



5^{ème} Journée professionnelle du réseau
des Missions locales et PAIO
de Champagne-Ardenne

ACTES

20 novembre 2007

I Introduction

| | |
|---|-----------|
| Introduction | 3 |
| Mot de bienvenue de Jean-François Leroux, Maire de Bar-sur-Aube | 4 |
| Ouverture de la journée | 5 |
| par Jean-Claude Daniel, Président de l'Association régionale des Présidents des Missions locales et PAIO de Champagne-Ardenne | |
| Introduction des débats de la journée | 7 |
| par Henri Jorda, maître de conférence, IRUSSA, Faculté des sciences économiques, sociales et de gestion de Reims | |
| Présentation des travaux au sein des ateliers | 11 |
| La synthèse des travaux par Henri Jorda | 21 |
| Conclusions de la journée | 24 |
| - Line Bret, Conseillère Régionale, Présidente de la Commission emploi formation, représentant Jean-Paul Bachy, Président du Conseil Régional Champagne-Ardenne - Jean-Paul Mimeur, Directeur Régional du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle - Jean-Claude Daniel, Président de l'Association régionale des Présidents des Missions locales et PAIO de Champagne-Ardenne | |
| Evaluation de la journée | 32 |
| Ils ont dit | 33 |
| La journée en images | 34 |
| Et après ? | 35 |

Le réseau des Missions locales et PAIO de Champagne-Ardenne a organisé le 20 novembre 2007 sa cinquième journée professionnelle régionale.

Après Chaumont en 2005, cette manifestation s'est déroulée à Bar-sur-Aube. Dans la salle de spectacles de la ville, la journée a regroupé près 240 personnes : salariés du réseau, élus locaux ou partenaires...

Cette rencontre professionnelle s'inscrit dans le cadre de la professionnalisation des équipes du réseau. Elle est l'occasion pour l'ensemble des participants de se retrouver et d'échanger sur des problématiques partagées par tous. Elle offre à chacun la possibilité de s'exprimer, de débattre avec d'autres structures ou partenaires et de proposer, ou de recueillir, des pistes d'actions.

Pour favoriser ces échanges, la rencontre s'est organisée autour de 18 ateliers recouvrant 9 thématiques différentes :

- Les limites de l'action du réseau face à des situations complexes
- La rencontre entre les jeunes et les employeurs
- La confrontation entre projet individuel et marché du travail
- La motivation du public accompagné
- Les fonctions administratives au sein de nos structures
- La construction du projet professionnel
- L'alternance
- L'accueil et l'accompagnement des publics handicapés
- La mobilité

Les travaux ont été introduits par Henri Jorda, maître de conférence à la Faculté des sciences économiques, sociales et de gestion de Reims. Avec le recul de l'Universitaire, il est intervenu sur l'insertion sociale et professionnelle des jeunes face aux transformations profondes qu'ont connues et que connaissent aujourd'hui les systèmes de travail et d'emploi.

Line Bret, Conseillère Régionale, Présidente de la Commission emploi formation, Jean-Paul Mimeur, Directeur Régional du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle et Jean-Claude Daniel, Président de l'Association régionale des Présidents des Missions locales et PAIO ont conclu cette journée en revenant sur les perspectives opérationnelles et financières de notre réseau.

Vous ne retrouverez pas dans ces actes l'intégralité des propos, échanges, idées, confrontations qui ont contribué à la richesse de notre rencontre mais bien un travail de synthèse organisé selon les temps principaux de la journée.

Nous ne terminerons pas sans remercier vivement au nom du réseau tous les animateurs des ateliers pour avoir accepté notre invitation et pour la qualité de leur intervention. Nous remercions également nos partenaires qui sont venus à notre rencontre sur cette journée ainsi que l'ensemble des participants.

L'animation régionale remercie toutes les structures et personnes qui ont contribué à l'organisation de cette journée avec une attention particulière pour l'équipe technique de la salle de spectacles de Bar-sur-Aube. Elle remercie enfin le Président et les salariés de la PAIO de Bar-sur-Aube qui nous ont accueillis avec chaleur et efficacité tout au long de cette journée.

■ Mot de bienvenue

par Jean-François LEROUX, Maire de Bar-sur-Aube

Monsieur le Ministre, Monsieur le Maire et Président de l'Association régionale des Présidents de Missions locales et PAIO, Mesdames et Messieurs les Maires qui seraient présents et que je n'ai pas pu saluer directement, Mesdames et Messieurs les Présidents, chers amis.

Je suis fier de vous accueillir à la salle de spectacles et à la maison des associations de Bar-sur-Aube qui vont vous servir de cadre de travail pour cette journée. Je suis également heureux de vous accueillir car Bar-sur-Aube a la chance de porter une PAIO depuis 1982. Je sais donc par expérience l'importance, l'intérêt et le rôle fondamental des Missions locales et PAIO. Il est donc important que l'avenir de l'organisation générale que vous représentez ici soit débattu. Avenir qui peut parfois être problématique quand les évolutions peuvent conduire à la remise en cause d'un certain nombre d'implantations. J'espère que cette journée nous conduira au maintien et au développement des Missions locales et des PAIO.

Je vous souhaite en tout cas un bon séjour à Bar-sur-Aube, jolie petite ville de 6 000 habitants avec ses vieilles rues et ses jolis monuments. Bar-sur-Aube est aussi une ville qui abrite 3 000 emplois dont 2 000 emplois industriels qui en font fondamentalement une ville ouvrière. Nous avons les problèmes partagés par d'autres villes ouvrières : une population dont les revenus ne sont pas considérables, et parmi cette population, beaucoup de jeunes qui ne trouvent pas sur place des emplois, notamment à la hauteur de compétences que l'on ne leur reconnaît pas forcément. Quelques illustrations des difficultés rencontrées localement : 70 % de la population est passible de l'APL, plus de 50 % de la population vit en Habitat à Loyer Modéré. Nous avons une zone ANRU et une ZUS, peut-être la plus petite de France.

C'est pour cela que des structures comme les vôtres sont non seulement fondamentales mais indispensables à la survie d'une cohésion sociale parce que l'on ne reconnaît pas toujours, à tous et aux jeunes en particulier, cette capacité d'exister normalement.

C'est donc avec beaucoup de bonheur et de fierté que je vous accueille, ce qui me conduit à vous encourager à travailler le mieux possible et à vous dire « soyez efficaces à Bar-sur-Aube et toute la Champagne en profitera ! »

Merci beaucoup.

■ Discours d'ouverture

par Jean-Claude DANIEL

Mesdames et Messieurs,

Merci Monsieur le Maire de cet accueil dans la petite ville de Bar-sur-Aube, petite par la taille, petite par le nombre mais grande par la qualité de son accueil. Merci aussi à vous tous, Présidents de Missions locales et PAIO, Directeurs de ces mêmes structures et vous tous dont la journée professionnelle est vôtre, vous tous qui œuvrez dans ces missions locales au service des jeunes.

Depuis quelques temps, le climat est à la morosité, à l'inquiétude générale. Je ne reviendrai pas naturellement sur ce climat mais je voudrais attirer votre attention sur un problème fondamental : celui du reste à vivre qui touche les jeunes comme les moins jeunes. J'écoutais hier sur une radio un écho montrant que des jeunes cadres de l'administration débutaient dans leur fonction avec un salaire de 1 200, 1 300 ou 1 400 euros. Salaire moyen dont on peut espérer derrière une insertion dans la vie sociale et professionnelle raisonnable. Cependant ces mêmes jeunes interrogés, c'était en Ile-de-France, disaient que le coût de leur loyer et des charges induites représentait entre 600 et 900 euros. On se dit que quelque part, du déraisonnable s'est mis à l'œuvre quand le reste à vivre est de cette nature. Les difficultés sont forcément devant nous. Réfléchissons alors aux jeunes les plus démunis, ceux dont vous vous occupez au quotidien, ceux dont vous connaissez si bien les problématiques, ceux pour lesquels avec votre conscience professionnelle vous œuvrez. Ces derniers ne sont pas à 1 200 ou 1 300 euros et sont souvent démunis de ressources. Les problématiques que vous affrontez avec eux tous les jours, celles de la santé, du logement, de l'insertion sociale, de l'insertion dans la vie courante et évidemment de l'emploi sont des problématiques lourdes. Nous avons besoin pour y faire face de votre professionnalisme et de la qualité de votre engagement.

Je voulais vous le dire très sincèrement ; votre professionnalisme est vraiment une dimension extrêmement forte des Missions locales et PAIO. C'est ce qui fait que ce réseau est aujourd'hui, à mon sens, irremplaçable. Et c'est votre professionnalisme qui dans cette affaire doit être reconnu. C'est le sens que l'on va donner à cette journée professionnelle.

Oui les difficultés des jeunes sont et restent majeures et oui, vous êtes au cœur de leur problématique. C'est ce qui fait d'ailleurs que dans leur attachement à une réponse en réseau les Présidents des Missions locales et les directeurs se sont réunis pour réfléchir ensemble mais aussi réaffirmer fortement leur adhésion à la charte nationale. L'emploi est une dimension essentielle mais l'emploi n'est pas la seule dimension pour la vie des jeunes. C'est donc bien, dans le cadre de cette charte, la globalité des jeunes que l'on doit prendre en compte au travers des Missions locales et des PAIO.

Et le deuxième message fort c'est aussi que les réponses que nous apportons valent par la confrontation des opinions et des expériences. C'est toute la vertu d'un réseau régional et d'un réseau national de Missions locales et PAIO. C'est ensemble que l'on est plus fort pour faire face à ces problématiques et c'est ensemble que l'on peut œuvrer au bénéfice de ces jeunes. Notre rôle essentiel à tous est de lutter contre l'exclusion des jeunes, de faciliter leur démarche d'insertion, de faciliter leur entrée dans la vie citoyenne même si ce mot est quelque fois galvaudé. Leur entrée dans la vie, tout simplement, dépend aussi de votre action, de notre action. Nous y sommes tous associés.

Alors quand je parlais d'inquiétude, je pensais aussi à l'inquiétude présente dans notre réseau. Je souligne et je salue ici ceux qui représentent si bien le travail de réseau dans les différentes associations ou dans les différentes institutions : le CNML qui est présent, merci Madame, l'UNML qui est présente, merci au Président Galley, l'Association nationale des directeurs de missions locales, l'ANDML, représentée par un certain nombre de directeurs ici. Nous sommes plusieurs groupes, institutions ou associations à travailler autour de cette affaire.

Le désir que l'on doit poursuivre est de fédérer les énergies, de fédérer les possibles, de telle manière que les solutions dégagées soient les plus opportunes et les mieux conduites possible. C'est une demande forte qu'on a faite à l'UNML. Les directeurs pour leur part, et je vais y revenir, ont déjà fourni au réseau une base de travail pour la négociation à venir de cette convention pluriannuelle d'objectifs.

Je vais dire un mot sur l'une des problématiques fortes des Missions locales et PAIO, à savoir leur financement. A travers cette problématique c'est le souhait de maintenir l'ensemble des professionnels qui oeuvrent dans nos structures. Pour en avoir débattu au dernier Conseil d'Administration de l'UNML, le Président Galley était avec moi à Paris, nous avons constaté que dans l'ensemble des régions certaines structures étaient en grande difficulté financière. Ces difficultés sont liées à la fois au cofinancement des partenaires et aux fonds européens qui ont parfois bien du mal à arriver jusqu'à nos structures. Ces fonds arrivent en effet le plus souvent avec beaucoup de retard et si les trésoreries des Missions locales et PAIO ne sont pas suffisantes, ces retards posent de graves difficultés qui ont conduit ici et là à des vagues de licenciements. Je salue donc le Président de la Mission locale de Troyes et son directeur qui sont dans un tel contexte. Et je comprends qu'il y ait plus que de l'inquiétude chez les professionnels d'une telle Mission locale. Je salue le maintien de leur dévouement à la cause des jeunes et je suis sûr, Président, directeur, que cette association va rebondir pour connaître des jours meilleurs. Il faudra que tous ceux qui doivent l'aider soient présents à ses côtés pour que cela soit possible.

D'autres questions se posent pour le futur. Le réseau n'est pas pour l'instant un réseau unitaire car composé de Missions locales et de PAIO. Or la demande est exprimée au niveau des directions régionales du travail pour aller vers un réseau unitaire. La question par conséquent de la transformation des PAIO en Missions locales ou du rattachement de PAIO à des Missions locales se pose. J'ai apprécié la relation de travail avec le directeur régional, Monsieur Mimeur, qui nous a indiqué qu'il n'y avait ni hâte ni pression, que ce problème devait être traité dans les trois ans au mieux de l'intérêt des structures et des jeunes. J'ai entendu ce message et je pense que ce message est celui que l'on pouvait attendre de meilleur : aller sans précipitation vers un réseau qui soit à nouveau uni et complet.

