé pour les structures d'accueil d'identifier un tuteur sans pour autant remplir réellement leur rôle auprès des volontaires.

C'est probablement pour combler cet écart entre l'obligation d'accompagner et la démarche d'accompagnement qu'apparaissent plusieurs années après la création du service civique et au moment de son développement massif, la formation et le guide des tuteurs. Or, ces deux outils visant à soutenir le dispositif ne sont pas produits par l'agence du service civique *stricto sensu*, mais par les principaux acteurs investis dans sa mise en œuvre. C'est de leur expertise qu'émerge une doctrine en la matière : d'un côté, la formation des tuteurs est confiée à Unis-Cité et à la Ligue de l'enseignement et, d'un autre côté, le guide est élaboré par un groupe de travail

---

6 Les données présentées dans ce chapitre sont issues de deux enquêtes : l'enquête quantitative réalisée depuis 2006 auprès de chaque promotion de volontaires (données portant exclusivement sur la promotion 2013-2014) et l'enquête qualitative effectuée en 2008 auprès de deux antennes régionales d'Unis-Cité et de dix structures partenaires sur l'intégration et le travail des équipes de volontaires au sein des structures d'accueil.

7 Loi relative au service civique du 10 mars 2010, Article L120-14 ; Décret n° 2010-485 du 12 mai 2010 relatif au service civique, article R121-1 ; Instruction n° ASC-2010-01 du 24 juin 2010 (paragraphe 4.3 Le tutorat).

8 Décret n° 2010-465 du 12 mai 2010 relatif au service civique.

9 Une structure d'intermédiation recrute les volontaires, les met à disposition de structures d'accueil tierces et assure leur suivi.

10 Loi relative au service civique du 10 mars 2010, Article L120-14.

11 Instruction

« Formation civique et citoyenne, formation des tuteurs et valorisation » initié par le comité stratégique de l'agence du service civique. Dans les deux cas, ce sont les pratiques des acteurs qui sont mobilisées pour contribuer à l'émergence d'une fonction tutorale.

Ces outils qui diffusent de « bonnes pratiques » sont mis à la disposition des acteurs, mais n'ont aucun caractère obligatoire. Sans entrer dans les détails, la formation s'adresse aux tuteurs ayant accueilli ou non des volontaires et, plus largement, à toutes personnes amenées à les côtoyer, et comporte deux étapes : un module de base d'une journée « pour voir ou revoir les fondamentaux du service civique et le rôle du tuteur » et un module d'approfondissement sur cinq thématiques d'une durée d'une demi-journée<sup>12</sup>. Quant au guide *Accompagner un volontaire en service civique : de la préparation du tuteur au projet d'avenir du jeune*, il rappelle que le service civique n'est ni un stage ni un emploi, présente le rôle du tuteur et apporte des exemples et des conseils.

En reposant sur les pratiques d'acteurs diversifiés, ces deux outils sont susceptibles de donner de la consistance à la démarche d'accompagnement et, par conséquent, de faciliter sa mise en œuvre au sein des structures d'accueil. Cependant, ils ne poursuivent pas un objectif de standardisation. À ce sujet, le guide comporte un paragraphe entier qui en témoigne :

*« Il n'existe pas de tuteur type ni de tutorat unique. Il n'existe pas qu'une méthode de tutorat. Chaque volontaire est différent, chaque mission du service civique est différente, chaque structure est différente, chaque tuteur a sa personnalité. Ce document n'a donc pas la prétention de former des tuteurs parfaits à une méthode d'accompagnement unique. Il s'agit de donner des pistes, des exemples et des conseils aux nouveaux tuteurs découvrant leur rôle primordial dans la réussite du service civique, mais aussi aux plus expérimentés soucieux de questionner et enrichir régulièrement leur pratique. À vous d'y piocher ce qui vous intéresse. À vous de vous approprier les éléments présents dans ce document pour définir et réussir votre tutorat, celui dans lequel vous vous sentez à l'aise. » (p. 3).*

