



# Etude-action sur les **Emplois d'avenir**

**Regards croisés sur les Emplois d'avenir  
dans six territoires**

Etude-action / Rapport transversal / novembre 2014



Anne Le Bissonnais, Chafik Hbila, Julie Erceau

**Avec le soutien de**





## **Remerciements**

Nous remercions vivement l'ensemble des personnes qui ont accepté de nous recevoir et de nous accorder leur temps sur les six territoires de l'étude.

## Sommaire

<b>Introduction</b> .....	<b>7</b>
<b>Partie 1. La mise en œuvre du dispositif Emploi d'avenir</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 Des contextes territoriaux diversifiés</b> .....	<b>9</b>
111. Les territoires .....	9
112. Les Missions Locales .....	10
<b>1.2. Un dispositif bien accueilli, un déploiement variable selon les territoires</b> .....	<b>14</b>
121. Un dispositif jugé globalement pertinent .....	14
122. Des réserves sur les critères d'éligibilité du public .....	15
123. Un lancement « précipité », accompagné d'une pression forte pour les équipes Missions Locales	15
124. Un déploiement plus ou moins rapide selon les territoires .....	17
<b>1.3. Une mobilisation importante des équipes Mission Locale, des modes d'organisation qui ont su s'adapter</b> .....	<b>19</b>
131. Le rôle des « services emploi » dans les Missions Locales .....	19
132. De la prospection des entreprises à la gestion administrative du dispositif .....	21
133. Le suivi en emploi, une fonction chronophage .....	23
<b>1.4. L'importance du partenariat opérationnel</b> .....	<b>24</b>
141. La cellule opérationnelle : un cadre de concertation utile .....	24
142. L'implication des UT Direccte .....	27
<b>Conclusion partie 1</b> .....	<b>28</b>
<b>Partie 2. Des résultats importants pour l'emploi des jeunes</b> .....	<b>30</b>
<b>2.1. Emplois proposés et motivations des employeurs</b> .....	<b>30</b>
221. Une logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences .....	31
222. Une logique de création d'emplois, parfois « expérimentaux » ou d'insertion .....	33
223. Une logique « opportuniste », un effet d'aubaine .....	36
224. Une logique de déclinaison des conventions nationales pour les « Grands comptes » .....	38
<b>2.2. Une opportunité d'emploi stable pour les jeunes peu qualifiés</b> .....	<b>39</b>
221. Des jeunes peu ou pas qualifiés, souvent expérimentés, qui ne parvenaient pas à accéder à un emploi stable .....	40

222. Des jeunes aux stratégies différentes .....	43
<b>2.3. Des emplois de qualité, qui permettent d'envisager l'avenir .....</b>	<b>48</b>
231. Une majorité de contrats longs.....	48
232. Pour les jeunes, stabilité économique et reconnaissance sociale.....	48
<b>2.4. Intégration dans l'entreprise et tutorat.....</b>	<b>49</b>
241. Des jeunes globalement bien accueillis dans les équipes.....	50
242. Des modalités de tutorat qui varient selon les employeurs .....	51
243 La formation et la valorisation des tuteurs.....	55
<b>2.5. Des parcours de formation parfois difficiles à mettre en œuvre .....</b>	<b>56</b>
251. La formation, une obligation.....	56
252. Des réalités différentes selon les employeurs, les territoires ou les jeunes concernés .....	58
<b>Conclusion partie 2.....</b>	<b>61</b>
<b>Partie 3. Questionnements et pistes d'amélioration du dispositif.....</b>	<b>63</b>
<b>3.1. Les questions mises en débat lors des restitutions de l'étude sur les territoires .....</b>	<b>63</b>
311. La mise en œuvre de la formation.....	63
312. La question des moyens humains et financiers alloués aux Missions Locales .....	68
313. La question des critères d'éligibilité.....	70
314. Les EAV, concurrents des contrats d'apprentissage ? .....	73
<b>3.2. Quelques pistes d'amélioration .....</b>	<b>75</b>
321. Adapter le dispositif à la spécificité des territoires.....	75
322. Développer les échanges de pratiques et favoriser une dynamique de réseaux .....	77
323. Innover dans la mise en place de formations.....	78
<b>Partie 4. Construire une analyse partagée d'une politique publique en train de se faire : retour sur la méthode.....</b>	<b>79</b>
<b>4.1 Une démarche de recherche-action, fondée sur la reconnaissance des acteurs et de leur expérience .....</b>	<b>79</b>
<b>4.2 Regards croisés et mises en débat des rapports dans les territoires.....</b>	<b>81</b>
<b>4.3 Participation des jeunes et mise en débat du rapport transversal .....</b>	<b>84</b>
<b>Conclusion partie 4.....</b>	<b>87</b>

<b>Conclusion générale</b> .....	<b>90</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>92</b>
<b>Annexe 1 Liste des sigles</b> .....	<b>92</b>
<b>Annexe 2 Emplois d’avenir – Fiche technique</b> .....	<b>93</b>
<b>Annexe 3 Emplois d’avenir – Principaux résultats</b> .....	<b>94</b>
<b>Annexe 4 Tableau des jeunes interrogés</b> .....	<b>95</b>
<b>Annexe 5 Compte-rendu de la mise en débat nationale</b> .....	<b>96</b>

## Introduction

Le dispositif des Emplois d'avenir, créé par la loi du 26 octobre 2012, est entré en vigueur dès la publication des décrets d'application le 31 octobre. Pour la première fois, les Missions Locales se voient confier la gestion d'un dispositif d'emplois aidés dans sa totalité.

L'objectif du second volet de l'étude sur les Emplois d'avenir (EAv), portée par l'Institut Bertrand Schwartz, est de comprendre comment le dispositif est mis en œuvre sur le terrain, comment il fonctionne et comment les différents acteurs concernés le perçoivent. Même si le point d'entrée de l'étude est la Mission Locale, principal opérateur du dispositif, les autres acteurs sont interrogés: employeurs, jeunes, services de l'Etat, partenaires. Il ne s'agit pas d'une évaluation mais d'une étude qualitative, permettant de recueillir le point de vue des différents interlocuteurs sur :

- *la conception du dispositif des Emplois d'avenir et sa pertinence (public ciblé, employeurs concernés, formation dispensée etc.) ;*
- *les difficultés concrètes rencontrées, en particulier par les jeunes, les conseillers et les employeurs ;*
- *les pistes d'amélioration ou d'innovation.*

L'originalité de l'étude repose sur la dimension « regards croisés » et sur l'organisation des restitutions et des mises en débat dans chacun des territoires permettant des échanges entre les différents acteurs interrogés et l'enrichissement des rapports de sites.

L'enquête a été réalisée sur six territoires, ceux des Missions Locales du Pays Salonais, de Nord Essonne, de l'Agglomération de Montpellier, de l'arrondissement d'Aurillac, du Poitou et des Hautes-Pyrénées (Tarbes) entre novembre 2013 et juin 2014, dans une période de plein développement des Emplois d'avenir.

Le choix des Missions Locales, situées dans six régions différentes, a été effectué de façon concertée dans le cadre du comité national de suivi de l'étude, coordonné par l'Institut Bertrand Schwartz et l'UNML. Il s'agissait d'illustrer la diversité des contextes territoriaux (caractéristiques socio-économiques et démographiques différentes, en particulier) mais aussi de s'appuyer sur des Missions Locales intéressées par la démarche de l'étude-action. Trois des Missions Locales concernées (Pays salonais, Nord-Essonne et Poitou) sont engagées dans la recherche action collective « Agir pour et avec les jeunes sur un territoire », animée par l'Institut Bertrand Schwartz.

Des déplacements de 3 à 5 jours ont été réalisés sur chacun des sites (préparation, entretiens, restitution). La phase de préparation a permis :

- de connaître l'organisation de la Mission Locale pour la mise en œuvre des EAv, les objectifs fixés et les premiers résultats obtenus ;
- d'identifier les personnes à interroger dans le cadre des entretiens qualitatifs et de préparer les déplacements ;
- de recueillir les documents utiles (rapports, tableaux, comptes rendus de cellules opérationnelles etc.).

Dans l'un des sites, celui de la Mission Locale Nord-Essonne, les entretiens préparatoires, l'identification des jeunes à interroger et la mise en débat de l'étude ont été réalisés avec un noyau de jeunes de la Mission Locale, dont certains étaient déjà engagés dans un travail de réflexion sur les Emplois d'avenir.

La phase des entretiens semi-directifs (individuels en général, parfois collectifs, parfois complémentaires par téléphone) a été complétée par une observation de deux cellules opérationnelles Emplois d'avenir (à Aurillac et à Montpellier).

Au total, une centaine d'entretiens, d'une durée d'une heure en moyenne, (entre 12 et 20 entretiens par territoire) ont été réalisés avec:

- une trentaine de professionnels/conseillers Mission Locale
- 3 élus Missions Locales (présidentes MLNE et Aurillac, élue Tarbes)
- 30 jeunes
- 23 employeurs
- 5 directions Pôle emploi et 5 conseillers mis à disposition Pôle emploi (MAD)
- les six unités territoriales Direccte
- un Préfet à l'Égalité des Chances (Essonne)
- une Association régionale de Missions Locales (ARML Languedoc Roussillon)
- deux Conseils généraux (Essonne et Hérault)
- un centre de formation à Aurillac et deux OPCA à Montpellier

Ce document a pour objectif de rendre compte des constats et des points de vue recueillis dans les six territoires de l'étude et d'en faire une analyse croisée. Ces éléments feront l'objet d'une restitution et d'une mise en débat le 19 novembre 2014, en présence d'un certain nombre de personnes interrogées lors des enquêtes. Les échanges lors de cette rencontre permettront d'enrichir et de finaliser ce rapport de synthèse.

Après avoir présenté le contexte des territoires de l'étude ainsi que celui des six Missions Locales concernées, nous analyserons comment le dispositif a été mis en œuvre et comment les acteurs se sont organisés pour faire face à la montée en charge des Emplois d'avenir. Nous montrerons ensuite comment les employeurs se sont emparés de ces nouveaux contrats, l'importance de cette opportunité d'emplois stables pour les jeunes peu qualifiés et la variété des modalités de mise en place du tutorat et des plans de formation. Puis, nous présenterons une synthèse des questionnements posés lors des restitutions sur les territoires. Enfin, nous reviendrons sur la méthode adoptée pour la conduite de l'étude-action.



# Partie 1. La mise en œuvre du dispositif Emploi d'avenir

## 1.1 Des contextes territoriaux diversifiés

### 111. Les territoires

Les six Missions Locales choisies pour l'étude reflètent la diversité des territoires qui peuvent être caractérisés, selon les cas, de rural (Arrondissement d'Aurillac), semi-rural (Pays salonais, Poitou et Hautes-Pyrénées) ou urbain (Nord-Essonne, Agglomération de Montpellier). La densité de population y est par conséquent différente d'un site à l'autre. De même, le rapport entre le nombre de jeunes âgés de 15 à 24 ans<sup>1</sup> et l'ensemble de la population du territoire couvert par les Missions Locales va de 1 à 2. Le territoire de la Mission Locale Nord-Essonne compte ainsi 19,7% de jeunes parmi sa population alors que dans les territoires couverts par les Mission Locale du Poitou et des Hautes-Pyrénées, les jeunes représentent respectivement 10,3% et 10,4% de la population.

Parmi les territoires semi-ruraux, celui de la Mission Locale des Hautes-Pyrénées comporte à la fois des Zones de revitalisation rurale (ZRR) et des Zones urbaines sensibles (ZUS), alors que celui du Pays salonais possède des ZUS mais pas de ZRR.

Dans 5 des 6 territoires étudiés, la commune la plus importante (Montpellier, Aurillac, Salon de Provence, Tarbes, Poitiers) concentre souvent la majeure partie de la population et des emplois. De fortes disparités existent donc souvent au sein d'un même territoire que recouvre une Mission Locale.

L'activité économique varie dans chacun des six territoires : l'arrondissement d'Aurillac comme le territoire de la Mission Locale Nord-Essonne et celui des Hautes-Pyrénées se caractérisent par une concentration des emplois dans les secteurs des services et du commerce ; à Montpellier, ce sont également les services (ainsi que les projets de développement) qui dominent l'activité économique avec une concentration dans le secteur des services à la personne. Plusieurs territoires comprennent aussi quelques pôles d'activités spécifiques (pétrochimie, métallurgie et aéronautique ainsi que plateformes logistiques pour Salon, Pôle d'activités d'Orly pour la Mission Locale Nord-Essonne ou encore pôles d'excellence dans les domaines de la santé, de l'eau, de l'agronomie ou des technologies de pointe à Montpellier), mais ces emplois ne sont pas toujours accessibles aux jeunes en raison des niveaux de qualification qu'ils requièrent ou des difficultés liées à la mobilité des jeunes sur les territoires.

Les petites et moyennes entreprises (PME) ainsi que les très petites entreprises (TPE) sont fortement représentées sur les territoires des Mission Locale du Pays salonais, d'Aurillac comme de Montpellier. La taille réduite de ces entreprises et l'impact de la crise économique depuis 2009 limitent toutefois les possibilités d'embauche des jeunes en EAV.

Globalement, tous les territoires pâtissent de la crise économique depuis 2009, ce qui a contribué à accroître le chômage de l'ensemble de la population et en particulier celui des jeunes jusqu'en 2013.

Le taux de chômage des jeunes est important dans les 6 territoires<sup>2</sup> : près de 20% pour l'agglomération de Montpellier, 25% dans le département des Hautes-Pyrénées et jusqu'à 30% pour l'agglomération de Salon de Provence. Ces taux sont parfois supérieurs à la moyenne départementale, régionale, et nationale, comme c'est notamment le cas pour le territoire couvert par la Mission Locale de Salon de Provence et celui de la Mission Locale des Hautes-Pyrénées.

---

<sup>1</sup> 15-24 ans ou 15-29 ans selon les statistiques produites.

<sup>2</sup> A noter qu'entre 2013 et 2014, ces taux ont eu tendance à diminuer dans certains territoires (cf. tableau p. 12), ce qui peut être en partie attribué au fait qu'un certain nombre de jeunes ont accédé à un EAV.

Ces taux de chômage sont particulièrement importants et concentrés dans les quartiers prioritaires et les ZUS : à Salon de Provence, le taux de chômage des jeunes dans le quartier prioritaire des Canourgues atteint ainsi 26,3%, soit 8 points de plus que celui sur l'ensemble de la ville (18,3%). Sur le territoire de la Mission Locale Nord-Essonne, qui comprend trois ZUS, le chômage des jeunes s'établit à 40% dans certains quartiers.

Selon les territoires, les difficultés pour les jeunes d'accéder à l'emploi relèvent de l'éloignement du domicile des jeunes des zones d'emploi et de difficultés de mobilité (pour Aurillac et Salon), de la difficulté pour les jeunes d'accéder au logement (Nord-Essonne). La pénurie d'emplois sur les territoires est également un facteur freinant la possibilité des jeunes d'accéder à l'emploi. A titre d'exemple, sur le territoire de la Mission Locale Nord-Essonne, la demande d'emploi est de deux points supérieure à celle du département alors que l'offre globale d'emploi durable reste inférieure à la moyenne départementale<sup>3</sup>.

## **112. Les Missions Locales**

Dans le cadre de leur mission d'accompagnement global des jeunes, les six Missions Locales concernées par l'étude mènent des actions dans les différents champs de l'insertion sociale et professionnelle (formation, emploi, santé, mobilité, logement) ; elles collaborent quotidiennement avec les partenaires locaux intervenant dans ces domaines. Selon les acteurs présents sur les territoires, ces partenariats peuvent être particulièrement importants et nourris : à titre d'exemple, la Mission Locale Nord-Essonne a participé en 2012 à 886 réunions partenariales et 139 réunions institutionnelles.

Le partenariat avec Pôle emploi est formalisé par une convention de cotraitance, qui confie aux Missions Locales la mise en place du Projet personnalisé d'accès à l'emploi (PPAE) auprès des demandeurs d'emploi de moins de 26 ans.

Les six Missions Locales sont connues et reconnues sur leur territoire, par les jeunes avant tout, mais aussi par les partenaires et les employeurs potentiels. A titre d'exemple, en 2012, la Mission Local Nord-Essonne, a touché 87% des jeunes Demandeurs d'emploi en fin de mois (DEFM) de niveau V et infra de son territoire et 78% des jeunes 16-25 ans actifs non occupés<sup>4</sup>.

Les Missions Locales choisies dans le cadre de l'étude illustrent bien la diversité des 450 structures du réseau, dont la taille et la configuration varient d'un territoire à l'autre. Alors que la Mission Locale des Hautes-Pyrénées couvre un département entier, composé de 474 communes (dont 174 classées en ZRR), celle de Nord-Essonne ne comporte que 5 communes, fortement urbanisées.

Les équipes des six Missions Locales sont aussi de tailles différentes : la Mission Locale de l'arrondissement d'Aurillac comprend 18 salariés, alors que les Missions Locales de Nord-Essonne (MLNE), Pays salonnais, Hautes-Pyrénées et Poitou comprennent de 30 à 50 employés temps plein (ETP). Celle de l'agglomération de Montpellier (MLJAM) est d'une taille supérieure avec 85 ETP. Dans chacune des Missions Locales, un à deux agents sont mis à disposition par Pôle emploi dans le cadre du partenariat entre les deux structures.

Selon la configuration et les besoins des territoires, chacune des six Missions Locales dispose d'antennes, permanences et points-relais permettant de couvrir l'ensemble de son territoire d'intervention.

Le nombre de jeunes accueillis annuellement par chacune des Missions Locales varie selon leur dimensionnement, leur couverture géographique et leur étendue démographique. Ainsi, le nombre de jeunes accompagnés au sein de la Mission Locale de l'agglomération de Montpellier (plus de 11 000

---

<sup>3</sup> Mission Locale Nord Essonne - Rapport d'activités 2012.

<sup>4</sup> Mission Locale Nord Essonne - Rapport d'activité 2012.

jeunes suivis en 2012) est 5,5 fois plus important que pour la Mission Locale de l'arrondissement d'Aurillac (un peu moins de 2 000 jeunes suivis en 2012).

Chacune des six Missions Locales dispose d'une équipe resserrée de conseillers, plus spécifiquement chargée d'accompagner les jeunes vers l'emploi et de fournir un appui-conseil aux employeurs. Selon les Missions Locales, cette équipe porte le nom de « service relations entreprise » (Montpellier, Hautes-Pyrénées), de Relais entreprises jeunes (REJ) à Salon de Provence, « d'équipe emploi » (Nord-Essonne), de « service emploi » (Aurillac), ou encore de « Pôle Ressources emploi » (Poitou).

Le plus souvent, c'est à partir de l'expérience et du savoir-faire de cette équipe resserrée que le dispositif EAv a été mis en place au sein des six Missions Locales. Ainsi, à Montpellier, la Mission Locale développe des actions particulières d'accompagnement vers l'emploi et l'alternance (information sur les contrats, mises en relation, sécurisation des recrutements etc.) depuis 2008. En 2009, elle a renforcé ces actions avec les employeurs en créant un service relations entreprises chargé de la prospection d'offres d'emploi et d'un soutien gratuit aux employeurs qui souhaitent recruter (choix du profil, du contrat, aide au montage des dossiers, présélection des candidats etc.).

Les Missions Locales disposent également pour la plupart d'un réseau de parrains qui vient renforcer le travail d'accompagnement des jeunes vers l'emploi.

L'existence de ces différents services liés à l'emploi et aux relations avec les entreprises a été un atout dans le cadre de la mise en œuvre des Emplois d'avenir.

	Pays salonais	Nord Essonne	Arrondissement d'Aurillac	Agglomération de Montpellier	Poitou	Hautes-Pyrénées
<b>PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DU TERRITOIRE</b>						
<b>Région</b>	PACA	Île-de-France	Auvergne	Languedoc –Roussillon	Poitou-Charentes	Midi-Pyrénées
<b>Département</b>	Bouches-du-Rhône	Essonne	Cantal	Hérault	Vienne	Hautes-Pyrénées
<b>Nb de communes</b>	19 – dont Salon de Provence qui concentre 39% de la population	5	96 – dont Aurillac qui concentre 33% de la population	31 - dont Montpellier qui concentre plus de 63% de la population	50 – dont Poitiers qui concentre 47% de la population	Dont Tarbes qui concentre 17,3% de la population
<b>Territoire</b>	semi-rural	urbain	rural	urbain	semi-rural	semi-rural
<b>Nb d'habitants</b>	110 905	121 767	83 000	419 291	190 000	230 000
<b>Nb de jeunes (en % de la population)</b>	12%	19,2% (dép.)	15%	17,6 %	10,3% (dép.)	10,4%
<b>Nb de ZUS / ZRR / QP</b>	2 ZUS + 1 QP	3 ZUS / 2 CUCS / 2 PACTE	85 communes en ZRR	5 ZUS	2 ZUS (peu importantes) 11 communes en ZRR	2 ZUS 174 communes en ZRR
<b>CONTEXTE DE L'EMPLOI (4° trim. 2012)</b>						
<b>Tissu économique</b>	Très nombreuses TPE Peu d'industries Sites pétrochimie, métallurgie et aéronautique mais mal desservis	Offre d'emplois inférieure au niveau dép. Intégration partielle au pôle d'activités d'Orly Portes de l'Essonne : 50% des emplois dans le commerce, les transports et les services	Nombreuses TPE et PME dans divers secteurs Services et commerce concentrent 72% de l'emploi Emploi non salarié et emploi agricole importants (26%)	Dynamique (29 000 entreprises) même si fort impact de la crise sur les TPE notamment. Importance des emplois du secteur des services à la personne.	Forte présence des activités tertiaires Administration publique, commerce, enseignement, santé, médico-social et social.	Peu d'industries Tourisme Agriculture

<b>Taux de chômage au niveau régional</b>	11,2%	8,4%	8,8%	13,6%	9,3%	9,9%
<b>Taux de chômage sur la zone</b>	12% (2009)	9,3% (moyenne 5 communes 2009)	7,8% (2009)	14,1 % (départemental)	8,3% (départemental)	11,1% (départemental)
<b>Taux de chômage des jeunes</b>	CA agglomération Provence : 30% (1999)	7,2% (départemental) Important (plus de 40% dans certaines ZUS)	19,6% Baisse de 3,8% (mars 14)	15% (départemental) Baisse de 1,3% (mars 2014)	3260 (département) Baisse de 5,5% (avril 2014)	Environ 25% (département) Baisse de 3,9% (mars 2014)
LA MISSION LOCALE (2013)						
<b>Nb d'ETP</b>	35 + 1 MAD* Pôle emploi	28, 47 dont 6 MAD* (dont 1 Pôle emploi)	17 + 1 MAD* Pôle emploi	71,44 dont 1 MAD* Pôle emploi	39 + 10 MAD* (1 Pôle emploi)	43, 4 + 3 MAD* (dont 2 Pôle emploi)
<b>Service relations entreprises - emploi</b>	Service relations entreprises (REJ)	Equipe emploi	Service emploi	Service relations entreprises	Pôle Ressources emploi	Service relations entreprises
<b>Nbre Jeunes accompagnés</b> <i>Dont niveau V ou &lt; V</i>	3567 27 % VI et Vb	3051 61%	2139	11 662 52,62%	3 561	5 274 62%
<b>Nbre de jeunes en 1° accueil</b> <i>Dont niveau V ou &lt; V</i>	1369 23% VI et V bis	1233 53%	720 47%	4471 44, 45%	1 569 38%	1 747 48%

\*MAD : Mise à disposition par Pôle emploi

## 1.2. Un dispositif bien accueilli, un déploiement variable selon les territoires

### 121. Un dispositif jugé globalement pertinent

La grande majorité des personnes interrogées dans les six territoires soulignent l'intérêt des Emplois d'avenir pour les jeunes en difficulté d'insertion professionnelle. Compte tenu de son envergure, le dispositif est avant tout considéré comme un moyen de lutter contre le chômage des jeunes et en particulier celui des moins qualifiés.

*« A titre personnel, je l'ai accueilli comme un dispositif novateur. Il n'est pas arrivé tout seul comme un OVNI, il a été discuté avec toutes les parties prenantes. Il y a eu une volonté politique de donner sa chance à tous les jeunes qui n'ont pas de formation. Et il s'accompagne de vraies ambitions, en termes de chiffres et de financement. » (Directe.)*

Pour les professionnels des Mission Locale, comme pour les partenaires et services de l'Etat, la durée du contrat<sup>5</sup> et l'opportunité des parcours de formation constituent les aspects les plus intéressants du dispositif.

*« Comparé aux CAE et autres contrats aidés, c'est un dispositif beaucoup plus intéressant ; c'est du temps plein et on peut signer trois ans directement ce qui donne une visibilité pour le jeune. Et le volet formation obligatoire est bien adapté aux jeunes sans diplôme. Avec les conseillers, on a eu un très bon ressenti. » (Réfèrent EAv de Mission Locale)*

*« Le dispositif est une réponse adaptée à un public ciblé, qui est d'ailleurs souvent en accompagnement renforcé; donc, on l'a accueilli avec enthousiasme. C'est une occasion pour les jeunes de se former pour rebondir ensuite (...) » (Responsable territorial Mission Locale)*

*« On a affaire à des jeunes non demandeurs de formation qui recherchent prioritairement un emploi; l'intérêt, c'est la durée longue du contrat durant laquelle ils vont comprendre les enjeux et trouver progressivement le sens de la professionnalisation. » (Animatrice territoriale Directe)*

*« Le dispositif permet aux jeunes d'avoir des contrats plus longs et d'être sur un temps plein avec une rémunération égale au minimum au Smic. Rien que pour ça, c'est bien. Trois ans, cela laisse aux jeunes le temps de se former. Même s'il y a une première année d'adaptation dans une entreprise, il y a quand même deux ans ensuite pour les préparer à quelque chose de diplômant. Par rapport aux autres contrats que j'ai connus, j'ai trouvé que c'était très bien. » (Directrice de centre de formation)*

Le fait de cibler le dispositif sur les jeunes les moins qualifiés est globalement apprécié :

*« On a vu réapparaître des profils de poste qu'on ne voyait plus comme la maintenance des bâtiments ou les espaces verts. Et on a aussi vu des postes d'agent d'accueil ouvert à d'autres personnes que des bac+2. Avant, on surcotait systématiquement parce que les employeurs avaient le choix. » (Conseiller de Mission Locale)*

---

<sup>5</sup> Pour rappel, les Emplois d'avenir s'inscrivent dans le cadre des « contrats uniques d'insertion » CUI et sont à durée indéterminée ou d'une durée de 1 à 3 ans. Selon la situation, ils peuvent être conclus pour une durée d'un an renouvelable jusqu'à 3 ans. Le poste occupé est un emploi prioritairement à temps plein de 35 heures

Un certain nombre de nos interlocuteurs estiment également que la logique de co-construction des parcours avec la Mission Locale, l'employeur et le jeune est une vraie plus-value du dispositif ainsi que le rapprochement des Missions Locales avec les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA) que le volet de formation engendre.

Les rares critiques entendues lors de nos enquêtes portent davantage sur la philosophie des contrats aidés, de façon générale, que sur le contenu du dispositif :

*« Que ce soit les Emplois d'avenir, les CUI, les CAE, pour aller plus loin les CES ou les TUC, on pourrait assimiler tout cela à de la « soupe populaire » ou aux « restos du cœur ». La société irait beaucoup mieux si on perdait moins de temps à faire ce genre de contrat en ayant à la sortie de l'école un niveau correct et un emploi digne de ce nom. Mon point de vue c'est que ce n'est pas en faisant des Emplois d'avenir que ça ira mieux mais qu'il faut commencer par trouver une vraie voie de changement [du modèle socioéconomique]. »*  
(Adjoint au Maire de Bordères)

## **122. Des réserves sur les critères d'éligibilité du public**

Le fait de cibler les jeunes sans diplôme ou peu diplômés (CAP/BEP) et de ne permettre les dérogations que pour les jeunes bacheliers (jusqu'à bac +3), résidant dans les ZRR ou ZUS<sup>6</sup>, est une limite du dispositif pour un certain nombre d'interlocuteurs ; ce sont les professionnels des Missions Locales qui émettent le plus de réserves sur ces critères d'éligibilité parfois difficiles à gérer, dans un contexte d'augmentation du nombre de jeunes diplômés au chômage et qui viennent de plus en plus s'inscrire dans les Missions Locales:

*« Il a fallu aussi gérer la pression du public, celle des jeunes diplômés qui se plaignaient de ne pas avoir accès aux Emplois d'avenir. Le point négatif est lié à cet aspect »* (Responsable territorial MLJAM)

*« Des niveaux VI, V bis et V sont en difficulté, c'est évident, mais des jeunes avec un Bac ou un Bac +2, on en voit arriver beaucoup aussi et parfois, ils s'adaptent moins bien, je trouve, que des jeunes qui n'ont pas forcément beaucoup de diplômes. »* (Conseillère Mission Locale Aurillac)

Nous reviendrons en Partie 3 sur cette question des critères d'éligibilité car c'est l'un des points de débat importants soulevés en particulier lors des restitutions dans les territoires.

## **123. Un lancement « précipité », accompagné d'une pression forte pour les équipes Missions Locales**

Les Missions Locales se sont engagées rapidement dans la mise en œuvre du dispositif EAv, dès la sortie des textes officiels. Selon une grande partie des professionnels des Missions Locales, et notamment les conseillers de la Mission Locale de Salon, de Nord Essonne et de Montpellier, le lancement des EAv s'est fait trop rapidement, clairement marqué par une « commande politique » :

---

<sup>6</sup> La Loi autorise ces dérogations qui sont accordées au cas par cas par l'unité territoriale de la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE)

*« On n'était pas prêts, on nous a balancé l'information ; il fallait signer tout de suite, en une semaine, à cause de la visite du Ministre. <sup>7</sup> (...) On n'a pas pu s'organiser (...); on n'a pas eu le temps de faire de brain storming. »* (Conseiller Mission Locale du pays salonais)

Cette « précipitation », liée en particulier à la visite de ministres ou d'autres personnalités pour lancer le dispositif, est évoquée par plusieurs Missions Locales ; c'est le cas à Montpellier où le ministre Benoit Hamon, est venu en novembre 2012, pour signer la convention d'engagement Emplois d'avenir avec le Conseil général de l'Hérault ainsi que les quatre premiers contrats EAv avec Hérault Sport. C'est le cas aussi à Nord-Essonne à l'occasion des signatures EAv avec le Musée du Louvre ou lors de la visite du Premier Ministre à Juvisy.

*« Le dispositif a été mis en œuvre à marche forcée et il y avait plein de choses qui n'avaient pas été évoquées. »* (Conseillère Mise à disposition Pôle emploi Nord Essonne)

La création d'un nouveau dispositif demande toujours un certain temps de « mise en route », d'autant plus lorsqu'il est de l'envergure de celui des Emplois d'avenir. Une directrice d'agence de Pôle emploi souligne « qu'il a fallu trois mois d'appropriation ».

Son démarrage difficile dans les premiers mois pour un certain nombre de Mission Locale de la Région Languedoc-Roussillon s'explique selon certains par un déficit de préparation en amont :

*« N'importe quel nouveau dispositif nécessite une énergie supplémentaire. Là, le dispositif était lourd sur le plan administratif, avec une démarche de travail différente des autres (...). Il a fallu y aller et les outils ont suivi après, les explications de telle procédure etc. ; il fallait y aller à fond alors que derrière, tout n'était pas calé. (...) Il y a une masse d'informations, qui en outre ont évolué au fil de l'eau : les taux ont évolué : offices HLM, privés, pas privés etc., la question de l'éligibilité des jeunes, des employeurs, etc. : pour le conseiller, c'était difficile à suivre (...). »* (Chargée de projet ARML LR)

Cette « précipitation » au démarrage du dispositif est davantage ressentie dans les territoires urbains, dans des contextes de chômage important, où les attentes des jeunes étaient fortes.