Nous sommes ici à Bar-sur-Aube sur le territoire d'une PAIO. J'ai bien entendu le message qui a été exprimé à plusieurs reprises sur le devenir cette structure. Je pense que sa présence territoriale est indispensable et que cette structure a naturellement toute sa place dans un réseau régional. A la condition peut-être qu'elle aille vers une transformation heureuse en Mission locale ou évolue vers un rattachement. Je ne sais pas quel sera le vœu de l'Etat dans le futur mais à nous de veiller fermement pour que ces structures qui ont fonctionné efficacement, avec des professionnels très engagés et ont apporté un service de proximité demeurent dans le réseau des Missions locales.

Je vais conclure ce propos liminaire mais je reviendrai naturellement sur ces points en présence du directeur régional du travail à la fin de la journée.

Je vous souhaite à tous, au travers des ateliers, des échanges riches sur ce qui se passe dans vos structures, sur vos pratiques parfois différentes mais qui se confortent les unes les autres. C'est en fait tout votre professionnalisme qui va se rencontrer dans les ateliers. Je vous souhaite d'excellents échanges et, j'en suis sûr, nous arriverons au terme de cette journée à des conclusions utiles et performantes pour la suite de l'existence de notre réseau au bénéfice des jeunes.

Merci.

En propos liminaires je tiens à vous préciser que les regards que je vous apporte ici sont ceux :
- d'un universitaire qui, s'il a affaire aux jeunes, n'est pas en prise directe avec le public des Missions locales et PAIO, et ne connaît pas précisément le travail de terrain des conseillers...
- d'un socio-économiste qui emploie les travaux et les grilles d'analyse de plusieurs disciplines pour comprendre les changements et leur nature, notamment en matière de travail et d'emploi.

J'en viens à mon intervention de ce matin. Ce qui m'a intéressé, c'est de comprendre les raisons pour lesquelles la jeunesse est aujourd'hui une catégorie à problèmes qui doit, en tant que tel, faire l'objet d'un traitement spécifique, particulièrement dans le domaine de l'emploi. Je remercie Laurence Stoupy et Pierre Leplat de m'avoir fait confiance.

La préparation de mon intervention a exigé la relecture de quelques « classiques ». Parmi ces lectures, Olivier Galland, sociologue de la jeunesse (car la jeunesse fait désormais l'objet d'une sociologie !) pour qui : « Être jeune n'a pas signifié en tout temps la même chose : il n'est même pas sûr que cela ait toujours signifié quelque chose ». La 1^{ère} partie de mon intervention portera précisément sur la signification de la jeunesse et sera à dominante très sociologique. La 2^{ème} partie portera sur les transformations profondes que connaissent aujourd'hui les systèmes de travail et d'emploi. C'est là que je rechercherai les causes profondes des difficultés rencontrées par les jeunes dans leur insertion. Ici, c'est mon regard d'économiste qui pourra peut-être éclairer les problématiques de cette journée professionnelle.

I. La jeunesse : une catégorie dite « à problèmes »

Les jeunes connaissent aujourd'hui un paradoxe qui ne peut laisser indifférent l'enseignant que je suis. Ils ont un niveau de formation initiale bien supérieur à celui de leurs aînés et, pourtant, ils manquent de perspective professionnelle et sociale. Plus d'un jeune sur deux termine ses études après 22 ans alors qu'ils n'étaient guère que 15% il y a une vingtaine d'années. Mieux « éduqués », ils sont fortement discriminés dans l'accès à l'emploi, dans les types d'emploi occupés, dans les salaires, les statuts, les carrières et plus généralement dans ce que l'on a l'usage d'appeler l'accès à l'autonomie. On pourrait traduire ceci comme un passage à l'âge adulte retardé, compliqué, chaotique.

Qu'est-ce qui définit le jeune ? Son âge, ou plus précisément son appartenance à une classe d'âge dont les bornes supérieures et inférieures posent déjà problème. Quand faire commencer la jeunesse ? A 16 ans, l'âge de la fin de la scolarité obligatoire ? A 18 ans, âge de la majorité ? A 20 ans, « âge charnière » ? Et quand la faire terminer ? A 25 ans, comme le font traditionnellement les statisticiens ? A 26 ans, comme le font les instruments de la politique publique ? Plus tard encore, quand les situations sont davantage stabilisées ? Par convention, 16-25 ans est la classe d'âge retenue en France, mais les comparaisons européennes retiennent plutôt 15-24 ans. En définitive, la seule caractéristique commune aux jeunes, c'est leur âge, leur vieillissement biologique !

Construire une catégorie « jeune » comme mode de classement des individus, classement qui fabrique un traitement politique particulier (comme « senior », autre exemple), c'est d'abord produire l'illusion d'un groupe homogène en termes de besoins et de problèmes. C'est, en définitive, l'Etat qui a construit la jeunesse comme catégorie « à problèmes », avec des « besoins spécifiques », bénéficiaire de politiques particulières, notamment en matière d'emploi. C'est une construction politique où l'Etat a fixé les bornes de la jeunesse, son début et sa fin. Cette catégorisation n'est pas sans effet sur les représentations sociales de la jeunesse : si elle bénéficie d'un traitement particulier, c'est parce qu'elle n'est pas adaptée. Les conséquences d'un tel étiquetage sont bien connues des sociologues interactionnistes.

Je vais faire mon prof de faculté un instant. L'interactionnisme est né à Chicago dans les années 1930, précisément parce que la ville connaissait des problèmes sociaux liés au banditisme, à la guerre des gangs, à la drogue, au racisme... La ville de Chicago, ainsi que les travailleurs sociaux, vont demander à l'université de penser les problèmes de délinquance et de socialisation. Les interactionnistes vont « détricoter » les politiques publiques en

Henri Jorda

Maître de conférence, IRUSSA - Faculté des sciences économiques, sociales et de gestion de Reims

avançant les effets pervers de l'étiquetage :

1. L'individu étiqueté se voit attribuer des caractéristiques secondaires. Dans le cas des jeunes aujourd'hui : individualiste, inadapté, voire « sauvageon ».
2. L'étiquette a tendance à prendre le pas sur toutes les autres dimensions et statuts de la personne ; ce qui renvoie à l'identité même des individus. Les autres ont, par exemple, du mal à voir autre chose qu'un « jeune » dans le jeune ! Les autres, ce sont les adultes : parents, enseignants, employeurs, travailleurs sociaux...
3. L'étiqueté finit par intérioriser l'étiquette, le stigmatisé, et adopte alors un style de vie, une culture particulière. Il finit même par franchir une série d'étapes qui peuvent l'amener à intégrer des groupes organisés, fermés sur eux-mêmes, une « bande de jeunes »...
4. En définitive, l'étiquetage modifie l'image même que se font les jeunes d'eux-mêmes : ils ont des problèmes ! Dans les années 1960 et 1970 les jeunes avaient plutôt des caractéristiques secondaires positives : la jeunesse était synonyme de nouveauté, d'invention, de dynamisme. Aujourd'hui les caractéristiques secondaires sont plutôt le manque de formation adaptée, le manque de projet, la délinquance, la désocialisation... Autrement dit, des discriminations dites positives finissent par produire des images négatives. C'est toute l'ambivalence des catégorisations publiques ; leur effet n'est pas neutre sur la place des jeunes et plus largement sur les relations entre générations.

La catégorisation est problématique puisque, aux mêmes âges, les situations vécues sont multiples, voire opposées : la plupart sont lycéens ou étudiants, d'autres chômeurs, apprentis, salariés ; certains vivent seuls, d'autres en couple, chez leurs parents ou sont sans logement. Il y a donc au moins deux jeunesse : celle qui travaille ou cherche à travailler (environ 30%), et celle qui étudie. Et même si aujourd'hui beaucoup d'étudiants travaillent, au moins font-ils des études supérieures qui les protègent en partie du risque de chômage. Une seule catégorie « jeune » pourrait laisser entendre que tous les jeunes rencontrent les mêmes difficultés et ignorer les inégalités d'ordre économique et social pour ne pointer que les seules inégalités de développement biologique ! Pourtant les difficultés sont plus grandes pour certains : les moins qualifiés, les enfants de parents originaires du Maghreb, ceux qui vivent dans certains quartiers, dans certains lieux...

Si je pose comme hypothèse que l'autonomie se construit essentiellement par le travail et l'éducation, les études, du CEREQ notamment, montrent bien le poids des origines socio-culturelles dans l'insertion des jeunes et les effets discriminants.

1. Le diplôme : un jeune sans diplôme a plus d'une chance sur quatre de connaître un parcours dominé par le non-emploi, contre seulement 2% pour un jeune diplômé de l'enseignement supérieur long.
2. L'origine sociale : les enfants d'ouvriers connaissent bien plus de difficultés que les enfants de cadres dans l'insertion puisqu'ils sortent 4 fois plus sans diplôme supérieur au CAP et 3 fois moins de l'enseignement supérieur.
3. L'origine nationale : après 5 ans, la moitié des jeunes dont le père est d'origine maghrébine n'a toujours pas d'emploi stable. Ce sont aussi ces jeunes qui sont les plus concernés par l'échec scolaire. Par ailleurs, l'éducation ne protège pas de la même manière. 18% des jeunes français d'origine maghrébine ayant fait des études supérieures sont au chômage contre environ 6% des jeunes dont les deux parents sont nés français (Conseil d'Analyse Stratégique, 2006).
4. L'origine spatiale : la ségrégation urbaine, et rurale, a des effets sur l'insertion. Elle « redouble » la ségrégation sociale et la ségrégation scolaire avec, par exemple, des établissements scolaires dominés par l'appartenance ethnique. Au total, les difficultés se concentrent dans les ZUS où le taux de chômage des 15-24 ans est de 40% (Conseil d'Analyse Stratégique, 2006).
5. Enfin, le capital social, relationnel, est aujourd'hui crucial pour qui cherche un emploi ou un logement (sociologie des réseaux). Ainsi, la transition entre école et emploi est grandement facilitée quand les parents ont un ancrage professionnel et peuvent mobiliser des réseaux.

Au total, quand l'origine sociale, nationale, spatiale se cumulent, le handicap des jeunes devient presque impossible à surmonter. C'est notamment le cas des jeunes issus de l'immigration maghrébine, en partie parce que la structure des emplois s'est transformée avec les nouvelles formes d'organisation du travail, et aussi parce que des choix politiques et économiques ont été faits, choix sur lesquels les jeunes ont peu d'emprise !

II. Emploi et travail : les nouvelles formes de discrimination

Ce que Robert Castel qualifie de métamorphoses de la question sociale a partie liée avec les transformations du travail et du système d'emploi depuis une bonne vingtaine d'années. Et ce sont principalement ces transformations qui expliquent les difficultés structurelles d'insertion des jeunes, mais aussi des moins jeunes. Les politiques publiques ont également des incidences sur l'insertion ; c'est donc l'articulation entre travail, emploi et politiques publiques qui détermine les niveaux et la nature des problèmes rencontrés par les jeunes.

Du côté du travail, sa nature a profondément changé. D'un travail pensé et organisé comme transformation de la matière, nous passons à un travail pensé et organisé comme manipulation des informations. Désormais inscrit dans une société de service, dite « dématérialisée », le travail vise non seulement à satisfaire les exigences de l'employeur (lien de subordination), mais aussi l'utilisateur ou le client extérieur à l'organisation. Les modes de contrôle se sont donc multipliés à tous les étages ; le travail s'est intensifié et l'autonomie s'est développée au sein d'un environnement où les injonctions contradictoires accentuent la pression sur l'ensemble des personnels. Avec les nouvelles formes d'organisation du travail, dont les « flux tendus » sont l'illustration type, les organisations cherchent à recruter un personnel très opérationnel et réclament du système éducatif une main d'œuvre prête à l'emploi. Par ailleurs, elles découragent les plus âgés de rester, considérant que leurs compétences sont obsolètes et coûteuses, et que leur rythme de travail est insuffisant.

Cette gestion interne des emplois a, bien sûr, des répercussions sur l'ensemble du système d'emploi, particulièrement au sommet et à la base de la pyramide des âges. Les salariés les plus âgés ne peuvent plus être affectés à des postes moins usants ou contraignants du fait même que ces postes ont disparu avec les réorganisations. Et les restructurations ont également fait disparaître les « petits boulots » qui pouvaient accueillir les débutants, les jeunes sans expérience, et les personnes sans qualification. Toutes les organisations marchandes naviguent désormais à court terme et privilégient la flexibilité, la limitation des coûts salariaux... Ainsi, jusqu'aux années 1970, le type idéal d'emploi était celui qui liait le salarié à son seul et unique employeur, pendant une durée illimitée, et le salarié travaillait à temps plein et sur le même lieu de travail.