Ainsi, d'un côté, les acteurs cherchent à soutenir l'émergence d'une fonction tutorale car elle est constitutive de la qualité du service civique et, de l'autre, ayant eux-mêmes des pratiques hétérogènes, ils défendent le principe d'une mise en œuvre souple. Par conséquent, on est à la fois dans une logique de généralisation du service civique, qui nécessite de produire des éléments de doctrine permettant de conserver au dispositif son identité et dans une logique d'individualisation de la mise en œuvre à travers l'ajustement des missions et de l'accompagnement des volontaires aux ressources et aux contraintes des structures. Une telle tension n'est pas seulement inhérente au service civique, mais est aussi constitutive du processus d'accompagnement : comme le souligne Maëla Paul, « on ne saurait réduire l'accompagnement à un mode uniforme, qu'il désigne tant une fonction qu'une posture, renvoyant à une relation et à une démarche qui, pour être spécifiques, n'en sont pas moins vouées à devoir s'adapter à chaque contexte et chaque matrice relationnelle » (Paul, 2004).

Tel qu'il est présenté, le tutorat emprunte à trois registres qui correspondent à des usages déjà repérés (Barbier, 1996) : celui de la formation, car le volontaire mobilise des compétences et est susceptible d'en acquérir de nouvelles, celui du travail, car le volontaire produit une activité pour une structure d'accueil et celui de la « vie sociale », car le volontaire s'inscrit dans un processus d'autonomisation. Le tuteur, dont l'accompagnement n'est pas la fonction dominante au sein de la structure d'accueil, met ses compétences à la disposition du volontaire et participe en cela à sa socialisation. Il est censé s'inscrire dans une double perspective : celle du volontaire et celle de la structure d'accueil et veiller au maintien à l'équilibre des bénéficiaires pour les deux parties. Il est clair que la désignation d'un tuteur ne suffit pas à produire un accompagnement efficace. Pour que ce dernier existe et qu'une fonction tutorale à destination des volontaires émerge au sein d'une structure d'accueil, certaines conditions sont à réunir. En la définissant comme « l'ensemble des actions et dispositifs que met en place ou que reconnaît une organisation, dans le but de favoriser chez tous ceux qui la composent des itinéraires d'évolution correspondant à son propre espace », Barbier (1996) souligne l'importance de la légitimer et de la traduire en activités concrètes<sup>13</sup>.

## **Le cas d'Unis-Cité : une démarche d'accompagnement global**

Le cas de l'association Unis-Cité est à ce titre intéressant à examiner. En effet, la fonction tutorale est depuis la création de l'association en 1994 un élément constitutif du programme de service civique proposé. Ce dernier comporte certaines spécificités qu'il est utile de rappeler. Premièrement, cette association défend un principe de

---

<sup>12</sup> Les thématiques sont : la question du recrutement ; accueillir, faire une place, préparer à la mission ; réussir la mission par l'accompagnement quotidien du volontaire ; accompagner au projet d'avenir et au bilan nominatif. Voir : <http://www.tuteur-service-civique.fr>

<sup>13</sup> Voir aussi Boru, 1996.

mixité sociale inscrit dans ses statuts et le met en œuvre à travers une politique d'information et de recrutement dont les effets se retrouvent dans la composition des promotions. Deuxièmement, elle propose aux jeunes de travailler en équipe de six à huit volontaires afin de favoriser la rencontre entre des jeunes aux projets et aux parcours hétérogènes et l'acquisition de diverses compétences. Troisièmement, elle leur permet de réaliser plusieurs projets au sein de structures d'accueil variées. À ce sujet, l'accroissement du nombre de volontaires accueillis résultant du développement du service civique<sup>14</sup> a conduit l'association à adapter son programme de départ en diminuant à trois le nombre de projets réalisés par équipe, en élaborant des programmes thématiques<sup>15</sup> ou spécifiques<sup>16</sup> et, plus récemment en développant des programmes à mission unique<sup>17</sup>. Dans tous les cas, les volontaires n'effectuent pas leur mission au sein de l'association Unis-Cité, mais auprès de ses partenaires. Ces choix techniques ont des effets sur le déroulement du service civique et l'expérience des volontaires (Becquet, 2011, 2013 et 2016).