La pression sur les professionnels de Mission Locale a notamment été forte dans les antennes et quartiers Politique de la Ville :

*« J'ai bien accueilli le dispositif mais sa mise en œuvre s'est faite dans la précipitation. (...) Il y a eu une mauvaise communication au niveau national et des effets d'annonce. On a « sur communiqué » et il y a eu un effet négatif; on a été assaillis par les jeunes ; ils venaient ici comme si on avait reçu le matin des cartons d'Emplois d'avenir et ils venaient chercher le leur. C'était difficile à gérer : on gérait la violence, l'incompréhension, la déception. Il fallait réajuster le tir. (...) »* (Conseiller antenne de Mosson MLJAM<sup>8</sup>)

La perception de la communication faite sur le dispositif est différente dans les Missions Locales plus rurales, dans des contextes où l'information circule sans doute plus facilement, les acteurs étant moins nombreux et où les objectifs chiffrés étaient moindres :

---

<sup>7</sup> A cette occasion, les deux premiers contrats EAv ont pu être signés, le 19 novembre 2012, dans une Maison de retraite du territoire.

<sup>8</sup> En 2013, 3170 jeunes étaient suivis dans cette antenne qui comporte d'importants quartiers ZUS.



*« A l'époque, il y a eu aussi une très bonne communication faite par l'Etat sur les EAv. Les gens nous disaient : « ah oui je l'ai entendu à la radio, je l'ai vu au spot de 20 heures ». Donc à mon avis, la communication était bien faite de la part de l'Etat, mais il fallait la prendre dès le départ ». (Directeur Mission Locale d'Aurillac)*

Pour les professionnels des Mission Locale dans leur ensemble, les règles changeantes et les erreurs dans les supports officiels de communication sur les EAv ont rendu plus lourd encore le travail d'information des jeunes et des partenaires au démarrage du dispositif.

## **124. Un déploiement plus ou moins rapide selon les territoires**

L'objectif national de 100 000 prescriptions<sup>9</sup> avant la fin 2013 est apparu comme exigeant, globalement difficile à atteindre. Surtout, la clé de répartition<sup>10</sup> selon les régions n'a pas toujours été bien comprise par les acteurs sur les territoires ; compte tenu de la priorité donnée au public le plus en difficulté, les objectifs ont été élevés dans les territoires les plus touchés par le chômage, généralement urbains, et plus élevés encore pour les territoires comprenant des ZUS. Or, les offres d'emplois dans ces territoires étant faibles, ces objectifs se sont révélés rapidement inatteignables.

Dès septembre 2013, le rapport parlementaire sur la mise en œuvre des EAv<sup>11</sup> avait constaté des différences entre territoires ruraux et territoires urbains dans le rythme de déploiement du dispositif. Au 9 septembre 2013, les régions Midi-Pyrénées, Auvergne et Poitou-Charentes notamment avaient atteint leurs objectifs à plus de 75% alors que la région Ile-de-France était à 39,7% de ses objectifs.

Alors que la Mission Locale de l'arrondissement d'Aurillac avait atteint son objectif à l'automne 2013, la Mission Locale Nord Essonne était à 60% de son objectif à la fin 2013. Le Préfet à l'Egalité des Chances de l'Essonne estimait cependant que les résultats de la Mission Locale n'étaient pas mauvais, compte tenu des objectifs difficiles à tenir. Selon lui, c'est la clé de répartition au niveau régional, mais aussi au niveau départemental qui devait être revue :

*« La clé de répartition, c'est encore une énigme pour moi : on s'est retrouvé avec une somme d'EAv impossible à faire (...). On a saisi la Région au départ, mais sans grand résultat. La clé pour 2014, je ne la connais pas ; au mieux, elle sera ajustée à la marge. (...). Je n'ai pas compris le quota pour chaque Mission Locale (...) je crois qu'il faut être plus juste dans l'enveloppe, dans la deuxième en tout cas. »*

---

<sup>9</sup> 94 000 emplois d'avenir classiques et 6 000 emplois d'avenir professeur

<sup>10</sup> La répartition régionale de cette enveloppe globale est calculée pour répondre aux spécificités du dispositif, concentré sur les jeunes résidant en zone urbaine sensible, en zone de revitalisation rurale et dans les territoires ultra-marins. Ces derniers se voient réserver 9,5 % de l'enveloppe, soit 9 000 EAv. Les 85 000 EAv restants sont ensuite répartis entre les régions métropolitaines en recoupant plusieurs paramètres auxquels est appliquée une pondération, et cela, afin de déterminer le poids de la région en termes de cibles d'EAv par rapport à l'ensemble du territoire : la part des jeunes de niveau de formation V ou de niveau inférieur inscrits à Pôle emploi pour 30 % ; la part des mêmes jeunes en demande d'insertion pour 30 % (1) ; la part des jeunes résidant en ZUS suivie en mission locale pour 30 % (2) ; et la part de la population jeune résidant en ZRR suivie en mission locale pour 10 %

<sup>11</sup> GERMAIN Jean-Marc, Rapport d'information sur la mise en œuvre de la loi portant création des emplois d'avenir, septembre 2013

Selon lui, en effet, les territoires du département comportant des ZUS, comme Nord-Essonne ou Grigny avaient des objectifs importants, sans pour autant disposer d'employeurs susceptibles de recruter des jeunes sans qualification.

Nous avons constaté en effet lors de nos enquêtes de terrain, une difficulté plus grande de positionner des jeunes résidant en ZUS, dans les territoires de Nord-Essonne et Montpellier en particulier. Un travail de réflexion mené par l'ARML Languedoc Roussillon avec les équipes des Missions Locales de la région a permis d'identifier plusieurs freins au développement des Emplois d'avenir dans les ZUS ; outre le phénomène de discrimination, d'autres facteurs ont été identifiés comme la rareté des offres d'Emplois d'avenir dans les quartiers et le manque de mobilité des jeunes des quartiers dans certains cas, la mobilisation difficile de ces derniers sur le volet formation qui peut être un obstacle à l'embauche en EAv, la fréquence des offres fermées (employeurs ayant déjà sélectionné leur candidat quand ceux-ci se rapprochent de la Mission Locale pour la contractualisation. Il n'est donc plus possible de positionner des jeunes en ZUS), les situations complexes (liées notamment aux titres de séjour), et la difficulté dans certains cas de faire aboutir des dossiers de dérogations (certaines Unités territoriales Direccte demandant par exemple une lettre de motivation des employeurs, ce qui est difficile à comprendre pour ces derniers).

Par ailleurs, la mobilisation des employeurs, associations et collectivités locales en particulier, a pu se faire sans doute plus rapidement en zone rurale qu'urbaine. Les petites communes, notamment, ont pu être mobilisées rapidement, même si la construction des postes, parfois mutualisés, a nécessité du temps qui a pu retarder les recrutements.

Selon le directeur de la Mission Locale de l'arrondissement d'Aurillac, le travail réalisé à l'échelle d'un territoire « à taille humaine », l'ancienneté et l'interconnaissance entre les acteurs locaux, y compris les entreprises du bassin, ont facilité la mise en œuvre du dispositif Emplois d'avenir, ce que confirme l'un de ses partenaires ainsi qu'une des conseillères de la Mission Locales:

*« La Mission Locale est très connue, on est sur un petit bassin; les gens sont là depuis très longtemps, que j'ai toujours connus (...) » (Directrice de l'INFA)*

*« Nous avons un niveau de réactivité qui nous permet d'être crédibles auprès des employeurs (...) la structure est connue par les entreprises, et je ne pense pas que ce soit les EAv qui nous aient donné davantage de crédibilité (...). Auprès du public par contre, on a eu beaucoup de jeunes qui sont venus nous demander des informations sur le dispositif, des jeunes déjà inscrits et de nouveaux jeunes<sup>12</sup>. » (Conseillère Mission Locale)*

Pour les collectivités locales d'une certaine taille, qui sont majoritaires dans les territoires urbains, un temps de préparation a été nécessaire pour intégrer le dispositif dans la politique de Ressources Humaines. Ce qui explique certains recrutements « tardifs » (à partir d'octobre 2013 pour Ville de Salon ou pour Montpellier).

Certains de nos interlocuteurs évoquent d'autres raisons qui ont pu expliquer la montée en charge plus ou moins rapide selon les territoires, comme « l'exigence de la qualité » et la mobilisation différente des dérogations:

---

<sup>12</sup> Augmentation de 200 jeunes suivis par la Mission Locale d'Aurillac entre fin 2012 et fin 2013. Certains jeunes qui étaient déjà en emploi mais dans une situation précaire (intérim, CDD courts etc.) sont revenus à la Mission Locale pour candidater à un EAv : « On a des jeunes qui sont venus en disant « je viens chercher mon Emploi d'avenir. » (Directeur Mission Locale)

« Sur Montpellier, la Mission Locale a mis du temps à démarrer car ils recherchaient la qualité des postes et une durée longue des contrats. (...) Sur le département, l'aspect qualitatif a été respecté: sur 270 contrats Emplois d'avenir en juin 2013, 243 étaient d'une durée supérieure à 12 mois. » (Animatrice territoriale de la Direccte)

« Au départ, on nous avait dit : c'est trois ans, temps plein obligatoire et on a tenu. Et les dérogations doivent être exceptionnelles. Au début, à Montpellier, sur les dérogations, on a été un peu trop bon élève : on a fait 10 dérogations jusqu'à octobre. Pour une offre, nous pensions que si nous présentions les candidatures bac + 2, l'employeur prendrait ces bac + 2 ; c'était injuste au regard du public ciblé par le dispositif. Donc, on a décidé de ne présenter d'abord que les non bacheliers. Les candidatures dérogatoires étaient adressées dans un second temps quand l'employeur avait écarté les premières candidatures « non dérogatoires ». Et puis ensuite, on a vu que les autres Missions Locales de la Région faisaient beaucoup de dérogations. Certains étaient à 100 % de dérogatoires sur les ZUS. Donc, on a ouvert après un an sur Mosson et Croix d'Argent. Depuis octobre 2013, depuis que nous avons eu les données régionales. » (Réfèrent EAv)

Selon le rapport parlementaire précité<sup>13</sup>, ces dérogations ont été accordées « au compte-goutte » en Île-de-France, alors qu'elles le sont de manière beaucoup plus systématique dans d'autres régions comme en Midi-Pyrénées, région où les décisions sont également prises rapidement, le seul critère pour fonder la décision devant « être le niveau de formation requis pour occuper le poste, afin d'éviter à la fois les effets d'éviction des jeunes les moins qualifiés et de déclassement des plus diplômés ».

L'ouverture au secteur marchand, plus ou moins grande selon les régions, a pu également jouer un rôle dans le déploiement différencié du dispositif. Un certain nombre de territoires a regretté que l'ouverture à tous les secteurs sans distinction se soit faite tardivement.

Selon les territoires, la pression liée à la mise en œuvre des EAv n'a donc pas été la même pour les Missions Locales ; là où les objectifs ont été atteints relativement facilement, le dispositif n'a pas pesé sur les activités habituelles de la Mission Locale. Le directeur de la Mission Locale de l'arrondissement d'Aurillac, estime par exemple que les objectifs chiffrés dans le cadre des EAv n'ont pas particulièrement influencé l'action de la structure. La pression n'a donc pas été forcément ressentie par les conseillers :

« La pression des chiffres ne s'est pas fait ressentir au sein de l'équipe, même s'il est probable que cette pression existait au niveau de la direction. » (Conseillère Mission Locale Aurillac)

### **1.3. Une mobilisation importante des équipes Mission Locale, des modes d'organisation qui ont su s'adapter**

#### **131. Le rôle des « services emploi » dans les Missions Locales**

Comme nous l'indiquons en Partie 1.1 du rapport, les « services emploi/entreprises » ont joué partout un rôle important dans la mise en œuvre du dispositif, même si leur ancienneté, leur dimensionnement et leur fonctionnement ne sont pas les mêmes dans les six Missions Locales :

---

<sup>13</sup> GERMAIN Jean-Marc, Rapport d'information sur la mise en œuvre de la loi portant création des emplois d'avenir, septembre 2013

A Tarbes, l'existence depuis 2010 d'un service relations-entreprises a permis à la Mission Locale d'être réactive, en prospectant les entreprises en amont du lancement du dispositif. Sur chaque antenne du territoire, un conseiller du service relations entreprises a été désigné comme interlocuteur du dispositif et la prospection des employeurs s'est effectuée par les conseillers du service relations-entreprises par zone géographique. Les contacts avec les collectivités, les associations et les entreprises étaient déjà noués dans le cadre de l'activité courante du service. Une boîte mail dédiée a été spécifiquement créée à destination des employeurs et lorsque les offres sont collectées, elles sont mises en commun dans le cadre du logiciel Parcours 3 et chaque conseiller peut positionner des jeunes s'il le souhaite.

L'équipe du service a également instauré un temps de visioconférence d'une demi-heure tous les vendredis matins au lancement du dispositif (tous les 15 jours ensuite) pour faire un point sur l'atteinte des objectifs, le suivi de la prospection, les offres et évoquer les situations plus compliquées.

A Salon de Provence, l'équipe du Relais entreprises jeunes (REJ) a été mobilisée dès le mois de novembre 2012 pour démarrer la prospection<sup>14</sup>. A partir d'avril 2013, une conseillère référente à temps plein, en poste à la Mission Locale depuis 2007, a été désignée pour coordonner le dispositif<sup>15</sup>. Avec elle, cinq conseillers du REJ travaillent sur le dispositif tout en assurant d'autres missions. Parmi eux, deux conseillers ont été nommés référents sur chacun des trois secteurs géographiques définis.

A Poitiers, un pôle ressources emploi avait été créé en 2010, composé d'une équipe de 14 personnes, dont trois chargés de relations entreprises, la conseillère mise à disposition par Pôle Emploi et deux formatrices affectées aux ateliers d'aide à la recherche d'emploi. C'est à cette équipe qu'a été confiée la mise en œuvre du dispositif.

Au sein de la Mission Locale Nord-Essonne, l'« équipe emploi » née en 2010 a pris en charge le dispositif EAv, considéré comme le prolongement de l'action Média Emploi (avec accompagnement renforcé des jeunes en entreprise). Deux conseillers, dont la référente EAv, sont à temps plein sur les EAv et la conseillère mise à disposition par Pôle Emploi y consacrait au moment des entretiens 90% de son mi-temps à la Mission Locale. Sept conseillers emploi de la Mission Locale ont été mobilisés: « Avec les EAv, nous avons été obligés de bouger et de partager les tâches davantage. » (Conseillère)

Plusieurs directeurs ou professionnels de Missions Locales estiment que les Emplois d'avenir ont légitimé la mise en place de ces services emploi ou entreprises qui se sont développés ces dernières années ; c'est l'avis en particulier du chargé de relations entreprises de la MLJAM, qui travaillait sur la gestion des offres, la présélection des candidats et la relation avec les employeurs :

*« Quand les Emplois d'avenir sont arrivés, j'ai trouvé que le signal était positif; cela a révélé le bien fondé de tout ce qui avait été mis en place auparavant, notamment la structuration du service entreprise. Nous avons déjà constitué un fichier entreprises<sup>16</sup> et nous étions déjà mobilisés sur les autres contrats aidés (CIE et CAE). Nous étions donc prêts. Les Emplois d'avenir ont dynamisé le service. »* (Chargé de relations entreprises de la Mission Locale)

---

<sup>14</sup> Le rapport 2012 du REJ inscrit le dispositif EAv comme action prioritaire et précise : « L'expertise acquise par le REJ dans la mise en œuvre des CAE Passerelle tant au niveau de la relation avec les employeurs, qu'au niveau de l'accompagnement des jeunes, ainsi que les résultats obtenus (70 contrats à ce jour), sera transférée sur la mise en œuvre des Emplois d'avenir ».

<sup>15</sup> Un recrutement a donc été fait pour la remplacer sur les actions dont elle avait la charge auparavant.

<sup>16</sup> Près de 2000 entreprises étaient déjà inscrites dans la base Parcours 3 de la MLJAM.

Au sein des Missions Locales, le dispositif est coordonné par un « référent Emplois d'avenir » qui est souvent le ou l'un des chargés de relation entreprises déjà en poste ou un autre professionnel recruté pour cette fonction. Ces référents EAv disposent en général à la fois d'une expérience de plusieurs années dans la Mission Locale et d'une expérience dans le secteur privé.

## **132. De la prospection des entreprises à la gestion administrative du dispositif**

Pour les professionnels des Missions Locales et en particulier pour les référents EAv, les tâches à mener sont nombreuses :

- la prospection,
- l'information des employeurs qui représente souvent « un travail de fourmi »,
- la collecte et la saisie des offres,
- l'information des jeunes (organisation d'informations collectives, notamment),
- la préparation des jeunes,
- les mises en relation entre les jeunes et les employeurs,
- la signature des contrats EAv (avec les déplacements que cela suppose),
- le suivi dans l'emploi des EAv (bilans à trois mois, bilans intermédiaires, suivi selon le besoin),
- la mise en place des parcours de formation (avec identification des besoins des jeunes, des interlocuteurs, et de l'ingénierie financière et pédagogique),
- le « reporting » (notamment le tableau de suivi des contrats signés qui renseigne sur les jeunes, les employeurs, les secteurs d'activités, etc.)
- la gestion administrative du dispositif,
- la participation aux différentes réunions relatives aux EAv, en particulier les réunions de cellule opérationnelle, dont la Mission Locale assure le plus souvent l'animation et la rédaction des comptes rendus pour l'ensemble des partenaires.

Compte tenu de la diversité et de l'ampleur du travail lié aux Emplois d'avenir, les équipes des Missions Locales ont dû progressivement mobiliser des moyens humains supplémentaires et faire évoluer leur organisation. Sur un territoire important comme celui de l'agglomération de Montpellier, 18 personnes étaient impliquées dans le dispositif au moment de notre enquête, du directeur-adjoint, qui assure le pilotage stratégique du dispositif aux assistantes administratives, en passant par les « conseillers-développeurs » et les référents emploi.

Pour les directions de Missions Locales, les choix d'organisation et de recrutement ont parfois été difficiles à prendre. Face à la nécessité de renforcer les équipes, la question des moyens financiers s'est posée rapidement (voir aussi Partie 3.1). Le directeur de la Mission Locale de Salon explique que sa structure a hésité à prendre le risque d'engager des moyens financiers importants sur un objectif de résultats qu'elle craignait de ne pas réaliser. Dès que les mesures d'adaptation, d'assouplissement ont été proposées, des moyens supplémentaires ont été mobilisés (nouveaux recrutements).

Dans certaines Missions Locales, des choix d'anticipation ont été faits avec l'appui des Conseils d'administration. Ainsi, à l'annonce de l'arrivée du dispositif en novembre 2012, le directeur de la Mission Locale d'Aurillac a proposé au Conseil d'administration de procéder au recrutement d'un mi-temps supplémentaire au sein de la structure (passage d'une salariée conseillère à mi-temps à un

temps plein et du conseiller ETP qui était à mi-temps sur la relation entreprises à un temps plein sur ce domaine).

*« On n'a pas attendu une convention signée avec la Direccte Auvergne. On a fait un peu un pari puisqu'on a anticipé même les conventions financières (...). Le Conseil d'administration a compris qu'il y avait quelque chose à faire en interne autour de ce dispositif (...). On a développé l'existant. »* (Directeur de la Mission Locale)

Dans les territoires, le travail d'information et de prospection des employeurs a été particulièrement important au démarrage, impliquant notamment fortement les directions et les référents EAv, en lien avec les partenaires de l'Etat :

*« Nous avons eu chaque mois des réunions de sensibilisation sur le dispositif, avec des entreprises, les branches, les associations, le secteur du sanitaire et social, les Maisons de retraite etc. »* (Réfèrent EAv MLJAM)

A titre d'exemple, 628 offres EAv ont été recueillies par l'équipe MLJAM depuis fin 2012 correspondant à 766 postes (à la date de notre enquête début 2014). La MLJAM ayant signé au 17 avril 2014, 498 Emplois d'avenir, le référent EAv souligne que de nombreuses offres prises par la MLJAM ont été pourvues par des jeunes inscrits dans d'autres Missions Locales et par Cap emploi. Le travail de prospection de la MLJAM a donc servi à intégrer des jeunes de la Région. Cette mutualisation des offres pose la question de la pertinence qu'il y aurait eu à mutualiser également les objectifs d'EAv au niveau régional (ou au niveau départemental au moins).

Les Emplois d'avenir ont mis en lumière le travail des Missions Locales développé ces dernières années en matière de rapprochement avec les entreprises; les employeurs que nous avons rencontrés nous ont dit avoir apprécié notamment les compétences des professionnels des Missions Locales, leur réactivité, leur disponibilité parfois à 7h30 du matin, les réponses rapides et l'aide aux démarches administratives :

*« La conseillère nous a tout très bien expliqué et rien n'était compliqué. Avec la Mission Locale, on a senti un suivi et une réactivité par mail que n'a pas Pôle emploi. À Pôle emploi, on n'a pas d'interlocuteur précis et nos demandes passent de service en service. Au final, ça prend plus de temps. Peut-être que la Mission Locale est moins encombrée... »* (Responsable de magasin de prêt à porter)

Le dispositif a révélé également l'importance du travail d'équipe à l'intérieur des structures. En effet, si les référents EAv et les services emploi ont joué un rôle essentiel, les conseillers ont été en première ligne pour informer les jeunes sur le dispositif et pour les positionner sur les offres (diffusées en général par les référents EAv), en fonction de la connaissance de ces jeunes qu'ils accompagnaient souvent depuis plusieurs années :

*« Le développement des entrées en EAv s'est fait grâce aux orientations des jeunes par nos collègues conseillers (généralistes) qui ont permis de présenter 5 CV en moyenne par offre recueillie en Emploi d'avenir. »* (Conseillère du REJ Mission Locale du pays salonnais)

*« On a vraiment un travail d'équipe, quand on a des questions, en général on y répond très rapidement et je pense que c'est un plus. »* (Conseillère Mission Locale d'Aurillac)

La qualité des orientations faites par les conseillers et de la préparation des jeunes aux postes proposés ont été soulignés par les employeurs que nous avons interrogés.

Dans la plupart des Missions Locales, des ateliers spécifiques de préparation aux recrutements en Emplois d'avenir ont été organisés, notamment dans les quartiers dans le cadre des actions Politique de la ville (Montpellier, Salon de Provence).

L'antenne centre de la MLJAM, par exemple, a organisé des ateliers Emplois d'avenir chaque semaine, animés par deux conseillères : « *En 2013, 80% des jeunes de ces ateliers ont décroché un emploi d'avenir* », selon la responsable territoriale.

Dans l'antenne de Mosson, compte tenu du nombre de jeunes suivis et demandeurs d'EAv, les ateliers hebdomadaires de préparation aux EAv ont été complétés par des temps quotidiens d'accueil :

*« Tous les jours de 14 h à 15 h, je suis disponible sans rendez-vous pour les jeunes qui veulent des renseignements sur les EAv ou une préparation pour un entretien etc. »* (Conseiller emploi Antenne Mosson de la MLJAM)

### **133. Le suivi en emploi, une fonction chronophage**

Le suivi et l'accompagnement en emploi sont des fonctions déjà connues des professionnels des Missions Locales. Le travail est cependant d'autant plus lourd dans le cadre des EAv qu'il s'agit d'un dispositif qui concerne en particulier des jeunes avec des problématiques souvent difficiles, que les exigences pour l'employeur (tutorat, formation) sont importantes et qu'il s'agit de les faire respecter :

*« La commande de l'Etat est notamment de placer des jeunes des ZUS : mais ce sont des jeunes qui prennent du temps et on le sait. L'employeur veut bien prendre le risque mais nous prenons aussi le risque de se « griller » l'employeur ; et puis après, l'employeur a besoin de nous, il a des aides financières mais il n'est pas éducateur, ni pédagogue ou formateur : nous sommes en lien permanent avec le jeune, avec les parents mais aussi avec l'employeur pour éviter les ruptures de contrat : « le jeune ne s'est pas levé le matin, je ne sais pas comment faire etc. ». Le plus long et le plus difficile, ce n'est pas la signature du contrat ou le montage du dossier administratif, c'est le suivi en emploi et les différentes actions de « médiation » qui peuvent être mises en place. »* (Réfèrent EAv de la MLJAM)

En réalité, l'accompagnement concerne à la fois le jeune et l'employeur. Le rôle de la Mission Locale est d'abord de monter le dossier d'engagement avec l'employeur à partir duquel le suivi va être réalisé. Il s'agit souvent en amont de travailler sur la fiche de poste. Les compétences des professionnels de la Mission Locale dans ce domaine sont donc appréciées :

*« Le dossier d'engagement et de suivi<sup>17</sup> est lourd : identité du jeune de l'employeur, du conseiller référent, code ROME, cœur de métier, type de contrat, mission principale à laquelle sera rattaché le jeune (employé aux espaces vert etc.). Où se situe le jeune dans l'organigramme, activités du jeune, compétences à acquérir, certification à mettre en place etc. (...) Pour le monter, on fait la fiche de poste avec l'employeur : « le jeune va donner un coup de main pendant la fête du village ? Est-ce qu'il utilise des machines : est-ce qu'il fait la taille des arbres ? Si oui, il faut alors l'habiliter pour travailler en hauteur ; va-t-il faire le traitement des arbres etc. ? Et on essaye de chercher les formations qui vont être nécessaires. Pour certains postes polyvalents d'accueil et de secrétariat dans des Mairies ou des associations, on va décortiquer aussi toutes les tâches : de l'accueil mais aussi du secrétariat, un peu de compta, la caisse à la fin de la journée etc.*

---

<sup>17</sup> Dossier commun à toutes les Missions Locales mais que beaucoup ont retravaillé pour le rendre plus opératoire, notamment la MLJAM.

*A partir du moment où il y a ces fiches de postes, on peut faire le point et évaluer l'évolution des compétences du jeune : « en quoi est-il meilleur en taille des arbres etc. ? » : la fiche de poste est essentielle pour évaluer, objectiver et recadrer sur « ça se passe mal », ou « ça se passe bien ». (...) On fait comprendre aux employeurs qu'il y a des critères objectifs et que sans cette fiche de poste détaillée et sans avoir identifié chaque compétence et les niveaux de performances attendus, on ne peut pas évaluer le jeune. » (Réfèrent EAv MLJAM)*

L'investissement de la Mission Locale dans le suivi en emploi n'est pas le même selon les jeunes placés mais aussi selon les entreprises, celles qui disposent de services RH et sont outillées et celles qui ne le sont pas :

*« A l'Agglo ou dans les communes comme Montpellier ou Castelnaud, ils ont des fiches de poste, mais dans des petites boîtes, Pro courrier, le petit restaurant, la petite commune, ils n'ont pas de fiches de poste. C'est pareil sur l'aspect tutorat : on conseille à l'employeur de faire la formation des tuteurs car souvent, le tuteur n'est pas formé et à cette fonction, un bon professionnel n'est pas obligatoirement un bon tuteur ; le suivi et l'évaluation d'un jeune ne s'improvisent pas. » (Réfèrent EAv MLJAM)*

Nous reviendrons en Partie 2.4 sur l'importance des accompagnements réalisés conjointement entre tuteurs et professionnels des Missions Locales.

Pour assurer la bonne intégration et le maintien dans l'emploi, le rôle des Missions Locales en matière d'accompagnement global des jeunes et leur capacité à intervenir sur des freins tels que les problèmes de logement, de mobilité, etc. sont essentiels et reconnus désormais par les employeurs et les partenaires dans les territoires:

*« La Mission Locale a été un vrai partenaire, on a été complémentaires et efficaces. S. et N. ont vraiment été très réactives. (...). La connaissance de la Mission Locale est un plus pour nous pour traiter des difficultés sociales des jeunes. Ils pourront intervenir, le cas échéant, sur certains paramètres susceptibles de nuire à la pratique professionnelle.» (Direction des ressources humaines de la Ville de Salon)*

*« Les présélections par la Mission Locale étaient bonnes (...) ils ont un vrai réseau et ils cherchent à concilier le profil du jeune avec le potentiel employeur (...) Les gens qui reçoivent les jeunes sont des vrais militants ; ils ne laissent jamais personne sur le bord du chemin, ils cherchent toujours une solution à la situation qui se présente. La Mission Locale a des consultations médicales, une aide psychologique ; il y a un travailleur social qui peut les aider sur leur budget: le mode d'accompagnement est remarquable (...).» (Directrice d'association territoire d'Aurillac)*

## **1.4. L'importance du partenariat opérationnel**

### **141. La cellule opérationnelle : un cadre de concertation utile**

Le cadre d'intervention des différents opérateurs est précisé dans les textes relatifs à la mise en œuvre des Emplois d'avenir. Le fonctionnement des EAv repose sur un « découpage » en huit étapes. Les Missions Locales et le Cap emploi (pour les travailleurs handicapés) interviennent sur l'ensemble des étapes. Pôle emploi est mobilisé en coordination avec ces structures sur la phase initiale, jusqu'à la mise en relation jeune/employeur. La Mission Locale et Cap emploi pour leur public sont chargés de la



signature de la demande d'aide relative à l'EAv ainsi que de l'ensemble du suivi dans l'emploi des jeunes recrutés.

Selon la circulaire de novembre 2012, des cellules opérationnelles doivent être mises en place localement et réunir au moins Pôle emploi, la Mission Locale et Cap emploi :

*« L'objectif est de faire respecter l'esprit de la circulaire, de travailler sur les modalités de suivi et de faire le point sur les nouveaux contrats signés, les actions entreprises etc. Au début, il fallait aussi répondre aux questions techniques : contrats, dérogations etc. (...). Il y avait aussi la question des grands comptes. (...) La cellule opérationnelle ne traite pas systématiquement les demandes de dérogations. » (Animatrice territoriale de la Direccte 34)*

Si le principe de ces cellules existe partout, leur mise en place et leur fonctionnement sont très variables selon les territoires<sup>18</sup> :

Sur le territoire de Salon de Provence, la cellule opérationnelle se réunit tous les 15 jours ou toutes les trois semaines dans les locaux de Pôle emploi de Salon<sup>19</sup>. Quatre personnes sont régulièrement présentes (référente EAv et responsable Mission Locale, directrice-adjointe de Pôle emploi, représentante de la Direccte) et font le point sur les nouveaux contrats signés, les actions entreprises etc. Des comptes rendus sont réalisés pour chaque réunion par la Mission Locale qui estime que l'organisation mise en place et les rencontres dans le cadre de la cellule opérationnelle ont permis d'améliorer le fonctionnement du dispositif notamment en clarifiant et redistribuant de manière plus précise les rôles.

A Tarbes, les cellules opérationnelles ont eu lieu tous les 15 jours au départ, puis une fois par mois ensuite, une fois les rôles de chaque acteur mieux définis, et enfin, une par trimestre à partir de septembre 2013. A plusieurs occasions, les conseillers des Missions Locales, Pôle emploi et Cap emploi ainsi que le Conseil général ont été conviés aux réunions :

*« Deux ou trois fois dans l'année, on a mis en place un format exceptionnel qui a consisté à faire venir quelques conseillers Mission Locale des principales antennes du département, quelques conseillers Pôle emploi et Cap emploi, le Conseil général, pour faire un « décryptage » ensemble, avec un jeu de « questions-réponses », pour être amenés à définir une position commune parce qu'il y avait beaucoup d'informations descendantes. » (Direccte)*

A Aurillac, les cellules opérationnelles se tiennent toutes les 5 à 6 semaines à la Mission Locale et réunissent la Direccte, Pôle emploi, Cap emploi, la Mission Locale (directeur et référent EAv) ainsi que l'animatrice territoriale du Conseil régional qui est également invitée. Un point est fait sur le déroulement du dispositif et les résultats chiffrés, à partir d'une cartographie réalisée par la chargée de mission de l'Unité territoriale du Cantal (EAv par canton, typologie des employeurs et des contrats). Ce regard sur les recrutements réalisés par les employeurs permet notamment de cibler les démarches de nouvelles prospections à effectuer.

---

<sup>18</sup> Cette diversité de fonctionnement des cellules opérationnelles a également été analysée dans le rapport Orseu réalisé pour la DARES : « Enquêtes monographiques sur les premiers mois de mise en œuvre des Emplois d'avenir : analyse comparative », sept.2013.

<sup>19</sup> Trois Agences de Pôle emploi (Salon, Miramas et Chateaufort) sont concernées sur le territoire de la Mission Locale.