Cet emploi stable et durable était pensé comme une grandeur macro-économique que l'État, par ses interventions, pouvait réguler en garantissant un taux de croissance régulier de la production et de la consommation. Cette représentation de l'emploi va s'effriter dans les années 1970 et 1980 du fait du ralentissement de la croissance, de l'échec des politiques de relance, de la diffusion de la logique libérale pour laquelle le marché du travail est rigide et, enfin, des nouvelles formes d'organisation du travail. A partir des années 1980, c'est la flexibilité des salaires et des emplois qui est recherchée afin de faire varier la masse salariale et le volume d'emploi en fonction de l'activité économique. Dès lors, la problématique dite de l'insertion va adopter un raisonnement de type économique : il s'agit d'accroître l'attractivité de certaines catégories cibles en améliorant leur productivité, soit en les formant, soit en réduisant leur coût par l'exonération des charges sociales. Ces dispositifs ont des effets bien connus des économistes, notamment l'effet de substitution qui joue de deux manières :

- les emplois non qualifiés sont préférés aux emplois qualifiés ; ce qui pose la question du choix entre quantité et qualité des emplois ;
- l'insertion des uns se fait au détriment de celle des autres, le nombre de places étant limité ; ce que d'aucuns ont appelé la « lutte des places » (GAULEJAC).

C'est ici que l'articulation entre travail, emploi et politiques publiques se fait jour. A la flexibilité du travail correspond une précarité toujours croissante des emplois. L'État subventionne les employeurs pour limiter la « casse sociale » et subventionne les salariés qui acceptent des emplois de peu de qualité (principe de la Prime Pour l'Emploi). Ainsi, depuis le milieu des années 1990, le nombre d'emplois non qualifiés ne cesse d'augmenter : ils se développent dans les activités de commerce, de service aux particuliers et aux entreprises, secteurs en plein essor, alors que les postes non qualifiés ont fortement diminué dans l'industrie. Et ce sont précisément dans ces emplois non qualifiés que les conditions d'emploi se sont fortement dégradées, avec le sous-emploi (temps partiel) et les contrats de courte durée (Contrat à Durée Déterminée, Intérim). Peut-être plus grave, les

perspectives d'accéder à un emploi qualifié sont faibles après le passage par ces formes d'emploi. Plus de 5 millions de personnes occupent ces emplois non qualifiés (assistantes maternelles, grande distribution, logistique, manutention, personnel d'entretien, agents de sécurité et de surveillance, restauration rapide...). Les femmes représentent 60% des emplois non qualifiés et les jeunes 26%. Ce sont eux aussi qui bénéficient le moins de la formation continue.

Retrouvons les jeunes ! Ceux issus de l'immigration de l'Europe du sud sont plutôt employés comme ouvriers qualifiés dans le Bâtiment Travaux Publics, l'hôtellerie, la restauration, l'artisanat... Par contre, les jeunes issus de l'immigration maghrébine sont dans les métiers de service peu qualifiés, leurs parents étant davantage présents dans l'industrie, population ouvrière peu qualifiée. Ainsi, l'insertion de ces jeunes est passée par des métiers de service au détriment des métiers industriels, alors qu'elle continue de se faire au travers des métiers du Bâtiment Travaux Publics et de l'industrie pour les Européens du sud qui peuvent ainsi bénéficier des réseaux familiaux et professionnels. Ce sont donc ces jeunes qui cumulent les handicaps : plus de 40% ont un emploi non qualifié (contre 25%) ; 40% sont sous contrat précaire (contre 21%). Et le fait de débiter sa carrière dans ce type d'emploi peut compromettre durablement le parcours professionnel et être à l'origine de frustrations importantes. Ces jeunes se sentent de moins en moins valorisés dans leur travail, de moins en moins respectés du fait des discriminations et hésitent en permanence entre engagement et désengagement dans le travail, l'engagement ne pouvant résulter que d'un travail dont le jeune peut être fier et qui le qualifie socialement (ROULLEAU-BERGER). Plus généralement nous assistons à l'émergence d'une nouvelle forme d'emploi au côté du salariat et de l'artisanat : c'est le « précaire », concept imaginé par Robert Castel au moment du Contrat Première Embauche (CPE). Selon lui, la précarité n'est plus une étape dans un parcours professionnel, elle devient un état, une condition permanente qui renvoie à l'organisation actuelle du travail. Comme si certains jeunes devaient s'habituer aux formes de la précarité qui seront leur destinée sociale. Voilà comment au début du 21^{ème} siècle, nous retrouvons une configuration proche de l'entre-deux-guerres, avec :

- d'une part, des entreprises qui segmentent de manière claire leur personnel, entre ceux qu'elles veulent attirer et fidéliser, et les autres ;
- d'autre part, une société qui a choisi de faire supporter à certains jeunes le coût des ajustements économiques.

En guise de conclusion, je vais m'inspirer des travaux de José Rose pour qui la question de l'autonomie et du projet individuel pose problème dans les conditions que je viens de décrire. En effet, l'insertion conjugue à la fois les niveaux individuels (le projet de vie), interindividuels (les réseaux) et socio professionnels (accès à l'emploi, logement, santé...). Or, le chômage et la précarité des emplois réduisent les possibilités de choix. Les pratiques des entreprises imposent des formes de déclassement et de discrimination. Les politiques publiques définissent des publics, des dispositifs, voire stigmatisent à leur tour. Au total, c'est bien une réduction du degré d'autonomie des jeunes. Votre travail d'amener les jeunes à « construire un projet » souligne bien que là est la difficulté que connaissent certains jeunes... Quoi qu'il en soit, les choix des jeunes ne pourront en aucune manière affecter ni le volume des emplois, ni les formes d'emploi qui dépendent avant tout de phénomènes macro-économiques et des transformations de l'organisation du travail. Par contre, le processus d'intégration est bien sûr facilité par des capacités individuelles qui dépendent du niveau de formation et de l'origine sociale, voire géographique et nationale. Et ce processus demande du temps, demande un accompagnement individualisé que la « course aux chiffres » peut menacer quand il s'agit, pour des travailleurs du social, d'atteindre des résultats à court terme.

L'insertion durable, mais je préfère parler d'intégration, passe par la qualification, pas seulement par les compétences qui ne sont valables qu'en situation, en un lieu et un temps déterminés. L'accès au savoir, à l'enseignement est, pour l'enseignant que je suis, le meilleur garant de la faculté de jugement, de la capacité à penser le monde et à penser sa place dans le monde. Pouvoir dire les choses, les discuter, les faire débattre est sans doute le meilleur moyen de préserver une distance nécessaire, signe d'une bonne santé mentale, mais aussi de préserver la cohésion sociale. En écartant une partie de la population, très jeune, trop jeune, du système éducatif, en l'affectant ensuite aux emplois les plus précaires, les moins qualifiés, nous entretenons l'idée que certains sont bien moins utiles que d'autres, voire que ce sont des « inutiles au monde ». Nous entretenons l'idée que ces jeunes peuvent attendre leur tour, puisque, précisément, ils sont jeunes.

Les ateliers

La journée professionnelle a privilégié au maximum les échanges entre les structures autour de problématiques partagées. Pour cela les organisateurs sont partis d'une quinzaine de thématiques transverses au réseau qu'ils ont soumis au personnel des Missions locales et PAIO en lui demandant de les compléter et de les classer par ordre d'importance. Suite à cette consultation neuf thèmes ont été retenus pour faire l'objet d'un atelier. Afin de permettre un enrichissement maximum de chacun au cours de cette journée, chaque participant a pu participer à deux ateliers dont l'atelier de son premier choix.

L'animation des ateliers a été prioritairement confiée à des intervenants non issus du réseau. Ce choix offrant l'avantage d'une animation « neutre » tout en permettant l'enrichissement des ateliers par des apports extérieurs.

Vous retrouverez dans les pages suivantes non pas le compte-rendu complet de ce qui c'est dit dans les ateliers mais pour chaque atelier :

- un rappel du cadre des échanges
- les problématiques dominantes et les principales perspectives de travail dégagées par les participants.

Henri JORDA s'est livré en fin d'après-midi au difficile exercice de synthèse des dix-huit ateliers de la journée. Vous retrouverez dans ces actes l'intégralité de cette synthèse.

Les thématiques d'ateliers et leurs animateurs

• Les jeunes dans des situations complexes, les limites de notre capacité à agir

Sébastien VOET, KELJE Productions

• Accès à l'emploi, une histoire de rencontre...

Hervé VEDIE, Jean-Paul MAIER, mission locale de Troyes

• Métiers en tension, projet individuel ou projet imposé ?

Pascal RITAINE, ANPE Reims 3 Hincmar

• Mobiliser notre public, comment donner envie de ?

Catherine LAURENT, ELAD 08

• Fonctions administratives, les coulisses de votre quotidien !

Agnès BAUDOIN, EFOR

• Le conseiller dans la construction du projet professionnel, démarches et outils

Christian CHARUEL, EPSILON 55

• Alternance : une réelle opportunité pour les publics accueillis en missions locales et PAIO ?

Chantal REMOND et Matthieu LURASCHI, Chambre de Métiers et de l'Artisanat de l'Aube, Emmanuel NAVARRO, AGEFOS PME de l'Aube

• Publics handicapés : Quels publics ? Quel accompagnement ? Quels acteurs ?

Claudy WARIN, MDPH 08

• Mobilité des préjugés à dépasser ou découvrir ailleurs qui je suis !

Karine GUILLET, Conseil National des Missions Locales, Jean Luc PETIT, Fédération Départementale des MJC de l'Aube

Atelier n° 1

Les jeunes dans des situations complexes, les limites de notre capacité à agir

Animateur : Sébastien Voet - KELJE Productions

Rapporteur matin : Laurent Danloup - Mission locale Sud Ardennes

Rapporteur après-midi : Mokhtar Boughari - L'Etoile Mission locale Vitry-Le-François

Le cadre des échanges

Certains adolescents sont victimes de leur situation sociale. Très vite, ils se révèlent incapables de se sortir par eux-mêmes de situations complexes et parfois dramatiques. Comment accompagner ces jeunes par des projets structurants lorsqu'ils évoluent sur un chemin semé de ruptures multiples et traumatiques ? Quelles solutions d'autonomie proposer ?

C'est par la rencontre de valeurs nouvelles bousculant ses représentations, mais aussi par des actes de remobilisation de ses capacités que le jeune aura l'occasion de remettre en question ses repères habituels et de commencer à se restructurer.

Quelle est alors notre capacité à agir sur de tels processus ? Faut-il proposer des étapes « préalables » avant un processus de mobilisation vers l'insertion ? Doit-on construire une nouvelle approche d'aide à l'insertion de cette frange très vulnérable de notre public ?

Les problématiques dominantes dégagées par les participants

La notion de situation complexe n'est pas évidente à définir. D'une part la complexité d'une situation naît de l'environnement (exemples : le bassin d'emploi, le quartier, les ressources...) et/ou de problématiques propres à l'individu et pas toujours verbalisées (exemple les problèmes de santé). D'autre part la notion de situation complexe est liée aux modes de représentation des conseillers, des jeunes ou de leur environnement. Enfin la situation complexe est le fruit d'une accumulation de difficultés qui isole le jeune en lui ôtant sa capacité de projection.

Sa prise en compte nécessite du temps et des modes opératoires spécifiques. Ceux-ci ne sont pas toujours en adéquation avec les exigences de résultats, notamment en terme de placement à l'emploi, qui pèsent sur les Missions locales et PAIO.

Les perspectives de travail

- Renforcer les liens avec nos partenaires
- Travailler nos modes d'organisation en renforçant les échanges de pratiques et d'expertises
- Renforcer nos espaces d'écoute, d'échanges et de partages
- Construire des outils de diagnostic partagés avec nos partenaires
- Nous professionnaliser sur la notion de valeur travail.

Atelier n° 2

Accès à l'emploi, une histoire de rencontre...

Animateurs : Hervé Védié et Jean-Paul Maier - Mission locale de Troyes

Rapporteur matin : Nicolas Merle - Mission locale Chaumont

Rapporteur après-midi : Alexandra Beaucourt - PAIO Fismes

Le cadre des échanges

Si l'accès à l'emploi, durable ou non, des jeunes que nous accompagnons repose d'abord sur leur rencontre avec un employeur qui recrute, il est souvent déterminé par notre action en amont et en aval de cette rencontre.