L'accompagnement des volontaires constitue également une préoccupation pour cette association. En effet, les caractéristiques de son programme l'ont d'emblée conduite à dédier des salariés à leur encadrement. Ainsi, bien avant que l'obligation de désigner un tuteur ne soit inscrite dans la loi, la fonction de coordinateur d'équipe, devenue coordinateur d'équipe et de projet (CEP), est élaborée. Considéré comme « la clé de voûte d'Unis-Cité sur le terrain », le coordinateur d'équipe est défini en ces termes : « Les coordinateurs animent et veillent au travail d'équipe et à la bonne conduite des projets. Ils jouent un rôle de conseil et de guide auprès des jeunes qui en manifestent le besoin. Ils favorisent le partage des expériences et des idées et doivent être des facilitateurs et non des chefs. Les coordinateurs sont les garants du discours et des actes de l'équipe. (...) Ils servent de relais et de médiateur entre la structure Unis-Cité et leur équipe ainsi qu'entre les partenaires de projets et l'équipe<sup>18</sup> ».

Apparaît dans cette définition la position spécifique du coordinateur d'équipe. Il se situe à l'interface entre l'équipe, la structure d'accueil et Unis-Cité, ces trois éléments étant interdépendants dans la mise en œuvre et la réussite du programme. Du côté de l'équipe, il doit s'assurer que des jeunes aux profils et aux parcours hétérogènes parviennent à travailler ensemble. S'ils n'y arrivent pas, non seulement leur expérience est humainement insatisfaisante, mais ils échouent en même temps à mener leur mission, ce qui a des conséquences sur la structure d'accueil dont Unis-Cité est partenaire. De l'autre, il doit s'assurer que la mission proposée à l'équipe est conforme au partenariat, que l'équipe est intégrée et dispose de moyens pour la mener à bien. Si tel n'est pas le cas, l'équipe peut rencontrer des difficultés, voire ne pas parvenir à mener sa mission. L'orientation du comportement de l'équipe et de la structure d'accueil prend appui sur les principes défendus par Unis-Cité et sur les obligations du dispositif. Cette définition antérieure au service civique montre l'importance que l'association donne d'emblée à cette fonction. Elle reste d'ailleurs d'actualité comme en témoigne la fiche décrivant actuellement ce poste.

« Les tâches du coordinateur d'équipes sont multiples, il :

- participe au recrutement des volontaires (séances d'information, entretiens de motivation, comité de sélection) ;
- coordonne et anime la semaine d'intégration des volontaires ;
- monte ou participe au montage des missions des volontaires, gère les relations avec les partenaires projet ;
- manage les jeunes en collectif et en individuel ;
- anime certaines formations aux missions, en complément de partenaires de terrain ;
- accompagne les volontaires à leur projet d'avenir<sup>19</sup> ».

Si cette liste rappelle que le coordinateur d'équipe est présent à toutes les étapes du service civique, elle souligne comme la précédente que l'accompagnement est opéré à plusieurs niveaux : celui des volontaires qui sont suivis individuellement et collectivement et celui des structures qui les accueillent. Or, chacun de ces niveaux implique une posture et une activité spécifique. D'ailleurs, au moment de leur recrutement les coordinateurs d'équipe

---

14 Ils étaient 2 300 en 2015.

15 C'est par exemple le cas du programme Médiaterre sur le développement durable ou le programme Intergénéreux sur le lien intergénérationnel. Pour une présentation des programmes voir [www.uniscite.fr](http://www.uniscite.fr)

16 Le programme Rêve et Réalise privilégie une logique entrepreneuriale : il permet à un jeune de réaliser son projet dans le cadre du service civique. Le programme Booster est un service civique adapté à des jeunes nécessitant un accompagnement renforcé. Il s'adresse plus particulièrement aux jeunes en situation de décrochage scolaire ou sous main de justice.

17 C'est par exemple le cas du programme Cinéma et Citoyenneté réalisé en partenariat avec le Centre national du cinéma.

18 Le vade-mecum, Unis-Cité, août 2003.

19 Coordinateur d'équipe, la fonction tutorale à Unis-Cité, novembre 2015.

reçoivent une formation initiale « Posture coordinateur », dont l'objectif est « de poser les bases de la posture d'accompagnement des coordinateurs et permet de revenir sur les fondamentaux des processus motivationnels, de la gestion d'un collectif, et du suivi des volontaires et des projets », puis bénéficient d'un « soutien à la fonction d'accompagnement d'équipes » et ont accès à une « boîte à outils dématérialisée ».