L'aspect formation a plus particulièrement mobilisé les partenaires du Service public de l'emploi à partir du printemps 2013. Le travail avec le Conseil régional sur la formation a permis d'aboutir à un accord pour l'organisation de deux séances de formation collective au Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité (CACES) sur la période 2013 et en 2014. Le directeur de la Mission Locale Aurillac et la Direccte estiment que la tenue de cette cellule opérationnelle est utile au dispositif EAv mais qu'elle permet aussi, au-delà des EAv, de favoriser les échanges entre les différents acteurs :

*« Entre eux, les partenaires se connaissent et n'attendent pas la cellule opérationnelle pour échanger sur les EAv ; on se voit souvent sur le territoire ; les échanges sont fréquents. Les cellules opérationnelles sont utiles parce qu'elles concrétisent la mise en relation entre les partenaires; il faut qu'on les maintienne (...). Et la présence de tous les partenaires est indispensable car il y a un travail partenarial important à réaliser (...). » (Direccte UT Cantal)*

A Poitiers, la « cellule emploi » qui se réunissait tous les mois avant le démarrage du dispositif, a servi de cadre pour le suivi du dispositif Emplois d'avenir.

A Nord-Essonne, il n'existe pas de cellule opérationnelle formelle mais un comité de suivi des EAv est organisé de manière bimensuelle à l'initiative de la Direccte, et rassemble le plus souvent la Direccte et la Mission Locale uniquement:

*« Les textes disaient qu'il devait y avoir une cellule opérationnelle par Mission Locale. Mais on a laissé la liberté d'organisation de ces cellules opérationnelles : nous, on organise tous les 15 jours un comité de suivi et on alterne une fois en Préfecture, une fois en Mission Locale. (...) Mais la cellule opérationnelle est active tout le temps (...). On ne se réunit pas forcément ; on travaille par mail, par téléphone. » (Chargée de mission UT Direccte 91).*

Certaines des réunions organisées à la Mission Locale ont été l'occasion de rencontres avec des jeunes<sup>20</sup> et la Direccte a souligné l'intérêt des échanges qu'ils ont eus avec le Préfet à l'Egalité des Chances, fortement impliqué dans la mise en œuvre et le suivi des Emplois d'avenir.

Sur les territoires, les cellules opérationnelles permettent de dépasser les difficultés de relation entre les Missions Locales et Pôle emploi même si plusieurs de nos interlocuteurs regrettent que les représentants de Pôle emploi n'aient pas toujours le temps de se rendre aux réunions des cellules opérationnelles.

Dans certains cas, les tensions qui existaient en particulier sur la question du recueil ou du suivi des offres ont pu s'estomper peu à peu.

A Tarbes, où la collaboration se faisait « de manière très épisodique » auparavant, le dispositif aura permis d'intensifier le partenariat :

*« Les Emplois d'avenir nous ont amené à travailler ensemble. Dans ce contexte-là, c'est peut-être la première fois car on travaille les uns avec les autres, pas dans des contextes qui peuvent être plutôt « bilatéral » (Pôle emploi)*

En matière de relations entre les Missions Locales et Pôle emploi, le rôle des conseillers mis à disposition (MAD) par Pôle emploi est essentiel. Ils sont les relais entre les deux structures et permettent de rendre plus efficace le travail de prospection des entreprises, en se partageant les secteurs d'activités notamment.

---

<sup>20</sup> Les trois jeunes présents à cette réunion étaient parmi les 15 jeunes participants à la visite du Premier Ministre à la MLNE.

## 142. L'implication des UT Direccte

Les acteurs interrogés sur les territoires ont souligné l'implication des services de l'Etat dans la mise en œuvre des Emplois d'avenir. Les services préfectoraux et les Direccte ont été particulièrement mobilisés dans l'information et la promotion du dispositif, notamment en direction des employeurs.

Dans l'Essonne, le Préfet à l'Egalité des Chances s'est rapidement engagé dans la promotion du dispositif et a organisé de nombreuses réunions, notamment avec les Missions Locales et les employeurs potentiels (associations, « Grands comptes », mais aussi commissaires aux comptes ou collectivités locales).

La Secrétaire générale de la préfecture du Cantal a organisé dès novembre 2012 les différentes réunions d'information avec les acteurs du territoire, avec l'animatrice territoriale de la Direccte :

*« Mon rôle a été d'impulser des réunions d'information et de promotion au niveau du SPEL (...) Nous avons profité des bureaux des communautés de communes pour faire des interventions sur les Emplois d'avenir; dès novembre 2012 ; l'implication des partenaires, Mission Locale, Pôle emploi, Cap emploi, la Direccte et de la Secrétaire générale qui nous a même proposé d'effectuer les trajets ensemble a été forte : malgré l'heure tardive avec des réunions la plupart du temps à 20h 30 ; et l'état des routes en décembre, toutes les communautés de communes de l'arrondissement ont été visitées (celle de Laroquebrou plus tardivement) Sur la promotion des EAv, nous pouvons dire que le travail partenarial avec la Mission Locale a été positif et intéressant. » (Animatrice territoriale Direccte 15)*

L'unité territoriale de la Direccte a également contribué à impulser et à donner un rôle intéressant à la cellule opérationnelle :

*« J'adresse un mail de confirmation de tenue des réunions des cellules opérationnelles; j'en fais le plus fréquemment possible les comptes rendus ; nous analysons la cartographie, et traitons des dérogations, de formation et échangeons entre partenaires. » (Animatrice territoriale Direccte 15).*

Les collaborations ont été fortes également à Poitiers :

*« Avec la Direccte, il y a eu un plus grand travail de proximité et de terrain. Avant les EAv, c'était plus épisodique ; les EAv nous obligent à avoir de rapports quotidiens avec eux. Ça a permis une meilleure connaissance mutuelle aussi. » (Equipe direction Mission Locale du Poitou)*

## Conclusion partie 1

Dispositif ambitieux avec un volume de 150 000 jeunes prévu avant fin 2014<sup>21</sup>, les Emplois d'avenir ont été bien accueillis dans un contexte de fort chômage des jeunes. Pour les Missions Locales à qui a été confiée pour la première fois, la gestion d'un dispositif d'emploi aidé dans sa totalité, le démarrage rapide et les objectifs fixés ont été ressentis difficilement en particulier dans les territoires urbains. Les équipes ont dû s'adapter et s'organiser pour faire face à l'importance et à la multiplicité des tâches à mener. Présidents, directeurs, chargés de relations entreprises, conseillers, chargés d'accueil et assistants administratifs ont été mobilisés ; dans les structures de taille importante, l'organisation n'a pas été simple mais elle a probablement favorisé les interactions entre les différentes catégories de professionnels des Missions Locales. L'hypothèse d'un renforcement des identités de structures par la reconnaissance du métier de chacun dans les parcours d'insertion des jeunes a été mise en avant par Marie-Hélène Doublet dans le cadre d'un travail sur les Emplois d'avenir en Région Centre<sup>22</sup>. Le temps que nous avons passé dans chaque Mission Locale est insuffisant pour avoir une analyse fine de cette question de leur identité renforcée mais l'hypothèse est intéressante et mérite d'être approfondie.

Il apparaît en revanche très clairement que la fonction relations entreprises développée ces dernières années dans les Missions Locales a été un atout dans le cadre de la mise en œuvre des Emplois d'avenir et a été légitimée par le dispositif.

Les Emplois d'avenir ont également permis de développer de nouvelles formes de collaboration et d'interconnaissances entre les Missions Locales et les services de l'Etat et de se rapprocher de nouveaux partenaires de formation comme les Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA).

Fin 2013, les objectifs fixés pour les Emplois d'avenir avaient été atteints dans la quasi-totalité des Missions Locales de l'étude, comme le montre le tableau suivant. Et le développement se poursuivait de façon très satisfaisante en 2014.

---

<sup>21</sup> L'objectif a été atteint fin septembre 2014 et 45 000 contrats supplémentaires ont été ouverts pour 2014.

<sup>22</sup> « Emplois d'avenir : changements, enjeux et reconnaissance pour les Missions Locale », conférence du 6 décembre 2014 à Orléans.

	Pays salonnais	Nord Essonne	Arrondissement d'Aurillac	Agglomération de Montpellier	Poitou	Hautes-Pyrénées
<b>OBJECTIFS ET TAUX DE REALISATION EAV</b>						
<b>Objectif 2013</b>	249	219	120 (pour les 2 Missions Locales du cantal)	636	241	339
<b>Objectif 2014</b>	136	69	76	553	149	376
<b>Nombre d'EAv 2013</b>	259 (déc. 2013)	158 (déc. 2013)	132 (déc. 2013)	392 (déc.20 13)	285 (déc. 2013)	443 (déc. 2013)
<b>Nombre d'EAv 2014</b>	265 contrats (oct. 2014)	77 jeunes (oct.2014)	84 (oct. 2014)	498 (oct.2014)	149	475 (déc. 2014)
<b>En cumulé au 31 oct.14</b>	524	235	216	890	434	
<b>PROFIL DES JEUNES AYANT SIGNE UN EAV</b>						
<b>Répartition h/f</b>	44%-56%	44% - 56%	48%-52%	44%-56%	55% - 45%	45%-55%
<b>Nb de jeunes sans diplôme</b>	V et <V : 201 du début jusqu'à oct.14	V et <V : 75,5%	V et <V : 72%	V et <V : 79% (base D1)	52%	65%
<b>Nb de jeunes résidant en ZUS</b>	203 jeunes à oct.14	38% ZUS-CUCS à nov.2014	-	20,6 % en 2013 23,1% en 2014 (oct.)	6,7%	5%
<b>Nb de jeunes résidant en ZRR</b>	-	-	51% (sur les EAv 2014)	-	7,8%	56%
<b>TYPE DE CONTRATS</b>						
<b>Nb de CDI</b>	26,8% (sur les 274 EAv 2014)	19% sur 2013	10%	20,5%	15%	19%
<b>Nb de CDD</b>	73,2% (sur les EAv 2104)	81% sur 2013	90% (dont 1 an =18% et 3 ans = 63,5%)	79,5%	85% (dont 1 an = 55% et 3 ans = 22%)	81%
<b>Secteur marchand</b>	25,7% sur les EAv 2014	13% sur 2013	11%	23%	8%	18%
<b>Secteur non marchand</b>	74,8% sur les EAv 2014	87% sur 2013	89%	77%	92%	82%

## Partie 2. Des résultats importants pour l'emploi des jeunes

### 2.1. Emplois proposés et motivations des employeurs

Les résultats au niveau national<sup>23</sup> montrent que les Emplois d'avenir concernent très majoritairement le secteur non marchand, conformément à la volonté du législateur avec 78,8% des prescriptions dans ce secteur. Les collectivités territoriales et les associations sont les employeurs les plus importants avec respectivement 27,5% et 33,3% des embauches en EAv réalisées dans ces structures<sup>24</sup>.

Les secteurs d'activités principaux sont le secteur public (administration publique, défense, sécurité sociale) avec 29,3% des emplois et le secteur médicosocial avec 20,7% des emplois<sup>25</sup>.

Fin juin 2014, sur les 33 000 Emplois d'avenir recrutés par les collectivités locales, 71% concernent l'un des six métiers suivants: agent d'entretien, agent des services techniques, agent technique polyvalent, agent d'entretien des espaces verts, agent d'accueil et agent d'animation.

Les recrutements dans le secteur marchand ont progressivement augmenté à partir de mai 2013 ; ils représentent 21,2 % des EAv, avec des différences selon les territoires. En effet, ce sont les préfets de région qui ont désigné les secteurs d'activités pour lesquels les employeurs du secteur marchand pouvaient recruter des jeunes en Emplois d'avenir ; ainsi, les écarts peuvent être importants entre la région Auvergne (avec encore plusieurs secteurs exclus des EAv) et la région Ile-de-France (ouverture sans restriction).

On retrouve sur les territoires étudiés les grands pourcentages de répartition nationaux, avec les nuances liées aux choix des régions en termes d'ouverture au secteur marchand. Sur le territoire d'Aurillac par exemple, le pourcentage des recrutements dans le secteur marchand est peu élevé, du fait de la limitation des secteurs accessibles (mais aussi bien sûr, en raison des difficultés économiques des entreprises).

Au-delà des différences entre employeurs du secteur non-marchand et entreprises du secteur marchand, les motivations des recrutements en Emplois d'avenir peuvent être regroupées en quatre catégories :

- Une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)
- Une logique de création de nouveaux emplois, parfois « expérimentaux » ou d'« insertion »
- Une logique « opportuniste », qui s'apparente à un effet d'aubaine
- Une logique de déclinaison des conventions nationales pour les « Grands comptes »

---

<sup>23</sup> Sauf mention contraire, les données chiffrées qui sont présentées sont issues du système de suivi de la DGEFP et sont actualisées au 30 septembre 2014.

<sup>24</sup> Les autres catégories d'employeurs sont i) les établissements sanitaires publics (8%), ii) les autres établissements publics (7,4%), iii) les autres personnes morales chargées de la gestion d'un service public (3%), iv) les groupements d'employeurs (0,7%).

<sup>25</sup> Les autres secteurs sont i) les autres secteurs d'activité (14,3%), ii) les organisations patronales, consulaires et syndicales (7,9%), iii) les hôpitaux, centres et cabinets de santé (6,2%), iv) les sports et loisirs (5,9%), v) l'hôtellerie-restauration (5,7%), vi) le commerce, la réparation d'automobiles et de motocycles (3,9%), vii) la construction (3,2%) et viii) les industries manufacturières (2,8%).

## 221. Une logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Un certain nombre d'employeurs, notamment beaucoup les collectivités locales ou les établissements publics, voient les Emplois d'avenir comme une opportunité pour répondre à leur problématique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et anticiper sur des futurs départs à la retraite.

Le contexte actuel n'est plus celui de la période des Emplois Jeunes (1998-1999) durant laquelle ont émergé de nouveaux métiers au sein du secteur public local (dans l'environnement notamment) liés à la mise en place de la coopération intercommunale. Aujourd'hui, ces postes dans ce type de filières existent et se sont professionnalisés. Compte tenu des difficultés budgétaires que rencontrent les collectivités locales, c'est plutôt dans le cadre d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, à l'occasion des renouvellements à venir, que le dispositif est utilisé dans les collectivités, et la plupart du temps de façon plutôt limitée. Pour une collectivité locale relativement importante comme la Communauté d'agglomération d'Aurillac, qui compte 300 agents permanents, il s'agissait essentiellement, en recrutant des jeunes en Emplois d'avenir, d'anticiper des départs à la retraite. Une fois le dispositif présenté à la collectivité fin 2012, un temps a ensuite été nécessaire pour que la direction, le service des ressources humaines et les responsables de service réfléchissent à la manière d'intégrer les EAv dans les différents services. Le conseil communautaire a délibéré sur le nombre de postes à ouvrir. Dans un premier temps, cinq postes ont été ouverts et pourvus entre fin avril et début mai 2013 (deux pour le service bâtiment - entretien des espaces verts et des sentiers de randonnée, un au service assainissement, un poste créé à la médiathèque et un poste au service de collecte des ordures ménagères). Fin 2013, cinq nouveaux postes ont été ouverts. Les sept jeunes embauchés à la date de notre entretien étaient âgés de 20 ans ou plus et disposaient globalement d'un niveau CAP/BEP. Deux des jeunes recrutés (poste à la communication et au service bâtiment – collecte des ordures ménagères) l'ont été par dérogation ZRR en raison de leur niveau de formation. Un des jeunes recrutés avait travaillé l'année précédente comme saisonnier dans un des services où un EAv était à pourvoir, ce qui a été un plus, selon la responsable des ressources humaines.

Cette utilisation des EAv pour anticiper des départs à la retraite en formant des jeunes appelés à être embauchés au terme de leur contrat existe aussi pour des collectivités moins importantes, comme la Ville de Castelnau le Lez (près de 16 000 habitants en 2011) :

*« Les premiers recrutements sont intervenus entre mars et avril 2013; à Castelnau, on est assez actifs en matière de dispositifs, de contrats aidés, de formation, de contrats d'apprentissage (...). La politique de la ville est de prendre des contrats aidés pour pouvoir intégrer ensuite; on essaye d'avoir cette logique d'intégrer à terme les jeunes (...). S'il a su s'intégrer et répondre aux besoins de la commune, pourquoi pas l'intégrer. Quand le dispositif Emplois d'avenir est sorti, le Maire a souhaité que l'on fasse également un effort en la matière. »*

La Ville de Salon de Provence, de taille moyenne (42 800 habitants en 2011), s'est fixée un objectif de recrutement important (30 contrats en 2013) ; il s'agissait de saisir l'opportunité du dispositif pour répondre au problème du chômage des jeunes peu qualifiés mais aussi pour préparer les remplacements des départs en retraite d'un certain nombre d'agents. Il s'agissait également de « soulager » certains services qui font face à une charge de travail importante. Les postes sont, dans un premier temps, construits sur des CDD d'un an. La finalité étant l'intégration définitive des jeunes dans leur service : « On a profilé les postes sur des départs à la retraite donc il ne faut pas non plus que ça dure trois ans. » (Direction des ressources humaines)

La Municipalité a respecté la procédure en tendant toutefois vers une vigilance sur les plus âgés, un équilibre filles-garçons :

*« Concernant le recrutement, on a regardé l'âge. Pour nous, 25 ans c'était plus précaire que les plus jeunes de 18 ans par exemple, donc ça comptait. La Mission Locale nous a aussi dit qu'il fallait un tiers de jeunes issus des ZUS. Donc, on est arrivé à 10 postes ZUS mais par coïncidence ! On n'a pas cherché une méthode particulière pour arriver à ce chiffre, ça s'est vraiment fait naturellement. D'ailleurs, tous les jeunes recrutés avec le bac ou au-dessus sont des ZUS comme il y a une dérogation pour eux. L'assistant multimédia, l'agent comptable et l'agent de service à la population sont des jeunes qui habitent des ZUS. »* (Direction des ressources humaines)

Pour la commune de Bordères, qui ne compte que 38 agents titulaires et une dizaine de contractuels (dont une vingtaine travaille dans le service technique), l'objectif était aussi d'anticiper sur des recrutements à venir, en privilégiant les jeunes de la commune. Elle a embauché trois jeunes en Emploi d'avenir durant l'année 2013 :

*« Ça nous permet de tester des gens et de bien préparer le départ en retraite de certains agents. Après, chez nous, les embauches sont rares donc on ne veut pas se tromper. Il faut que la personne démontre un investissement et un intérêt pour la commune. »* (Ville de Bordères)

Certaines collectivités affichent clairement le triple objectif de réponse à une commande politique, d'insertion du public jeune et de remplacement des départs à la retraite à moyen terme.

Le Conseil général de l'Essonne, proche de l'action gouvernementale au niveau politique, voulait une action dynamique en faveur de l'emploi des jeunes. Il était logique pour lui de prendre le relais au niveau local du dispositif gouvernemental. D'autant plus que *« l'objectif de cibler le public le plus en difficulté, sans le moindre diplôme »* lui semblait intéressant. Le Conseil général a pu mobiliser sa fonction employeur et sa proximité avec le monde associatif (financement des associations et des établissements sociaux qui avaient des difficultés à recruter des jeunes dans un contexte de pyramide des âges vieillissante). Dans le cadre d'une démarche de gestion prévisionnelle des départs en retraite, l'opportunité des Emplois d'avenir était donc bienvenue. L'objectif était de recruter 100 jeunes en EAv dans les services du Conseil général et 52 jeunes avaient été recrutés à la date où nous avons réalisé l'entretien.

La Ville de Poitiers a également mis l'accent sur l'objectif d'intégrer des publics jeunes, dans une optique de transmission entre générations :

*« La volonté politique a été la base de tout. Sans cela, on n'aurait pas travaillé sur les EAV, on aurait travaillé sur des recrutements par d'autres biais tels que l'apprentissage ou d'autres dispositifs comme on le fait habituellement (...). Au final, le dispositif nous a permis de voir comment on pouvait voir les choses différemment, comment on pouvait faire entrer dans nos viviers des jeunes avec des profils un peu atypiques et ça c'est vraiment très intéressant. Et quand on suit les choses et qu'on voit ce que ça peut donner, c'est aussi très intéressant et ça permet de revoir sa copie, on ouvre son esprit et on travaille mieux. On a toujours travaillé sur de l'insertion mais différemment, là on est vraiment sur des emplois pérennes. »* (DRH Ville de Poitiers)

La première année, en 2013, la collectivité s'est fixée un objectif de 25 recrutements en EAv suivi d'un second de dix contrats en 2014 sur des formats de CDD d'un an renouvelable deux fois.



*« Le dispositif a été monté de sorte à ce qu'il y ait un passage de relais entre les départs à la retraite et leurs successeurs. Un passage de relais entre les générations. On s'est aperçu que ces personnes avaient un réel savoir-faire qu'ils n'avaient pas toujours transmis. » (DRH Ville de Poitiers)*

La démarche du Conseil général de l'Hérault<sup>26</sup> était également de favoriser l'intégration de jeunes dans la collectivité, *« dans la mesure où ces derniers ne constituent qu'un faible pourcentage des effectifs »*. Même si, la situation budgétaire étant difficile, les recrutements allaient vers ceux qui avaient le plus d'expérience.

*« Mais s'il n'y a pas de jeunes, on se coupe de façons d'être, de savoirs et de savoir faire ; le dispositif Emplois d'avenir était donc une opportunité pour nous de recruter des jeunes, avec l'objectif de pérenniser les emplois ensuite. » (Mission diversité du Conseil général de l'Hérault)*

L'objectif de GPEC peut aussi exister du côté du secteur marchand, même s'il se combine avec un facteur effet d'aubaine : l'entreprise familiale de textile que nous avons interrogée existe depuis plus de 35 ans. Elle fabrique du tissu des Pyrénées et constitue la seule usine des Hautes-Pyrénées à produire du « 100% pur laine ». Elle dispose de 12 salariés à temps plein. L'entreprise ne connaissait pas les contrats Emplois d'avenir mais avait eu l'occasion d'embaucher du personnel en contrats aidés. Une salariée s'appêtant à partir à la retraite, l'entreprise se devait d'anticiper son départ en formant une personne à même d'occuper le poste. Son choix s'est naturellement porté sur Tiphaine qui avait réalisé un stage au sein de l'entreprise quelques années auparavant :

*« Tiphaine avait fait un stage ici quand elle était à l'école. J'en avais gardé un bon souvenir puisqu'elle nous avait fait un modèle qui est toujours dans le catalogue. Je l'ai donc rappelée en novembre 2013 pour savoir si ça l'intéressait de venir travailler. C'est Tiphaine qui nous a parlé de ce contrat parce qu'au départ nous on voulait partir sur une base de 17 heures avec un contrat-formation. Pour elle qui vient de Tarbes, c'est financièrement plus avantageux et pour nous aussi comme on nous rembourse une petite partie. Nous nous sommes donc mis d'accord. » (Gérante de l'entreprise de textile)*

Pour Tiphaine, la pérennité de l'emploi est donc assurée :

*« Notre travail est spécifique, on prend du temps à former quelqu'un et on en perd aussi, donc c'est pas pour le lâcher après. Quand on prend un jeune, c'est un investissement, c'est pour qu'il reste après. » (Gérante de l'entreprise de textile)*

## **222. Une logique de création d'emplois, parfois « expérimentaux » ou d'insertion**

Une catégorie d'employeurs sont dans une logique de création de nouveaux emplois, parfois « expérimentaux » ou d' « insertion » ; ce sont des petites associations, des petites communes rurales

---

<sup>26</sup> Le CG 34 apporte en outre un financement complémentaire à celui de l'État, pour l'embauche d'Emplois d'avenir au sein des établissements relevant de leur compétence.

ou des artisans qui n'auraient pas recruté sans le dispositif et sans l'appui de la Mission Locale en matière de ressources humaines et d'accompagnement conjoint des jeunes.

Pour des associations d'insertion sociale, financées par le Conseil général, comme celle que nous avons interrogée dans l'Essonne<sup>27</sup>, il s'agissait de « jouer le jeu » et de saisir l'opportunité de l'aide financière pour créer de nouveaux postes, avec une dimension expérimentale. Le service concerné ne comprenant que deux salariés avant le recrutement d'un EAv, la responsable a travaillé avec le conseiller de la Mission Locale sur la définition du poste, sur les formalités administratives (« *on ne savait pas ce qu'était le Cerfa* ») puis sur le suivi conjoint de la jeune fille recrutée (notamment pour résoudre ses problématiques de santé).

Pour une Association d'accompagnement d'adultes handicapés que nous avons rencontrée sur le territoire de l'arrondissement Aurillac, l'objectif du recrutement en EAv était à la fois de renforcer les équipes et de sortir des jeunes de l'exclusion :

*« Nous avons été la première association du département à recruter ; c'est quelque chose de mûri, de réfléchi; on n'aurait pas recruté s'il n'y avait pas eu les Emplois d'avenir (...). Ce dispositif, ce n'est que du positif, pour les jeunes, pour l'employeur et pour les collègues car il apporte du sang neuf. »* (Directrice de l'Association)

La structure comporte 40 salariés titulaires (en équivalent temps plein) et beaucoup d'entre eux sont entrés à l'origine en contrats aidés; l'accompagnement de ces publics et la volonté de les intégrer font partie de la « culture de l'association », selon la directrice. Les cinq jeunes, recrutés en CDD de 3 ans, ont des profils différents; certains étant très peu qualifiés, avec des problématiques personnelles lourdes (mais que les responsables peuvent « gérer ») et d'autres de niveau bac et même licence pour l'une. Avec l'aide importante de l'Etat pour ces recrutements, la directrice estime qu'il était important de rester dans l'esprit du législateur, de privilégier les profils « en difficulté » et de les accompagner.

Pour ce type de structures associatives, crèches ou centres sociaux, il y a finalement une motivation liée à la création d'emplois nouveaux et une part d'effet d'aubaine dans un contexte de difficultés financières des associations.

Ce Centre social rencontré sur le territoire du Poitou (39 salariés, dont 23 ETP) le résume clairement :

*« Il y a un, l'effet d'aubaine, faut pas le nier, parce que c'est un emploi qui n'est pas cher, soyons clairs. Et, deux, il s'inscrit dans le chaînage de nos actions sur l'insertion des jeunes. Ça nous paraissait donc cohérent de l'utiliser. »* (Direction Centre social)

Faute de moyens, la création des huit postes EAv au sein de la structure n'aurait pas été possible sans le dispositif ; ce dernier a ainsi permis de pérenniser un certain nombre de postes précaires occupés par les jeunes dans le secteur animation.

Le GEIQ BTP de l'Hérault, qui a recruté deux jeunes dont les profils étaient atypiques (primo arrivants), se défend d'un effet d'aubaine et estime qu'elle ne l'aurait pas fait sans les modalités de l'Emploi d'avenir :

---

<sup>27</sup> Association qui apporte un suivi social, éducatif et thérapeutique à des jeunes de 16 à 21 ans adressés par les services de l'Aide sociale à l'enfance et de la protection judiciaire de la jeunesse.

*« Agé de 20 ans, le jeune avait été à l'école mais était en situation d'illettrisme; la signature d'un contrat de professionnalisation n'était donc pas possible. J'ai fait le choix de l'Emploi d'avenir ; l'entreprise a accepté compte tenu de l'aide financière (47% de prise en charge<sup>28</sup>). Il n'y a donc pas eu d'effets d'aubaine ; c'est moi qui ai proposé la solution de l'Emploi d'avenir. » (Directrice du GEIQ BTP)*

Les établissements du secteur médico-social ont fait appel de façon importante aux EAv, le besoin étant réel dans ce secteur.

Ainsi, pour une importante association départementale liée au handicap mental, les recrutements ont été liés à de forts besoins de la structure:

*« On a très bien accueilli le dispositif EAv car ces contrats sont sur du temps plein et non sur du temps partiel. La durée du contrat en CUI-CAE porte sur 12 mois alors que la formation D.E AMP est d'une durée de 18 à 22 mois, avec une perspective de renouvellement non garantie le jour de la signature du contrat. Les personnes chargées de l'accueil et du suivi des stagiaires (les tuteurs) préfèrent l'Emploi d'avenir au CUI-CAE car il s'agit d'un emploi à temps plein, ce qui lui confère une meilleure qualité dans le cadre du suivi. La principale hésitation au recours à l'EAv résidait dans le fait que ce type de contrat est ouvert aux jeunes n'ayant pas ou peu de qualification, ce qui pourrait engendrer une baisse de la qualification de nos équipes éducatives. » (Conseiller technique Ressources Humaines de l'Association)*

Les exigences de cette association sont importantes dans la mesure où le milieu du handicap est difficile ; il est nécessaire, selon le conseiller technique RH, de travailler en amont, notamment avec la Mission Locale :

*« On fait des Evaluations en milieu de travail (EMT) de 10 jours ou de 15 jours mais c'est un peu court. Les directeurs des services avaient proposé des candidats qui avaient fait des remplacements et qui connaissaient le métier mais ce n'était pas possible de les intégrer selon les critères EAv (...). Donc, à l'issue des EMT, le directeur propose un ou deux candidats; on les reçoit en entretien, et après, je m'occupe du dossier administratif (...). Pour le CERFA, je vais à la Mission Locale et on échange par mail. On monte le dossier très vite ; en 15 jours, c'est fait. Je n'ai jamais eu de problèmes (...) » (Conseiller technique RH de l'Association.)*

Un certain nombre de recrutements en EAv ont été réalisés par des petites communes rurales dans une démarche de création de postes (et avec la volonté de maintenir les jeunes dans leurs territoires); manquant de compétences en ressources humaines, elles ont été fortement appuyées par les professionnels de la Mission Locale (création des fiches de poste, notamment). Ces emplois, souvent polyvalents ou mutualisés entre plusieurs petites communes qui n'avaient pas besoin d'un employé à temps plein, n'étaient pas toujours simples à construire ; sur le territoire de l'arrondissement d'Aurillac, une Communauté de communes a par exemple proposé un poste d'agent d'entretien à temps plein sur deux ou trois communes avec une polyvalence importante puisqu'il s'agissait aussi d'aider à la cantine. La Collectivité locale souhaite « raccrocher » d'autres communes pour pouvoir pérenniser le poste à terme. Un autre poste a concerné un jeune qui fait à la fois de l'entretien des espaces verts, un peu de maçonnerie et du déneigement l'hiver. Ces emplois sont intéressants, notamment parce qu'ils sont peu

---

<sup>28</sup> La Convention GEIQ mentionne que la prise en charge est de 47% comme pour les Entreprises d'insertion (EI). La prise en charge est de 75% si le recrutement est destiné à l'association GEIQ.

répétitifs et qu'ils peuvent convenir à des jeunes peu qualifiés et peu mobiles qui résident dans ces petites communes. Mais ils sont parfois difficiles à pourvoir, les jeunes ne souhaitant pas toujours accomplir l'ensemble des tâches proposées. C'était le cas par exemple d'un poste « d'aide maternelle » mais qui comportait aussi de l'entretien des espaces verts. Lors de notre enquête, les candidatures pour ce poste semblaient difficiles à recueillir.

Autre exemple d'expérimentation, la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Montpellier a souhaité expérimenter, grâce aux EAv, un projet de recrutement de « stewards urbains » qu'elle portait. Selon son responsable ressources humaines, elle n'aurait jamais recruté s'il n'y avait pas eu le dispositif. Il ne considère donc pas les recrutements effectués comme un effet d'aubaine mais comme une opportunité dont la CCI s'est saisie.

Quatre « stewards urbains » ont donc été recrutés (CDD d'un an à temps plein, renouvelable deux fois) ; leur mission était d'accueillir et d'informer les commerçants du centre-ville, de présenter les services de la CCI, de participer aux événements portés par la CCI ou la ville, de relever les problèmes liés à l'affichage sauvage ou aux dégradations. Il semble que ces emplois n'aient pas été renouvelés en deuxième année.