Dans nos échanges, il s'agira de dégager à la fois les conditions de réussite de cette rencontre et celles de notre action afin qu'elles débouchent sur l'insertion du jeune et la satisfaction de l'employeur.

Les problématiques dominantes dégagées par les participants

- Quelles sont les limites de l'intermédiation du conseiller auprès de l'entreprise au bénéfice du jeune accompagné ?
- Quelle liberté ou souplesse dans la déclinaison locale des outils nationaux ou régionaux favorisant l'accès à l'emploi ?
- Comment mieux connaître les ressources de son bassin d'emploi pour mieux les utiliser ?
- Attention à l'étiquette « jeunes en difficultés » que nous contribuons parfois à véhiculer auprès des entreprises.

Les perspectives de travail

- Poursuivre notre effort de formation sur la relation avec l'entreprise
- Promouvoir notre offre de services et notre travail auprès des entreprises et de nos partenaires
- Travailler la maîtrise des outils de la relation entreprise et de l'intermédiation (visites entreprises, « job dating »...)
- Approfondir la connaissance de nos bassins d'emploi et des métiers exercés sur ces bassins
- Optimiser les ressources offertes par nos réseaux notamment celui du parrainage.

Atelier n° 3

Métiers en tension, projet individuel ou projet imposé ?

Animateur : Pascal Ritaine - ANPE Reims 3 Hincmar
Rapporteur matin : Patrick Franchi - PAIO Romilly
Rapporteur après-midi : Lorraine Gaudon - PAIO Sainte-Ménéhould

Le cadre des échanges

D'un côté des secteurs entiers se déclarant en pénurie de main d'œuvre ; de l'autre des jeunes sans solution d'insertion professionnelle mais ne souhaitant pas ou ne pouvant pas travailler dans ces secteurs : comment pouvons-nous réconcilier réalités économiques et projets individuels ?

Métiers en tension, secteurs en tension, pénurie de main d'œuvre, métiers de demain... Dans un premier temps, et au delà des discours, revenons sur la notion de métier en tension. Dans un second temps interrogeons-nous sur notre capacité à rapprocher les secteurs en difficultés de recrutement et les projets professionnels des jeunes que nous suivons. Comment pouvons-nous susciter l'intérêt ? Quels outils avons-nous pour nous y aider ? Quelles actions pouvons nous mener au local ?

Les problématiques dominantes dégagées par les participants

Devons-nous nous positionner comme incitateur et réduire le champ du possible aux métiers offrant des débouchés sur le marché du travail ? Quelle est notre légitimité à limiter ou orienter les choix professionnels ?

Nous constatons des difficultés dans l'accompagnement pour maintenir le lien entre l'accompagné et la structure quand son envie professionnelle diffère de ce que peut lui offrir le marché du travail. Nous devons présenter les champs du possible dans l'emploi et discuter avec le jeune de son projet par rapport à ses envies. La proposition d'emploi doit intervenir au bon moment lorsque le projet professionnel ou de vie est mûri.

Cependant l'expertise professionnelle est difficile à exercer du fait de l'éclatement des sources d'information.

Les perspectives de travail

- Développer notre connaissance ou notre expertise sur les métiers porteurs pour rendre compte à la fois de la diversité d'emplois offerts et ne pas influencer le jeune par nos propres représentations
- Développer le partenariat avec les entreprises et les branches professionnelles
- Faciliter l'accès aux sources d'informations professionnelles et développer nos ressources documentaires en veillant à leur actualisation
- Mettre en avant les expériences réussies avec les entreprises
- Dans l'accompagnement, susciter l'intérêt du jeune (négocier plutôt qu'imposer) en mobilisant et en développant les outils découvertes des métiers.

Atelier n° 4

Mobiliser notre public, comment donner envie de ?

Animateur : Catherine Laurent - ELAD 08
Rapporteur matin : Mokhtar Boughari - Mission locale Vitry-le-François
Rapporteur après-midi : Frédéric Zante - GIP Mission locale de l'arrondissement de Saint-Dizier

Le cadre des échanges

Mobiliser un jeune sur la question de son avenir, de son devenir est indissociable du travail sur l'envie, le désir, constitutif de la construction de tout sujet. Qu'en est-il du désir du jeune, du désir du conseiller ?

L'échec, voire les échecs à répétition, rendent périlleux le travail d'élaboration d'un projet d'avenir et peuvent mettre à mal les intervenants impliqués auprès du jeune dans la mise en acte de ce projet, les assignant même parfois à l'impuissance.

Comment travailler dans ce contexte à l'élaboration de projets singuliers ? Comment permettre à un jeune de faire sien son projet ?

Les problématiques dominantes dégagées par les participants

- Identifier le désir du jeune, le distinguer de son désir en tant que conseiller
- Comprendre la répétition des échecs
- La posture du jeune ; de la logique d'avoir (avoir ce que l'autre a) à une logique d'être (être acteur de son parcours)
- Prendre en compte des relations au temps qui peuvent être différentes entre l'accompagnant et l'accompagné
- Nos outils de construction de parcours sont-ils adaptés à des jeunes en situation d'échecs répétés et/ou dans un contexte de mutations économiques et sociales brusques ?

Les perspectives de travail

- Réfléchir (avoir une posture) la relation avec le jeune dans une logique de « plaisir partagé » à construire ensemble
- Travailler l'accroche
- Veiller à adapter nos outils de construction de parcours aux situations individuelles.

Atelier n° 5

Fonctions administratives, les coulisses de votre quotidien !

Animateur : Agnès Baudoin - EFOR

Rapporteur matin : Michelle Deville - PAIO Sedan

Rapporteur après-midi : Daniel Christophe - Animation régionale

Le cadre des échanges

L'activité des Missions locales et PAIO est souvent résumée et mesurée à celle de ses conseillers. Pourtant le travail de ces derniers ne pourrait exister sans les missions assumées par les personnels administratifs dans leur ensemble. Derrière cette dénomination se cache une variété importante de métiers ou d'emplois repères. Cumulant parfois plusieurs fonctions, notamment dans les structures de petites tailles, les personnels administratifs sont confrontés à une méconnaissance de leurs activités en interne et à une absence de valorisation à l'externe. Occupant souvent des postes qui n'ont pas d'autres équivalents dans la structure ils n'ont pas l'appui que peut trouver un conseiller auprès de ses collègues.

Comment alors contribuer à une meilleure connaissance en interne et vers l'extérieur de ses fonctions ? Comment échanger sur ses pratiques et créer des réseaux d'entraide ? Comment enfin développer son professionnalisme en identifiant les pratiques les plus efficaces et en capitalisant les solutions ?

Les problématiques dominantes dégagées par les participants

- La place des fonctions administratives dans la convention collective
- La place des fonctions administratives au sein de chaque structure. La taille de la structure influe sur cette place
- Le manque de reconnaissance accordée au personnel administratif : reconnaissance financière, reconnaissance de leur contribution à la production collective, intégration au sein des équipes (sentiment de mise à l'écart, d'être à la disposition de tous...)
- Les conditions matérielles de travail

Les perspectives de travail

- Développer les formations techniques voire « pratico pratiques » sur poste de travail permettant le partage « des trucs et astuces »
- Favoriser les échanges de pratiques entre les personnels administratifs de différentes structures
- Mieux informer les conseillers du travail administratif (proposition de jeux de rôles, d'échanges de poste)
- Améliorer les conditions de travail : aménagement de l'espace, matériel adapté, respect des espaces de travail, anticipation des charges de travail.

Atelier n° 6

Le conseiller dans la construction du projet professionnel, démarches et outils

Animateur : Christian Charuel - EPSILON 55

Rapporteur matin : Frédéric Zante - GIP Mission locale de l'arrondissement de Saint-Dizier

Rapporteur après-midi : Elio De Almeida - Mission locale du bassin d'emploi « Nord Ardennes »

Le cadre des échanges

Construction de projet, projet de construction ? Une histoire de méthodologie ! Des deux, jeune et conseiller, qui construit les perspectives ? Qui en bâtit l'architecture ? Qui en a la maîtrise d'œuvre ? Quels en sont les matériaux ? Sur quelles fondations construit-on, avec quels outils ? Nous ferons ensemble la visite du chantier.

Les problématiques dominantes dégagées par les participants

- Identifier la demande réelle du jeune
- Elaborer avec le jeune son projet professionnel en tenant compte du contexte personnel dans lequel s'inscrit le jeune, du contexte économique et du contexte de la structure (objectifs)
- Maintenir une dynamique d'accompagnement tout au long de la construction et de la réalisation du projet
- Définir les limites du rôle du conseiller
- Le recours pertinent aux outils

Les perspectives de travail

- Echanger sur nos pratiques autour d'apports théoriques
- Réinterroger nos pratiques professionnelles
- Favoriser la mixité de l'approche individuelle et de l'approche collective
- Améliorer nos liens avec les centres de formation pendant toute la durée du parcours.

Atelier n° 7

Alternance : une réelle opportunité pour les publics accueillis en Missions locales et PAIO ?

Animateurs : Chantal Rémond et Matthieu Luraschi - Chambre de Métiers et de l'Artisanat de l'Aube
Emmanuel Navarro - AGEFOS PME de l'Aube
Rapporteur matin : Christine Béguinot - Mission locale Reims
Rapporteur après-midi : Philippe Roth - Mission locale Châlons-en-Champagne

Le cadre des échanges

Depuis de nombreuses années, nous orientons les jeunes vers les contrats de professionnalisation et d'apprentissage. Des outils spécifiques, tels que l'E2C ou le programme PACA ont été mis à la disposition des structures pour faciliter les entrées en contrats d'alternance. Pourtant, peut-on dire aujourd'hui que l'alternance représente une véritable opportunité pour le public suivi en Missions locales PAIO ?

A partir du vécu des conseillers, nous aborderons les avantages et les inconvénients des contrats en alternance. Des représentants de la Chambre des Métiers et de l'Artisanat de l'Aube et de l'AGEFOS-PME échangeront avec nous et partageront leurs expériences et leur regard sur l'alternance.

Les problématiques dominantes dégagées par les participants

- L'image des métiers chez les jeunes et chez les conseillers
- Les freins à l'apprentissage (mobilité, double résidence, image scolaire de la formation, durée d'engagement sur deux ans, concurrence avec d'autres dispositifs, conditions d'accueil dans l'entreprise...)

Les perspectives de travail

- Améliorer l'image de l'alternance tant auprès des jeunes que des entreprises
- Communiquer sur le dispositif par la valorisation des parcours et des réussites
- Travailler plus en réseau avec nos partenaires du service public de l'emploi
- Travailler sur la mobilité des jeunes.

Atelier n° 8

Publics handicapés : Quels publics ? Quel accompagnement ? Quels acteurs ?

Animateur : Claudy Warin - MDPH 08
Rapporteur matin : Denis Vidril - PAIO Bazancourt Communauté de communes de la Vallée de la Suipe
Rapporteur après-midi : Annie Droujininsky - Mission locale des Pays d'Épernay, Brie et Champagne, site de Sézanne

Le cadre des échanges

Quels publics ? Pour envisager l'insertion professionnelle des jeunes handicapés, il importe de définir de qui on parle. Le jeune handicapé est un jeune avant d'être un « handicapé ». Il ne s'agit pas de nier la déficience ou la maladie mais d'appréhender la situation de l'individu en prenant en considération ses capacités avant ses manques.

Quel accompagnement ? Pour nombre de jeunes handicapés la déficience ou la maladie n'est pas un frein à leur parcours d'insertion, leur projet apparaissant en adéquation avec leurs capacités et potentialités. Pour d'autres, il faut penser adaptation des modes de prises en charge, dispositifs et mesures pour permettre l'insertion.

Quels acteurs ? L'accompagnement des jeunes handicapés doit relever en premier lieu des acteurs et dispositifs de droit commun. C'est dans le cas où la construction de leurs parcours requiert une prise en compte des spécificités liées à leur handicap que l'acteur spécialisé doit être sollicité.

Les problématiques dominantes dégagées par les participants

- Offre rarement adaptée aux besoins ou difficilement adaptable
- Manque de connaissance du champ du handicap
- Capacité à faire abstraction de ses propres représentations liées au handicap

Les perspectives de travail

- Développer la connaissance du handicap, des réseaux (spécificités, missions) et des outils mobilisables
- Mobiliser des personnes ressources en externe, développer les compétences de personnes ressources internes
- Favoriser l'adaptation des outils et des dispositifs de droit commun
- Développer et optimiser le partenariat.

Atelier n° 9

Mobilité des préjugés à dépasser ou découvrir ailleurs qui je suis !