Dans les faits, un coordinateur d'équipe a généralement sous sa responsabilité trois équipes de huit volontaires, soit vingt-quatre jeunes<sup>20</sup>. En fonction des programmes, il n'est pas le seul acteur à être en contact avec les volontaires. Ainsi, lorsque les équipes réalisent plusieurs projets au sein de structures d'accueil diversifiées, chaque équipe dispose en plus d'un coordinateur d'Unis-Cité d'un référent projet au sein de la structure d'accueil. Ce dernier, généralement un salarié de la structure, est censé aider les volontaires à s'intégrer et guider leur activité au sein de celle-ci. S'il joue un rôle central dans le déroulement de la mission, c'est le coordinateur d'équipe qui est considéré comme le « référent principal ». Pour ce faire, il rend visite aux équipes une ou plusieurs fois par semaine. Dans le cas des programmes thématiques à mission unique, les équipes sont uniquement suivies par un coordinateur d'équipe et de projet.

Qu'il y ait un professionnel dédié à l'accompagnement des volontaires, un référentiel et une formation prouvent l'existence d'une fonction tutorale au sein de cette association. Cependant, sa mise en œuvre n'est pas sans difficulté. En effet, les différentes enquêtes réalisées en collaboration avec Unis-Cité montrent qu'il n'est pas aisé pour le CEP d'accompagner à la fois le volontaire, l'équipe de volontaires et la structure d'accueil et qu'il peut être tiraillé entre les différents pôles de cette relation triangulaire. Pour le mettre en évidence, deux tensions peuvent être rapidement examinées.

## **Accompagnement individuel versus accompagnement collectif des volontaires**

Comme indiqué précédemment, l'ambition d'Unis-Cité est de favoriser la mixité sociale. Dans cette perspective, l'association recrute des jeunes issus d'horizons sociaux et culturels hétérogènes et leur propose de travailler en équipe. Par conséquent, le coordinateur d'équipe et de projet est à la fois chargé d'accompagner individuellement des volontaires n'ayant pas les mêmes parcours et niveaux de formation ni les mêmes motivations et attentes à l'égard du service civique (Becquet, 2011, 2013 et 2016) et de permettre l'émergence d'une dynamique d'équipe nécessaire à la réalisation des missions. Pour saisir l'éventuelle tension entre ces deux pôles, il importe de rappeler que les équipes sont à l'image de la promotion de volontaires, à savoir socialement hétérogène, mais aussi que les volontaires qui les constituent ne se choisissent pas. En effet, les équipes sont composées par les salariés à la fin d'une semaine d'intégration au cours de laquelle l'ensemble des volontaires réalise des actions. L'annonce de leur composition est d'ailleurs un moment fort pour les volontaires : non seulement ils savent qu'un critère de diversité s'applique, mais ils découvrent aussi qu'ils sont séparés des volontaires avec lesquels ils avaient commencé à tisser des liens. Bien évidemment, de tels choix ne sont pas sans conséquence. Les volontaires sont face à une double épreuve : celle de la diversité et celle de l'étrangeté. Certes, la majorité d'entre eux a déjà travaillé en équipe dans le cadre scolaire ou professionnel. Cependant, ces groupes ont souvent une durée limitée alors que dans le cas du service civique, les volontaires se côtoient tous les jours en moyenne pendant huit mois. L'importance qu'ils confèrent à leur équipe dès le début du service et l'influence qu'elle a sur son déroulement montrent qu'ils la distinguent des expériences antérieures.