## **223. Une logique « opportuniste », un effet d'aubaine**

Les employeurs concernés par cette logique d'emplois « opportunistes » et d'effet d'aubaine sont difficiles à quantifier et à caractériser. Ils semblent relativement minoritaires ; on les retrouve plutôt dans le secteur marchand, en particulier dans la vente, la restauration ou le bâtiment. Le législateur, en ouvrant les Emplois d'avenir au secteur marchand, avait d'ailleurs souligné :

*« Certains secteurs, comme la restauration et le bâtiment, peuvent se prêter particulièrement à des effets d'aubaine et les préfets devront y être particulièrement attentifs, lors de la signature des conventions ».*

Le responsable du restaurant de chaîne que nous avons rencontré (14 à 18 salariés selon les périodes) ne connaissait pas le dispositif<sup>29</sup> avant que le directeur de la Mission Locale lui en parle début octobre: « *J'ai dit : tiens, on va essayer d'en profiter (...) On ne pensait pas qu'on y avait droit* ». Il a transmis les CV à la Mission Locale pour vérifier les critères d'éligibilité, en sachant qu'il aurait recruté malgré tout.

Au lancement du dispositif des Emplois d'avenir, le magasin de prêt à porter franchisé que nous avons interrogé disposait également d'une expérience en matière de contrats aidés puisqu'il avait embauché huit Contrat unique d'insertion (CUI) par le passé. Le magasin s'informait donc régulièrement sur les nouveaux dispositifs de contrats aidés et c'est par l'intermédiaire de Pôle emploi qu'il a pris connaissance du dispositif des Emplois d'avenir ; le gérant connaissait la Mission Locale par le biais de la CCI mais n'avait pas encore de collaboration avec elle. L'entreprise ayant ses propres candidatures, la Mission Locale n'a pas été sollicitée dans le processus de recrutement des jeunes :

*« Comme on connaissait le dispositif Emploi d'avenir, on l'a utilisé pour Maud après sa période d'intérim, et pour Élodie qui était inscrite à la Mission Locale. »* (Responsable de magasin)

---

<sup>29</sup> Il connaissait cependant déjà la Mission Locale car il avait recruté un certain nombre de CIE (et autres contrats) en 2008 avec la Mission Locale au moment de l'ouverture du restaurant.

Au moment de l'entretien, les deux jeunes recrutées en Emploi d'avenir ont été soumises au test interne du magasin et à une période d'essai de deux mois. L'une des deux jeunes recrutée en Emploi d'avenir, Maud, âgée de 18 ans, était déjà en poste au moment de la signature de son Emploi d'avenir. Elle avait rejoint l'enseigne lors d'un stage dans le cadre de son bac professionnel en vente, avant de se voir proposer un poste en intérim. Le dispositif des Emplois d'avenir a constitué une opportunité saisie par l'entreprise pour la pérenniser sur un CDI :

*« Généralement, chez nous, on commence par une période d'intérim. Maud a été au bac pro qu'elle n'a pas eu. Elle a été en stage non rémunéré chez nous toute l'année dans le cadre de son Bac pro. Après, comme elle n'a pas continué ses études et comme elle a donné satisfaction, on lui a proposé de la prendre en intérim en juillet. Du coup, là elle est ravie par le CDI en Emploi d'avenir qu'on lui a proposé. »* (Responsable de magasin)

Pour ce restaurant, comme pour ce magasin de prêt à porter, les deux jeunes filles dont le contrat en EAv se confirme sont des jeunes avec un diplôme de niveau V et une expérience dans le secteur, notamment déjà dans l'entreprise concernée. Ces deux entreprises privées auraient probablement recruté sans le dispositif EAv.

Ces employeurs, qui ont des exigences fortes, connaissent mal les modalités des Emplois d'avenir, en matière notamment d'accompagnement des jeunes. Alors que l'une des finalités du dispositif est de permettre à des jeunes, peu ou pas diplômés, de se former et de développer leur expérience en entreprise, le magasin de prêt à porter ne prévoit aucun accompagnement spécifique pour Elodie afin de lui permettre de combler ses lacunes et de progresser :

*« Dans notre recrutement de base, on n'a pas besoin de diplômés mais on demande au moins le niveau bac pour qu'elles [les personnes recrutées] percutent rapidement.*

*(...) Moi, je ne suis pas leur père et au-delà de l'affectif, on a une boutique à faire tourner. On est clair dès le départ. C'est le côté chaîne. On est plus dans du libre-service assisté que de la vente stricto sensu. »* (Gérant du magasin)

Les recrutements dans ces secteurs d'activités comme la vente ou la restauration ne sont pas toujours de qualité, avec des temps partiels, des rythmes de travail denses, une absence de tutorat et une difficulté pour accepter de mettre en place des parcours de formation. Nous avons constaté sur les territoires des ruptures de contrats pour ces emplois.

Au plan national, une note de la DARES-SEPEFP remise au comité de pilotage national des Emplois d'avenir du mois de juin 2014 fait apparaître que les ruptures sont deux fois plus fréquentes dans le secteur marchand que dans le secteur non marchand : « 18,9% des EAv marchands sont rompus au bout de 6 mois contre 7,5% des EAv non marchands »<sup>30</sup>.

On retrouve dans le secteur de l'aide à domicile marchand, qui connaît un fort développement, ce type de recrutements opportunistes, mais avec un travail d'accompagnement des jeunes plus important que dans le secteur de la restauration, par exemple. L'Agence D Quo<sup>31</sup> d'aide à domicile a saisi l'opportunité de l'EAv pour embaucher une jeune fille de 24 ans qui avait fait un stage dans l'entreprise et était revenue d'elle-même après avoir obtenu son titre Assistante de vie (AV) en juin 2013; elle possédait les

---

<sup>30</sup> Données calculées sur la base des entrées en EAv jusqu'en octobre 2013.

<sup>31</sup> Créé en 2010 par l'actuelle directrice, D Quo regroupe 14 salariés (9 ETP).

prérequis c'est-à-dire avoir le titre d'AV, le permis de conduire et la voiture ; le recrutement s'est fait rapidement en juin 2013 en CDI temps partiel avec deux mois d'essai : « *On aurait recruté quand-même; j'avais besoin de quelqu'un et s'il y a des aides tant mieux.* »

Pour la jeune fille, il s'agit cependant d'une opportunité qu'elle n'aurait pas eue autrement et le CDI lui a permis de prendre un appartement.

## **224. Une logique de déclinaison des conventions nationales pour les « Grands comptes »**

Des conventions nationales ont été signées dans un objectif de recrutement en nombre de jeunes en Emplois d'avenir, notamment avec la SNCF, la Poste ou la RATP. Au total, la SNCF a procédé au recrutement de 505 jeunes en EAv pour l'année 2013. En 2014, l'objectif affiché était de 245 recrutements. Les embauches dans ces « grands comptes » ont finalement été moins importantes que prévu.

Nous avons constaté lors de nos enquêtes de terrain que les opportunités de recrutement avaient été faibles dans ces grandes entreprises :

*« Ces grandes Conventions nationales ou régionales qui ont été signées, si vous ne les boostez pas tous les matins, ça n'a aucune déclinaison réelle (...). On fait une grande manifestation, c'est très médiatisé mais après il faut les rattraper, les conventions, sur le local, et ça c'est du boulot. »* (Chargée de mission UT Direccte)

Par ailleurs, les embauches réalisées l'ont été principalement là où étaient localisés les sièges de ces grandes entreprises (plus d'un jeune sur cinq recruté à Paris pour la SNCF en 2013 par exemple), avec donc une inégalité de traitement ressentie par les territoires.

A Aurillac, un seul jeune avait été recruté par la Poste au moment de notre enquête et les contrats avec ERDF et GRDF étaient restés des contrats de professionnalisation. Seule la CAF, qui a signé une convention nationale pour le recrutement des EAv a recruté cinq jeunes en EAv (CDD d'un an renouvelable, 36 h/semaine) en septembre 2013, en tant que « conseillers - services à l'utilisateur » pour la plate forme chargée de la prise en charge des flux téléphoniques de la CAF de l'Essonne. La CAF a obtenu une dérogation pour recruter des jeunes de niveau Bac (car un niveau de compétences au moins égal au bac était souhaité). Ce sont donc des jeunes de ZRR qui ont été recrutés.

A Salon de Provence, très peu d'embauches dans les grands comptes ont été réalisés, les recrutements de ces entreprises s'effectuant via leur service de Ressources humaines, localisé le plus souvent à Marseille. C'est aussi le cas du territoire de Nord Essonne, où quatre jeunes seulement avaient été recrutés à la RATP. Le magasin Carrefour, malgré l'existence d'une Convention nationale, n'a procédé à aucun recrutement, se limitant aux embauches en contrats de professionnalisation.

A Montpellier, où sont situés des sièges régionaux d'entreprises comme la SNCF ou la Poste, la situation est différente. Les offres étaient plus nombreuses mais la gestion de ces recrutements et le suivi par la Mission Locale des jeunes recrutés a été difficile.

Pour la SNCF, sur les 18 jeunes recrutés, 13 sont issus de la MLJAM. Et ce sont les Apprentis d'Auteuil qui font l'accompagnement des jeunes. L'ARML Languedoc Roussillon a pris le relais pour réaliser l'interface avec les Missions Locales.

## 2.2. Une opportunité d'emploi stable pour les jeunes peu qualifiés

Le dispositif Emplois d'avenir a clairement atteint le public visé par le législateur, c'est-à-dire les jeunes sans emploi peu ou pas qualifiés et c'est en particulier sur ce point, celui des niveaux de qualification, que le programme EAv se distingue de celui des Emplois jeunes.

Au 30 septembre 2014, 148 466 jeunes avaient signé un Emploi d'avenir (dont 97% prescrits par les Missions Locales)<sup>32</sup>. Parmi ces jeunes, plus de 80% sont de niveau infra IV. Plus de 40% n'ont aucun diplôme. Les jeunes diplômés sont principalement titulaires d'un CAP ou BEP. Ces emplois concernent autant les femmes que les hommes avec même une légère sous représentation de ces derniers. Depuis octobre 2012, les jeunes ayant bénéficié d'une dérogation liée à leur niveau de qualification pour pouvoir signer un Emploi d'avenir représentent 15% de l'ensemble des jeunes recrutés en EAv. Parmi les jeunes résidant en ZUS/ZRR et qui ont signé un EAv, 39,8% ont bénéficié de cette dérogation<sup>33</sup>.

Les caractéristiques des jeunes en EAv dans les six territoires de l'étude sont celles du public bénéficiaire des EAv au niveau national, avec les spécificités liées aux différents territoires (proportion forte de ZRR pour la Mission Locale de l'arrondissement d'Aurillac ou proportion forte de ZUS pour la MLJAM par exemple). On retrouve une répartition hommes-femmes assez équilibrée. La parité est quasiment respectée dans le territoire d'Aurillac. A Nord-Essonne ou dans l'agglomération de Montpellier, les femmes sont majoritaires (55,7%) alors que sur le territoire de la Mission Locale du Poitou, la proportion était inverse (à fin 2013).

Le pourcentage de jeunes peu ou pas qualifiés est important sur l'ensemble des territoires. Globalement, les jeunes de niveaux IV validés représentent moins de 20% des jeunes en EAv, à l'exception du territoire des Hautes-Pyrénées qui dispose d'un nombre important de ZRR<sup>34</sup> et où, de ce fait, le pourcentage était plus élevé (26%) ; sur les 450 jeunes entrés en EAv en février 2014, 58,6% des jeunes recrutés étaient en effet de ces zones (ZRR et ZUS), avec la possibilité de bénéficier des dérogations de qualification.

Sur le territoire de l'agglomération de Montpellier, la proportion de ZUS est importante et aurait pu induire des niveaux de qualification plus élevés mais la Mission Locale n'a pas souhaité mettre l'accent sur les dérogations, du moins pas la première année de déploiement des EAv. Ainsi, on retrouve le pourcentage de 80% des jeunes recrutés en EAv de niveau infra IV.

Par ailleurs, sur ce même territoire, les jeunes de 22 ans ou plus sont largement majoritaires puisqu'ils représentent 69% du total contre 31% pour les 16 à 21 ans.

L'Emploi d'avenir représente pour ces jeunes avant tout une opportunité importante de s'intégrer durablement dans le monde du travail, la plupart d'entre eux étant dans une situation précaire avant leur entrée dans le dispositif. Si les entretiens ont montré combien ces emplois de longue durée et à temps plein étaient importants pour leur permettre de se stabiliser et de se projeter à plus long terme, ils ont montré aussi que les stratégies n'étaient pas les mêmes pour tous. Alors que pour certains, l'Emploi d'avenir est une occasion de s'intégrer de façon stable dans un emploi quel qu'il soit, d'autres l'envisagent comme une opportunité d'évoluer professionnellement dans un secteur d'activité déjà choisi ou d'opérer une reconversion professionnelle.

---

<sup>32</sup> Ce chiffre comprend les Emplois d'avenir professeur (12 793) mais ne comprend pas les renouvellements de contrats (12 418).

<sup>33</sup> Nous y revenons dans la partie 3 à travers une analyse des critères d'éligibilité.

<sup>34</sup> Proportion forte de jeunes issus de ZRR, moindre pour les ZUS : 238 pour les ZRR et 26 pour les ZUS.

## **221. Des jeunes peu ou pas qualifiés, souvent expérimentés, qui ne parvenaient pas à accéder à un emploi stable**

Les jeunes que nous avons interrogés<sup>35</sup> sur les six territoires sont âgés de 19 à 25 ans, plus de la moitié ont 24 ou 25 ans ; 5 sont âgés de 19 à 21 ans, aucun n'est mineur. S'agissant des niveaux de formation, quatre seulement étaient titulaires d'un diplôme égal ou supérieur au bac : Thiphaine<sup>36</sup> (Bac professionnel), Marco (Bac professionnel), Fabien (Brevet professionnel) et Laure (BTS). Peu ou pas qualifiés avant leur entrée en EAv, ces jeunes que nous avons rencontrés étaient en recherche d'un emploi stable. Les entretiens révèlent cependant que tous avaient une expérience de travail avant leur entrée en Emploi d'avenir (intérim, CDD courts, travail saisonnier, travail informel), plus ou moins importante selon les cas, et pas forcément dans le secteur d'activité choisi.

La majorité de ceux que nous avons rencontrés ont connu des difficultés durant leur scolarité, pour des raisons diverses :

*« Quand j'étais à l'école, j'écoutais le prof, ça passait pas. Je n'y arrivais pas, je ne me voyais pas dans les études. Alors ils (les parents) m'ont poussée dans la restauration parce qu'il y aurait toujours des débouchés. » (Manon, 20 ans)*

*« Je suis suivi à la Mission Locale depuis longtemps en fait parce que moi l'école, je n'aimais pas ça, je faisais pas mal de bêtises. Enfin comme tous les jeunes, mais surtout l'école, c'était pas mon truc. » (Youssef, 24 ans)*

*« Pour moi, le lycée, ça a été un gros échec. J'ai fait première et terminale S, enfin pour être plus précis, j'ai fait : seconde, première, première et terminale, terminale S et au final, j'ai pas le bac. C'est un échec relatif parce que c'est toujours enrichissant d'aller jusque-là. (...) Ce que je trouve dommage dans mes années lycée, c'est que je n'ai pas pu me rendre compte plus tôt que c'était la filière sociale qui allait m'intéresser, c'est ce qui m'a frustré pour le lycée. » (Julien, 25 ans)*

Jordan, 22 ans, a interrompu son BEP sanitaire et social au bout d'un an, à cause « de ses conneries de jeunesse ».

Avant d'être orienté à la Mission Locale, Xavier a suivi une formation de CAP Boulangerie, au cours de laquelle cela s'est « très mal passé » :

*« L'apprentissage ça te démolit, les patrons ils te démolissent, tu te lèves tôt le matin pour te faire insulter, parfois tu n'es pas payé (...) moi j'ai dit stop, j'ai arrêté en plein milieu ». « Moi, l'école, j'en ai marre ».*

D'autres ont quitté le système scolaire pour des raisons personnelles : Noémie, 24 ans, a interrompu son Bac professionnel en secrétariat-comptabilité quand elle s'est retrouvée enceinte ; lorsqu'elle a décidé de reprendre une activité, c'est en tant qu'agent de service hospitalier (ASH) qu'elle a trouvé du travail (CAE puis contrats de remplacement).

---

<sup>35</sup> 30 jeunes interrogés, dont 3 non éligibles aux Emplois d'avenir. Voir tableau en annexe.

<sup>36</sup> Les prénoms ont été modifiés.



Plusieurs ont obtenu un CAP, un BEP ou même un Bac, en apprentissage ou non, mais dans un secteur d'activité qu'ils n'avaient pas choisi ou dans lequel ils ne trouvaient pas d'emploi. Ainsi, Marco, 22 ans, a obtenu un Bac professionnel en comptabilité « par défaut ». Le choix des études était restreint compte tenu des moyens financiers de ses parents qui limitaient les possibilités de mobilité pour accéder à des formations en dehors du territoire. Il a décidé de chercher un emploi rapidement.

Pour Laura, 25 ans, titulaire d'un CAP coiffure réalisé en apprentissage :

*« La coiffure, c'était par obligation. J'avais 14 ans et je voulais vraiment quitter l'école parce que ça ne me correspondait plus et donc il fallait faire autre chose : pré-apprentissage et apprentissage. En plus, à la fin de chaque mois y avait un salaire qui tombait, donc c'était très bien. Après, la coiffure, je ne voulais plus. Donc, je me suis réorientée vers la petite enfance. C'est quelque chose qui me passionne, qui me plaît. Je ne cherche pas d'explication à ça ; des fois, il ne faut pas chercher plus loin ! »*

Caroline, 24 ans, a obtenu son BEP mécanique-auto en 2009 dans un Lycée à Aurillac :

*« Après ma terminale, j'ai cherché du travail dans tous les garages d'Aurillac. Mais ici les mentalités ne sont pas assez évoluées. Les gens ne croient pas qu'une fille peut travailler dans un garage. »*

Plusieurs ont connu des parcours difficiles, marqués par la précarité, comme Manon, 20 ans, titulaire d'un CAP dans l'hôtellerie, ayant interrompu son BP en restauration avant l'obtention du diplôme, et qui, après une période conflictuelle avec ses parents, a vécu sans domicile fixe, pendant plusieurs mois. Elle a enchaîné différents emplois dans la restauration mais a également travaillé de nuit comme agent des services hospitaliers (ASH) dans une maison de retraite.

Salima, 22 ans, a interrompu son BEP vente dès la première année. Accueillie en foyer d'accueil, elle a eu l'opportunité de passer son BAFA et de travailler pendant plusieurs années comme animatrice, à temps partiel, dans des centres de loisirs ou des maisons de quartiers. Après la naissance de son enfant lorsqu'elle avait 18 ans, elle a recherché des emplois plus rémunérateurs et a travaillé notamment chez Tati, mais pour des contrats de courte durée.

Loris, 21 ans, issu de la communauté des gens du voyage, a quitté très tôt le système scolaire. Il n'a ensuite réalisé que des petits travaux, notamment dans les espaces verts, souvent effectués au noir.

La plupart avaient une expérience de travail avant leur entrée en Emploi d'avenir. Il s'agit là d'un enseignement majeur de notre étude : les jeunes que nous avons rencontrés étaient moins à la recherche d'une première expérience professionnelle qu'en quête d'un emploi durable.

Certains ont connu, avant leur EAv, une expérience longue. C'est le cas de Fabien, 24 ans, qui a travaillé six ans en alternance dans la boulangerie et la pâtisserie avant de partir 8 mois en Australie puis de faire des remplacements comme Aide médico psychologique (AMP). Ou de Youssef, qui a exercé plusieurs emplois notamment comme chauffeur-livreur ou comme agent de sécurité pendant trois ans.

Pour d'autres, il s'agissait de CDD courts ou à temps partiel (dans la vente pour Salima, Lamia a été caissière à mi-temps pendant deux ans dans un supermarché), de « petits boulots », en ménage, notamment, ou en fast food (Caroline pendant un an et demi, Sabrina pendant deux ans et demi ou Julien), d'emplois saisonniers ou de remplacement (Noémie, comme ASH), de contrats aidés de courte

durée ou à temps partiel (Jordan au CHU, Marine en crèche ou Carole, dans l'animation), d'emplois d'insertion (Amel, dans une association intermédiaire) ou de travail informel (Loris dans la ferraille ou les espaces verts, Adrien dans la peinture).

Plusieurs des employeurs que nous avons interrogés ont été surpris par l'importance des expériences de travail des jeunes :

*« Aucun des jeunes recrutés en EAv n'a le Bac. En majorité, ils ont un niveau BEP. Les domaines de formation ne sont pas toujours en lien avec le poste qu'ils occupent (...). Tous les jeunes, par contre, ont des expériences professionnelles. Cela m'a assez surpris d'ailleurs, il y en avait même certains qui avaient déjà pas mal d'expériences. »* (Service RH du Louvre.)

*« Nous voulions recruter des jeunes sans diplômes. Mais, même s'il s'agit de jeunes de 22 ans, de jeunes pas qualifiés, ils ont des parcours de travail à Mac Do, travail au noir, intérim etc. »* (Directeur de l'insertion du Conseil général de l'Essonne)

Un certain nombre de ces employeurs ont même été satisfaits de recruter des jeunes disposant de compétences déjà importantes et de qualités comme la capacité d'adaptation ou d'évolution :

*« Les jeunes entrants dans les jurys étaient assez conformes à l'idée que l'on pouvait se faire des jeunes en difficulté. Par contre, les jeunes que l'on a recrutés : on est toujours épaté et soufflé de leur adaptabilité à l'emploi, sur des postes pas faciles comme l'accueil en MDS, où le tuteur n'est pas toujours là (...). On a été étonnés de leur volonté de travailler, leur envie de progression, leur envie d'apprendre. »* (Directeur de l'insertion du Conseil général de l'Essonne)

*« On n'avait pas d'a priori mais c'est vrai qu'on a été agréablement surpris par leur motivation. Ils étaient attachants pour la plupart et on était déçus de ne pas pouvoir en prendre davantage. »* (Ville de Salon)

*« Aujourd'hui, il ressort des entretiens que les jeunes ont l'air contents d'être présents, ils restent motivés même au bout de six mois, il n'y a pas de lassitude, bien au contraire. Ca fait plaisir d'avoir ce retour-là, il y a une certaine reconnaissance de leur part aussi vis-à-vis des tuteurs ; une certaine fierté aussi de travailler au Louvre. »* (Service RH du Louvre)

Youssef, recruté comme gardien dans un gymnase, estime que ses expériences passées dans les domaines de la sécurité et de la plomberie ont certainement joué un rôle dans son recrutement : *« pour lui (le recruteur) il a recruté un mec deux en un : un bricoleur et un mec dans la sécurité. »*

Agés de 20 à 25 ans, les jeunes rencontrés disposent pour la plupart d'une certaine autonomie sur le plan du logement ou de la mobilité (beaucoup possèdent le permis de conduire, particulièrement en milieu rural) ; ils sont en couple pour la grande majorité et plusieurs ont un enfant (Noémie, Salima, Tiphaine, Laura).

A travers cette analyse des profils de jeunes recrutés en Emplois d'avenir, nous constatons que le dispositif touche les jeunes certes les moins qualifiés, mais certainement pas les plus éloignés de l'emploi. Ainsi, les EAv apparaissent difficilement accessibles aux plus jeunes, ceux de la tranche des

16-20 ans, qui, disposant de peu d'expériences professionnelles et de moins d'autonomie, se heurtent à la concurrence de leurs aînés<sup>37</sup>.

Mais le dispositif n'est pas non plus, pour des raisons cette fois-ci de critères d'éligibilité, accessible aux bacheliers rencontrant des difficultés d'insertion professionnelle (en raison notamment d'une mauvaise orientation professionnelle, d'un manque d'expériences ou d'une absence de mobilité). Nous reviendrons en Partie 3 sur cette question des critères d'éligibilité.

## 222. Des jeunes aux stratégies différentes

Même si les jeunes concernés par les Emplois d'avenir possèdent, comme nous l'avons vu, des caractéristiques similaires (scolarité, vécu professionnel, etc.), chaque parcours est singulier et tous ne s'engagent pas dans ces emplois avec les mêmes aspirations.

### A. Accéder à un emploi stable, « quel qu'il soit »

Pour un certain nombre de jeunes, qui connaissaient des difficultés d'insertion professionnelle en raison de leur faible niveau de qualification ou de leur parcours personnel, l'Emploi d'avenir a constitué une opportunité d'entrée en emploi stable et d'acquisition d'une plus grande autonomie.

L'objectif premier de Paulo, 20 ans, venu d'Espagne en 2012 sans parler le français, était de trouver un emploi stable et de mettre fin à la période de précarité qu'il avait connue depuis sa sortie du système scolaire. Il a été recruté à l'Hôpital de Salon de Provence en avril 2013 :

*« Mon premier objectif, c'était de travailler pour gagner de l'argent car ma situation était difficile. Je n'avais pas particulièrement le projet professionnel de travailler à l'hôpital. Si on m'avait retenu dans une entreprise de BTP, j'y serais allé. Sans les Emplois d'avenir, j'aurais jamais trouvé un tel emploi ».*

Pour Loris, 21 ans, qui a intégré les services techniques de la mairie de Bordères, l'Emploi d'avenir était sans doute l'une des rares opportunités, pour ne pas dire l'unique, d'intégrer un contrat de travail consistant sur la durée et le niveau de rémunération :

*« Moi, je ne savais pas c'était quoi un Emploi d'avenir, ils m'ont un peu expliqué. Après, moi tout ce que je veux, c'est travailler. C'est pas avec la fête foraine que tu vas gagner 1 000 euros. Là mon contrat va jusqu'au premier avril et je resterais bien après. Les jeunes, ils veulent juste du travail, le reste, ils s'en foutent un peu. Chez moi, tout ce qu'on sait faire, c'est travailler. (...) J'aime bien les espaces verts parce que j'aime être dehors, dans la nature (...) Les espaces verts, c'est pas très compliqué. Ce que je fais, je le faisais déjà avant d'être à la mairie : enlever les ronces, tailler les haies, etc. J'ai commencé à travailler à l'âge de sept ans : la première fois, j'aidais un monsieur qui réparait les téléphones et je gagnais mon bout de pain. Je faisais la ferraille, j'aidais les petites vieilles à tondre leur pelouse, voilà quoi. »*

---

<sup>37</sup> Il est intéressant de noter que « parmi les jeunes ayant signé un Emploi d'avenir dans le secteur non marchand, les jeunes dont le contrat de travail a été rompu sont plus jeunes et moins diplômés. Ainsi 48% des jeunes qui ont rompu leur EAv n'ont pas de diplôme contre 40% des jeunes pour lesquels le contrat a été rompu ». Note DARES SEPEFP p.5.

Amel, 24 ans, intéressée par le secteur de la Petite enfance mais ne possédant pas le CAP, savait qu'il lui serait difficile de prétendre à un emploi dans ce domaine. Elle a été recrutée par le Conseil régional comme agent d'entretien en janvier 2014 dans un lycée et l'EAv a donc été une opportunité pour elle d'accéder à l'emploi stable :

*« J'ai un travail stable, si ça peut continuer...(...). S'ils ne m'embauchent pas, j'aurais quand même une formation. »*

Lamia, 23 ans, titulaire d'un BEP en comptabilité, ayant travaillé comme caissière à mi-temps, a été intégrée comme agent d'accueil en EAv au Musée du Louvre depuis janvier 2013 :

*« Je ne voulais plus continuer et je voulais faire quelque chose qui me plaît et qui me fait avancer, parce que caissière, ce n'est pas un métier pour toute une vie (...). Je voulais un métier, un CDI qui me permette de vivre, de passer à autre chose, parce que je vis chez mes parents et je voulais être autonome (...). Je voulais me lever le matin pour faire quelque chose qui me plaise. C'est important ça. »*

Youssef, 24 ans, sans qualification mais disposant d'expériences dans plusieurs secteurs, était prêt à prendre n'importe quel poste *« dans un domaine où il aurait ses chances »* ; il avait débuté une formation pour passer le permis de conducteur poids-lourds, lorsque son conseiller lui a proposé une offre en EAv comme gardien de gymnase à la mairie de Viry S'il reste un peu pessimiste sur les perspectives d'évolution, il analyse aussi les bénéfices qu'il peut malgré tout tirer de son poste :

*« Gardien, c'est pas un métier qu'on rêve de faire quand on est petit (...) La seule chose que je vois de positif dans ce travail, c'est que la mairie peut t'aider à te trouver un logement. Mais l'évolution dans ce travail là, je ne la vois pas. Je vais être quoi ? Adjoint du maire ? Non, c'est clair. »*

Cette stratégie de vouloir intégrer un emploi quel qu'il soit existe aussi chez les jeunes plus qualifiés : Marco, 22 ans, est titulaire d'un Bac professionnel en comptabilité, une filière choisie *« par défaut »*. N'ayant pas envie de poursuivre des études, il s'est donné comme objectif de trouver un emploi stable pour mener à bien son projet de vie : s'installer dans sa région (près d'Aurillac), construire sa maison et fonder une famille. Recruté en EAv à la Communauté d'agglomération d'Aurillac comme ripeur, il voudrait être intégré à terme, même s'il faut changer de service : *« Les espaces verts, oui, ça pourrait me plaire. »*

Sabrina, 25 ans, avait entrepris un bac STG communication et gestion des ressources humaines (CGRH) en 2010 qu'elle n'a pas obtenu puis une capacité de droit qu'elle interrompt en milieu de première année. Après une longue période d'enchaînement de *« petits boulots »* (ménage, fast food), l'Emploi d'avenir comme médiatrice sociale dans un Point Information Médiation Multi Services (PIMMS) est une occasion pour elle de mettre fin à cette spirale de travail précaire et d'envisager l'avenir :

*« Avant que je démissionne de mon dernier emploi, j'ai été embauchée ici (au PIMMS). Je n'avais pas arrêté le fast-food parce qu'il était hors de question que je sois sans emploi. »*

Les témoignages recueillis illustrent la réalité que vit un certain nombre de jeunes français, confrontés au chômage de masse et à la précarité et qui, par pragmatisme, tentent de sécuriser leurs parcours par un emploi stable quel qu'il soit, sans partir d'un réel projet professionnel.

Le risque est cependant que certains jeunes soient déçus de l'emploi obtenu, se rendent compte que ce n'est pas le métier qu'ils veulent faire et ne tiennent pas dans la durée. Plusieurs conseillers évoquent des cas de ruptures liés à cette ambiguïté :

*« Certains jeunes ont saisi l'opportunité d'entrer en Emploi d'avenir car ils recherchaient un contrat stable, et c'est une des options qui s'est présentée à eux ; mais au bout de trois mois, certains se rendent compte que le domaine dans lequel ils travaillent ne les intéresse pas. »*  
(Conseiller Mission Locale)

## **B. S'intégrer durablement dans le secteur d'activité déjà choisi**

Pour une deuxième catégorie de jeunes, l'Emploi d'avenir constitue une occasion pour obtenir un contrat de longue durée et se stabiliser dans le secteur d'activité choisi. Il s'agit en outre pour certains d'entre eux de saisir l'opportunité de formation pour se qualifier et évoluer professionnellement.

Laure, 24 ans, titulaire d'un BTS en Management des Unités Commerciales (et domiciliée en ZUS) disposait de petites expériences de travail mais avait besoin d'un CDI pour accéder à un logement autonome et payer son loyer. Le poste en Emploi d'avenir et en CDI d'assistante de gestion dans un organisme spécialisé de services à la personne correspondait à la fois à son projet professionnel et à son projet personnel.

Jordan, 22 ans, a eu un parcours difficile après l'interruption, au bout d'un an, de son BEP sanitaire et social. Après avoir déménagé et travaillé dans la restauration pour subvenir à ses besoins, le CAE puis l'Emploi d'avenir comme aide-brancardier au CHU a été une occasion pour lui d'intégrer le milieu hospitalier et de renouer ainsi avec son projet professionnel. Appréciant particulièrement le contact humain et le rapport aux patients, il a construit avec sa tutrice un parcours de formation qui va lui permettre de se professionnaliser et de préparer le concours d'aide-soignant.