Animateur : Karine Guillet - Conseil National des Missions Locales
Jean Luc Petit - Fédération Départementale des MJC de l'Aube
Rapporteur matin : Monique Inza - PAIO Langres
Rapporteur après-midi : Laurent Danloup - Mission locale Sud Ardennes

Le cadre des échanges

La mobilité ou plutôt l'absence de mobilité est l'un des freins massivement évoqués à l'insertion des jeunes que nous accompagnons. Les difficultés de mobilité commencent parfois entre quartiers d'une même ville ou entre villages et chef lieu.

Au-delà des difficultés réelles de déplacement, quels sont les préjugés des jeunes sur la mobilité ? Ces préjugés sont-ils uniquement véhiculés par les jeunes ou sont-ils partagés, au moins partiellement, par les conseillers, les accompagnants ou leur environnement ?

Il s'agit ici d'envisager des solutions innovantes aux obstacles à la mobilité en changeant d'échelle et en s'appuyant sur la mobilité européenne comme vecteur d'insertion. Au travers notamment du service volontaire européen, seront abordés des exemples de mobilité transfrontalière et leurs effets bénéfiques : valorisation de l'image, découverte de ses propres capacités, acquisition de nouvelles compétences, ouverture d'esprit, expériences nouvelles ou exploration de nouveaux projets...

Les problématiques dominantes dégagées par les participants

- La place des projets européens et internationaux dans les Missions locales et PAIO
- Le manque de connaissance des dispositifs mobilisables
- Le repérage des bénéficiaires potentiels
- Les préjugés du jeune, de son environnement, voire du conseiller sur sa mobilité et à fortiori lorsque l'on parle de mobilité transnationale

Les perspectives de travail

- **Le développement de nos compétences sur les dispositifs de mobilité transnationale**
- **L'intégration de ces outils dans nos pratiques**
- **La réalisation d'un suivi de chacune des expériences mises en place**
- **La capitalisation des expériences et s'appuyer sur ces expériences dans nos pratiques quotidiennes**
- **L'appui sur un partenariat local, national et international.**

I Synthèse des ateliers

par Henri JORDA

En guise d'introduction à ma synthèse, j'ai relevé l'importance des représentations : représentation du conseiller vis-à-vis du jeune, représentation du jeune vis-à-vis de son environnement et des métiers, de la vie en général. La relation entre le jeune et le conseiller, qui donne sens à votre métier, est délicate d'autant plus qu'elle peut en partie déterminer le devenir du jeune.

Les effets de ces représentations sont assez bien connus notamment dans le monde éducatif où l'on sait très bien que le maître peut avoir une incidence sur son élève ou ses élèves, notamment parce qu'il va faire évoluer leurs représentations et ses propres représentations. C'est dans cette relation entre le jeune et le conseiller que vont se confronter des représentations parfois opposées et que va se nouer une relation assez complexe. Pour gérer cette relation vous avez en principe des outils, j'ai retrouvé plusieurs fois ce mot-là, dans les travaux sans qu'il y ait de précisions quant à ces fameux outils.

Mais il semble qu'il n'y ait pas de recette miracle. Ce point semble être partagé d'autant plus que les situations personnelles, on l'a bien vu au cours de cette journée, sont multiples et que l'environnement social, l'environnement économique, l'environnement géographique, imposent leurs contraintes. Alors comment concilier les contraintes environnementales avec les motivations ou les possibilités des jeunes ? Ce sera le premier axe que j'ai dégagé de vos ateliers, axe principal de vos réflexions. La solution retenue passe, pour beaucoup, par un accompagnement de qualité. Ce dernier nécessite du temps, deuxième axe, et plus généralement des moyens techniques et humains conséquents, troisième axe.

Ce matin, j'ai assisté à l'atelier n°1 « les jeunes dans des situations complexes, les limites de nos capacités à agir » et j'ai retrouvé ces inquiétudes, ces questionnements dans d'autres ateliers. J'ai bien compris évidemment que les situations étaient complexes et que la relation qui s'instaurait entre le jeune et vous-même l'est tout autant. La complexité naît de l'environnement, de la situation personnelle du jeune, de ses problématiques. Votre rôle semble être de trouver le temps pour essayer de débusquer ces fameuses problématiques qui n'apparaissent pas de prime abord, quand elles sont cachées et/ou quand le jeune ne cherche pas à les dévoiler tout de suite. J'ai le sentiment quand même qu'il ne s'agit pas seulement de créer entre vous et le jeune une relation qu'on pourrait qualifier de confiance. Il s'agit aussi pour vous de le guider dans un environnement qui a tendance à se complexifier, y compris pour vous-même, que l'on parle de la législation, du bassin d'emploi, du territoire, des métiers, de la manière dont ils évoluent... Vous avez besoin de formation et d'informations sur ces domaines-là.

La question suivante est venue dans un atelier : doit-on absolument adapter le jeune au monde du travail, alors que son désir pourrait être tout autre, éloigné de ce que peut lui proposer le bassin local ou de ce que vous-même pouvez lui proposer ? La question qui vient aussitôt après, c'est que si le bassin local ne peut pas lui proposer ce dont il a envie, comment le rendre mobile ? Comment lever les freins à la mobilité ? Et si le projet du jeune correspond aux besoins du marché sur lequel se positionne le jeune, comment favoriser l'intégration du jeune dans des entreprises qui elles aussi ont parfois une représentation assez particulière du jeune ?

Il y a eu beaucoup de questions dont toutes les réponses ne sont pas formulées et c'est aussi tout l'intérêt de cette journée qui permet d'avancer dans le questionnement. D'autres questions sont venues autour de la motivation des jeunes : comment donner envie à des jeunes qui n'ont envie de rien ?

Henri Jorda

Maître de conférence, IRUSSA - Faculté des sciences économiques, sociales et de gestion de Reims

Toutes ces questions soulèvent des problématiques qui sont, semble-t-il, liées à l'art difficile que vous avez à maîtriser, l'art du conseiller qui est de trouver une sorte d'équilibre entre, on va dire pour faire simple, l'« offre » et la « demande ». Je trouve qu'on vous en demande trop, finalement...

C'est, peut-être, lié au désengagement de l'État, je ne sais pas, je parle pour moi peut-être, et du système éducatif, mais j'ai l'impression qu'on fait peser sur la relation entre le jeune et le conseiller tout le poids de l'intégration et donc on fait peser sur vous et sur les jeunes des choses qui, peut-être, sont un peu difficiles à porter.

C'est pourquoi sans doute, plutôt que de parler de jeunes, certains parlent dans leurs travaux de débutants. La question que nous nous posons tous est comment concilier notre projet de vie, nos projets personnels avec les conditions qui sont les nôtres. Le jeune, de par sa nature de jeune, est le premier à se les poser et donc, plutôt que de parler de jeune, il faudrait peut-être parler de débutant dans cette matière-là.

Beaucoup d'entre vous ont insisté dans les ateliers sur la fameuse pratique de l'accompagnement et le temps nécessaire à sa mise en œuvre. Ce sera le deuxième axe de ma synthèse. J'en avais moi-même dit quelques mots ce matin. Plusieurs ateliers ont, en effet, relevé la nécessité de favoriser un temps long, de qualité pour que l'accompagnement ait du sens. Le temps est nécessaire pour que le conseiller fasse un travail de qualité et pour que le jeune puisse avoir le temps de construire un projet professionnel en lien avec ses capacités et ses envies. Cela demande du temps car les situations sont décrites comme devenant de plus en plus complexes, les parcours de vie de plus en plus chaotiques. Tout ceci semble exiger de votre part une écoute attentive et une écoute de qualité avec une forte empathie, comme on dit dans le jargon. Ce temps de l'accompagnement est également nécessaire me semble-t-il, d'après vos travaux, pour identifier la demande du jeune. Il vous faut chercher à la préciser et c'est là, il me semble, un de vos premiers rôles pour faire ensuite que le projet mûrisse dans l'esprit du jeune. C'est le projet de nature professionnelle qui va exiger peut-être de la mobilité ou une formation ou qui va demander des sacrifices... J'ai le sentiment, à la lecture des rapports d'ateliers, que le temps est devenu quelque chose après lequel vous courez tous, le jeune y compris. Le temps long qui est requis pour instaurer une relation débarrassée des stéréotypes réciproques, des images relativement négatives ou simplifiées de ce qu'est un jeune, de ce qu'est un conseiller, de ce que sont les institutions, de ce qu'elles leur proposent, de son bassin d'emploi, des métiers... Sans temps suffisant, comment après avoir identifié des manques, des inadéquations, pouvoir, par exemple, modifier l'image que se font les jeunes de certains métiers ?

En troisième lieu, j'ai identifié des axes autour des moyens nécessaires et mobilisables par les Missions locales et les PAIO. A plusieurs reprises, revient dans les travaux d'ateliers, la nécessité de créer des partenariats, des réseaux, sans que ces derniers ne soient très bien identifiés. La nécessité est posée de ne pas travailler seul. Je pense, dans un environnement qui est de plus en plus complexe, que c'est effectivement une exigence de travailler avec d'autres, de croiser les regards et les pratiques pour améliorer son intervention, et au final pour améliorer l'insertion et sa qualité. Vous soulignez que ce travail de partenariat et de croisement des regards doit intégrer les entreprises et le tissu économique local.

Alors, également dans vos travaux, ressort l'idée qu'il faut s'appuyer sur ce qu'on appelle les fonctions supports de vos structures, que sont les fonctions administratives. Ces dernières semblent manquer de reconnaissance et demandent à ce que leurs conditions de travail soient améliorées. Elles demandent

également des formations. Cette demande ressort fortement. Au travail de partenariat à l'extérieur des structures semble devoir s'ajouter un travail de « partenariat » à l'intérieur des structures, entre ce qu'on appelle dans le jargon le front office et le back office.

Plus généralement, au-delà de la demande de formation des fonctions administratives, il y a une exigence générale de professionnalisation des équipes et de tous les acteurs de l'accompagnement du jeune. Cette demande de professionnalisation porte sur une meilleure connaissance des bassins d'emploi, des métiers, de l'Europe. La professionnalisation passe également par une demande d'outils, outils rendus nécessaires par la complexité nouvelle des choses, notamment en termes d'aide au diagnostic. Sur ce point, il faudrait avoir plus de détails que ceux donnés dans les ateliers pour pouvoir détricoter certains outils actuels et essayer de recomposer de nouveaux outils plus adaptés.

Un autre point dégagé par ces ateliers, et que je classe également dans mon troisième axe, se définit plus en termes de communication et d'information. Il s'agit de mieux faire connaître les services que vous proposez, que proposent les Missions locales et les PAIO mais aussi de mieux faire connaître les métiers et les débouchés qu'ils proposent. Les insertions réussies de certains jeunes pourraient être mises en exergue : « vos pairs ont réussi, ça doit vous inciter, vous également, à réussir ». Et puis, également dans cet ordre d'idée, modifier l'image de l'alternance et de certains métiers, pour faire prendre conscience aux jeunes des opportunités qui peuvent exister et auxquelles ils n'ont pas forcément conscience.

Après ce retour sur vos travaux autour de trois grandes lignes directrices, je serai très prudent sur ma conclusion. J'ai le sentiment que le travail que vous effectuez, le travail des Missions locales et PAIO, et pas seulement celui des conseillers, a un sens. Ce n'est déjà pas mal car ce n'est pas le cas de tous les métiers ! Il ressort également de vos travaux que le réseau des Missions locales et PAIO ne peut plus agir seul. Vous avez besoin de tisser de plus en plus de liens et de partenariat avec les entreprises, les institutions, des personnes ressources, des psychologues, des pédagogues, etc. Une question centrale a traversé vos travaux, qui est celle des outils mis à votre disposition, outils qu'il faudrait encore une fois décomposer et recomposer en fonction des nouvelles situations engendrées par les conditions nouvelles.

Enfin je retiendrai le travail à mener sur les relations au sein même des structures entre les différents personnels qui composent les Missions locales et les PAIO dans le sens d'un peu plus de proximité, de confiance, de partenariat. Voilà ce que je peux en dire, pour ce qui me revient, au travers des relevés de conclusions de ces ateliers.

Merci.