Les volontaires perçoivent nettement ce qui les différencie : ce sont en premier les parcours personnels (35 %) et, en deuxième, les différences de motivations pour l'engagement volontaire (21 %). Ces deux aspects sont les plus souvent articulés : combinés au niveau de diplôme et au secteur de formation, ils permettent de distinguer les usages qu'ont les jeunes du service civique. Ces différences ont des conséquences sur les relations entre les volontaires et sur l'organisation du travail. D'ailleurs, à la fin de leur service, la moitié des volontaires déclare avoir eu des difficultés relationnelles avec un à trois membres de l'équipe. Les raisons avancées renvoient principalement à l'intérêt pour le projet et à l'implication dans sa réalisation (44 %), aux traits de personnalité (31 %) et à l'organisation du travail et au respect des contraintes (24 %). Ainsi, les tensions surgissent autour de l'ajustement entre les caractéristiques individuelles (y compris les motivations) et les objectifs de production de l'équipe. C'est à ce niveau que le CEP peut être sollicité pour intervenir afin d'éviter la rupture entre les membres, voire l'arrêt du service civique de ceux qui n'acceptent plus la situation<sup>21</sup>.

Avant de le solliciter, les volontaires déclarent faire des efforts personnels (57 %) ou rechercher des solutions avec les autres membres de l'équipe (28 %). Cela signifie qu'ils s'attachent à produire entre pairs un

---

<sup>20</sup> Dans le cadre de programmes spécifiques comme Rêve et Réalise ou Booster, le nombre de volontaires accompagnés est plutôt compris entre 16 et 20.

<sup>21</sup> Dans l'enquête quantitative, les trois principales raisons susceptibles de conduire un volontaire à arrêter son service civique sont la situation personnelle, les relations au sein de leur équipe et le mauvais déroulement d'un projet.

accompagnement mutuel. Les entretiens montrent qu'il existe en effet des temps plus ou moins formalisés pour exprimer des désaccords, comprendre des situations et trouver des solutions. Ils produisent d'eux-mêmes tout un ensemble de régulations qui concernent principalement les relations interindividuelles et l'organisation du travail. La justification principale de ce travail d'ajustement mutuel est le refus de dénoncer au CEP celui ou ceux à l'origine de difficultés. Ils s'octroient en cela un droit d'intervention afin de maintenir le fonctionnement de l'équipe. Ce n'est qu'une fois certaines limites dépassées et le sentiment d'être dans une impasse qu'ils sollicitent l'intervention du CEP. L'accompagnement qu'il propose alors, vise à opérer une médiation afin de rétablir un équilibre entre l'individuel et le collectif.

D'un point de vue individuel, il rappelle le cadre du service civique. Cela concerne les retards et l'absentéisme qui pénalisent le fonctionnement quotidien de l'équipe et peuvent progressivement détériorer les relations entre les membres. À ce sujet, le règlement d'Unis-Cité prévoit des pénalités, mais elles n'ont pas toujours les effets attendus. D'un point de vue collectif, le CEP propose des outils pour faciliter les relations au sein de l'équipe, organiser le travail et aider les volontaires à appréhender les demandes de la structure d'accueil. Cependant, il peut être confronté à des situations plus délicates au cours desquelles il doit à la fois maintenir la motivation du volontaire incriminé et l'amener à adopter la « juste attitude » à l'égard des autres volontaires tout en parvenant à convaincre les autres membres de l'équipe de la nécessité d'accepter certains comportements. Certains compromis entre les membres ne sont pas aisés à construire. Les volontaires éprouvent parfois un sentiment d'injustice. Ils ne comprennent pas nécessairement pourquoi un membre qu'ils jugent défaillant n'est pas exclu et pourquoi il est attendu d'eux davantage d'efforts.

Si au début de leur service civique, les volontaires réduisent la fonction du CEP à un rôle purement administratif, au fil des mois, ils saisissent l'enjeu de sa présence. Une fois les limites de l'autorégulation atteintes, ils sollicitent son intervention afin de maintenir le fonctionnement de l'équipe. Sans elle, la réussite de la mission au sein de la structure d'accueil et, par conséquent, de leur service civique n'est plus garantie.

## **Accompagnement de l'équipe versus accompagnement de la structure d'accueil**

L'attention du tuteur ne porte pas exclusivement sur l'engagement individuel de chacun des volontaires et sur leurs relations au sein de l'équipe. Il a également pour fonction de créer les conditions pour qu'elle parvienne à remplir la mission au sein de la structure qui l'accueille. Là encore des choix opérés par Unis-Cité résultent des points de frictions qui nécessitent un accompagnement spécifique.