Pour Julien et Carole, l'Emploi d'avenir a constitué une alternative au statut de salarié précaire dans l'animation. Julien, 25 ans, avait effectué de nombreux emplois alimentaires avant de trouver sa voie dans le secteur de l'animation :

*« J'avais un contrat à B. pour les vacances et un contrat pour l'aide aux devoirs le soir à Cap sud. J'avais aussi un contrat pour le temps du midi à la mairie. En gros, j'avais trois à quatre contrats à l'année, c'est pas ce qu'il y avait de plus simple. En général, c'était des contrats d'un an, après je savais que j'allais les renouveler mais bon, c'est plus cool d'avoir un contrat qui englobe toutes les heures que trois à quatre contrats (...). Avec l'Emploi d'avenir, je fais les mêmes horaires que quand j'avais tous mes contrats. Sauf que là, j'ai un statut plus stable et surtout des vacances. Mine de rien, avant, je gagnais sensiblement le même salaire sauf que j'avais jamais de vacances du fait du cumul de tous ces contrats. »*

Carole, 24 ans, après un bac communication qu'elle n'avait pas obtenu, s'était orientée vers les métiers de l'animation. Titulaire du BAFA, elle avait, elle aussi, réussi à décrocher des petits contrats dans le secteur, notamment dans des centres socioculturels :

*« Le contrat, avec ce côté formation, c'est un bon tremplin. Dans mon secteur, l'animation, c'est beaucoup d'emplois précaires et ça aurait été dur de trouver quelque chose de stable sans l'Emploi d'avenir. Et c'est aussi financier, pour se projeter, passer des concours, etc., il faut des moyens et un peu d'argent de côté. »*

Laura, 25 ans, titulaire d'un CAP coiffure en apprentissage, a ensuite opéré une réorientation professionnelle en travaillant dans les Accueil de loisirs sans hébergement (ALSH) et en passant son CAP petite enfance par le CNED en 2008, alors qu'elle était enceinte. Après avoir travaillé comme assistante maternelle à domicile, ce qui lui permettait de garder sa fille âgée de 12 mois, elle a été recrutée en Emploi d'avenir à temps plein (CDD d'un an) comme assistante maternelle dans une crèche associative parentale ; ce contrat est une opportunité pour elle de se professionnaliser, son projet étant de devenir auxiliaire puéricultrice :

*« C'est quand je suis passée en Emploi d'avenir que j'ai décidé de faire une VAE auxiliaire puéricultrice. Ici, à Tarbes, dans le secteur de la petite enfance, tout est bouché, il y a peu de turnover et quand les gens ont un bon poste, ils le gardent. Donc, pour trouver quelque chose, il fallait que je me forme parce qu'ici, avec un CAP petite enfance uniquement, c'est vraiment très compliqué. Avec mon diplôme d'auxiliaire puéricultrice, je pourrai faire ce que j'ai envie de faire : travailler en clinique ou en hôpital. La crèche, ça a été un plus qui m'a permis de voir un autre aspect du métier mais je ne me vois pas faire ce métier toute ma vie. Je ne continuerai pas à la crèche, c'est pas le but, je veux évoluer et voir autre chose. »*

Tiphaine, 25 ans, est titulaire d'un Bac professionnel « artisanat métiers d'art » obtenu en 2008 :

*« Je voulais devenir styliste à la base (...) J'ai travaillé là où je pouvais, donc j'ai fait un peu de tout. Puis, j'ai trouvé un emploi de retoucheuse où je travaillais pour les magasins de la ville de Tarbes. »*

Puis elle a réalisé trois CAE en couture au sein de l'entreprise Récup'action. Après une année sans travail pendant laquelle elle s'est consacrée à son petit garçon, elle a saisi l'opportunité du poste de piqueuse en Emploi d'avenir à V. qui lui permet en outre d'évoluer professionnellement dans ce secteur de la couture :

*« Je suis contente de retravailler et dans un domaine qui est le mien. Ça me va très bien. J'ai revu tout ce qu'il y avait à voir, je connaissais déjà mais c'était pour me remettre dans le bain. Ici, c'est le tissu des Pyrénées, c'est quand même différent d'autres habits et sinon, ça se passe très bien. »*

Marie, 20 ans, titulaire d'un CAP hôtellerie, cherchait également, après une période d'emplois précaires, un CDI dans un restaurant « quel que soit le travail » afin de pouvoir se stabiliser. Recrutée en Emploi d'avenir dans un Restaurant de chaîne, elle espérait pouvoir repasser son Brevet professionnel en restauration.

Adrien, 23 ans, sorti du collège à 16 ans, a travaillé en plomberie et en maçonnerie avant de choisir la peinture, secteur qui lui plait et qui l'a amené à passer un CAP ; recruté en Emploi d'avenir comme peintre à la Ville de Castelnaud, il compte passer les concours en interne et être titularisé.

Tous ces jeunes ont donc en commun d'avoir déjà opté pour une voie ou un métier mais peinaient à s'y faire une place. Les EAv leur auront permis tantôt de faire face à une concurrence accrue, tantôt de résoudre leur manque de ressources pour prétendre à l'emploi souhaité (titre, formation, réseaux, etc.).

### **C. L'Emploi d'avenir, une opportunité de reconversion professionnelle**

Enfin, pour une troisième catégorie de jeunes, l'Emploi d'avenir est l'occasion d'approfondir ou de concrétiser un projet de reconversion professionnelle, celui-ci étant généralement guidé par un intérêt nouveau pour un secteur d'activité ou un métier, fruit d'un cheminement personnel ou d'un accompagnement de la Mission locale.

Fabien, 24 ans, titulaire d'un CAP boulanger, d'un CAP pâtisserie et d'un Brevet professionnel (BP) boulangerie, a travaillé six ans en alternance avant de se diriger vers le métier d'Aide Médico-Psychologique (AMP) ; en novembre 2013, il a pu signer son contrat (CCD d'un an renouvelable) avec l'A. et a intégré en janvier 2014 son poste dans une Maison d'accueil spécialisée (MAS) où il s'occupe des personnes handicapées :

*« Je m'épanouis dans ce métier-là ; c'est différent de la boulangerie mais c'est peut-être pour cela ; le fait de travailler dans le handicap, cela enlève beaucoup de barrières, de préjugés ; on donne beaucoup pour eux et ils nous le rendent eux aussi ; c'est plus de la fatigue mentale que physique. On dépense de l'énergie mais on ne fait pas beaucoup de manipulations. On les emmène à la piscine, à la balnéothérapie, les faire marcher. »*

Il prépare son concours d'AMP pour entrer en formation en septembre 2014. La formation dure 18 mois et, s'il obtient son diplôme d'AMP, Fabien voudrait passer le concours d'éducateur-spécialisé.

Aurélië, 21 ans, a travaillé comme vendeuse en intérim pendant l'année de sa Terminale (bac pro en vente, qu'elle n'a pas obtenu). Souhaitant se réorienter vers le métier d'aide-soignante, elle est entrée en Emploi d'avenir dans l'Association comme agent de service intérieur (ASI) dans l'objectif de se former et de s'intégrer dans ce secteur d'activité : *« Je préfère ce milieu du handicap que travailler en magasin ».*

Romain, 24 ans, a interrompu ses études en seconde générale. Après avoir longtemps cherché sa voie (il a débuté plusieurs formations et a fait des stages sans jamais aller jusqu'à l'obtention du diplôme), il a réalisé un parcours d'orientation professionnelle avec la Mission Locale qui a lui a permis de définir un nouveau projet en informatique. Un mois après, il débutait son EAv en tant technicien de maintenance en informatique dans la communauté d'agglomération de P. dans lequel il se sent désormais à sa place et qui lui permet de gagner sa vie.

Caroline, 24 ans, titulaire d'un BEP mécanique-auto, a travaillé en restauration rapide avant de se réorienter vers les métiers du tertiaire ; en Emploi d'avenir depuis avril 2013 comme aide secrétaire dans un organisme de formation, il s'agit pour elle d'accéder à un emploi stable tout en construisant un nouveau projet professionnel.

Nicolas, 23 ans, titulaire d'un BEP électrotechnique, a effectué un CDD de 3 mois et plusieurs missions d'intérim avant d'intégrer la Communauté d'agglomération d'Aurillac en Emploi d'avenir, à la station d'épuration: il effectue des analyses de l'eau et des réparations en électromécanique. Souhaitant évoluer professionnellement, il pense que les trois années en EAv et la formation (habilitation électricité) seront des atouts pour la suite.

Noémie, 24 ans, interrompt son Bac professionnel secrétariat-comptabilité sans obtenir le diplôme. Après s'être occupée de son fils pendant deux ans et demi, elle s'oriente vers le milieu médical ; elle réalise un stage puis un CAE en maison de retraite comme agent de service hospitalier (ASH). Constatant que ce type d'emploi est difficile physiquement et que les horaires (souvent de nuit) sont peu compatibles avec sa situation de mère célibataire, elle décide de nouveau de changer d'orientation. Son intégration en Emploi d'avenir dans un organisme de formation comme secrétaire administrative lui permet d'envisager une reconversion dans le secrétariat ou dans la comptabilité.

## 2.3. Des emplois de qualité, qui permettent d'envisager l'avenir

### 231. Une majorité de contrats longs

Un peu plus de la moitié des contrats prescrits depuis le début de la mise en œuvre du dispositif au plan national concerne des contrats longs (Contrats à durée indéterminée –CDI- ou Contrats à durée déterminée –CDD- de 3 ans), 5,5% a concerné des CDD de 2 à 3 ans et 43,3% a concerné des CDD d'une durée de 1 à 2 ans.

Au cours de l'année 2013, une corrélation avait été établie entre l'augmentation progressive du nombre de CDI (+8,3 points entre janvier et décembre 2013) et l'augmentation du nombre d'EAv relevant du secteur marchand. Cette tendance se confirme en 2014 : parmi les EAv signés depuis le début de la mise en œuvre du dispositif et relevant du secteur marchand, plus de 2/3 ont concerné des CDI (68%).

Sur le territoire d'Aurillac, les contrats sont majoritairement des contrats de trois ans : 63,64% de CDD de 3 ans et 9,85% de CDI (total de 73,49%) (20 point au-dessus de la moyenne nationale). 18,18% sont des contrats de un an et 8,33% des contrats de deux ans (prolongements de CAE, notamment).

Depuis les Emplois Jeunes, c'est la première fois que des contrats aidés privilégient la conclusion d'un contrat à durée indéterminée, à temps plein, ou à durée déterminée d'au minimum un an. Les contrats signés, même s'il s'agit majoritairement de CDD (les CDI ne représentent que 19% du total) apparaissent comme une opportunité d'emplois durables avec des perspectives de renouvellement ou de pérennité qui leur permettent d'envisager l'avenir.

### 232. Pour les jeunes, stabilité économique et reconnaissance sociale

La durée des contrats ainsi que les temps de travail (91% des contrats conclus le sont pour une durée hebdomadaire de travail de 35 heures) et les salaires qui en résultent, permettent d'envisager des projets divers pour accéder à l'autonomie et l'indépendance : passer son permis comme Noémie, ou accéder à un logement comme Fabien, qui gagne désormais un peu plus du SMIC, ou Lamia qui vit toujours chez ses parents, ou encore Adrien qui veut s'installer avec son amie.

Les tutrices que nous avons interrogées à la CAF d'Aurillac ont aussi constaté que les jeunes recrutés en EAv construisaient désormais des projets qu'ils n'auraient pu réaliser auparavant. En témoignent leurs demandes d'attestations pour pouvoir effectuer des démarches d'obtention de crédits en vue de s'installer.

*« Comme ce sont des contrats qui peuvent être signés sur trois ans, ça permet aussi de sécuriser le parcours des jeunes. Après, tous ne sont pas signés pour trois ans, mais la majorité des contrats ont pour objectif les trois ans. Et pour le jeune ça permet de se projeter à plus long terme. Qui dit temps plein dit projet de vie. Donc contrairement à un CUI-CAE à 20 heures à 780 euros par mois, l'Emploi d'avenir permet de se projeter. » (Conseiller Mission Locale Tarbes)*

Les jeunes soulignent la stabilité que leur apporte leur poste en EAv sur le plan économique comme sur le plan social :

*« Avant, je restais chez moi, à ne rien faire, à m'occuper des animaux ; maintenant je travaille, je suis contente pour moi. (...) On peut partir en vacances, aller au cinéma, au restaurant ; je*



*peux aller à Géant, acheter un livre. (...) En plus, cet emploi me permet de me former tout en travaillant. »* (Caroline, 24 ans, EAv en secrétariat)

*« Aujourd'hui, je prends à cœur mon travail. Avant, je n'avais pas de motivation, j'attendais la paye. C'est un rythme maintenant dans ma vie. Je ne me vois plus ailleurs qu'à l'hôpital. C'est un équilibre, le travail.»* (Damien, 25 ans, EAv au CHU - service logistique)

*« Je suis motivé quand je me lève le matin. Le CAE, il y avait la signature tous les 6 mois; là, l'Emploi d'avenir, c'est deux ans, c'est une sécurité, je peux me loger. Je gagne 1191 euros par mois.»* (Jordan, 22 ans, EAv au CHU comme brancardier)

*« Je suis toujours en train d'évoluer, je ne pourrais pas faire un métier de type usine de toute façon, moi il faut que ça change tout le temps »* (Nicolas, 23 ans, EAv station d'épuration)

*« Au fast-food, je travaillais jusqu'à minuit-une heure, donc il a fallu que je me réadapte à un rythme de vie normal. Là, je fais 9h15-12h00 et 14h00-17h30, le rêve ! Mais j'ai mis quand même une bonne semaine pour m'adapter, après c'est un rythme à retrouver et surtout un rythme de sommeil. »* (Sabrina, 25 ans, EAv médiatrice au PIMMS)

*« J'adore ce que je fais (...) L'ambiance est super dans la crèche (...) C'est génial, j'attends juste un CDI (...) »* (Marie, 22 ans, EAv à la crèche)

*« L'EAV permet de nous ouvrir des portes, sur des choses que l'on n'aurait jamais pu imaginer, même en rêves (...) »* (Noémie, 24 ans, EAv secrétariat)

Pour Salima comme pour Lamia, travailler au Musée du Louvre est en outre synonyme de reconnaissance sociale:

*« Moi je suis vraiment fière, quand je marche le matin pour venir et que je regarde le Louvre., je me dis « je travaille ici »! Pour de vrai hein, je me dis ça ! Je ne me serais jamais imaginée ici avant. Je me disais que j'allais m'en sortir sans l'école mais pas aussi bien. »* (Salima, 22 ans).

*« C'est le Louvre quoi, même si c'est les vestiaires, c'est le Louvre ! Pour nos parents, pour tout le monde, l'image c'est que c'est le patrimoine français. Tout le monde connaît même si ils n'y sont pas allés, tout le monde connaît Mona Lisa donc le Louvre. (...) C'est quand même une fierté de travailler au Louvre, surtout pour des jeunes comme nous. »* (Lamia, 23 ans)

## **2.4. Intégration dans l'entreprise et tutorat**

L'accompagnement des jeunes dans l'emploi est l'un des aspects essentiels du dispositif Emplois d'avenir. La bonne intégration des jeunes dans les équipes à leur arrivée dans l'entreprise est importante; les modalités de cette intégration des Emplois d'avenir ne sont pas précisées formellement dans les textes mais les jeunes que nous avons interrogés ont dans l'ensemble été satisfaits de l'accueil qui leur a été réservé, quelque soit le type d'employeur.

En revanche, la désignation d'un tuteur (salarié de l'entreprise) dès la signature du contrat est obligatoire. Le Guide de l'employeur précise que : "Le tuteur est chargé d'accueillir, d'aider, d'informer

et de guider le jeune dans l'exercice de son emploi"<sup>38</sup>. Le tuteur est donc le référent du jeune dans la structure ou l'entreprise et son rôle est de lui permettre de progresser.

Nous avons constaté sur les territoires que cette obligation de tutorat était globalement respectée, mais que les pratiques pouvaient varier, notamment en fonction du type d'employeurs concernés.

## **241. Des jeunes globalement bien accueillis dans les équipes**

Dans un certain nombre d'entreprises, et notamment dans les collectivités locales d'une certaine taille (où des recrutements en nombre ont été réalisés), les jeunes ont été intégrés de façon particulière, avec par exemple des cérémonies d'accueil en présence du Maire ou des visites auprès des différents services.

La Ville de Salon de Provence a organisé une cérémonie officielle de signature des premiers contrats le 8 octobre 2013 au Salon d'honneur de la Mairie avec le Préfet de Région et le Maire de Salon Les jeunes en Emplois d'avenir sont présentés aux services lors de leur arrivée :

*« Tout le monde dans les services a bien mesuré pourquoi ils [les jeunes] étaient là. L'accompagnement est différent. Les services sont ravis d'avoir de la jeunesse qui arrive, elle apporte un nouveau regard là où dans certains cas les effectifs sont vieillissants (chez nous, de manière générale, l'âge moyen des agents est de 46 ans). C'est par exemple le cas avec une jeune qui arrive avec son CAP Petite enfance au sein d'une école, ça permet d'apporter un autre regard, elle « rafraîchit » l'équipe. » (Direction des ressources humaines).*

Pour le service RH de cette collectivité, qui souhaite transformer les contrats EAv en CDI, l'accompagnement et la bonne intégration des jeunes dans les services sont nécessaires car « On ne peut pas attendre une efficacité immédiate de ce public. »

D'autres collectivités ont mis en place ce type de modalités d'intégration. A la Ville de Poitiers, des journées d'accueil des nouveaux agents sont habituellement organisées. Les jeunes en EAv ont été conviés à y participer, sans qu'il y ait de distinction avec les autres personnels. La matinée est consacrée à la présentation des services et du fonctionnement de la collectivité par des ateliers ludiques et l'après-midi à la visite d'un site ou d'un équipement dans le but de créer du lien.

Globalement, les jeunes se sentent considérés comme des salariés comme les autres :

*« Mon chef a dit « tu es un agent ; c'est juste le statut que tu n'a pas ; tu regardes tes chantiers, t'es un agent comme un autre. Sinon, des gens vont dire : « c'est un Emploi d'avenir » ; quand je vais travailler, je suis intégré. Avec M.I [parti en retraite], j'ai travaillé avec lui deux mois, mais je savais déjà le métier, j'avais travaillé en peinture. Depuis qu'il est parti, ils me font confiance : je suis seul ; si j'ai besoin de quelqu'un, je demande. » (Adrien, en EAv à la Ville de Castelnau)*

*« Il faut un temps d'adaptation pour découvrir le lieu et les enfants, mais après, je faisais tout comme les autres. En connaissant déjà mon expérience avec les enfants, mon métier d'animatrice avant, puis d'assistante maternelle et puis de maman, mes collègues ne m'ont pas vue différemment, le fait que je sois en CAE n'a pas joué du tout. » (Laura, EAv en crèche)*

Romain, en EAv dans une communauté d'Agglomération estime qu'il a été bien intégré au sein de l'équipe du service informatique et qu'il ne se sent pas différent des autres employés.

Lamia et Salima, en EAv au Musée du Louvre, qui nous avaient dit se sentir bien intégrés dans leur milieu de travail ont exprimé un avis un peu différent lors de la restitution à la Mission Locale Nord Essonne ; elles ont témoigné de la difficulté que les jeunes en EAv pouvaient parfois rencontrer pour se faire accepter des autres collègues avec lesquels elles travaillent :

*« Faut pas croire que le fait qu'on n'ait pas le Bac et qu'on vienne de cités nous a permis d'avoir tout sur un plateau et que l'on n'a pas eu à faire des efforts. Nous, clairement, certains collègues fonctionnaires au Louvre nous étiquettent comme Emplois d'avenir et ne nous aident pas. » (Lamia)*

Selon la conseillère référente EAv de Mission Locale Nord Essonne: *« Le jeune porte souvent le dispositif sur lui, et c'est à nous de bien en expliquer la portée aux structures qui les accueillent (...) Plusieurs fois, on a dû intervenir auprès des employeurs pour que les EAv soient réexpliqués en interne. Il faut répéter que le dispositif EAv n'est pas que pour les "cas sociaux" (...) il y a une image qui est mise sur le jeune et qui peut l'amener à démissionner, ou à le démotiver. » (Référente EAv).*

Certains employeurs, minoritaires, considèrent les jeunes recrutés en EAv de la même façon que les publics en CAE :

*« Pour nous, faut pas se le cacher, un CAE-CUI ou un Emploi d'avenir c'est un « coup de main ». Chez nous, dans une petite mairie, le personnel qualifié et titulaire voit les CUI-CAE ou Emploi d'avenir comme une aide qu'on va leur apporter pour porter quelque chose, faire de la manutention, etc. Il faut reconnaître qu'ils ne sont pas considérés comme les autres parce qu'ils n'ont pas de formation ou de métier, c'est pour ça qu'on les met à 35 heures, pour mieux les intégrer. » (Ville de Bordères)*

## **242. Des modalités de tutorat qui varient selon les employeurs**

Un certain nombre d'employeurs, établissements publics ou collectivités locales importantes, par exemple, ont mis en place des modalités spécifiques de tutorat :

Le Service RH de la Ville de Castelnau considère qu'il possède deux « leviers » pour l'accompagnement des jeunes, un double tutorat et un livret de suivi spécifique :

- Tous les jeunes en Emploi d'avenir ont deux tuteurs : un référent technique (le collègue de travail qui a une expérience ou un contremaître ou un chef d'équipe qui travaille avec le jeune) et un référent administratif, l'ingénieur voirie par exemple :

*« On s'est dit que le référent technique était important pour l'apprentissage technique mais sur les aspects administratifs, quelqu'un de la direction concernée pouvait assurer ce rôle (...). Les tuteurs ont pris à cœur leur rôle, ils sont pleinement investis; c'est un véritable accompagnement (...). On est proche du maître d'apprentissage ».*

- La ville a construit un Livret de suivi qui accompagne le jeune tout au long de son parcours de trois ans : *« La DRH peut accéder au Livret pour réaliser les suivis réguliers et pour voir les mises à jour, les appréciations, s'il y a des besoins de formation à déclencher etc. »*

Adrien, peintre en EAv à la Ville de Castelnaud, confirme le suivi rapproché de ses tuteurs et sa bonne intégration dans les services :

*« J'ai deux tuteurs, le responsable CTM (centre technique municipal) et mon chef bâtiment. Je les vois tous les jours. On est à côté. C'est nickel, si j'ai un problème, j'y vais. Pour l'instant, il n'ya jamais eu de problème. (...) »*

Le référent EAv de la Mission Locale concernée souligne lui aussi la qualité de ce tutorat et de ce suivi :

*« Certains employeurs, ceux qui font de l'apprentissage, notamment ont des outils. A la Commune de Castelnaud., ils ont fait un document de suivi magnifique; moi je ne viens pas avec le mien. » (Réfèrent EAv MLJAM)*

Pour le service RH du Musée du Louvre, *« c'est principalement le tutorat qui distingue les jeunes employés en EAv des autres employés »*. Là encore, un double tutorat a été mis en place : chaque jeune dispose d'un tuteur métier au sein de la DASV (qui est le tuteur de 1 à 3 jeunes) et d'un tuteur au sein du service RH.

En 2013, l'exigence du Conseil général de l'Essonne était de placer un tuteur pour un jeune. En 2014, compte tenu des recrutements prévus, il sera plus difficile de trouver 100 tuteurs mais la volonté de garder un tutorat de qualité demeure :

*« On s'appuiera sur deux ou trois tuteurs par jeune (...). Pour les tuteurs, il s'agit d'un vrai engagement personnel notamment pour expliciter non pas tant les apprentissages métier mais plutôt les règles de savoir être. (...) » (Directeur de l'insertion du Conseil général de l'Essonne).*

Pour le Conseil général de l'Hérault, les aspects tutorat et suivi des jeunes en EAv sont intéressants même s'ils apparaissent au départ contraignants pour certains. Selon le responsable de la Mission Diversité, les méthodes d'intégration et d'accompagnement imposées peuvent servir à d'autres adaptations (par exemple dans le cadre des mutations d'un service à l'autre). Dans une optique de transmission intergénérationnelle, *« l'idée est aussi que les dispositifs de tutorat peuvent marcher dans les deux sens ; on peut avoir des jeunes qui apportent des choses (...) L'idée serait aussi de « découpler le technique et le relationnel » et de promouvoir l'idée des « tuteurs d'intégration » qui vont être là notamment pour faciliter la relation avec l'équipe, l'interconnaissance (...) On essaye de promouvoir cette approche en partant de ce qui existe. Et allant vers des formes de compagnonnage ; et les EAv nous aident pour ça. »*

A la Ville de Salon de Provence, chaque jeune s'est vu nommer un tuteur :

*« Pour les tuteurs, le DGS [Directeur général des services] a fait une info générale à tous les directeurs de services. Une fois les postes ciblés, on s'est rapproché des directeurs concernés pour voir s'il y avait des volontaires. Des gens se sont proposés spontanément, généralement issus du terrain. » (Direction des ressources humaines)*

C'est le cas dans la majeure partie des collectivités locales et les jeunes apprécient cet accompagnement. Youssef, employé début février 2014 en EAv comme gardien à la mairie de Viry, a témoigné de l'importance de la relation qu'il entretient avec le tuteur qui lui a été désigné : *« S'il n'était pas là, franchement, je ne serais pas resté je crois, sans lui je n'aurais pas de planning concret. »*

Le GEIQ BTP de l'Hérault assure lui-même un accompagnement rapproché des jeunes en EAv, dont les modalités sont inscrites dans la Convention nationale.

Un tuteur est désigné dans l'entreprise qui a recruté mais le GEIQ assure également un tutorat : la directrice se rend en entreprise ; elle dispose de son outil de suivi qu'elle réalise régulièrement pendant la durée du contrat et fait le point également avec le formateur (les deux jeunes sont en formation tous les mois) ; le conseiller Mission Locale fait le point avec elle à l'extérieur de l'entreprise.

Dans le cas de l'Association départementale liée au handicap, les tuteurs jouent un rôle important auprès des jeunes, notamment pour les aider dans leur préparation du concours AMP : *« Il faut qu'ils aient un bon relationnel avec les jeunes ; les premiers jeunes passeront le diplôme AMP en 2015, et certains sont un peu justes ».*

Fabien confirme le rôle de son tuteur qui lui donne des conseils pour préparer le concours AMP.

*« On s'est engagé à mettre des tuteurs en place, qui ont été formés et qui s'investissent. Sauf pour l'agent de service intérieur (ASI) qui a comme tuteur une personne qui a une expérience mais qui n'a pas de formation de tutrice de base (...) Par ailleurs, le référent EAv de la Mission Locale voit régulièrement les tuteurs et les directeurs d'établissement. »* (Conseiller technique RH de l'Association.).

Ce travail particulier d'intégration et de tutorat n'est sans doute pas aussi important dans la majorité des entreprises, y compris dans les grandes structures. A l'hôpital de Salon, Paulo affirme ne pas s'être vu nommer un tuteur référent lors de sa prise de poste. En cas de problème, il est invité à s'adresser à son chef de cuisine, ce qui n'est pas sans poser un certain nombre de problèmes dans le suivi et l'accompagnement.

Dans le cas des structures de taille moyenne ou petites, les pratiques sont variables. Au sein du PIMM'S de Poitiers, c'est la directrice qui assure les fonctions de tutorat. Elle propose à ses quatre salariés des temps de rencontre individuels toutes les six semaines pour faire le point avec eux sur leur activité et leur projet professionnel :

*« C'est des temps individuels consacrés à chacune qui peuvent durer une heure, une heure et demi, le temps qu'il faut. Pour toute demande, elle reste assez disponible pour répondre à nos questions. »* (Sabrina, EAv médiatrice sociale au PIMMS)

La directrice a construit son tutorat sur une feuille de route comprenant différentes étapes. Les premières rencontres ont ainsi davantage consisté à faire le point sur les compétences disponibles au démarrage de la mission. Les suivantes s'attacheront à analyser la progression :

*« Là, j'en suis au stade où on est en train de voir quelles compétences j'ai acquises au cours de mes expériences passées. »* (Sabrina)

Pour Laura, le tutorat est aussi organisé avec des temps formalisés, mais de façon beaucoup plus régulière :

*« Mon tuteur est ma directrice de crèche qui est éducatrice de jeunes enfants. Elle m'aide à construire ma VAE. Concrètement, on essaie de se rencontrer tous les jeudis, une demi-heure, en sachant que c'est très difficile car on est que deux salariés le matin et deux l'après-midi ; donc on peut pas être dans un bureau tranquille à parler bien comme il faut, c'est souvent entre deux portes que ça se fait, on n'a pas le choix malheureusement parce qu'il y a les enfants qui sont là. Après, on essaie de se caler sur le temps de la sieste mais y en a toujours un ou deux qui sont réveillés. Donc, moi je fais mon travail personnel chez moi, parce que je peux pas travailler à la crèche, c'est pas possible. Et ensuite, je montre le travail fini à ma tutrice, on a huit modules quand même. Après elle me dit : « c'est bien, là il faut reprendre, là tu peux ajouter ça », etc. »* (Laura)

Un certain nombre d'employeurs de taille réduite, notamment les petites entreprises du secteur marchand, estiment qu'ils n'ont pas les moyens de mettre en place les tutorats. Certains admettent leurs difficultés à mettre en place les modalités demandées par le dispositif : « *On a besoin de flexibilité. On a une vision courte, d'un an. (...) On n'est pas des philanthropes.* » (TPE)

Faute d'accompagnement par un tuteur, certains jeunes risquent de se retrouver en difficulté ; Elodie, jeune fille de 24 ans nouvellement recrutée dans le magasin de prêt à porter, sans accompagnement spécifique, n'a pas passé la période d'essai. Alors que l'une des finalités du dispositif est de permettre à des jeunes, peu ou pas diplômés, de se former et de développer leur expérience en entreprise, l'entreprise n'avait prévu aucun accompagnement spécifique pour Elodie afin de lui permettre de combler ses lacunes et de progresser :

*« Elodie n'a aucun niveau. Externaliser sa formation serait trop coûteux pour nous et son problème est juste la rapidité de compréhension. Par exemple, elle va mettre du temps à rendre la monnaie ou elle va se tromper parce qu'elle aura mal calculé. Donc, je ne pense pas qu'une formation puisse l'aider. Et je ne peux pas me permettre de la payer si elle n'est pas là. Il faut savoir qu'on gère plusieurs centaines de visiteurs par semaine, la fréquentation est importante et on ne peut pas se loucher. En plus, on a des clients-mystère envoyés par l'entreprise donc on peut pas se permettre de prendre des risques. »* (Responsable de magasin)

Selon le conseiller chargé du suivi des EAv dans l'un des territoires de l'étude, les cas les plus complexes concernent certaines petites entreprises, notamment du secteur de la restauration, qui ne mettent pas en place de tutorat ou de formation parce qu'ils connaissent personnellement le jeune recruté (offre fermée) et qui sont en outre peu ouverts à des suivis extérieurs. Cela ne représente selon lui que 5 et 10 employeurs.

Dans certains cas, c'est le manque de professionnalisme des tuteurs qui pose problème :

*« Dans les petites boîtes, on s'aperçoit que les tuteurs sont un peu « maternant », en gros c'est un peu leur enfant. Il y a des personnes d'une cinquantaine d'années, en fin de carrière, qui deviennent tuteurs et c'est vrai que ça marche à l'affectif. Donc, quand ça va, pas de problème mais ça peut être très violent quand ça se passe mal, c'est pas très pro. »* (Conseiller pôle ressources emploi)

En outre, certains territoires (Hautes-Pyrénées notamment) estiment que les différences de fonctionnement des tutorats sont liées à l'absence de référentiel commun de la fonction de tuteur et de formation formalisée à l'échelle du département ; et l'organisation du tutorat ne peut sans doute pas être la même pour les petites structures :

*« Dans les petites associations qui ne disposent que d'un ou quelques salariés, on a vu que le tutorat pouvait poser problème. Donc, il faut aussi regarder comment le président ou le trésorier peuvent aussi être tuteurs. Il faut de la souplesse. »* (Directrice)

Lorsque les employeurs ont fait le choix de recruter des jeunes les plus « en difficulté » (Cf. typologie des employeurs), l'accompagnement peut nécessiter du temps que les petites structures n'ont pas toujours; le suivi conjoint par la Mission Locale s'avère alors indispensable. Pour l'Association de l'Essonne que nous avons rencontrée et qui a recruté une jeune fille au parcours fragile, le tutorat mis en place a été doublé par un accompagnement renforcé de la Mission Locale. Le suivi a été réalisé conjointement avec la Mission Locale sur les difficultés personnelles et professionnelles de la jeune

concernée. Cet accompagnement a conduit à une décision d'interrompre le contrat en EAv sans que cela soit considéré comme un échec ; le responsable et la conseillère de la Mission Locale ont fait des recherches de formation pour la jeune fille qui ont abouti à une rupture à l'amiable permettant l'entrée en formation conventionnée de niveau bac en comptabilité.