Conclusions

Pour conclure les travaux de la cinquième journée professionnelle sont intervenus successivement :

- Line Bret, Conseillère Régionale, Présidente de la Commission emploi formation, représentant Jean-Paul Bachy, Président du Conseil Régional Champagne-Ardenne
- Jean-Paul Mimeur, Directeur Régional du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
- Jean-Claude Daniel, Président de l'Association régionale des Présidents des Missions locales et PAIO

Line Bret

Bonjour à tous,

Je viens d'entendre la synthèse des ateliers qui nous montre la richesse des débats de cette journée. Cette synthèse est l'aboutissement d'une réflexion approfondie qui laisse cependant un certain nombre de questions en suspens. En l'écoutant, je mesure le chemin parcouru et le chemin qui reste à parcourir. Ce chemin nous le ferons avec vous et je suis sûr que la Région sera sollicitée par le réseau des Missions locales et PAIO via son Président régional, Jean-Claude Daniel. Devant vous, je voulais rappeler l'importance des Missions locales et des PAIO pour la Région Champagne-Ardenne. Vous êtes une force de propositions dans le cadre de la conception de notre programme régional de formation car vous êtes au plus près des jeunes dans le cadre d'un maillage territorial important. Vous offrez également, Monsieur Jorda, l'a souligné tout à l'heure, un accompagnement dans la durée pour les jeunes. Cet accompagnement dans la durée est une priorité du schéma régional des formations tout au long de la vie de la Région Champagne-Ardenne.

Mon intervention se fera en deux temps. Dans un premier temps, je rappellerai les avancées qui ont pu être faites au niveau du Conseil Régional et de l'aide régionale en particulier. Je vous parlerai dans un second temps des orientations, discutées dans le cadre du débat d'orientation budgétaire mais pas encore votées : ce sera à la fin du mois de décembre que nous voterons définitivement les budgets consacrés aux Missions locales et PAIO.

Vous savez que la Région finance une partie des postes de conseillers emploi formation. Aujourd'hui cela représente à peu près cinquante emplois équivalent temps plein. Bien évidemment, vous êtes au cœur du programme régional de formation et du travail sur la mobilité des jeunes. Mais je voudrais revenir sur un autre axe qui nous est cher et que nous essayons de développer : la santé. Au travers de nombreuses réunions, notamment lors de la journée professionnelle à Chaumont, vous nous avez fait part des problématiques santé que vous rencontriez. Il y a eu, je dirais, une prise de conscience par la Région Champagne-Ardenne que la santé était un frein pour beaucoup de jeunes dans leur parcours professionnel, dans leur parcours de formation. C'est l'une des raisons qui a fait que nous avons intégré cette question dans le programme régional de formation et que nous demandons aujourd'hui aux organismes de formation de mettre en place des volets santé notamment en matière d'hygiène. Et puis nous avons mis en place quatre psychologues cliniciens, un dans chacun des départements. Pourquoi des psychologues ? Au départ ce projet ne faisait pas l'unanimité dans la mesure où l'on associe psychologue clinicien aux soins. Mais nous ne nous placions pas dans le cadre du soin mais bien dans celui du repérage pour ensuite permettre à des jeunes d'aller dans des centres de soins adaptés à leur situation. Je crois également que le psychologue a une résonance vis-à-vis du conseiller car c'est un travail en lien qui se fait entre les deux. Sur ce point, Jean-Paul Bachy m'a demandé de remercier en particulier la Mission locale de Châlons pour avoir permis au CFA de la même ville de bénéficier des services de la psychologue pour organiser une cellule psychologique après un drame humain. Les psychologues sont une aide supplémentaire que nous avons pu porter dans le cadre des Missions locales et PAIO, aide qui peut être utile en dehors du réseau. Ainsi ces psychologues cliniciens ont été utiles dans les cellules de reclassement. A Troyes la psychologue a permis à des femmes issues du textile et qui avaient été pendant 30 ans dans la même entreprise de faire leur deuil de leur travail et de rebondir sur un nouveau parcours professionnel.

Line Bret

Conseillère Régionale, Présidente de la Commission emploi formation, représentant Jean-Paul Bachy, Président du Conseil Régional Champagne-Ardenne

Voilà pour l'aspect santé. Je ne vais pas énumérer tous nos domaines d'intervention comme l'équipement informatique par exemple. Nous avons également participé au programme CIVIS puisque nous avons accompagné l'Etat dans ce dispositif, je n'en dirais pas plus, sans doute Monsieur Mimeur en parlera. Un dernier point cependant sur nos interventions. Vous avez dit au cours de cette journée toutes les exigences que vous aviez par rapport à la formation. C'est un volet important auquel la Région est très attachée. Vous avez des formations qualifiantes financées par la Région à votre disposition comme le diplôme universitaire de conseiller en Mission locale ou sa passerelle vers la licence professionnelle d'insertion sociale. Je sais combien c'est difficile de cumuler activité professionnelle et formation parce que je l'ai moi-même vécu voilà quelques années. Nous pouvons rendre hommage à ces personnes qui font à la fois leur travail et poursuivent des études pour encore améliorer leur prestation vis-à-vis des jeunes.

Maintenant, je voudrais aborder l'avenir. Nous, Région, allons vous en demander encore plus. Nous avons souhaité, compte tenu des évolutions des pratiques dans le champ de l'orientation professionnelle, substituer au bilan jeune des prestations nouvelles d'orientation professionnelle destinées à l'ensemble des demandeurs d'emploi. Vous savez en effet que la Région est maintenant la seule collectivité qui s'occupe de la formation de l'ensemble des demandeurs d'emploi. Pourquoi voulons-nous modifier cet aspect des choses ? L'évolution des typologies et des problématiques des demandeurs d'emploi, la demande d'un certain nombre de prescripteurs pour faire évoluer les bilans jeunes, les nouvelles compétences de la Région Champagne-Ardenne en matière de formation nous ont amenés à étendre notre champ d'application à l'ensemble des demandeurs d'emplois. Les délégués territoriaux seront à votre écoute pour vous accompagner également dans les nouvelles prestations proposées. Se mettront ainsi en place de nouvelles évaluations des connaissances générales, des aptitudes professionnelles et des capacités d'apprentissage. Une prestation d'aide à l'élaboration d'un parcours professionnel sera créée. Vous parliez d'outils tout à l'heure, ce seront des outils qui vous appuieront dans votre pratique quotidienne. Bien évidemment, en aucun cas, elles ne se substitueront à ce qui existe déjà. Nous avons travaillé dans le sens d'une complémentarité avec ce qui existe déjà, notamment à l'ANPE, au CIO ou bien à l'AFPA.

En conclusion de mon propos je veux vous dire que pour la Région Champagne-Ardenne, les conseillers emploi formation sont au cœur de la construction du parcours de formation et d'insertion professionnelle des jeunes. Vous êtes, et Jean-Paul Bachy m'a demandé de vous réaffirmer cela en son nom, des acteurs importants et incontournables pour l'accompagnement des jeunes. Parmi ces derniers, ceux qui avaient une propension à trouver de l'emploi l'ont trouvé. Reste ceux qui sont en très grande difficulté pour de multiples raisons : problèmes sociaux, familiaux, de comportement, de santé etc... Votre rôle est très important dans cet accompagnement. Je mesure la tâche que vous avez parce lorsque nous rencontrons les délégués territoriaux et qu'ils nous font état des bilans de stage ils nous disent également qu'il y a de plus en plus de jeunes en grande difficulté avec des problématiques de plus en plus complexes.

Vous faite partie intégrante du partenariat que la Région Champagne-Ardenne mène pour une meilleure insertion professionnelle des jeunes sur notre territoire.

Merci.

Jean-Paul Mimeur

De ce que j'ai entendu du rôle de l'Etat, j'ai l'impression de jouer le rôle ingrat de la séance. Je ne fais pas allusion à l'intervention de Madame Bret mais à celle de notre éminent maître de conférences. J'ai cependant bien entendu qu'il parlait pour lui quand il disait restriction de moyens. Je ne crois pas en effet que ce soit tout à fait ce qui sera notre quotidien de demain.

Je voulais vous dire que j'ai beaucoup apprécié l'accueil qui était organisé ici. Je crois qu'il faut saluer la municipalité de Bar-sur-Aube, la PAIO et tous ceux qui ont contribué à cette journée, je pense notamment aux services de l'Arifor et à Pierre Leplat.

Je voudrais, à ce stade, dire merci aussi au Président Daniel de me donner l'occasion de m'adresser à vous. C'est la 1^{ère} fois que je le fais et je souhaite qu'il y'en ait d'autres. J'approuve le principe de ces rencontres bi annuelles et nous continuerons à les encourager autant que faire se peut.

Je vous remercie aussi de me donner l'occasion de parler parce que nous sommes dans une époque de changement, nous Etat, collectivités territoriales et locales, réseaux. Vous entendez comme moi les échos que la presse donne sur la révision des politiques publiques et particulièrement la politique de l'emploi et de la formation qui est au cœur des débats et des préoccupations parlementaires. Nous parlons beaucoup de grands changements, je voudrais revenir aujourd'hui sur ce qui est certain.

Je me souviens d'une intervention sur la LOLF que je faisais il y a à peu près un an dans une autre région dans le cadre d'une journée de professionnalisation des Missions locales. C'était une des premières interventions que nous faisons en direction des acteurs très proches des services de l'Etat. A l'époque, je rappelais la façon dont le budget de l'Etat avait été reconfiguré complètement par le Parlement réuni en congrès, décision prise à la quasi unanimité toutes tendances politiques confondues. Cette loi pose la volonté d'y voir parfaitement clair dans la façon dont la finance publique est mobilisée, cette loi c'est la volonté de voir des projets annoncés et des projets réussis. Et si ce n'est pas réussi, les résultats sont expliqués par le gouvernement dans le cadre de cette loi de finance. Nous sommes rentrés dans une logique nouvelle qui est une logique de mission, de programme et d'actions. On a renversé la problématique qu'on connaissait avant : le Parlement a souhaité que nous travaillions autrement et que nous annoncions des objectifs et des résultats avant de parler d'allocation de moyens. Les conventions pluriannuelles d'objectifs sont l'une des conséquences de la mise en œuvre de la LOLF. Nous devons pouvoir annoncer ce que nous allons faire et tenter de le réussir dans l'intérêt du citoyen, de l'utilisateur et de l'administré. Je souhaitais faire ce retour en arrière pour expliquer là où on va collectivement.

Je voudrais parler maintenant plus en avant de la convention pluriannuelle d'objectifs et du financement du réseau. Je partage complètement votre analyse, Madame Bret, de dire que notre enjeu est de travailler en complémentarité et d'avoir une approche qui soit au service du jeune. Quel service nous rendons au jeune, est-il de qualité, disponible, accessible sont les seules questions que nous devons nous poser. Je regardais les deux présentoirs des Missions locales et PAIO sur la scène et nulle part n'est inscrit le mot emploi ! Mais aujourd'hui vous avez beaucoup parlé des questions d'emploi. Cela veut dire que le réseau a considérablement évolué dans ses approches. Vous en êtes l'expression vivante. Nous sommes dans un processus où la question de l'emploi va être de plus en plus centrale sans pour autant que soit délaissé tout ce qui fait que des freins à l'emploi sont existants et doivent être travaillés. Alors je ne sais pas si on a toujours autant de temps qu'on le souhaite mais je crois que le temps est compté à tous, à vous comme à moi et qu'il faut intégrer ce fait.

Cette convention pluriannuelle est en débat depuis presque un an. C'est un travail qu'en région Champagne-Ardenne nous avons anticipé. Nous avons souhaité contribuer à la réflexion nationale au sein de l'animation régionale. Nous avons eu un travail régulier et en toute clarté avec l'Association des Présidents de Missions locales qui a permis d'avancer et de s'acculturer vous et nous, de partager ce que peut apporter cette convention. Avant d'aller plus loin, je voudrais revenir sur trois préalables.

Premièrement il s'agit d'installer un changement de culture : c'est l'offre de services qui prend le pas sur le financement structurel et j'entendais quelqu'un, à Paris, dire « je n'ai qu'une hâte c'est qu'on parle services et qu'on ne parle plus poste ».

Deuxièmement il s'agit de s'inscrire dans un nouveau mode de relation : le dialogue de gestion. Ce dialogue n'est pas neutre du tout : ainsi le directeur d'usine qui vise un objectif irraisonné ne va pas très loin dans son projet industriel. La discussion, la comparaison, l'analyse, le diagnostic, la prise en compte du territoire, de ses

Jean-Paul Mimeur Directeur Régional du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

caractéristiques et de son contexte sont des choses fondamentales dans les dialogues que vous allez nouer avec vos directions départementales. Le dialogue de gestion n'est pas un exercice unilatéral descendant et imposé mais un exercice de discussion.

Troisièmement, le dialogue de gestion doit conduire naturellement à discuter les objectifs au regard du contexte et du territoire. C'est l'une des clefs de la réussite des conventions d'objectifs pluriannuelles.

Je veux souligner plusieurs points sur la CPO.

Premier point : le changement apporté par la CPO aurait pu être beaucoup plus difficile si au lieu de la CPO et du régime de la subvention avait été retenue la notion d'achat de service, d'achat de prestation. Une subvention signée est acquise. Pour la récupérer il faut faire un titre de perception qui suppose que ce qui avait été prévu n'a pas été fait. L'achat de prestations suppose l'appel à concurrence et nous aurions pu imaginer le réseau se retrouvant dans un vaste marché en réponse à la prise en compte des problématiques jeunes. Cela a été évité et nous restons bien dans une logique de subvention.