La première tension concerne l'utilité du projet réalisé au sein de la structure. Au début de leur service civique, les volontaires ne choisissent pas les projets qu'ils vont faire<sup>22</sup>. Ils peuvent énoncer des préférences en matière de domaines d'action, mais ils ne sont pas assurés d'être exaucés. À la fin de la période d'intégration, l'annonce des projets est tout autant attendue que celle de la composition de l'équipe. Si les projets ne sont pas *a priori* adaptés aux affinités et aux intérêts des volontaires, c'est pour favoriser la découverte de domaines d'action et de structures. C'est également un moyen pour éviter que le service civique soit uniquement appréhendé comme un sas de professionnalisation, ce qui est fréquemment le cas pour les volontaires souhaitant travailler dans le secteur social. Cependant, ce choix n'est pas sans conséquence. Il arrive que les volontaires ne soient pas satisfaits des missions qu'ils doivent réaliser et soient, par conséquent, démotivés. C'est la raison pour laquelle certaines structures d'accueil préféreraient que les projets soient ajustés aux affinités des volontaires afin de faciliter leur mobilisation.

La deuxième tension concerne le principe de non-compétence. Les volontaires ne doivent pas être recrutés en fonction de leurs compétences : ce principe posé par le service civique est mis en œuvre par Unis-Cité. Or, les structures qui accueillent les volontaires sont des milieux professionnels ou semi-professionnels, ce qui, comme dans le cas des bénévoles, fait surgir le problème de « l'exercice compétent de la tâche » (Ughetto et Combes, 2010) et de la subordination (Simonet, 2010). Même si elles déclarent ne pas exiger de compétences spécifiques, elles attendent *a minima* une attitude correspondant à un comportement professionnel. Arriver à l'heure, respecter les conditions de travail des autres, faire preuve de discrétion, ranger le matériel et, plus globalement, avoir une attitude compatible avec la « distance » nécessaire dans les relations professionnelles : c'est le comportement attendu par les structures, mais pas toujours celui effectif des volontaires. Le principe de non-compétence semble dans ce cas obliger les responsables de structures à plus de souplesse vis-à-vis des jeunes. Il a également ses limites lorsque les volontaires sont amenés à travailler au contact d'enfants, de personnes âgées, ou de tout autre public ayant une spécificité. Pour résoudre ce dilemme entre principe de non-compétence et

---

<sup>22</sup> Cette règle s'applique au « programme cœur » mais pas aux programmes thématiques développés depuis quelques années comme Rêve et Réalise.

attentes d'un minimum de comportements professionnels, certaines structures proposent aux volontaires des formations.

La troisième tension concerne l'accueil d'un groupe de six à huit volontaires. Au-delà de cette lourdeur, surtout dans les petites associations, ce nombre important de volontaires au sein d'une équipe a des conséquences indirectes dont se plaignent les associations. D'une part, cela ne rend pas facile l'intégration des volontaires et d'autre part, une équipe ne peut pas être totalement homogène : il y a en général des volontaires qui s'investissent, et d'autres, plus « suiveurs », qui se reposent sur eux.

La dernière tension concerne la durée de la mission au sein de la structure d'accueil. L'objectif d'Unis-Cité est de permettre aux volontaires de découvrir plusieurs domaines d'action et d'éviter la routinisation de l'activité et leur démobilité. Au fil des années, le nombre de projets a progressivement diminué, passant de plus de cinq à trois, afin de baisser la pression sur les salariés chargés de trouver des missions et de limiter l'effet zapping qui posait des problèmes d'intégration et d'efficacité. Cependant, si les volontaires considèrent l'intérêt de réaliser plusieurs projets, les structures d'accueil estiment que ce choix n'a pas que des avantages. D'abord, la temporalité des projets est parfois incompatible avec la dynamique de constitution de l'équipe. Pour les premiers projets, le groupe commence à peine à être soudé, et donc plus opérationnel, que vient le moment où il faut qu'il parte dans une autre structure.

Ces quatre tensions rapidement présentées montrent les interférences entre les choix opérés par Unis-Cité et le fonctionnement des structures d'accueil. Le rôle du CEP est de maintenir l'équilibre entre les intérêts de deux parties. Du côté de l'équipe, l'accompagnement porte sur l'intégration du groupe au sein de la structure et sur l'organisation du travail et, du côté de la structure, sur la mobilisation des ressources nécessaires à la réussite de la mission et sur le maintien de la spécificité de la position et de l'activité des volontaires.