Les conseillers établissent un lien entre la qualité des tutorats et les taux de rupture de contrats en EAv.

*« Lorsque le tutorat n'a pas été bien mis en place, les jeunes sont souvent livrés à eux-mêmes et n'ont pas toujours le réflexe de venir nous voir ou d'en référer aux personnes responsables au sein de l'entreprise. Parfois ils sont donc en difficulté et on en arrive à des fins de contrats. »*  
(Conseiller emploi).

Selon la conseillère référente EAv de la Mission Locale Nord-Essonne, le manque d'accompagnement serait la cause d'environ la moitié des cas de rupture qu'elle constate.

### **243 La formation et la valorisation des tuteurs**

La formation des tuteurs est un point essentiel pour les aider à remplir leurs fonctions et prendre de la distance. Les collectivités locales ont la possibilité de former leurs tuteurs par le biais du CNFPT. Par ailleurs, à l'échelle régionale (Région de Poitou Charente par exemple), des formations pilotées et financées par la Direccte, via un appel d'offre, ont été proposées aux tuteurs EAv.

Au Conseil général de l'Hérault, les tuteurs d'Emplois d'avenir ont été formés par le CNFPT et il a été décidé de leur accorder une prime, la même que pour le maître d'apprentissage, c'est-à-dire 80 euros par mois.

Selon le Conseil général de l'Essonne, qui a mis en place des Plans de formation des tuteurs, la valorisation financière n'est pas le plus important ; c'est la reconnaissance de leur capacité formative qui est apparue essentielle, un levier que *« l'on n'avait pas mesuré autant »*. La transmission des savoirs est valorisée et ils se sentent gratifiés.

Les tuteurs désignés par la Ville de Poitiers, ont tous été formés par le biais du CNFPT et préparés par la DRH à l'arrivée des jeunes dans leur service. Pour autant, on reconnaît que leur accompagnement aurait mérité d'être renforcé :

*« On a fait des plaquettes d'information destinées aux services pour les tuteurs, les agents et les jeunes. Le but c'était de préparer l'arrivée des jeunes. Mais je pense qu'on peut encore mieux faire parce que c'est un dispositif qui est nouveau et les gens pensent que c'est comme les Emplois jeunes. Ils ne comprennent pas qu'il faut s'inscrire différemment et que les règles ne sont pas forcément les mêmes. Je me suis aperçu que ça nécessite toujours de la pédagogie auprès des tuteurs qui souvent n'avaient jamais fait d'accompagnement ou d'encadrement. (...). La formation CNFPT, c'est très bien mais ça reste global, il aurait fallu quelque chose de plus spécifique aux services et à notre collectivité. Maintenant, avec du recul, si on en refait d'autres, on mettrait ça en place dans la collectivité : des petits moments de rencontre, des journées entre tuteurs, etc. »* (DRH Ville de Poitiers)

Au-delà des modules de formation qui existent en effet avec le CNFPT en particulier, d'autres modalités d'appui aux tuteurs sont évoquées par certains employeurs, notamment par le Conseil général de l'Essonne qui a suscité la création de sessions de formation-action et d'animation de groupes de tuteurs en lien avec le Centre de ressources Politique de la Ville de l'Essonne (Voir Partie 3.2).

Ces regroupements de tuteurs apparaissent comme une piste intéressante pour d'autres territoires.

La tutrice de Jordan, en EAv au CHRU de Montpellier, a expliqué que tous les six mois, les tuteurs de jeunes en EAv au CHU devaient remettre un rapport écrit à leur direction. En tant que tutrice, elle s'est sentie parfois isolée, elle aurait souhaité pouvoir échanger davantage avec d'autres tuteurs.

Le lien entre le tuteur et le professionnel de la Mission Locale est aussi important; sur le territoire de la Mission Locale d'Aurillac, le référent EAv connaît tous les jeunes recrutés en EAv et réalise l'ensemble des bilans à trois mois ; il répond aux besoins de suivi ponctuel si nécessaire : *« Quand il faut, je me déplace, y compris dans les petites communes, pour faire le suivi en lien avec celui que l'on appelait avant le « cantonnier » et qui est le tuteur du jeune en général. »*

Plusieurs des employeurs interrogés confirment ce rôle important des professionnels de la Mission Locale :

*« La Mission Locale est super organisée ; on les sollicite toutes les deux semaines pour l'organisation des bilans. A chaque fois qu'un jeune a envie d'abandonner, on a l'habitude d'appeler le conseiller qui se déplace, qui est très réactif (...). »* (Directrice de l'INFA)

Les professionnels de la Mission Locale sont parfois amenés à jouer un rôle de médiateur auprès d'employeurs parfois trop exigeants vis-à-vis d'un jeune qui débute, ce qui, dans certains cas, permet d'éviter des ruptures, mais requiert du temps et de l'énergie.

La qualité du tutorat et des accompagnements réalisés conjointement avec les professionnels de Mission Locale sont essentiels à la bonne intégration des jeunes dans l'entreprise ; c'est aussi une condition, même si elle n'est suffisante, pour la mise en place des parcours de formation.

## **2.5. Des parcours de formation parfois difficiles à mettre en œuvre**

La mise en place d'actions de formation pour accéder à de nouvelles compétences est l'un des autres aspects essentiels du dispositif, même si son objectif est avant tout l'emploi. En théorie, *« l'employeur élabore le plus en amont possible, avec son OPCA, un parcours de formation permettant au jeune d'accéder à une qualification »*. Dans la pratique, les contraintes sont importantes: réticences des employeurs, en particulier les plus petits, à laisser partir les jeunes en formation, problèmes d'organisation de la formation, difficultés de financements des formations qualifiantes. Nous reviendrons dans la Partie 3 sur ces difficultés liées à ce volet formation car elles ont été au cœur des débats soulevés par les acteurs sur les territoires.

### **251. La formation, une obligation**

La formation est une obligation posée comme condition à la signature de l'Emploi d'avenir. Et elle est présentée dans le Guide de l'employeur comme « clé de réussite du parcours du jeune »<sup>39</sup>. Il est précisé dans le document que *« Des premiers éléments sur le parcours de formation prévisionnel sont intégrés à la demande d'aide de l'employeur (...). En fonction du poste proposé et des besoins du jeune pour la réalisation de son projet, plusieurs types de formation peuvent être envisagés : remise à niveau ou acquisition des savoirs de base, adaptation au poste de travail, acquisition de nouvelles compétences, formation préqualifiante, formation qualifiante. »*

<sup>39</sup> [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/A5\\_GUIDE\\_EMPLOYEUR\\_2013.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/A5_GUIDE_EMPLOYEUR_2013.pdf), p.6.



Les acteurs rencontrés considèrent ce volet comme l'une des plus-values majeures du dispositif :

*« Je trouve la philosophie de la mesure intéressante. Ce qui a été acté sur la formation est très fort. C'est bien qu'on acte fortement là-dessus pour les jeunes qui sont sortis du système scolaire sans qualification. C'est la vraie plus-value de la mesure parce que des mesures, il y en a beaucoup. Il y a un traitement social du chômage mais là ça inscrit les choses dans la durée. En Emploi d'avenir, peu de jeunes vont signer un CDI à la fin de leur contrat donc la formation c'est vraiment un garde-fou car elle permettra aux jeunes pour la suite de construire un parcours professionnel. »* (Pôle Emploi Tarbes)

L'animatrice territoriale d'une UT Direccte met aussi en avant l'opportunité du parcours de qualification :

*« On a affaire à des jeunes non demandeurs de formation, qui recherchent prioritairement un emploi; l'intérêt, c'est la durée longue du contrat durant laquelle ils vont comprendre les enjeux et trouver progressivement le sens de la professionnalisation. »*

Parce que beaucoup de contrats Emplois d'avenir ne pourront être pérennisés, la formation doit permettre aux jeunes de « franchir un palier ».

*« On ne signe pas d'Emploi d'avenir tant que l'employeur ne s'est pas engagé à mettre en place un plan de formation et son financement. Normalement, le jeune sait quelle formation il va suivre et comment elle va être financée. Après, il y a un peu de souplesse parce qu'on laisse le délai des trois mois pour tout formaliser. »* (Direction Mission Locale)

Afin de laisser aux jeunes un temps de réflexion pour construire une stratégie de formation, la plupart ne sachant pas forcément dans quelle voie s'orienter au démarrage du contrat, un délai est laissé aux deux parties pour formaliser un projet.

Il est clairement signifié à l'employeur que le renouvellement du contrat sera conditionné à la formalisation et la mise en œuvre d'un plan de formation :

*« Aucun employeur ne peut nous dire qu'il n'était pas au courant. Si au bout d'une année, la formation n'a pas été mise en œuvre, bon ce sera difficile de demander un remboursement à l'employeur mais le contrat ne sera pas renouvelé. »* (Conseiller de Mission Locale)

Aussi, le remboursement des sommes allouées à un employeur peut être demandé si celui-ci ne met pas en place le plan de formation pour le jeune :

*« Juridiquement et techniquement, la Mission Locale est en capacité d'exiger le remboursement des aides auprès de l'employeur qui n'a pas joué le jeu. Mais ça reste une bombe atomique inemployable. On sait que les choses ne bougent pas par la coercition mais par l'accompagnement et la négociation. »* (Direccte)

Cet enjeu de la formation est important, pour les employeurs mais aussi pour des jeunes qui ont souvent été en difficultés avec l'école. Ainsi, le référent EAv de la MLJAM suggère toujours aux employeurs d'ajouter un article « Tutorat et formation » dans leur contrat de travail afin de rappeler aux jeunes que cet axe formation est obligatoire :

#### **Article 2 – Formation et tutorat**

Monsieur X bénéficiera d'actions d'accompagnement professionnel et de formation lui permettant d'obtenir une certification professionnelle dans les métiers de l'animation sportive suivant le document d'engagement et de suivi tripartite annexé au présent contrat.

## **252. Des réalités différentes selon les employeurs, les territoires ou les jeunes concernés**

Au niveau national, la majorité des jeunes ayant signé un Emploi d'avenir sont positionnés sur un parcours de formation visant l'acquisition de nouvelles compétences et l'adaptation au poste de travail (60%). Dans 26,3 % des cas, l'engagement de formation des employeurs au moment de la signature du contrat concerne un parcours de formation qualifiante. Dans les territoires, nous avons pu mesurer la variété des parcours de formation mis en place, avec néanmoins une majorité de formations d'adaptation.

### ***La mobilisation du CNFPT par les collectivités locales, pour des formations courtes***

Les collectivités locales mobilisent en général le CNFPT mais pour des formations courtes, d'adaptation au poste de travail notamment :

*« On oriente les jeunes vers le CNFPT (...) On profite de cette formation CNFPT qui nous satisfait (...). Sauf pour le jeune recruté en sérigraphie, on a défini avec le responsable une formation que l'on a payée ; sur ce cas précis, on a fait en sorte que l'agent sur le poste bénéficie aussi de cette formation. Ils participent ensemble à une même formation. »* (Service RH de la Ville de Castelnaud)

Adrien, peintre en EAv dans cette commune de Castelnaud est satisfait des formations réalisées :

*« En septembre dernier, j'ai fait l'initiation à la fonction publique, territoriale, régionale, départementale (...) Elle a duré trois jours ; moi, j'ai appris des choses ; je ne savais pas qu'il y avait des choses qui appartenaient à la Région. C'est des choses toutes bêtes mais quand on n'a pas le nez dessus, on ne sait pas. Et puis j'ai fait une formation CNFPT à M., de trois jours sur la maintenance des bâtiments publics : en amont, la sécurité hygiène, permis feu, arrêts préfectorale, habilitations, des choses qu'on ne sait pas : si je veux peindre tel mur, il faut telle habilitation. En général, les communes arrivent à se mettre au niveau. Dans le privé, seulement 3 sur 100 peintres ont cette habilitation ; mais s'il arrive quelque chose, un incendie, c'est à leur charge (...). »*

Il est plus nuancé sur l'intérêt de la formation en électricité qu'il a suivie :

*« Elle n'était pas trop adaptée pour moi, il fallait être électricien au minimum. Mais au CNFPT, il y a pas trop de formations dans le bâtiment : on a 14 jours à faire par an, mais dans le bâtiment, ce n'est pas évident : la peinture, je n'ai pas besoin, ni la plomberie et après, il y a pas grand chose d'intéressant ».*

Marco, ripeur en EAv à la Communauté d'agglomération d'Aurillac a pu passer l'examen du permis CACES, ainsi que son permis poids lourd et le permis FIMO

*« En voyant les chauffeurs, ça m'a donné envie d'être polyvalent. Et puis de monter un peu dans la société... monter un peu dans la société parce que on est derrière, ripeur c'est le plus bas possible, vraiment évoluer ce serait faire chauffeur et puis après on sait jamais. »*

Le financement de la Région pour les formations des permis C et FIMO a été utile :

*« La région finance le Permis C pour les EAv en collectivités locales ; on a réussi à en avoir 15 dans le département ainsi que 12 FIMO. On s'y est pris très tôt ; on travaille dessus depuis 8*

*mois : trois jeunes rentrent en formation : deux à la Communauté d'agglomération par exemple et une autre dans une petite Mairie (pour un jeune qui fait de l'entretien espaces verts, un peu de maçonnerie et du déneigement l'hiver); une deuxième formation démarre en mars 2014, avec un centre de formation à Aurillac. » (Réfèrent EAv)*

C'est aussi au CNFPT qu'Amel a suivi une formation de deux jours (adaptation au poste de travail) avec 17 autres jeunes en Emploi d'avenir ; elle a apprécié l'ambiance dans laquelle s'est déroulée cette formation et pense pouvoir réaliser une formation d'agent d'accueil probablement à partir de septembre.

Pour les jeunes qui souhaitent passer les concours internes à la fonction publique, des préparations sont parfois organisées ; Fatima et Salima, en EAv au Musée du Louvre étaient inscrites pour passer les concours du ministère de la Culture et devaient bénéficier d'une journée de préparation. Des formations ont également été mises en place pour le concours externe (pour les épreuves écrites dans un premier temps, qui comprennent des tests de logique, du français, des mathématiques, etc.).

D'autres jeunes ont également déjà passé les concours de la ville de Paris auxquels certains parmi eux ont été admissibles.

Au CHRU de Montpellier, Jordan devait démarrer une formation de remise à niveau en mai (maths, français, biologie). Selon sa tutrice, *« au début, il n'était pas chaud pour faire de la remise à niveau »*. Il est convaincu maintenant car il est certain de son projet et de sa volonté d'intégrer l'hôpital : *« ça va me permettre de me remettre dans le bain : 80 heures, financées par l'hôpital »*. Cette remise à niveau doit lui permettre d'entrer en formation, de septembre à février, pour préparer le concours d'aide-soignant. Il réalisera cette formation dans son temps de travail, une journée par semaine, jusqu'à la fin de son contrat en février. L'objectif est de passer le concours pour être recruté à la rentrée de septembre 2015.

La formation tarde à se mettre en place dans le cas de Damien, également en EAv au CHRU, qui voudrait suivre une formation sécurité-incendie ; il pense que cette obligation de formation, *« cela n'arrange pas ses responsables »*. Et il ne veut pas « réclamer », de peur d'avoir ensuite des problèmes.

### ***Une mise en place de parcours de formation qui dépend de la volonté des employeurs***

Pour certains employeurs comme le GEIQ BTP de l'Hérault dont la mise en œuvre de parcours est le cœur de métier, la formation est une priorité :

*« On nous avait présenté les Emplois d'avenir comme un sas qui pouvait aboutir sur un contrat en alternance (notre cœur de métier) mais cette perspective n'est pas possible car le salaire deviendrait plus faible à l'issue: c'est trop compliqué ; donc, pour ces jeunes au parcours scolaire chaotique (l'un n'a jamais été à l'école), on a mis en place un parcours de remise à niveau, sur les savoirs de base (300 heures, une semaine par mois) la première année, puis de formation technique (420 heures avec l'AFPA). La semaine de remise à niveau est difficile car ce sont des jeunes qui ont été peu scolarisés mais ils s'accrochent (...) ils s'en sortiront. »*  
(Directrice GEIQ BTP)

Dans le secteur du service à la personne, l'INFA, que nous avons interrogé, est un partenaire essentiel pour la mise en œuvre des parcours de formation dans le cadre des EAV, notamment dans l'aide aux personnes. Au moment de notre entretien, sept EAv étaient en formation à l'INFA : cinq en formation d'AMP et deux en formation de moniteur-éducateur :

*« On travaille avec une soixantaine de structures : maisons de retraite, structures ADAPEI, MAS, IME, MECCS etc. Ce qui est lourd, c'est la partie sélection ; la majorité des candidats ont une piste d'employeurs ; je donne le nom de tous les jeunes au référent EAv, je vérifie que les*

*jeunes sont inscrits à la Mission Locale et après ça va vite. En un mois et demi, les contrats se finalisent. Le référent EAv prend contact avec les employeurs. (...) Il connaît bien la formation AMP et celle de moniteur-éducateur. Et les employeurs viennent aussi pour savoir si des jeunes ont eu l'examen (...). On met en place trois commissions techniques et pédagogiques par an: sont conviés les financeurs (UNIFAF notamment), le Conseil régional (s'ils financent la formation), les structures employeurs, les professionnels qui accompagnent, les tuteurs, représentant du groupe de stagiaires, la correspondante qualité de l'INFA, et les prescripteurs (la Mission Locale et Pôle emploi) : c'est l'occasion de faire évoluer nos méthodologies (...). On connaît bien les services de la Mission Locale, et si le jeune a une difficulté particulière, on oriente sur le référent EAv ou les conseillers. (...) On n'a pas d'abandons ; les jeunes ont la volonté de s'impliquer sur une formation de 19 mois ; dans le sanitaire et social, on n'y arrive pas par hasard, elles ont toutes fait au moins un stage ou un remplacement. On est plus sur des jeunes proches de 24 ans, des jeunes autonomes qui ont un permis, un véhicule et qui parfois ont un enfant.*

*(...) Pour AMP, c'est une semaine de cours théoriques par mois et un stage d'un mois à la fin des 19 mois puis un examen validé par DRJSCS en juin 2014, sur une semaine à Clermont. Pour moniteur-éducateur, il y a plus de théorie en centre de formation. Si les stagiaires sont diplômées, elles seront en principe recrutées en CDI à terme, si cela se passe bien. »*

La CAF d'Aurillac a mis en place une formation pour l'obtention du Certificat de qualification professionnelle (CQP) Conseiller services à l'utilisateur (CSU) qui est prévue en 2015 pour les jeunes en EAv (sur une durée d'environ 5 mois). L'objectif, selon nos interlocutrices, est que les jeunes en EAv soient embauchés à l'issue de leur EAV et qu'ils puissent, par la suite, intégrer n'importe quel service de la branche de la Sécu, le CQP ouvrant des perspectives intéressantes.

Pour d'autres structures, ou pour des jeunes qui ont déjà une première qualification, les possibilités sont peu nombreuses. Marie, en EAv dans une crèche, devait faire une première formation « Gestes et postures » mais celle-ci a été annulée car elle était la seule inscrite. Sa responsable lui a demandé de réfléchir à son projet de formation par la suite :

*« En fait, j'avais pensé en dernier recours au concours d'ATSEM. La VAE, pour l'instant, je n'ai pas assez d'heures. Il faut trois ans à temps complet ; donc, le seul truc, c'est le concours d'ATSEM. Le concours d'auxiliaire de puériculture, cela me fait peur (...). Ma conseillère m'a conseillé de le faire en alternance mais ma référente trouve que c'est difficile. A la crèche, c'est pas possible ».*

Globalement, dans les territoires de l'étude, à mi 2014, la majorité des jeunes en EAv avaient entamé ou allaient entamer une formation. A Aurillac, en mars 2014, 50% des jeunes EAv avaient soit débuté une formation, soit en envisageaient une (25%)<sup>40</sup>. Selon une conseillère de la Mission Locale, un travail de construction du projet professionnel avait souvent été réalisé avec le jeune en amont de l'EAV, ce qui a permis de préparer la mise en place des formations pour certains jeunes.

La Mission Locale du Poitou, dans son reporting formation à fin 2013, indiquait que les formations en cours ou réalisées concernaient 113 jeunes, soit 40% de l'effectif EAv (285 au total) : 62 jeunes en formation d'adaptation (journées d'intégration dans la fonction publique territoriale, formation d'adaptation interne, habilitation), 24 en pré-qualification (entretiens des locaux, législation, sécurité), 37 en qualification : 37 jeunes (CAP, titres professionnels de niveau V et niveau IV, mentions complémentaires).

---

<sup>40</sup> Compte-rendu de la réunion de la cellule opérationnelle du 14 mars 2014.

Au 31 octobre 2014, à la Mission Locale du Poitou, 69 jeunes avaient déjà commencé ou réalisé 78 formations qualifiantes. 90% de ces formations délivrent une certification de niveau V ou supérieur : 65% préparent au niveau V et 21% au niveau IV. 55% des jeunes non qualifiés ont un engagement de formation qualifiante. Depuis fin juillet 2014, les OPCA et notamment AFEFOS PME ne pouvant plus financer les formations, la Mission Locale se trouvait en situation de « blocage ».

## Conclusion partie 2

**Nos entretiens sur les six territoires ont mis en lumière l'intérêt du dispositif des EAv pour les jeunes peu qualifiés, confrontés à des difficultés d'insertion professionnelle. Même si les objectifs n'ont pas été atteints dans toutes les Missions Locales, le nombre de jeunes entrés en emploi est important. Le développement des EAv a incontestablement contribué à la légère diminution du chômage des jeunes dans les territoires. On constate par exemple dans l'Hérault une baisse de 1,3% en mars 2014 (en un an) pour les jeunes de moins de 25 ans en catégorie A.**

Le niveau d'autonomie des jeunes en Emploi d'avenir, lié en partie à leur âge, et leur expérience professionnelle préalable contribuent probablement aux faibles taux de rupture des contrats que l'on constate pour le dispositif ; en effet, les taux de rupture sur les territoires étaient assez faibles (5% à Aurillac ou à Montpellier au moment de nos enquêtes)<sup>41</sup>. Ces chiffres sont comparables en moyenne au taux de rupture national (3,6% un mois après l'entrée des jeunes en EAv, 6,3% à l'horizon de 3 mois et 8,7% après 6 mois<sup>42</sup>). Les ruptures d'emplois d'avenir restent bien inférieures à celles observées pour les contrats uniques d'insertion (CUI)<sup>43</sup> ou pour l'apprentissage, où les taux de rupture des contrats sont souvent supérieurs à 25%.

Les modalités d'intégration, de tutorat et d'accompagnement sont aussi sans doute des facteurs qui contribuent aux faibles taux de rupture des contrats en EAv.

Le constat que nous pouvons faire également à partir de nos enquêtes est aussi celui d'une évolution du regard porté sur les jeunes peu qualifiés. Les employeurs interrogés ont été surpris par l'implication et l'intérêt que ces derniers portaient à leur travail ; beaucoup estiment que les jeunes apportent une contribution intéressante au sein des équipes :

*« Cela nous a fait plaisir au niveau du Conseil général plus globalement. C'est un apport d'air frais » (...) « C'est gratifiant pour un employeur d'avoir des jeunes qui disent : quel rêve de venir travailler. » (Directeur de l'insertion, Conseil général de l'Essonne)*

Pour les jeunes, le dispositif est incontestablement une opportunité d'entrer en emploi durable et de construire son avenir; Laura et Noémie résumant bien toutes les deux les atouts des Emplois d'avenir :

*« Les Emplois d'avenir, c'est une aide, un tremplin pour essayer d'évoluer, pour essayer d'acquérir ce qui manque, pour trouver sa voie. Moi, ça a été un tremplin et*

<sup>41</sup> Dans certains territoires, notamment en Ile de France, avec un nombre important de ZUS, les taux de rupture sont plus importants ; ainsi à Nord Essonne, les ruptures de contrats, relativement faibles jusqu'à octobre 2013 ont commencé à augmenter progressivement. Ces ruptures peuvent être liées à une décision de l'employeur mais aussi du jeune.

<sup>42</sup> Au 30 septembre 2014, le taux de rupture était de 11,9% des contrats conclus (Voir annexe 3)

<sup>43</sup> Note DARES-SEPEFP sur les ruptures en Emplois d'avenir.

***une aide. Sans ça, je n'aurais pas pu faire ce que j'ai fait, ça se serait limité à un CDD avec « bonjour au revoir ». Pour certains, ça aide à trouver sa voie et pour d'autres, comme moi, ça aide à concrétiser un projet qu'on ne pourrait pas concrétiser seul parce qu'il faut de l'aide, on aimerait bien être autonome et tout faire tout seul mais c'est pas possible ! J'espère que c'est pas quelque chose qu'ils vont encore nous enlever, surtout dans la conjoncture actuelle parce que les jeunes en ont vraiment besoin. » (Laura, 25 ans)***

***« Parce que pour des jeunes comme nous, qui n'avons pas le niveau, on n'aurait jamais été recrutés. Donc ça permet de nous ouvrir des portes, sur des choses que l'on n'aurait jamais pu imaginer, même en rêves (...) mais il faut que ce soit bien encadré, et que l'on soit considéré. Et pour ça je pense que s'il y a un suivi régulier et des bilans, on peut éviter certaines dérives. » (Noémie, 24 ans).***

## Partie 3. Questionnements et pistes d'amélioration du dispositif

A l'issue de chacune des six enquêtes de terrain, un temps de restitution a été organisé au sein de chaque Mission Locale. L'ensemble des acteurs interrogés (professionnels de la Mission Locale, représentants de l'Etat, jeunes, employeurs, etc.) ont été invités à participer à ces temps qui visaient à présenter les premiers résultats de l'étude sur le territoire aux acteurs ayant participé à l'enquête et à leur permettre de se rencontrer et d'échanger leurs points de vue sur le dispositif. A ces occasions, certains sujets ont fait plus particulièrement l'objet de débats ; c'est le cas de la question de la formation, de celle des moyens alloués aux Missions Locales et de celle des critères d'éligibilité. Ces temps de restitution ont également été l'occasion d'échanger autour de pistes d'amélioration du dispositif, voire de partager des idées d'actions innovantes pour que le dispositif soit plus pertinent.

### 3.1. Les questions mises en débat lors des restitutions de l'étude sur les territoires

#### 311. La mise en œuvre de la formation

Le volet formation du dispositif Emploi d'avenir est l'un des sujets qui est revenu le plus souvent dans les débats. Les difficultés dans sa mise en œuvre concernent aussi bien l'offre que la demande des jeunes et des employeurs, le tout sous fond de complexité juridique et administrative.

Ainsi, dans les six territoires de l'étude, les acteurs locaux ont été confrontés à l'urgence d'établir un bilan des démarches engagées sur la formation et à la nécessité de penser son cadre global de mise en œuvre. Plusieurs enjeux sont posés et se réfèrent à :

- L'ambition du jeune, notamment lorsque l'on sait que le public-cible des Emplois d'avenir n'est pas forcément en phase avec tout ce qui peut lui rappeler, de près ou de loin, les procédures scolaires.
- La volonté réelle de l'employeur d'inscrire le jeune dans une formation, notamment lorsque celle-ci s'inscrit dans un volume horaire relativement important et donc préjudiciable à l'activité du poste.
- La capacité de l'employeur à financer une formation, notamment face à des OPCA inégalement positionnés dans la prise en charge des formations EAv.
- L'adéquation de l'offre de formation dans un territoire par rapport aux besoins des jeunes et aux singularités de leurs parcours, ainsi qu'aux spécificités des EAv.
- La capacité des organismes de formation à construire des offres adaptées et personnalisées pour les jeunes.

Pour les différents acteurs interrogés, la formation a été insuffisamment préparée et réfléchie dans ses modalités pratiques en amont. Cet axe essentiel du dispositif nécessite donc clarification, ajustements et améliorations qui ne sont pas l'affaire exclusive des Missions Locales. L'action conjointe des acteurs de la formation (organismes de formation, OPCA, CNFPT, Régions, employeurs) est indispensable. Or, il apparaît que dans les territoires d'enquête, bien souvent ces partenaires peinent à se distinguer par un niveau d'investissement et de mobilisation à la hauteur de ce qui avait été imaginé par l'Etat et les acteurs chargés de la mise en œuvre des EAv.

#### ***Partir des jeunes, faire du « sur-mesure »***

Les EAv, tels qu'ils ont été conçus, n'imposaient pas, au-delà du caractère obligatoire de la formation, de conditions précises pour la mise en œuvre de celle-ci. Partir des attentes des jeunes eux-mêmes pour bâtir des parcours de formation nécessite un cadre d'organisation et de mise en œuvre souple.

C'est pourquoi aucun référentiel de critères trop contraignants sur la recevabilité d'une formation n'a été imposé à l'échelle nationale, ce qui est rappelé dans le guide de l'employeur :

*« En fonction du poste proposé et des besoins du jeune pour la réalisation de son projet, plusieurs types de formation peuvent être envisagés: remise à niveau ou acquisition des savoirs de base, adaptation au poste de travail, acquisition de nouvelles compétences, formation préqualifiante, formation qualifiante. »<sup>44</sup>*

Cette absence de rigidité doit permettre aux jeunes d'envisager un champ des possibles plus important comme aux territoires de s'organiser à partir de leurs réalités et de leurs spécificités quant à leur offre de formation. Nous avons constaté, lors de nos enquêtes dans les six sites, une diversité de pratiques en fonction à la fois des attentes des employeurs et de celles des jeunes. Certaines entreprises ont utilisé leurs outils de formation interne. Ainsi, au sein d'une franchise de prêt-à-porter enquêtée, c'est une formation interne qui est proposée aux jeunes en EAv sur les « fondamentaux du merchandising ». Il s'agit d'une formation, dispensée dans les locaux du magasin, qui vise à proposer quelques outils basiques relatifs à la vente des produits. Son contenu se base sur 11 modules qui ne sont pas contraints en termes d'heures. C'est lorsque l'un d'entre eux est acquis que le salarié peut prétendre passer au suivant. La formation dure six mois ; elle est incluse dans les heures de travail. Si la formation n'aboutit pas à une qualification, la responsable de magasin se défend d'une « offre au rabais » :

*« Une fille formée sur une chaîne comme la nôtre, c'est une vraie richesse dans ce travail. Ça compte pour la recherche d'emploi. C'est très reconnu et très valorisant pour rester dans la vente. »* (Responsable de magasin)

Autre exemple, à Salon de Provence, il a été relevé qu'au moins 70% des employeurs étaient davantage intéressés par des permis de conduire ou par des formations CACES non qualifiantes pour les jeunes.

La difficulté pour beaucoup réside dans la mise en place de formations de façon isolée. La formation en EAv est conçue de telle sorte à produire du « sur mesure » pour le jeune, ce qui nécessite un cheminement particulier avec lui et du temps.

*« En matière de formation, il faut faire du sur-mesure pour les jeunes, partir de leurs besoins ».* (Conseillère de Mission Locale)

Noémie, en EAv d'assistante administrative dans un organisme de formation, n'a pas encore évoqué la question de la formation avec sa tutrice :

*« Je voudrais qu'on me laisse le temps de me poser sur mon poste avant de me projeter sur une formation (...) mais mon idée est de valider un diplôme quand-même, comme un D.A.E.U par exemple, l'équivalent d'un bac. Ce serait assez général. »*

De plus, les spécificités du public-cible peuvent ajouter une difficulté à mettre en place des parcours de formation. En effet, les jeunes peu ou pas qualifiés (infra-bac) sont pour beaucoup réticents à toute démarche qu'ils pourraient associer à des procédures scolaires. Comme nous l'avons vu en Partie 2, la plupart des jeunes rencontrés ont évoqué une scolarité mal vécue ou, pour plusieurs raisons, inaboutie. Les accompagner dans la construction d'un parcours de formation n'est pas toujours simple, à la fois pour les employeurs et pour les Missions Locales. Le bilan EAv réalisé par la Mission Locale du Poitou en 2013 précise :

---

<sup>44</sup> Cf. « Emplois d'avenir, guide de l'employeur », p. 15.