Deuxième point : la loi de finances 2008 garantit le financement du réseau. On donne au réseau la sérénité pour travailler son inscription dans une démarche nouvelle.

Troisième point : nous sommes dans une logique pluriannuelle. Je vois devant nous trois années pour construire avec plusieurs étapes dont on conviendra de l'importance et du rythme. C'est trois années où nous avons une relative sécurité pour pouvoir travailler correctement.

Quatrième point : la CPO c'est également des financements qui sont disponibles plus tôt. Face à la critique récurrente sur les paiements tardifs, la CPO nous permet, avec les avantages de la LOLF (les crédits sont en ligne au niveau de notre ministère dès lors qu'on a adopté ce qu'on appelle chez nous les budgets opérationnels de programme dans les 10 premiers jours de janvier) de payer intégralement les conventions à la mi-année.

Le cinquième point que je veux souligner est que la CPO est un travail qui se fait dans la transparence et la confiance. Nous devons travailler ensemble sur ce sujet pour avancer, conjointement, et dans l'intérêt des jeunes.

Pour autant, je n'ignore pas que nous pouvons rencontrer pas mal de difficultés ou d'imprévus. Vous avez 25 ans, c'est un bel âge. A 25 ans il y a des choses qui sont construites. Le territoire champardennais a ses particularités. Nous avons encore beaucoup de PAIO. Nous sommes atypiques face à beaucoup de régions qui ont des réseaux complètement homogènes, où les Missions locales sont les structures de référence pour la couverture du territoire. C'est un chantier devant nous, en sachant que les hypothèses sont toutes autorisées : une PAIO peut évoluer en fonction de son projet, du territoire qui la porte, de l'ensemble des soutiens dont elle peut bénéficier, de la limite territoriale, de l'implication des élus... Rien n'est fermé : il peut y avoir une multiplicité de solutions, des rapprochements de PAIO ou des PAIO qui peuvent s'envoler avec des ailes de Missions locales... Ce chantier nous le mènerons également dans la transparence avec le même souci d'équité et d'homogénéité.

Nous prendrons la précaution de partager les analyses avec les financeurs principaux, notamment les collectivités territoriales. Nous le faisons déjà avec la Région depuis le début. Nous organiserons dans les semaines qui viennent une conférence des financeurs, façon de mettre l'ensemble des partenaires financiers en bonne vision sur le processus que l'on conduit. Ainsi nous essaierons de mettre autour de la table le Conseil Régional mais aussi les conseils généraux et les collectivités locales, communes et communautés de communes.

Abordons maintenant l'aspect technique de la CPO. Je ne vais pas m'étendre, parce que je sais qu'elle est diffusée largement dans les structures. Globalement c'est 3 ans, c'est une série de 5 axes d'actions ou d'activités qui renvoient explicitement aux métiers des structures d'accueil jeune, avec des enjeux de qualité, de résultats et un financement qui arrive assez tôt. En schématisant nous sommes devant une CPO qui peut s'appuyer sur les piliers suivants : un bénéficiaire, le jeune ; un objectif, l'emploi ; un contexte, le territoire, une mécanique. C'est un réseau que l'on optimise et qui maîtrise ses coûts et son développement avec un budget affecté à l'activité sans perdre de vue les résultats.

Le calendrier maintenant. Nous nous engageons dans un processus, avec une date butoir : nous devons libérer vos financements 2008 dans le cadre de conventions signées avant la fin du premier trimestre 2008. Si l'on veut une marge de manœuvre je souhaite des signatures fin février. Les directeurs disposent déjà de la convention pluriannuelle d'objectifs et c'est très important de poursuivre le travail que vous avez engagé pour structurer

vos réponses futures. Vous devez voir sur les 5 axes quelle offre de services votre structure va pouvoir effectivement présenter. Deux axes sont des fondamentaux et 3 axes où l'on prend le contexte de la structure pour l'enrichir. Nous avons convenu d'ajouter quelques indicateurs locaux quand ils étaient nécessaires sachant que plus il y a d'indicateurs locaux, plus il y a de suivi, plus il y a de complexité et moins il y a de clarté. L'animation régionale et l'assistance technique Parcours 3 sont à la disposition des structures dans cette démarche.

Nous laisserons aux directions départementales le soin de vous contacter sur le contenu de la convention. Nous poserons au niveau régional un schéma stable et évolutif sur les 3 années qui viennent.

Ce matin dans l'atelier 2, accès à l'emploi, cela m'intéresse quand même beaucoup, j'ai écouté avec beaucoup d'attention les analyses pertinentes qui ont été faites. Vous avez beaucoup parlé de l'offre de services et je ne suis pas très inquiet sur la capacité du réseau à répondre dans le détail avec intelligence et précision sur ce qu'on attend de lui. Beaucoup de choses sont déjà en place et l'effort est plutôt un effort de clarification et de valorisation. Il y a beaucoup de passion à ce que vous faites, encore faut-il qu'on le voit, qu'on le comprenne et qu'on en parle. Cela ne me semble pas être vraiment un problème de transmettre dans cette convention la réalité de ce que vous faites. Et je rappelle que nous ne sommes pas dans l'urgence. Il ne s'agit pas de signer pour demain une lettre qui vous engage pour 3 ans. Nous sommes effectivement dans un processus qui dure 3 ans et qui nous permet de rechercher l'équité et l'homogénéité. Cependant ce n'est pas parce que les objectifs sont situés à 3 ans qu'on n'a pas l'obligation de s'y engager avec beaucoup de résolutions : nous avons des objectifs de modernisation et d'optimisation du réseau.

Il m'importe beaucoup que dans les territoires nous trouvions effectivement des dimensions d'intervention qui soient adaptées et qu'on n'ait pas trop d'écart, je prends des mots qui sont un peu généraux, d'un territoire à l'autre. Je compte beaucoup sur la clairvoyance et l'analyse du Président Daniel pour avoir une appréciation équitable du processus et savoir comment on le conduit sur les deux à trois années à venir.

Je voulais remercier les conseillers pour leur mobilisation et la passion qu'ils mettent dans leur métier. Je remercie également les directeurs qui vont avoir la charge de manager ce changement. Je remercie les personnels administratifs qui, vraisemblablement, vont supporter leur directeur dans cette mission et remercier les élus pour leur engagement en faveur des jeunes.

Nous sommes dans une région qui perd ses jeunes, notamment ses qualifiés. Les difficultés sont considérables pour aider ceux qui veulent rester ou qui ne peuvent pas partir. Nous sommes une région qui vieillit plus vite que les autres régions. Cela veut dire qu'il y a de la place pour les jeunes même si nous avons en face de nous des entreprises qui ne prennent pas toujours en compte la gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Ce matin, j'ai été très sensible à ce que vous disiez sur le relais que l'intérim peut être dans cette affaire là. Hier soir j'écoutais une rediffusion de l'interview de Georges Marchais par Elkabbach : il parlait de l'intérim et des négriers de l'intérim. C'était une vision de l'époque. L'intérim a évolué. Il y a un marketing économique et social, je prends les mots qui conviennent, qui font reflète une partie d'une stratégie, des obligations de trouver des postes attrayants pour leurs clients, le salarié et l'entreprise. Cette relation particulière, triangulaire, peut servir dans un espace où nous cherchons à construire des projets professionnels et à créer l'emploi. Il ne faut pas que cela devienne la solution, sans stabilité pour le jeune, mais c'est une solution qu'il faut envisager. Et j'ai compris que certains l'utilisaient avec beaucoup de discernement et d'intelligence. Il faut explorer bien d'autres pistes encore en mobilisant le partenariat sans non plus repousser devant soi ce que l'on ne sait pas bien faire.

J'entendais avec beaucoup d'attention vos demandes sur la professionnalisation du réseau. Nous essaierons avec l'animation régionale, via l'Arifor, de vous apporter des réponses encore plus proches de ce que vous souhaitez notamment sur l'emploi et l'entreprise. Ce n'est peut-être pas votre culture originelle mais c'est une culture vers laquelle il faut aller coûte que coûte.

Merci à tous.

Jean-Claude Daniel

Jean Claude Daniel
Président de l'Association régionale des Présidents
de Missions Locales et PAIO de Champagne-Ardenne

Avant de conclure je voudrai dire à Madame Bret, qui représente le Président Bachy, et à Monsieur Mimeur combien les propos qui viennent d'être tenus me paraissent aller dans le sens de ce que l'on s'était proposé ensemble de mettre en œuvre : une politique dans laquelle la réalité des territoires puisse être prise en compte, dans laquelle l'approche globale des jeunes puisse être reconnue dans toutes ses dimensions, celle du travail et de l'emploi, celle de la santé, celle des déplacements ou encore celle du logement. C'est l'espoir que la nouvelle façon d'envisager le financement des missions locales ne ressemble en rien à une politique annoncée d'austérité où l'on ne devrait se préoccuper que d'une répartition de ressource amenuisée. J'ai entendu les propos tenus par les uns et par les autres au cours de cette journée. Nous avons du travail pour construire le dialogue de gestion et au travers de la concrétisation de la CPO mettre en évidence des politiques complémentaires.

Je crois qu'il appartient aux Missions locales d'ouvrir à chacun des jeunes qu'elles rencontrent un chemin possible dans une vie complexe où les problématiques multiples finissent par faire obstacle et provoquer des mises en autarcie ou des mises en cocon qui ne peuvent plus être dépassées par ces jeunes. C'est à la Mission locale souvent et presque seulement à la Mission locale que nous sommes encore en capacité de percer la coquille. Mais percer la coquille ne suffit pas. Derrière il faut transformer la donne, faire grandir et pour cela le partenariat est essentiel, faute de quoi, et je rejoins Monsieur Jorda, le rôle confié aux conseillers et aux conseillères deviendrait un rôle exclusif si pesant qu'il en serait impossible. Cette dimension du partage et de mise en synergie, avec tous ceux qui touchent à ces situations de complexité et de blocage, est sans doute ce qui fait l'originalité de notre réseau mais aussi la puissance du travail que vous mettez en œuvre, conseillers, conseillères, personnels administratifs et personnels de directions. Vous êtes un public professionnel jeune ce qui n'est pas négligeable dans la fonction que vous occupez.

C'est évident qu'un certain nombre de choses doivent être éclaircies. Les Missions locales sont au carrefour de politiques diverses. La politique de l'Etat qui est axée sur la formation, la professionnalisation des jeunes et l'entrée dans l'emploi. La politique de la Région pour qui la formation est aussi l'une des préoccupations majeures mais qui prend également en compte le paramètre santé. A ce titre l'apport des psychologues est maintenant incontournable pour nous. Mais c'est aussi la politique territoriale de base dont celle du Conseil général dans des domaines souvent particuliers de l'action sociale. C'est surtout celle des villes et de communautés de communes qui adaptent les volontés politiques locales à la réalité du territoire. C'est enfin, et c'est pas négligeable car cela a laissé un train d'inquiétude notable, la politique européenne qui dans le développement des régions et la mobilisation des fonds structurels permet quelquefois d'obtenir des plus à notre action. Je dis bien d'obtenir des plus. Si ces plus devaient nous manquer nous devrions regarder de quelle manière compenser la perte dans l'acte politique croisé des quatre autres partenaires. C'est ça finalement être co financeur. Cela pourrait paraître être un vilain mot si l'on n'était pas également co constructeur d'une politique partagée pour les jeunes que l'on reçoit dans les Missions locales et PAIO. Ces Jeunes ne se découpent pas en tranche avec d'un côté des problématiques emploi ou de l'autre des problématiques santé. Dans les Missions locales et PAIO nous nous occupons des jeunes dans leur globalité. Par conséquent ce sont les politiques elles-mêmes qui doivent se compléter dans une vision commune.

Vous comprenez bien Monsieur le Directeur et Madame la Vice Présidente, qu'à travers ces propos c'est l'idée que dans le dialogue de gestion et dans la construction d'une convention pluriannuelle d'objectifs il y a sans doute plus encore à faire que ce qui nous est proposé. Nous sommes interrogés sur des réponses dans le cadre de la politique de l'Etat mais si nous voulons des politiques partagées il est nécessaire de co construire une politique globale au service des jeunes. Nous devons nous interroger tous, co financeurs, sur la façon dont nous envisageons sur les cinq axes de la CPO de faire évoluer le débat.