Pour conclure, le service civique est un dispositif qui autorise des appropriations multiples de la part des jeunes et des structures d'accueil. La désignation d'un tuteur est censée constituer une garantie pour le volontaire, celle de bénéficier d'un traitement spécifique permettant de le distinguer des autres acteurs présents dans les structures d'accueil. Cependant, tel qu'il est défini dans les textes, le tutorat est une fonction ambivalente. Il est tout autant tourné vers le volontaire à travers les dimensions de formation et d'insertion sociale et professionnelle que vers la structure d'accueil à travers la dimension de production d'une activité. À bien des égards, il s'inspire directement du tutorat de stage ou d'apprentissage. Comme le met en évidence l'exemple d'Unis-Cité, de cette double inscription résultent des tensions entre la démarche individuelle des volontaires, la démarche collective de l'équipe et la démarche de la structure d'accueil. Ainsi, ce sont les objectifs poursuivis par la structure d'accueil et les choix en matière d'organisation du service civique qui orientent l'accompagnement. Dans le cas d'Unis-Cité, l'accompagnement se situe davantage du côté des volontaires et de l'équipe que de la structure d'accueil. Les exigences de production ne sont pas ignorées, mais elles sont orientées par les exigences politiques de l'association en matière de mise en œuvre du service civique. En cela, l'émergence d'une fonction tutorale pour ce dispositif suppose de mobiliser des moyens humains et organisationnels qui soient avant tout tournés vers ce qui est censé le fonder, à savoir un engagement d'intérêt général. Or, non seulement, comme le montrent d'autres chapitres de cet ouvrage, la réflexion sur l'accompagnement de l'engagement des jeunes est loin d'être aboutie, mais le développement massif du service civique accroît le risque d'un accompagnement qui profite davantage aux structures qu'aux volontaires.

## Bibliographie

BARBIER, Jean-Marie. 1996. « Tutorat et fonction tutorale. Quelques entrées d'analyse », *Recherche et formation*, 22 : 7-19.

BECQUET, Valérie. 2016. « Des usages d'un dispositif public d'incitation à l'engagement des jeunes : l'exemple du service civique en France », dans édité par GALLANT, Nicole et GARNEAU, Stéphanie. *Les jeunes et l'action politique. Participation, contestation, résistance*, Québec. Presses de l'Université Laval : 107-126.

BECQUET, Valérie. 2013. « Le service civique et les jeunes en difficultés. Du ciblage politique aux usages juvéniles ». *Lien social et politiques*. 70 : 119-117.



BECQUET, Valérie. 2012. « Politiques de citoyenneté : constats, finalités et outils », dans édité par Valérie BECQUET, Patricia LONCLE et Cécile VAN de VELDE, *Politiques de jeunesse : le grand malentendu*. Nîmes, Champ social : 165-186.

BECQUET, Valérie (dir.). 2011. L'expérience du service civil volontaire à Unis-Cité : quels enseignements pour le service civique ? Paris. INJEP.

BECQUET, Valérie et BOUBAL, Camille. 2013. « Quand les collectivités territoriales s'engagent dans le service civique : logiques d'affichage politique et choix d'un modèle d'intervention ». *Politique et management public*. 4 : 537-555.

BORU, Jean-Jacques. 1996. « Du tuteur à la fonction tutorale. Contradictions et difficultés de mise en œuvre », *Recherche et formation*. 22 : 99-114.

PAUL, Maëla. 2004. *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. Paris. l'Harmattan.

SIMONET, Maud. 2010. *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?* Paris. La Dispute.

SIMONET, Maud. 2008. « Derrière le voile de la citoyenneté : les usages politiques du volontariat en France et aux États-Unis », *Les Mondes du Travail*, 5 : 53-65.

UGHETTO, Pascal et COMBES, Marie-Christine. 2010. « Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ? *Socio-logos*, 5 :

YVON, Célia. 2014. Effets socialement différenciés du service civique sur les jeunes volontaires. Analyses secondaires des données de l'enquête TNS Sofres. Paris. INJEP.