*« Compte-tenu des caractéristiques du public, il faut du temps au jeune pour qu'il intègre la nécessité de se former. Il faut aussi du temps à l'employeur pour connaître le jeune et l'accompagner dans son parcours de formation. » (Bilan EAv 2013 Mission Locale du Poitou, p. 7)*

Pour beaucoup de jeunes, certainement la grande majorité, c'est moins la formation que la mise à l'emploi qui les intéresse dans un premier temps, ce qui nécessite de les mobiliser et de les sensibiliser particulièrement :

*« Est-ce que certains jeunes se voient partir sur des parcours de formation ? Par exemple, un jeune avait été embauché dans un syndicat mixte et ne voulait pas suivre la formation, tout ce qu'il voulait c'était travailler. Or, comme c'est un élément obligatoire, ça s'est très mal passé et au bout du compte, la Mission Locale a été obligée d'interrompre le contrat. Il y a eu de fortes réticences à la formation de certains jeunes. » (Pôle emploi Tarbes)*

Un certain nombre d'acteurs rencontrés soulignent également la difficulté pour les jeunes concernés de s'engager dans une formation située loin de leur domicile en raison de leur manque de mobilité, aussi bien physique que sociocognitive.

Pour autant, les jeunes ont bien intégré la place centrale qu'occupe le diplôme dans l'insertion professionnelle : *« Le diplôme n'est pas important pour moi mais pour l'employeur oui, donc il m'en faut un »*, explique Paulo. La plupart des jeunes envisage ce dernier dans la perspective d'accéder à un métier pour lequel ils nourrissent une ambition. D'autres inscrivent davantage leur démarche dans une nécessité de conformisme par rapport aux attentes du marché de l'emploi.

Les jeunes, malgré leurs difficultés, ont également conscience des bénéfices qu'ils peuvent tirer de la formation obligatoire dans le cadre des EAv. Xavier, malgré ses réticences, l'exprime ainsi :

*« Si on n'est pas gardé au bout des trois ans en Emploi d'avenir, je me dis que bon, quand on cherche ailleurs, les employeurs voient peut-être ça positivement qu'il y ait eu une petite formation. » (Xavier)*

Ainsi, nombre de jeunes rencontrés envisagent la formation, dans le cadre des EAv, comme une réelle opportunité à saisir :

*« En fait, je crois que ce qui m'attire le plus, c'est d'apprendre, c'est de savoir faire, de pouvoir ainsi aller partout dans le monde et de pouvoir dire que je sais faire ça, ça et ça et que je suis diplômé dans ça, ça et ça. C'est donc une opportunité, que je veux saisir, tout ce que tu peux apprendre et si c'est gratis, il faut prendre ! » (Paulo, 20 ans)*

*« Moi, franchement, je ne regrette pas, c'est une belle opportunité pour nous : on est formé à plein de choses, on est formé en anglais (...) on a eu une bonne chance (...) On se dit qu'il faut en profiter à fond, qu'on fasse un maximum de choses en trois ans. » (Lamia).*

Pour certains, comme Laura, la formation est même un élément essentiel de l'Emploi d'avenir :

*« Avec l'Emploi d'avenir, ils sont obligés de me former. Moi, pour la formation, à la base, j'avais déjà un projet de VAE auxiliaire puéricultrice mais c'était vraiment personnel, la crèche n'était pas au courant. Quand je leur en ai parlé, ils ont décidé de le rentrer dans le contrat EAv pour une aide à la formation. Du coup, la crèche m'a laissé faire un stage d'immersion en clinique pour découvrir le métier dans le cadre de cette VAE. » (Laura)*

Laura avait donc déjà son projet et ses objectifs de formation lors de la signature du contrat EAv :

*« Dès la signature du contrat, on a indiqué la VAE, le stage en clinique et le suivi GRETA que j'ai choisi pour mon dossier. Le dossier VAE, je suis allée le chercher par Internet, j'ai*

*pris des informations moi-même. J'avais mes 4 200 heures pour pouvoir monter le dossier VAE. L'Emploi d'avenir a été un plus qui m'a permis d'activer mon projet avec une aide pour avancer, ça m'a permis de pouvoir faire un stage d'immersion en clinique alors que toute seule je n'aurais jamais pu le faire : il faut des conventions, une assurance, etc. ils ne prennent pas des stagiaires comme ça. »*

### **Des difficultés liées au financement et à la définition du contenu des formations**

Concernant le financement des formations pour les jeunes en poste dans des structures du non-marchand, premier obstacle à lever, les OPCA sont loin d'avoir tous adapté les modalités de leur offre de formation aux jeunes inscrits en EAv. Dans certains territoires, des OPCA ont même décidé de ne pas ouvrir toutes leurs formations aux jeunes en EAv, sans que ces précisions n'aient été indiquées en amont. Dans d'autres territoires, des OPCA ont même fait le choix de ne pas participer au financement des formations de jeunes en EAv.

Lors de la restitution de notre enquête à Montpellier, l'OPCA AGEFOS PME est revenu sur les difficultés à assurer le financement de parcours de formation longs et certifiants, parfois peu adaptés aux EAv et a insisté sur les baisses de financement auxquelles sont confrontés les OPCA. En effet, ces derniers se font refinancer les fonds engagés pour ces parcours au niveau national par le Fonds de sécurisation des parcours professionnels (FSPP). Or, les OPCA ont vu leurs dotations sur ces fonds diminuer de 72% en 2014. AGEFOS PME a par exemple pu financer les parcours jusqu'au 1er avril 2014, puis a dû ensuite assurer ce financement sur fonds propres.

Si quelques employeurs peuvent financer une formation sur leurs fonds propres, d'autres en sont incapables.

*« Le coût de formation à la journée est trop élevé, ça peut être 100 à 120 euros pour une personne, plus le déplacement, plus ci plus ça donc c'est compliqué. » (DGS, Ville de Bordères.)*

Aussi, des employeurs avaient déjà arrêté le plan de formation de leurs salariés au moment du lancement de la mesure et leurs organismes collecteurs n'avaient pas anticipé la masse des contrats pour lesquels il faudrait s'engager. Et la condition est encore plus drastique pour les petits employeurs du secteur non marchand, à faible budget :

*« Sur les toutes petites structures, on pouvait raisonnablement s'interroger sur les conditions de la mise en œuvre du plan de formation. » (Pôle emploi)*

Cette question des moyens et des financements semble être l'un des premiers obstacles à lever. Les employeurs eux-mêmes n'éluent pas cette question et se posent, pour certains, la question de la conformité des moyens accordés à la formation au regard de l'ambition affichée :

*« Je ne vois vraiment pas en quoi on peut qualifier quelqu'un avec 80 heures de formation, ou 150 si on pousse un peu, c'est pas possible. Je prends un exemple, si un jeune me dit : « ce qui m'intéresse c'est la soudure », mais en 80 heures, il peut à peine apprendre les bases, il ne peut pas apprendre le métier. Par contre en 80 heures, on peut le former à conduire un tractopelle, à conduire des engins, à couper des arbres différemment, etc. Donc, ce sera une formation utile pour la commune mais pas forcément pour lui. » (DGS, Ville de Bordères)*

Et même lorsqu'un OPCA accorde un financement, d'autres difficultés peuvent apparaître. Par exemple, dans un site, des demandes de financement pour des formations au permis de conduire ont été

acceptées par l'un d'entre eux mais conditionnées à des écoles agréementées. Or, dans le territoire en question, il n'existe aucune auto-école agréée ; le département n'en compte lui-même que trois. Les formations ne peuvent donc avoir lieu.

Autre exemple relaté par Uniformation, rencontré lors d'une réunion de cellule opérationnelle, pour qui la question du financement n'est pas la seule limite :

*« Pour les auxiliaires de puériculture ou les aides-soignants, il est difficile d'arriver à ces formations dans le cadre des EAv car il y a une sélection à la formation par concours (agréée par ARS et Région) et un Numérus Clausus : on prend les meilleurs, des jeunes qui ont Bac + 3 [...]. Dans toutes les crèches, les jeunes ont un CAP Petite enfance, à 80%. Elles vont aller en préparation d'auxiliaire de puériculture mais auront du mal pour le concours. »* (Uniformation)

Par ailleurs, selon nos interlocuteurs, l'offre du CNFPT pour les CL n'a pas suffisamment pris en compte les besoins des jeunes en EAv :

*« Chez nous en collectivité, c'est un peu particulier parce que c'est des formations de deux ou trois jours, après c'est peut-être différent ailleurs avec sûrement 80 heures sur un même sujet. Nous on est tributaire du CNFPT, on ne peut pas se perfectionner en trois jours. Il faudrait qu'il y ait un vrai accompagnement des employeurs du secteur non marchand avec des organismes habilités à former avec des prix très raisonnables et qu'on n'ait pas besoin de se creuser la tête pour se dire : « mais qu'est-ce qu'on va bien pouvoir faire faire à ce jeune ? » »* (DGS, Ville de Bordères)

A la nature des formations, s'ajoute la question de la temporalité quand on sait qu'il est difficile pour un employeur d'accepter qu'un jeune en EAv s'absente pour une durée relativement longue.

*« On fait très peu appel par contre aux formations régions, qui sont trop contraignantes. Faire partir un jeune 9 mois en formation, ce n'est pas possible pour n'importe quel employeur. »* (Conseiller de Mission Locale)

Cet acteur de la Direccte résume bien les enjeux présentés ici :

*« Quelle est l'ambition de la formation et quelle est la réalité ? A la fois du côté de l'employeur : met-il en place les conditions pour permettre au jeune de se former ? Mais est-ce que le jeune le fait aussi ? Parce qu'on est tous conscient qu'un jeune de niveau infra-bac est un peu fâché avec la formation donc pour aller bosser trois ans, il va dire : « oui, oui, oui », mais après quand on va lui demander de s'y mettre, ça va poser souci. [...] Et ce n'est pas simple parce que quand ça coince soit du côté de l'employeur, soit du côté du jeune dans la mise en œuvre de la formation, c'est un sacré boulot ensuite pour le conseiller de lever les freins et de faire en sorte que ça se fasse. Donc, j'ose penser qu'un travail de pilotage et d'échange serait utile. Car qui dit formation dit offre de formation et là, on entre dans la nébuleuse habituelle : Qui finance ? l'OPCA ? Pôle emploi ? La structure ? »* (Direccte Midi-Pyrénées)

Ce sont bien les Missions Locales, en tant que prescripteurs du dispositif, qui doivent rendre des comptes sur l'effectivité des parcours de formation. Or, il est à ce jour difficile pour les Missions Locales, comme pour Pôle emploi, d'investir un terrain sur lequel elles n'ont pas de prise directe :

*« On ne peut pas dire aux entreprises « voyez avec tel centre de formation », parce que ça passe par l'OPCA. Et puis il faut que l'on fasse attention de ne pas faire de préférence. »* (Conseillère Pôle emploi mise à disposition dans une Mission Locale)

Les difficultés qui viennent d'être exposées ci-dessus mettent en évidence la complexité de la mise en œuvre des parcours de formation, avec la nécessité de négocier les offres de formation sur les territoires, sans que soient préalablement et clairement établis tant l'engagement que les capacités de financement des OPCA auxquels cotisent les employeurs.

Lors des restitutions, cette question de la mise en œuvre de la formation et de son financement a parfois cristallisé les débats entre les OPCA, centres de formation et employeurs notamment. Ces échanges ont révélé que les Missions Locales ne pouvaient assumer seules cette fonction d'interface et de coordination entre tous les acteurs de la formation. Pour nombre d'équipes rencontrées dans les Missions Locales, leurs actions dans le volet formation se sont trouvées limitées avec des marges de manœuvre réduites dans ce domaine. La mise en œuvre de la formation des jeunes en Emploi d'avenir n'a pas été considérée à la hauteur des enjeux assignés par le législateur.

### **312. La question des moyens humains et financiers alloués aux Missions Locales**

Si toutes les Missions Locales ont bénéficié de subventions spécifiques pour mener à bien leur mission de prescripteur des EAv, les montants attribués ne couvrent pas les dépenses réellement engagées.

La Mission Locale d'Aurillac a reçu 24 000 euros de subvention pour mettre en œuvre le dispositif (45 000 euros en 2014 qui prennent en compte l'augmentation de l'accompagnement des EAv), ce qui correspond, d'après les calculs effectués, à un niveau de financement par EAv d'environ 200 euros pour l'année 2013. Ce niveau de financement est jugé insuffisant par le directeur qui ajoute qu'il n'est pas représentatif du temps de travail consacré par EAv. Aussi et surtout, des écarts de financement par jeune sont pointés entre les Missions Locales de sa région, ce qui n'est pas sans générer des tensions :

*« Certaines structures sont à 800 euros dans la même région. Moi je veux bien mais il faut que l'on m'explique comment on peut avoir une différence de 1 à 4 sur un EAv signé et accompagné... parce que c'est le même travail que l'on soit à Marseille, à Montluçon, à Aurillac ou à Brest. »* (Directeur de la Mission Locale)

A Salon de Provence, la gestion du dispositif EAv a également été jugée « lourde » pour l'équipe de la Mission Locale. Si celle-ci est largement aguerrie aux différentes fonctions relatives à la prospection, les mises en relations jeunes-entreprises, la préparation des jeunes à l'emploi, l'accompagnement global ou encore la construction des parcours de formation, cette fois-ci le nombre important d'Emplois d'avenir à signer, dans un temps court, a constitué pour elle une difficulté nouvelle. Ce d'autant plus que les autres actions de la Mission Locale n'ont pas été pour autant suspendues ; l'équipe en veut pour preuve que le nombre de contrats d'apprentissage signés par les jeunes de la Mission Locale n'a pas diminué.

Pour la direction qui a réalisé un suivi budgétaire précis de l'action Emplois d'avenir, c'est au prix d'un « investissement important, bien supérieur au montant de 266 euros par EAv prévu par la dotation de l'Etat (10 à 12 h de travail d'un conseiller) » que l'objectif quantitatif a pu être atteint. Au total, la subvention a été de 66 234 euros pour 2013. Les moyens humains engagés ont donc été importants puisque, selon le directeur, 114 réunions ont eu lieu en un an sur les EAv rien que pour l'équipe de direction. Cet investissement s'est réalisé, selon le directeur, au détriment du travail partenarial et du travail d'animation de l'équipe en interne. Il évoque également la « pression importante liée au suivi quantitatif du dispositif qui a entraîné des risques psycho-sociaux au sein de la structure. »

Idem pour la Mission Locale d'insertion du Poitou qui a reçu une subvention de 44 000 euros pour la mise en œuvre des EAv en 2013. Concrètement, elle a mobilisé l'équivalent de trois ETP pour cette mission qui lui aura coûté, la même année, 120 000 euros. Lors du montage du dossier de la Mission locale, la direction a clairement fait savoir à la DIRECCTE que le montant de la subvention ne couvrait pas la totalité des charges.

*« Moi quand j'ai pris mes fonctions à la Mission Locale et que je me suis plongé dans le dispositif, la lecture des textes, etc., j'ai tout de suite alerté la direction sur le fait qu'il faudrait au moins une personne à temps complet là-dessus. En fait, j'ai minimisé le temps ! Pendant une période, on ne faisait que ça. Des collègues nous l'ont même reproché : « y en a que pour les EAv », ce que je peux comprendre. » (Conseiller pôle ressources emploi)*

Ces Missions Locales insistent fortement sur la lourdeur administrative importante et la dématérialisation du processus d'instruction des EAv qui ont fortement alourdi leur charge de travail :

*« Ca a vraiment été très lourd, il y a eu le montage des dossiers, il ne fallait pas qu'ils soient retoqués, il y avait aussi le dossier « demande d'aide Emploi d'avenir », le dossier « engagement Emploi d'avenir », les suivis au niveau de l'ASP [Agence de services et de paiement], etc. » (Conseiller de Mission Locale)*

La mise en œuvre des Emplois d'avenir a entraîné au sein de toutes les équipes rencontrées une surcharge de travail administratif, notamment au niveau des saisies et des double-saisies (pour Pôle emploi) : *« Il fallait, pour la cellule de suivi, que nos chiffres soient équivalents des deux côtés »* (Conseiller de Mission Locale).

Sur la double-saisie, d'autres la jugent, au final, nécessaire pour lutter contre le déficit de visibilité des offres.

Pour les Missions Locales, il est donc important de prendre en compte tous ces éléments et d'accroître la dotation financière en conséquence, de façon à renforcer les moyens humains.

Les moyens limités et la pression autour de la mise en œuvre des EAv ont contraint les Missions locales à concentrer, dans les premiers mois, beaucoup d'attention sur le déploiement du dispositif :

*« Pendant 10 mois, la priorité a été donnée aux Emplois d'avenir à fond. Mais il faut se dire une chose, je ne me pose pas la question en termes d'adhésion ou non à la mesure : la Mission locale est financée par des fonds publics et on met en place les dispositifs quelle que soit la couleur politique du Gouvernement (52% c'est financement Etat). » (Direction Mission Locale Hautes-Pyrénées)*

La Mission Locale des Hautes-Pyrénées a bénéficié d'une subvention de 75 000 euros pour 375 jeunes accompagnés. En coût réel, calculé sur le temps mobilisé par l'équipe, l'équivalent de six ETP ont été nécessaires, soit 250 000 euros de dépenses. Pour autant, la Mission locale ne raisonne pas à partir de cette formule arithmétique mais plutôt en termes de pertinence du dispositif pour l'emploi des jeunes.

*« Il faut se dire que les 450 jeunes que l'on a mis en Emploi d'avenir, c'est 450 jeunes de moins que l'on reçoit la semaine. Donc, quelque part ce travail qui a été déporté sur une petite équipe et qui a été très bien fait, c'est vrai que ça nous a apporté des solutions sur d'autres dispositifs : par exemple, sur le CIVIS, en accès à l'emploi durable ça a bondi de presque 25% parce qu'un certain nombre de jeunes qui étaient suivis en CIVIS sont sortis sur un emploi durable. Donc, quelque part il y a eu un transfert de charges. Les conseillers*

*référents ont peut-être eu moins de jeunes à suivre. Donc, ces 450 jeunes qui nous ont mobilisé six ETP pour 250 000 euros, s'ils n'avaient pas été pris en Emplois d'avenir, ils seraient peut-être venus quatre ou cinq fois dans l'année et nous auraient mobilisé deux à quatre ETP de conseillers pour les suivre également. Un portefeuille de conseillers c'est 150 à 160 jeunes. Il faut donc calculer dans son ensemble. » (Direction Mission Locale des Hautes-Pyrénées)*

C'est également l'avis de l'équipe de direction de la Mission Locale d'insertion du Poitou :

*« Concrètement, c'est des solutions positives. Si on consacrait du temps sur autre chose, on ne serait pas sûr d'avoir des résultats positifs. Là, à la clé il y a de l'emploi. Dans le contexte économique actuel, ça peut paraître peu 285 EAv, mais 285 emplois d'une durée de un an minimum ça ne se trouve pas comme ça. Et il y a aussi les contacts pris avec les entreprises pour l'avenir, notre visibilité, les possibilités que ça ouvre avec les partenaires, etc. » (Equipe direction Mission Locale d'insertion du Poitou)*

*« Il faut regarder tout ce que le dispositif apporte de positif. Moi, c'est sûr qu'en termes de temps, à un moment je ne pouvais plus aller en réunion d'équipe le mardi parce qu'il fallait que j'aille à la rencontre des employeurs mais, en même temps, ça nous aura beaucoup apporté et ça nous aura permis de reprendre pied dans le monde de l'entreprise. » (Conseiller de la Mission Locale d'insertion du Poitou)*

### **313. La question des critères d'éligibilité**

Comme nous l'avons vu, les critères d'éligibilité (âge, niveau de diplôme et lieu de résidence) ont été jugés pertinents par la majorité des acteurs que nous avons rencontrés, compte tenu notamment du taux de chômage des jeunes peu ou pas qualifiés.

Mais ces critères suscitent aussi des frustrations et des incompréhensions pour certains, au premier rang desquels les jeunes, titulaires d'un bac qui ne parviennent pas à trouver un emploi et ne s'estiment pas davantage favorisés. Certains professionnels en Mission Locale jugent également que ces critères sont trop restrictifs et difficiles à justifier auprès du public :

*« Refuser dans le dispositif quelqu'un qui a le bac est un non-sens total. Il y a des bacs généraux qui ne valent absolument rien s'ils ne sont pas suivis d'études derrière. Ça vaut moins qu'un CAP de menuisier. Pour autant, si on reprend les critères de la mesure, le CAP menuisier est éligible et pas le bac général. C'est ce qui ne va pas dans cette mesure, c'est un calcul un peu trop basique : jusqu'à ce niveau-là tu as droit, au-dessus tu n'as pas droit. » (Direction Mission locale)*

*« C'est toujours le même problème. C'est un dispositif qui, une fois de plus, segmente les jeunes. Si t'es d'une ZUS ou d'une ZRR, on t'accepte avec bac et plus, mais pas si tu ne l'es pas. C'est une injustice que les jeunes n'ont pas manqué de relever. Ils nous l'ont dit clairement. On ne peut pas appliquer les mêmes grilles de lecture à Paris qu'à Poitiers. » (Equipe direction Mission Locale)*

*« A l'agence Pôle Emploi de Poitiers, on a beaucoup de jeunes diplômés et j'ai souvent entendu ces jeunes dire : « et pour les jeunes master y a rien ! » Aujourd'hui, nous voyons mêmes des jeunes qui taisent leur diplôme parce que sinon ils ne peuvent rentrer nulle part. » (Pôle emploi)*

Certains employeurs ont également exprimés des réserves vis-à-vis de ces critères :

*« Dans l'absolu, je me dis que c'est dommage qu'on soit limité aux jeunes n'ayant pas le bac. Après, il y a des dérogations pour les jeunes qui habitent en ZUS jusqu'à bac + 3. C'est un choix de favoriser un certain type de public mais ça aurait été bien d'élargir. Il y a des jeunes qui sont très en difficulté au-delà des ZUS et on ne choisit pas l'endroit où on habite aussi. Pour ouvrir plus largement, on aurait pu se dire qu'on permet 25% de jeunes diplômés par exemple. Là, il y avait beaucoup de candidats diplômés issus de milieux modestes qui nous ont dit que c'était pas juste. »* (DRH, Ville de Poitiers)

Par ailleurs, fixer cette limite de diplôme n'est, pour beaucoup, pas opportune. Il faudrait au contraire, selon eux, une mesure qui inciterait les jeunes à décrocher au moins le bac :

*« Je trouve aussi dangereux comme message d'envoyer à des jeunes qui passent le bac : « attention si tu as ton bac, tu n'auras pas d'Emploi d'avenir ». Il faudrait un dispositif qui incite les jeunes à aller au moins jusqu'au bac. »* (Directe)

Une chargée de mission de la Directe en Nord-Essonne a confié avoir été interpellée par la réaction d'une jeune qui lui lançait : *« je regrette d'avoir fait un bac pro compta, je ne peux pas avoir un EAv ».*

Certains jeunes, comme Carole qui a obtenu son Bac suivi d'un passage non concluant par l'université (malgré deux années de Langues étrangères appliquées et une année de droit), souhaiteraient quand même pouvoir postuler à un EAv. Avec son conseiller, Carole a effectué une demande de dérogation afin de pouvoir s'inscrire dans ce dispositif, mais en vain :

*« Certains critères ne correspondent pas. J'ai mon Bac donc ça bloque un peu mon dossier et en plus j'ai travaillé dans l'animation, mais c'était un travail précaire (...) Sans valider les diplômes, c'est assez difficile de trouver un emploi, si on n'a pas d'expériences. »* (Carole)

Yassine, en recherche d'emploi depuis plusieurs mois, se dit également très frustré par les critères qui sont fixés dans le cadre du dispositif :

*« Je provoque un peu, volontairement, mais franchement moi aujourd'hui, je me dis que j'aurais mieux fait de ne pas passer mon bac. »*

Claire n'était pas non plus éligible aux EAv. Elle a depuis été embauchée en tant qu'assistante administrative (en contrat-aidé) à la Mission Locale de Nord-Essonne :

*« Même si on comprend qu'il faut mettre des critères, sur le coup, on comprend pas, parce que nous aussi on galère. Et puis on est motivé, on fait autant d'efforts que les autres, et pourtant on peut pas accéder, à cause d'un diplôme. »*

Les possibilités de dérogations accordées aux jeunes diplômés jusqu'à bac +3 dans les ZUS et les ZRR permettent de corriger les effets des discriminations ou des freins supplémentaires auxquels ils peuvent se heurter (enclavement territorial, manque de mobilité, etc.)

Les pratiques des Missions locales vis-à-vis de ces possibilités de dérogations sont différentes selon les sites et ont pu évoluer au fil du temps. Ainsi, la Mission Locale de l'agglomération de Montpellier a clairement fait le choix de cibler en priorité les jeunes infra-bac, n'envisageant les dérogations qu'à titre exceptionnel (voir partie 1, un déploiement plus ou moins rapide selon les territoires). La Mission locale d'Aurillac a eu la même approche avec ses publics ZRR :

*« Parmi les jeunes inscrits (à la Mission locale), on a des diplômés type Bac général ou professionnel. Les dérogations prévues pour les ZRR permettent de les faire entrer en EAv (à certaines conditions), sachant que sur Aurillac, il n'y a pas eu beaucoup de dérogations et que la Mission Locale a travaillé sur le public cible en grande majorité. » (DIRECCTE)*

La Mission Locale d'Aurillac ne compte que 12 à 13% de dérogations. Néanmoins, dans ce territoire, toutes les demandes de dérogation sont étudiées. Si celles-ci reçoivent un avis positif de la Cellule opérationnelle, elles sont soumises à la décision du Responsable de l'Unité territoriale (UT) de la DIRECCTE (pour une dérogation diplôme) ou du Préfet de Région (pour les filières du secteur marchand). Précisons également que toutes les demandes soumises par la Cellule opérationnelle ont été validées à Aurillac. Lors de notre enquête dans ce territoire en avril 2014, nous avons pu assister à l'instruction d'une demande de dérogation, présentée par le référent EAv :

Une offre d'EAv de secrétaire comptable avait été diffusée par le Foyer de jeunes travailleurs (association) : les candidatures de jeunes non diplômées étaient difficiles à transmettre dans le mesure où l'employeur demandait un certain niveau et notamment des notions en comptabilité ; les jeunes ayant ces pré-requis parmi les non bacheliers avaient déjà trouvé un emploi en 2013 ou début 2014 ; 4 CV de jeunes titulaires d'un bac professionnel en comptabilité ont donc été présentés à l'employeur qui a retenu celui de Célia, 22 ans, titulaire d'un bac professionnel en 2010 et ayant entamé un BTS assistante de gestion PME PMI sans l'avoir obtenu ; résidant dans la commune de Laroqueville en ZRR, elle pouvait donc prétendre à une dérogation. L'employeur proposait un CDD de trois ans, avec une perspective de pérennisation de poste et le projet de lui faire repasser la deuxième année du BTS en cours d'EAv; l'opportunité pour Célia de poursuivre son parcours de formation tout en travaillant a été un critère important pour les membres de la cellule opérationnelle qui a donc accepté la demande de dérogation. Le dossier devait être transmis le jour même pour validation à la DIRECCTE, l'EAv devant démarrer rapidement.

Ce mode de validation des dérogations, alliant souplesse et exigence, nous a semblé intéressant et illustratif d'une façon de travailler efficace et rapide. Les demandes de dérogations ne sont pas très nombreuses; lorsqu'elles se justifient, elles sont acceptées par la cellule opérationnelle et la DIRECCTE : *« On n'a jamais été en difficulté pour légitimer les dérogations. »* (Conseillère de Mission Locale d'Aurillac)

Dans les Hautes-Pyrénées, en revanche, les 174 communes classées en ZRR ont offert à la Mission locale une opportunité singulière de pouvoir déroger aux critères de base dessinant le public-cible de la mesure. L'enclavement des jeunes qui y résident, doublé de leur manque, voire de leur absence pour certains, de mobilité rend légitime ces dérogations selon les acteurs rencontrés :

*« On s'est rendu compte que la difficulté d'insertion n'était pas nécessairement liée à l'absence de diplôme mais qu'elle pouvait être aussi d'autre nature : un jeune qualifié à bac+ pouvait habiter dans une zone non desservie par les transports en commun et ne pas avoir lui-même de moyens de locomotion ou être qualifié dans un champ d'activité absent de son territoire. Du coup, ce jeune pouvait passer plusieurs mois à chercher un emploi sans en trouver et n'avoir rien deux ans après sa formation. »* (Conseiller de Mission Locale)

Une fois cette légitimité reconnue de pouvoir déroger aux critères sous certaines conditions, tout l'enjeu réside dans le juste-équilibre entre l'effet d'aubaine qu'une telle ouverture peut susciter chez les employeurs et l'accompagnement du jeune dans son parcours d'insertion. L'ensemble des acteurs engagés dans la mise en œuvre des Emplois d'avenir a eu très tôt conscience des dérives auxquelles



pouvaient conduire une utilisation abusive de ces dérogations. Le constat n'a pas manqué d'interpeller l'équipe de la Mission locale des Hautes-Pyrénées et de générer du débat en son sein :

*« Moi je trouve que ça a engendré une inégalité chez les jeunes au niveau du territoire dans le département des Hautes-Pyrénées. Moi je suis dans le nord du département où il n'y a quasiment pas de ZRR et donc les jeunes qui ont bac ou bac+ sont inéligibles à la mesure. Pour moi, ce n'est pas juste si on compare à des jeunes qui sont en ZRR dans le sud du département et qui peuvent être éligibles à bac et bac+. Allez expliquer à un jeune la logique du gouvernement qui parle de ZRR ou de ZUS. »* (Conseiller de Mission locale des Hautes-Pyrénées)

Sur ce territoire, il a également fallu gérer les demandes des employeurs, qui souhaitent profiter de la possibilité de déroger aux critères et de recruter des jeunes plus diplômés et vite opérationnels :

*« Quand un employeur a un choix à faire sur quatre profils, il va aller vers le plus qualifié. Donc, le jeune qui traîne des problématiques d'ordre plutôt social, les Emplois d'avenir ont beau être très bien ficelés et s'adresser à des publics pas qualifiés, malgré tout il aura peu de chance d'y accéder. »* (Conseiller de Mission locale des Hautes-Pyrénées)

Au plan national, 18,3% des jeunes en EAv résident en ZUS, soit 23 017 jeunes. Pour l'ensemble des raisons évoquées en Partie 1, l'objectif de 25% de jeunes en EAv résidant en ZUS n'est pas atteint. Toutefois, il est intéressant de constater que les dérogations n'ont pas été utilisées de manière abusive. Parmi les jeunes ayant bénéficié d'un EAv et résidant en ZUS ou en ZRR, 39,8% font l'objet de dérogations (41,6% pour les ZUS et 36,1% pour les ZRR).

### **314. Les EAv, concurrents des contrats d'apprentissage ?**

La question d'une possible concurrence entre le dispositif des Emplois d'avenir et celui de l'apprentissage a fait l'objet de débats lors de nos enquêtes et des temps de restitution. Dans les six territoires, les acteurs ont exprimé que les objectifs visés par les EAv étaient différents de ceux de l'apprentissage, les employeurs interrogés faisant souvent eux-mêmes la distinction. Par ailleurs, les équipes en Mission Locale et les jeunes eux-mêmes ont témoigné des différences de profils entre les jeunes qui entrent en EAv et ceux qui accèdent à un apprentissage.