C'est un vrai chantier dans lequel l'avenir peut se dessiner de façon favorable. Si nous le ratons nous pourrions

en subir des conséquences. Il nous appartient à tous de partager ce désir de réussite. La position du réseau régional et de son président, de ses présidents et directeurs, de ses personnels, est de s'engager résolument dans cette voie de progrès.

Maintenant il y a un certain nombre de paramètres qui doivent être retenus et reconnus. Lorsque nous avons échangé ensemble dans un premier temps nous avons fait des propositions sur le cadre préparatoire de la CPO et en particulier nous souhaitons que les dimensions territoriales et celles de politiques innovantes et d'expérimentations puissent être prises en compte. Ce n'était pas évident au départ, c'est maintenant inclus dans le cadre de ce texte réglementaire. Cela signifie aussi que quelque part la demande régionale a été entendue même si nous n'en étions sûrement pas les seuls porteurs.

Maintenant il nous reste à veiller ensemble à ce que l'on ne confonde pas symptômes et maladies et que l'on donne les bonnes réponses aux problématiques des jeunes. J'ai vu quelques bragards dans la salle et je pense aux événements récents dans un quartier de Saint-Dizier. Cette effervescence brutale est un symptôme mais il reste à savoir, à Saint-Dizier comme partout ailleurs, quel est réellement le problème sous-jacent, de quelle manière on le prévient et de quelle manière on participe à la guérison et au traitement de cette affaire. Cela veut dire que derrière le dialogue de gestion, derrière les échanges sur la convention pluriannuelle d'objectifs, il reste la réalité quotidienne de l'action. C'est là-dessus qu'il faudra continuer à mesurer notre façon de co construire la politique des Missions locales.

Pour conclure, je le dis aussi aux différentes Missions locales et PAIO, nous avons besoin pour s'engager dans le dialogue de gestion d'un certain nombre d'outils. Nous allons bientôt avoir à notre disposition un outil technique d'accompagnement à la mise en œuvre de la CPO en direction des directeurs, outil qui a été construit par l'Association nationale des directeurs de Missions locales. Cet outil est un bon outil et il sera un support important au dialogue. Nous avons besoin, nous Présidents, pour jouer pleinement notre rôle, d'avoir un certain nombre d'indications des politiques générales mises en place par l'Union Nationale des Missions Locales. Je l'ai demandé au Conseil d'Administration et à son Président et cela sera fait. Nous aurons là aussi un outil de dialogue. Nous devons ensemble voir autour des 5 axes de quelle manière nous reconnaissons, les uns et les autres, la réalité locale dans un principe d'équité. L'équité ne signifiant pas l'égalité de chacun des territoires mais la construction de réponses appropriées pour chacun à même degré de puissance.

Beaucoup de travaux nous attendent. Ils sont à la fois riches et mobilisateurs. J'espère que nous arriverons aux meilleures conclusions ensemble. C'est ce que je nous souhaite à tous.

Bravo à tous pour votre investissement aujourd'hui.

Évaluation de la journée

142 questionnaires d'évaluation ont été retournés à l'animation régionale

La journée a-t-elle répondu à vos attentes ?

| | |
|---------------------|-----------|
| Insatisfaisant | 2 |
| Peu satisfaisant | 27 |
| Satisfaisant | 86 |
| Très satisfaisant | 10 |
| Sans opinion | 17 |

Le contenu

| | |
|---------------------|-----------|
| Insatisfaisant | 1 |
| Peu satisfaisant | 40 |
| Satisfaisant | 78 |
| Très satisfaisant | 14 |
| Sans opinion | 9 |

Durée / Répartition / Rythme de la journée

| | |
|---------------------|-----------|
| Insatisfaisant | 5 |
| Peu satisfaisant | 28 |
| Satisfaisant | 76 |
| Très satisfaisant | 30 |
| Sans opinion | 3 |

Les conditions matérielles

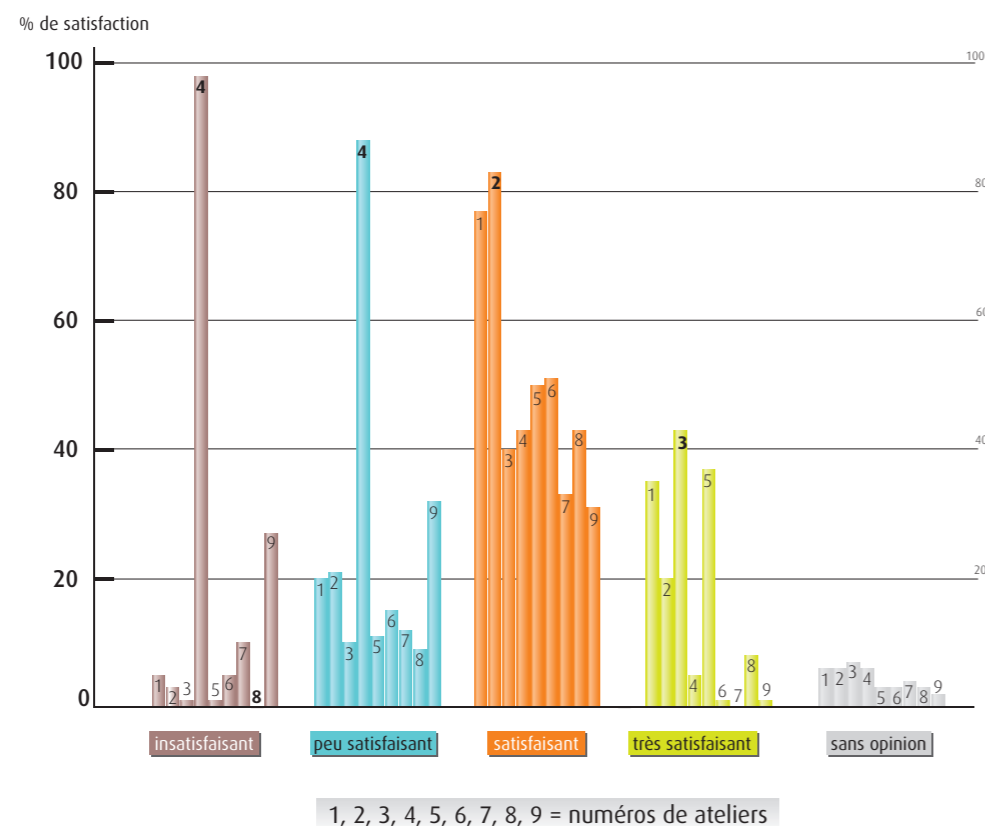
| | |
|---------------------|-----------|
| Insatisfaisant | 1 |
| Peu satisfaisant | 5 |
| Satisfaisant | 69 |
| Très satisfaisant | 60 |
| Sans opinion | 7 |

Vie du groupe

| | |
|---------------------|-----------|
| Insatisfaisant | 0 |
| Peu satisfaisant | 15 |
| Satisfaisant | 91 |
| Très satisfaisant | 30 |
| Sans opinion | 6 |

Méthode de restitution des ateliers

| | |
|---------------------|-----------|
| Insatisfaisant | 15 |
| Peu satisfaisant | 26 |
| Satisfaisant | 67 |
| Très satisfaisant | 23 |
| Sans opinion | 11 |



Ils ont dit...

Vous trouverez ici quelques remarques des participants, relevées dans les fiches d'évaluation sur les idées essentielles de la journée, les thèmes qu'ils souhaiteraient voir développer dans les prochaines actions, les évolutions à apporter à la journée. En bonus, une rubricabrac.

Les idées essentielles que vous retenir de la journée

- « Pouvoir échanger et partager avec d'autres structures »
- « Incertitude, convention pluriannuelle d'objectifs, transparence »
- « Changement de culture et dialogue de gestion avec l'État »
- « Besoin de plus de temps pour accompagner les jeunes »
- « Penser les jeunes comme ressources et non obstacles »
- « Besoin de partenariat »
- « Le manque de reconnaissance du travail des personnels administratifs »
- « Métiers en tension différents d'emploi durable »
- « L'intérêt d'un intervenant externe tel qu'un universitaire »

Les thèmes que vous souhaiteriez développer suite à cette journée

- « Travailler une « mallette outils » pour les conseillers sur à la fois, la culture commune mais aussi les mesures, les données BMO... »
- « Quelles solutions apporter aux jeunes en milieu d'arrêt »
- « La motivation des jeunes et comment leur donner envie »
- « La valeur travail, les représentations du travail »
- « Penser, réfléchir à l'intégration des jeunes dans une nouvelle organisation du travail (précarité) »
- « Le lien accès au logement et insertion professionnelle »
- « Quelle place pour la participation des jeunes à nos structures ? »
- « Que fait-on de la santé, du développement de soi, de la confiance en soi ? »

Les évolutions à apporter à la journée

- « Plus d'ateliers avec moins de participants faciliteraient le débat et la prise de parole »
- « L'absence de nombreux partenaires »
- « Réserver un atelier sur la coordination ou l'animation d'équipe »
- « Le temps des ateliers est toujours trop court »
- « Raccourcir les ateliers pour en faire un de plus »
- « Animation d'ateliers plus participative « et » disposition des salles pas adaptée aux échanges »
- « Une synthèse collégiale et rapide de chaque atelier »
- « Plus d'interactivité et d'échanges avec les institutionnels »

Rubricabrac

- « Participation des institutionnels aux ateliers très appréciée »
- « J'ai apprécié les remerciements de Mr Mimeur pour le travail des administratifs »
- « Imaginons des permanences (du réseau) au sein des entreprises : ce serait un premier contact du jeune avec l'entreprise »
- « Les trois idées essentielles que vous retenir de la journée : l'accueil, les locaux, le repas ! »
- « Prévoir deux heures pour le repas de midi »
- « Félicitations aux organisateurs de la journée, Bar-sur-Aube nous laissera un bon souvenir ! »

La journée en images

Et après ?

L'organisation d'une journée professionnelle est une étape importante dans la vie de notre réseau des Missions locales et PAIO. Elle ne peut cependant pas être une fin en soi et un certain nombre d'enseignements peuvent et doivent être tirés de nos échanges.



Une assemblée de près de 240 personnes très attentive



Intervention de Henri Jorda



Intervention de Jean-Claude Daniel



Repas dans la bonne humeur



Atelier n°1



Conclusions de la journée

Cette cinquième journée professionnelle doit évidemment nous permettre de réfléchir dès à présent à l'organisation d'une sixième journée professionnelle. Nous pouvons pour cela nous appuyer sur les évaluations et les remarques des participants ainsi que sur l'expérience acquise. Les premières pistes de travail dégagées pourraient être les suivantes :

- **Conserver le principe de deux ateliers** permettant à la fois des temps d'échanges plus grands et des thèmes abordés plus variés
- **Déterminer à nouveau les thèmes d'ateliers** à partir d'un sondage auprès des équipes
- **Ancrer plus profondément les ateliers dans la réalité quotidienne du réseau** en démarrant chaque atelier par un exemple ou une expérimentation issue d'une structure et présentée par elle
- **Enrichir la journée d'apports** (sous quelle forme et selon quelles modalités ?) plus conséquents sur le territoire d'accueil.

Mais cette cinquième journée professionnelle doit ensuite et surtout alimenter la vie quotidienne de notre réseau que ce soit dans le travail des équipes ou dans les développements du programme de l'animation régionale. Nous pouvons, à partir des échanges dans les ateliers, des interventions des différents financeurs ou de celles de Monsieur Jorda dégager dès à présent des **pistes de travail concrètes pour les années à venir**. Quelques uns de ces axes de travail pourraient être les suivants :

- **Renforcer le travail en réseau avec nos partenaires** : ont été notamment cités au cours de la journée, le réseau du handicap et les entreprises
- **Construire ensemble des outils partageables par tous**
- **Développer les échanges de pratiques sur des problématiques particulières** (développer la motivation, travailler le projet avec des jeunes en très grandes difficultés) ou entre les personnels administratifs des structures
- **Accroître la professionnalisation du réseau**. Plusieurs thématiques sont ressorties des ateliers : la valeur travail, les relations avec l'entreprise, l'expertise métiers, la connaissance de son territoire, l'accroche dans l'accompagnement, l'apport de contenus techniques sur des sujets particuliers (exemples le handicap ou la mobilité européenne au service d'une mobilité locale)... La construction du prochain programme de professionnalisation s'appuiera sur les travaux de la journée professionnelle.



79 avenue de Sainte-Ménehould
51037 Châlons-en-Champagne Cedex
tél : 03 26 21 73 36 - fax : 03 26 21 73 37

www.missionslocales-champagneardenne.com

Animation régionale

Pierre Leplat - tél : 06 87 71 62 73 - email : pleplat@arifor.fr
Dominique Mouy - email : animation.regionale@arifor.fr

www.com-in-creation.fr - © crédit photos : GIP ARIFOR