#### **Un objectif d'accès à l'emploi**

L'objectif du dispositif EAv est l'entrée des jeunes peu ou pas qualifiés en emploi durable, avec une priorité donnée aux CDI et CDD longs. L'accès à la formation est l'une des dimensions essentielles de l'EAv ainsi que l'accompagnement et le tutorat mais ces aspects sont mis en œuvre pour favoriser le maintien des jeunes dans l'emploi et leur professionnalisation.

A Montpellier, l'animatrice territoriale de la Direccte (UT 34) estime qu'il n'y a pas concurrence entre les deux dispositifs, la qualification étant une opportunité que le jeune peut saisir à partir de l'emploi et pour le directeur-adjoint de la Mission Locale de l'agglomération de Montpellier :

*« Il y a d'autres contrats plus avantageux si on vise la formation pure ; notre rôle est de l'expliquer aux employeurs ; cela permet à ces différents contrats d'être complémentaires et pas en concurrence, parce qu'il y a un public pour chacun. »*

#### **Les employeurs font en général la distinction**

Pour les employeurs et notamment les collectivités Locales et les associations qui sont fortement concernées par les EAv, les objectifs ne sont pas les mêmes. Selon la responsable RH de la communauté d'agglomération d'Aurillac,

*« Les objectifs ne sont pas les mêmes entre les Emplois d'avenir et l'apprentissage. Nous, de toutes façons, le conseil communautaire avait pris la décision pour l'apprentissage de fixer le niveau de recrutement à Bac + 2 (...) il n'y a aucune concurrence chez nous. »*

Elle confirme qu'il n'y a pas eu de diminution des apprentis depuis l'embauche des EAv (8 recrutements effectués de 2013 à avril 2014); deux apprentis ont été recrutés (niveau BTS et niveau Licence RH).

Pour la Mairie de Castelnau Le Lez, qui recrute une dizaine d'apprentis par an, il n'y a pas de concurrence entre EAv et apprentissage :

*« On n'est pas dans la concurrence. Le contrat d'apprentissage, c'est permettre d'acquérir un métier, d'obtenir un diplôme, et point, sans avoir l'objectif d'être gardé. C'est arrivé une fois ou deux d'embaucher ensuite car cela représentait un intérêt pour la commune. Un ou deux jeunes en plomberie. (...). Pour les Emplois d'avenir, on est dans l'aspect contrat de travail, objectif professionnel avec perspective, pourquoi pas, de pérennisation dans l'emploi ».*

L'apprentissage est par ailleurs peu développé dans le secteur associatif et le secteur public. Pour la directrice de l'INFA à Aurillac, l'EAV n'est pas en concurrence avec l'apprentissage mais peut-être avec le contrat de professionnalisation, dans le secteur du médico-social.

Dans le secteur marchand, les jeunes recrutés en EAV que nous avons rencontrés recherchaient avant tout un emploi et non une formation ; pour certaines entreprises qui profitent le plus de l'effet d'aubaine, les EAv sont plutôt le moyen de remplacer les contrats saisonniers ou d'intérim.

### **Un public différent de celui de l'apprentissage**

La majorité des jeunes que nous avons rencontrés lors de nos enquêtes sont des jeunes peu qualifiés, mais qui avaient une expérience de travail avant leur entrée en EAV. Plusieurs étaient passés par l'apprentissage, certains avaient abandonné, d'autres avaient obtenu un CAP ou un BEP souvent dans un secteur où ils ne trouvaient pas d'emploi. Ils étaient âgés de 20 à 25 ans. Or, la grande majorité des apprentis ont entre 16 et 20 ans et entrent en apprentissage en fin de 3<sup>ème</sup>, dans l'objectif de se former.

*« Un jeune qui va en apprentissage, son objectif, c'est le diplôme. Le jeune qui entre en Emploi d'avenir, son objectif, c'est d'abord l'emploi. Le pari, il est là : les jeunes ne veulent plus remettre les pieds à l'école, ils veulent aller au travail ; ils y vont et au bout d'un an, avec le tuteur à côté, les collègues, les perspectives d'évolution, les jeunes viennent petit à petit à la qualification. Certains disent même « je veux bien passer un diplôme. » (Référént EAv Mission Locale de l'agglomération de Montpellier)*

Même si la baisse de l'apprentissage est constatée globalement sur le territoire, liée aux difficultés économiques des entreprises, le nombre de jeunes suivis dans les Missions Locales et entrant en apprentissage n'a pas diminué dans la plupart des territoires enquêtés. La Mission Locale de l'arrondissement d'Aurillac, dont les objectifs d'entrées en EAv ont été dépassés (132 contrats signés fin 2013), ne constate pas de diminution des contrats d'apprentissage pour les jeunes qu'elle accompagne. Parmi les jeunes accompagnés par la Mission Locales dans le cadre du Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM) Apprentissage, 66 ont signé un contrat d'apprentissage en 2013 contre 63 en 2012.

Les entrées en apprentissage n'ont pas diminué non plus dans les Missions Locales de l'agglomération de Montpellier ou dans celle de Salon de Provence.

Au niveau national, le nombre de contrats d'apprentissage signés par les jeunes des Missions Locales était de 30 000 en 2013 contre 32 000 en 2012 mais il n'était déjà que de 30 000 en 2010. Le nombre de contrats en EAv nouvellement signés par les jeunes suivis en Mission Locale en 2013 s'établissait quant à lui à 77 000<sup>45</sup>.

## 3.2. Quelques pistes d'amélioration

### 321. Adapter le dispositif à la spécificité des territoires

Un certain nombre d'acteurs que nous avons interrogés dans les six territoires, en particulier dans les Missions Locales, estiment que le dispositif des Emplois d'avenir a été construit de façon descendante, sans concertation préalable avec le terrain. Sur plusieurs sujets, comme la répartition des objectifs chiffrés, l'ouverture au secteur marchand ou les critères d'éligibilité, ils suggèrent que davantage de marge de manœuvre et de souplesse leur soit laissée dans l'appréciation de la mise en œuvre des EAV. Ils préconisent un cadre d'action concerté.

Pour le directeur de la Mission Locale du Pays salonais, c'est aux Conseils d'administration des Missions Locales que le pilotage du dispositif aurait dû être confié. Tous les partenaires, y compris l'Etat (Direccte) et Préfecture) y sont présents et ce sont ces instances, locales, qui connaissent les réalités de leur territoire et la pertinence des besoins.

#### - En amont, dans le chiffrage des objectifs :

Les incohérences des objectifs fixés soulignées par certaines Missions locales au regard des caractéristiques de leur territoire et de leurs expériences (notamment sur les autres types de contrats aidés) posent la question de la concertation dans la définition et la mise en œuvre des EAV :

*« La répartition géographique des objectifs des EAv pour les différents départements de la Région s'est effectuée de manière descendante, sans consultation. C'est le Préfet de Région qui a par exemple décidé de renforcer le critère ZUS et encore plus sur X. La Mission Locale d'A., par exemple, s'est ainsi retrouvée avec le 3<sup>ème</sup> objectif de jeunes de toute la région »* (Direction de Mission locale)

*« Jusqu'alors on réussissait à mettre 95 jeunes sans problème en CUI-CAE, du jour au lendemain, on nous demande 249 Emplois d'avenir, avec des critères dix fois plus restrictifs que pour les CUI-CAE. »* (Conseillère de Mission locale)

*« Sur notre bassin d'emploi, les offres sont moins nombreuses et variées que sur le bassin X. ou le bassin Z [pôles urbains beaucoup plus importants démographiquement]. Or, les objectifs chiffrés qu'on nous a fixés se rapprochent des objectifs de ces autres bassins, ce n'est pas logique et on regrette de ne pas avoir été consulté sur ces aspects, on connaît pourtant bien notre territoire ».*

Ainsi, le chiffrage des objectifs par Mission Locale pourrait, à l'avenir, faire l'objet d'une concertation avec les intéressés.

#### - Dans la répartition secteur marchand – secteur non-marchand :

---

<sup>45</sup> Bonnevalle L., L'activité des Missions Locales en 2012 et 2013 : l'accès à l'emploi des jeunes suivis se dégrade malgré un fort recours aux contrats aidés », DARES ANALYSES, juin 2014, n°48, 8 p.

Certains comme le directeur de la Mission Locale du pays salonnais ou le directeur de la Mission Locale d'Aurillac auraient souhaité une répartition plus équilibrée des EAv entre secteur privé et secteur public.

Par ailleurs, compte-tenu de la diversité des secteurs d'activité représentés sur le territoire de la Mission Locale d'Aurillac, il aurait été plus pertinent, selon lui, qu'il n'y ait pas de périmètre d'éligibilité prédéfini pour le secteur marchand. La Direccte mais aussi certains professionnels de cette Mission Locale estiment au contraire qu'il est nécessaire de ne pas ouvrir à tous les secteurs, notamment à celui de l'hôtellerie-restauration qui n'offre pas toutes les garanties de qualité des emplois (en matière de tutorat ou d'accompagnement vers la formation, par exemple). Par ailleurs, la priorité du dispositif portait sur le secteur non marchand et les dérogations demandées auprès du préfet de région pour d'autres secteurs que ceux définis (14 au total) sont généralement obtenues. Mais pour le directeur de la Mission Locale, cela serait plus simple pour tout le monde (y compris en matière de lisibilité du dispositif) si tous les secteurs étaient éligibles et qu'il revenait à la Mission Locale, en lien avec les entreprises, de juger de la pertinence des offres proposées. Cela permettrait notamment d'informer plus largement sur le dispositif auprès du secteur marchand et ne pas procéder « par entonnoir », comme cela est fait jusqu'à présent.

Ainsi, cette question des choix de secteurs d'activité aurait pu être traitée localement dans le cadre des instances partenariales organisées (dont la cellule opérationnelle).

#### **- Sur les critères d'éligibilité :**

La question des critères d'éligibilité du public a fait, comme nous l'avons vu, l'objet de nombreux débats. Beaucoup estiment qu'une concertation préalable des jeunes, des professionnels des Mission Locale et des élus à ce sujet aurait été la bienvenue.

En effet, les jeunes titulaires d'un Bac général étant de plus en plus nombreux dans les Missions Locales, une vraie réflexion est à engager sur ce public. Pour le directeur de la Mission Locale du pays salonnais, il ne s'agit pas de contribuer au « millefeuille » en construisant un autre dispositif mais peut-être de les intégrer aux Emplois d'avenir avec des objectifs différenciés et en instaurant des modalités de contrôle.

Pour le référent EAv de la Mission Locale d'Aurillac, de façon très concrète, une ouverture pourrait être envisagée pour les jeunes titulaires du bac ou du BTS avec une prise en charge moindre pour les employeurs (60 ou 65% par exemple). Celle-ci permettrait de marquer la différence et de maintenir la priorité sur le public-cible des jeunes infra-bac.

Pour d'autres, il s'agirait d'ouvrir les dérogations aux jeunes résidant sur des territoires qui, sans être administrativement en ZUS ou en ZRR, en ont les caractéristiques (zones CUCS, par exemple).

#### **- Dans la communication sur les EAv :**

Selon le directeur de la Mission Locale du pays salonnais, la communication institutionnelle a été bien faite au démarrage du dispositif *mais après, il y a eu des arrêtés préfectoraux, différents selon les régions, et la communication nationale n'avait plus de sens. (...) Très vite, il fallait faire en sorte qu'il y ait un budget communication au niveau de la région ou du département et que cela soit décliné au niveau local. Parce que ce qui a été fait au niveau communication, on l'a fait sur nos fonds propres. En plus, il y a eu des erreurs sur la plaquette nationale (sur les taux d'allègement de charges par exemple).* »

## **322. Développer les échanges de pratiques et favoriser une dynamique de réseaux**

### **- Pour les professionnels de Missions Locales**

Les professionnels des Missions Locales (les référents EAv en particulier) ont exprimé le besoin de se retrouver pour échanger sur leurs difficultés, sur leurs pratiques et sur les éventuelles mutualisations possibles (en matière de formation ou de regroupements de tuteurs par exemple). Certains se sentent relativement isolés. Il s'agit moins pour eux de réunions (organisées en général à l'échelle régionale) sur la façon de saisir les données dans Parcours 3 ou d'établir les tableaux d'indicateurs que de partager les expériences dans le cadre d'une dynamique de réseaux. C'est une piste qui pourrait être davantage développée au niveau départemental ou régional (par les ARML par exemple).

### **- Pour les tuteurs**

Certains tuteurs ont également fait part de leur isolement (Cf. tutrice CHRU de Montpellier) et d'un manque de référentiel commun. A cet égard, l'initiative du Conseil général et du Centre de ressources politique de la ville en Essonne (CRPVE)<sup>46</sup> de constituer un réseau des tuteurs en EAv afin de permettre des échanges de pratiques a suscité de l'intérêt d'autres territoires lors des restitutions (à Aurillac notamment).

Les objectifs du réseau des tuteurs sont les suivants :

- Proposer un temps de réflexion et d'échange sur le rôle de tuteur et l'accompagnement des jeunes
- S'exprimer sur leur activité et leurs relations avec les jeunes
- Echanger sur des situations rencontrées, les ressources et les difficultés
- *in fine*, construire en commun un référentiel d'accompagnement par des outils concrets et adaptés à leur domaine.

Le réseau des tuteurs de jeunes en Emploi d'avenir vise à construire, par l'échange, une démarche de suivi des jeunes à partir des questionnements suivants :

- Comment mettre le jeune au centre de l'accompagnement qui le concerne? Comment faciliter l'émergence de la parole du jeune ? Comment l'entendre et la faire valoir ?
- Comment faciliter sa bonne intégration dans la structure ou l'entreprise ? Comment bien l'inscrire dans la culture de l'entreprise en l'amenant progressivement à s'imprégner de ses codes et de ses valeurs ?
- Comment accompagner sa professionnalisation par l'acquisition de compétences spécifiques ? Comment organiser son activité en articulation avec la formation qu'il devra suivre ?
- Comment mesurer sa progression et en rendre compte ?

### **- Pour les jeunes**

Une autre idée émise par deux employeurs de l'Essonne ayant recruté des jeunes en EAv était de développer également des regroupements de jeunes en EAV et de favoriser les échanges entre eux, ce qui peut être particulièrement important pour des jeunes recrutés dans des petites structures, où ils peuvent se sentir isolés. Nous avons mesuré l'intérêt suscité par les entretiens collectifs que nous avons menés avec les jeunes en EAv par exemple sur le territoire Nord-Essonne.

---

<sup>46</sup> Pour plus de précisions : cf. [www.crpve91.fr](http://www.crpve91.fr)

### **323. Innover dans la mise en place de formations**

Pour faire face aux difficultés rencontrées dans la mise en place des parcours de formation en EAV, certaines Missions Locales ont commencé à réfléchir sur la mutualisation des actions de formation à l'échelle régionale.

La Mission Locale de Martigues Côte Bleue a par exemple initié une action de formation spécifique dans le domaine de l'animation sportive, en lien notamment avec la Mission Locale du Pays salonais:

Ayant repéré plusieurs besoins en matière de qualification dans le domaine du sport, car connaissant l'obligation d'un diplôme d'Etat pour faire de l'encadrement en milieu sportif, la Mission Locale du Pays de Martigues Côte Bleue a sollicité un organisme de formation qui proposait déjà localement un BEPJPS dans le cadre du programme régional de formation : *« Notre demande était de réfléchir à proposer un temps de formation étalé sur deux ans au lieu d'un an à temps plein. Jeunesse et Sports a reconnu et habilité le programme de formation. Pour favoriser la réalisation de cette action, nous nous sommes également préoccupés de rassembler le besoin d'autres Missions Locales ; ainsi deux autres Missions Locales ont profité de cette initiative. L'habilitation jeunesse et sports a été obtenue en janvier 2014 et le BPJEPS APT Emploi d'avenir a lieu du 27 Janvier 2014 à décembre 2015, avec :*

*- une semaine de formation par mois,*

*- des financements OPCA à 9,15 euros/h (AGEFOS-PME, UNIFORMATION),*

*Le montant étant de 7 686 euros un BPJEPS complet sur deux ans. 11 jeunes sont concernés : 8 de la Mission Locale Pays de Martigues, deux de la Mission Locale de Salon et de la Mission Locale d'Istres ».*

Lors de la réunion de restitution de l'étude à Salon de Provence, il a été souligné que tous les acteurs concernés par la formation devaient travailler pour identifier les pistes d'amélioration dans le domaine. Cela commence par l'établissement d'une cartographie de l'offre de formation ou la réalisation d'enquêtes auprès des OPCA, par exemple.

Lorsque nous l'avons évoquée à l'occasion de restitutions sur d'autres territoires, cette expérience de mutualisation a suscité l'intérêt, certains souhaitant s'en inspirer pour construire des formations mutualisées avec d'autres Missions Locales.

## Partie 4. Construire une analyse partagée d'une politique publique en train de se faire : retour sur la méthode

### 4.1 Une démarche de recherche-action, fondée sur la reconnaissance des acteurs et de leur expérience

Initiée par l'Institut Bertrand Schwartz, l'étude qualitative sur les Emplois d'avenir (EAv) avait pour objectif de comprendre comment les acteurs concernés (professionnels des Missions Locales, jeunes, employeurs, partenaires institutionnels) avaient vécu ce dispositif et le mettaient en œuvre, et de recueillir leur point de vue sur sa conception et sa pertinence, sur les difficultés concrètes rencontrées et sur les pistes d'amélioration ou d'innovation. Conformément à l'esprit et aux orientations de l'Institut Bertrand Schwartz, elle a reposé sur une démarche de recherche-action, collective et participative, donnant une large place à l'écoute, valorisant la souplesse et l'adaptation de la méthode tout au long du processus.

Cette étude s'inscrit dans la lignée de la recherche action collective « Agir pour et avec les jeunes sur un territoire »<sup>47</sup>, animée par l'Institut. Elle était le deuxième volet d'un travail conçu initialement en trois volets. Le premier était une enquête par questionnaire réalisée par l'Association régionale des Missions Locales Provence Alpes Côtes d'Azur. Sur l'ensemble du territoire national, 2672 jeunes ont répondu à ce questionnaire comportant une centaine de questions. Dans le troisième volet prévu, il s'agissait de mettre en place une démarche participative pour associer les jeunes à l'évaluation de ce dispositif des EAv, en s'appuyant sur le vécu des jeunes et en leur permettant de formuler des propositions et des préconisations pour la mise en œuvre de futures politiques d'insertion sociale et professionnelle. L'approche pédagogique consistait à informer et outiller les jeunes pour qu'ils puissent agir par eux-mêmes, avec le soutien de professionnels. Ce volet 3 n'a pu démarrer, faute de financements. La volonté d'associer les jeunes dans l'analyse du dispositif a de ce fait été intégrée plus systématiquement dans l'étude qualitative (volet 2), tant dans le processus même de l'enquête sur certains territoires qu'à travers la restitution-mise en débat du rapport transversal.

Alors que le dispositif EAv était encore en cours de déploiement, il s'agissait de proposer une première analyse, à partir des regards croisés des différents types d'acteurs concernés, à un titre ou un autre, et de susciter un *débat collectif*, afin de promouvoir une *analyse partagée du dispositif*, une *meilleure compréhension réciproque* entre acteurs, des *échanges de pratiques sur les innovations et adaptations*, et enfin de dégager des *pistes pour d'éventuels ajustements* du dispositif et de ses règles.

Trop souvent, l'évaluation des politiques publiques repose sur des études statistiques ex post. Si celles-ci sont nécessaires pour objectiver des résultats à une échelle nationale, elles sont mises en œuvre *a posteriori*, trop tard pour alimenter la réflexion et les pratiques. Cette étude s'inscrit au contraire dans une logique d'analyse de politiques publiques *en train de se faire*. Elle souhaite alimenter la réflexion des acteurs impliqués dans son pilotage et sa mise en œuvre. Pour ce faire, elle s'intéresse *au vécu et*

---

<sup>47</sup> Sur cette recherche action collective, voir <http://www.institutbertrandswartz.org/le-labo/les-actions-du-labo/agir-pour-et-avec-les-jeunes-sur-le-territoire-la-recherche-action-collective/>

*aux pratiques* des jeunes, des employeurs, et des acteurs impliqués dans la mise en œuvre, elle *mobilise leur expérience et leur réflexivité*, elle donne une large part à la *restitution* et à la *mise en débat*.

Une politique se concrétise à travers les pratiques des acteurs chargés de sa mise en œuvre, qui s'approprient et interprètent différemment les dispositifs proposés en fonction des réalités qu'ils connaissent. Ces acteurs s'inscrivent dans *des espaces locaux, variés* du point de vue des *dynamiques socio-économiques* comme du point de vue du *paysage politico-institutionnel*, en termes de politiques locales, et de types de rapports entre institutions. Le choix des six Missions Locales a tenu compte de la diversité des contextes territoriaux; l'objectif était aussi de s'appuyer sur des Missions Locales intéressées par la démarche de l'étude-action, et notamment celles engagées dans la recherche-action collective « Agir pour et avec les jeunes ». Trois des Missions Locales concernées par cette recherche-action (Pays salonnais, Nord-Essonne et Poitou) ont été retenues pour l'étude. Les entretiens ont été *dépouillés à la fois territoire par territoire*, pour mettre en lumière cette diversité des contextes et des formes d'appropriation du dispositif EAv, *et par type d'acteurs*, pour le rapport final. Elle a été restituée au niveau local et au niveau national auprès des acteurs concernés.

Trop souvent, les destinataires d'une action publique sont relégués au statut de « bénéficiaires », de « cibles ». Ils sont objets de questionnaires, parfois consultés individuellement pour avoir leurs avis, rarement associés aux débats sur les politiques qui les concernent. Parce que les *jeunes* sont au cœur du dispositif EAv, l'étude a voulu leur donner *une place à part entière, au même titre que les acteurs institutionnels*, tant dans l'enquête elle-même et les entretiens, que dans les restitutions écrites et orales. Ils ont été partie prenante de l'organisation et de l'animation de la restitution à l'échelle nationale. Ainsi, dans le territoire de la Mission Locale Nord-Essonne, les entretiens préparatoires, l'identification des jeunes en EAv à interroger et la mise en débat de l'étude ont été réalisés en collaboration avec un noyau de jeunes de la Mission Locale, dont certains étaient déjà engagés dans un travail de réflexion sur les Emplois d'avenir depuis 2012. Cette exigence n'a pas toujours pu être poussée à bout, en particulier dans les restitutions à l'échelle des territoires, mais elle a contribué à enrichir l'analyse. Surtout, elle a suscité un fort engouement des jeunes, et contribué à faire reconnaître la pertinence de leurs points de vue par les autres acteurs.

L'expertise oscille entre « recherche d'une action rationnelle » et « démocratisation des connaissances et des choix »<sup>48</sup>. L'évaluation de l'action publique est tiraillée entre un modèle expert, où l'expert (éventuellement collectif) est censé produire un point de vue neutre et globalisant, et un modèle pluraliste, où le jugement global résulte de la confrontation des différents points de vue sur la politique en question<sup>49</sup>. L'étude qualitative EAv s'appuie sur un travail d'enquête approfondie, sur la base d'une centaine d'entretiens menés au niveau des différents territoires, entretiens qui ont été enregistrés et transcrits. Des restitutions/débat, associant les personnes interrogées et les acteurs institutionnels, ont été organisées, d'abord au niveau des territoires, puis au niveau national. De ce point de vue, il s'agit d'abord d'une étude « experte » fondée sur un souci de restitution et de mise en débat des résultats. Elle va cependant plus loin :

---

<sup>48</sup> Lascoumes P., 2002, "L'expertise, de la recherche d'une action rationnelle à la démocratisation des connaissances et des choix", *Revue française d'administration publique*, vol 103 n° 3, pp. 369-377.

<sup>49</sup> Monnier E. et Spenlehauer V., 1992, "L'évaluation dans le triangle de la décision: opinions singulières et processus pluraliste", *Politiques et management public*, vol 10 n° 3, pp. 61-82.



- L'étude reposait sur une logique de « regards croisés » visant à *prendre en compte les paroles et les positions d'acteurs*, à les analyser en *leur reconnaissant une même valeur* et à les restituer dans les rapports (avec l'appui de nombreux verbatim), de façon à permettre « l'effet miroir » qu'une lecture croisée peut engendrer ;
- Les rapports par territoires ont été envoyés aux personnes rencontrées et aux institutionnels. Outre leur dimension de validation/amélioration du rapport, les restitutions par territoires avaient pour objectif de permettre aux différents protagonistes impliqués dans les EAv de se rencontrer, de s'écouter, d'échanger ;
- L'organisation, ensuite, des restitutions et mises en débat dans chacun des territoires a permis des échanges entre les différents acteurs et l'enrichissement des rapports de sites ;
- La rencontre nationale autour des EAv à partir du rapport transversal, a été l'occasion d'un travail de préparation et d'animation avec les jeunes, démontrant tout l'intérêt d'un débat construit collectivement.

Donnant à voir les points de vue des différents acteurs (tels que l'enquête les révélaient), favorisant les regards croisés et le débat décroisé, la méthodologie de participation et de restitution a donc largement dépassé la simple restitution d'une étude « experte ». Elle a intégré des dimensions d'animation d'une réflexion collective et de production d'une analyse pluri-acteurs partagée du dispositif EAv. Le décroisement de la réflexion au niveau des restitutions, et le fait que beaucoup des acteurs ayant participé à la restitution finale avaient participé aux réunions par territoire, a contribué à favoriser des *apprentissages tant individuels que collectifs*. Les débats lors de la restitution finale ont été d'autant plus riches que les participants avaient déjà eu l'occasion de construire et d'affiner leur propre réflexion, lors des entretiens et lors de la restitution au niveau du territoire.

Ces effets d'apprentissage sont en particulier frappants en ce qui concerne les jeunes, dont la maturité et la pertinence des interventions ont été soulignées par beaucoup tout au long de l'étude action.

## **4.2 Regards croisés et mises en débat des rapports dans les territoires**

Pour chaque territoire, une première étape de l'enquête de terrain a consisté à comprendre la manière dont le dispositif s'inscrivait dans les actions de la structure : quels étaient les objectifs chiffrés, la manière dont l'équipe préparait l'accueil du dispositif, etc. Il s'agissait aussi de mieux comprendre l'histoire de la Mission Locale, la manière dont elle s'était progressivement structurée, sur le champ de l'emploi notamment et ses liens avec les autres acteurs du territoire (services de l'Etat, employeurs, organismes de formation, etc.). Le plus souvent, une à deux journées de déplacement dans la Mission Locale, comprenant un temps d'échange assez long avec l'équipe de direction, ont été consacrées à cette phase. Ce fut aussi l'occasion pour nous d'établir un premier contact avec les équipes et de présenter les objectifs de l'étude, notamment sa dimension participative. A cette occasion des documents écrits (comptes rendus de cellule opérationnelle par exemple, derniers bilans, etc.) ont pu nous être transmis, contribuant ainsi à améliorer notre compréhension de la mise en œuvre du dispositif sur chaque territoire. Cette étape a été essentielle pour « défricher le terrain », établir une première liste des acteurs qu'il serait intéressant d'interroger et affiner les pistes de questionnements à creuser avec chacun d'entre eux.

Dans la conduite de l'étude et des entretiens, ensuite, l'écoute de chacun des acteurs a été essentielle pour comprendre la manière dont le dispositif a été mis en œuvre et les choix opérés (en matière de dérogation par exemple) mais aussi ce que le dispositif pouvait représenter pour chacun d'entre eux. Chaque acteur a été écouté avec un même intérêt (à partir d'une même trame de questionnements) et c'est l'ensemble des témoignages et avis recueillis sur le dispositif par les professionnels, les services de l'Etat, les employeurs ou encore les jeunes en EAv qui nous a permis d'obtenir une vision d'ensemble sur la manière dont le dispositif était vécu et se déclinait sur le territoire. L'écoute active de chaque acteur par les consultants est essentielle et contribue à « faire dialoguer » les acteurs. La dimension « regards croisés » a donc été mise en œuvre dès la phase d'entretiens, à partir desquels les consultants ont fait ressortir de premiers éléments d'analyse et points saillants pouvant ensuite faire l'objet d'une mise en débat avec l'ensemble des acteurs.

A l'issue de chacune des six enquêtes de terrain, un provisoire rapport de l'étude (environ 30 pages) a été envoyé aux personnes interrogées et un temps de restitution a été organisé au sein de chaque Mission Locale. L'ensemble des acteurs interrogés (professionnels de la Mission Locale, représentants de l'Etat, jeunes, employeurs, etc.) ont été invités à participer à ces temps qui visaient à leur présenter les résultats de l'étude sur le territoire et à leur permettre de se rencontrer et de confronter leurs points de vue sur l'étude et sur le dispositif. Ces temps de restitution ont également été l'occasion d'échanger autour de pistes d'actions innovantes ou d'améliorations du dispositif. Les remarques et propositions ont été intégrées dans les rapports finaux.

Ces temps d'échanges ont pris des formes différentes selon les territoires; chaque Mission Locale a pris l'initiative de la date et du cadre dans lequel elle souhaitait que se fasse la rencontre :

A Salon de Provence, la restitution-mise en débat a eu lieu en février 2014 dans le cadre d'une réunion spécifique à laquelle ont été conviés les membres du conseil d'administration de la Mission Locale ainsi que les personnes interrogées lors de l'enquête ; une vingtaine de personnes étaient présentes (dont une majorité de professionnels/conseillers et élus): les échanges croisés entre professionnels Mission Locale, employeurs et partenaires institutionnels ont été riches portant en particulier sur les questions suivantes : les critères d'éligibilité ; la qualité des emplois/effets d'aubaine (pour secteurs marchand et non marchand) ; la qualité des emplois et la formation.

Dans le territoire de Nord-Essonne, la rencontre a eu lieu en mars 2014, après la réunion d'un conseil d'administration de la Mission Locale : 25 personnes étaient présentes dont 5 jeunes. La présence de ces derniers était en grande partie liée à l'implication des jeunes de la Mission Locale (dont les volontaires en Service civique) dans le processus de l'étude, dès la phase de préparation fin 2013 (ils ont notamment identifié les jeunes en EAv volontaires pour participer à l'enquête et ils ont organisé un entretien collectif avec nous). Dès septembre 2012, certains jeunes inscrits à la Mission Locale Nord-Essonne s'étaient engagés dans une réflexion collective sur le dispositif EAv. Plusieurs ont participé à différents débats et événements au sein de leur Mission Locale ou à l'extérieur (cérémonie d'ouverture des EAv à Matignon en octobre 2012, 30 ans de Lille en décembre 2012, visite du Premier Ministre à Juvisy sur Orge, présence aux rencontres de la Cellule opérationnelle avec le Préfet à l'Egalité des Chances).

L'apport des jeunes dans les débats avec la présidente, les professionnels de la Mission Locale, employeurs (associations) et la chargée de mission Direccte lors de la restitution a été riche; ces occasions d'échanges, où chacun est reconnu à part entière comme acteur d'un même dispositif, sont rares.

A Aurillac, la Mission Locale a choisi d'intégrer la restitution/mise en débat comme un temps spécifique de son Assemblée générale annuelle en juin 2014; 60 personnes étaient donc présentes avec des échanges intéressants entre élus et direction Mission Locale, partenaires institutionnels (Direccte, Conseil général), employeurs (Collectivités locales principalement, Communauté d'agglomération d'Aurillac et petites communes rurales) et organismes de formation.

Sur le territoire de l'agglomération de Montpellier, la restitution de l'étude s'est tenue en septembre 2014, soit près de cinq mois après la fin de la conduite des entretiens réalisés (les entretiens ont été menés pour l'essentiel entre les mois de janvier et d'avril 2014). Une trentaine de personnes étaient présentes, dont cinq jeunes, les équipes de la Mission Locale impliquées dans la mise en œuvre des EAv, un élu, membre du bureau de la Mission Locale, cinq employeurs mais aussi la Direccte (dont le directeur et la chargée de mission Unité territoriale), trois Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), le Conseil général, Pôle emploi, l'Association régionale des Missions Locales. Les participants ont souligné que peu d'occasions existaient de se rencontrer entre différentes catégories d'acteurs ; beaucoup ne se connaissaient pas.

Après la présentation synthétique du rapport (illustrée sur plusieurs points par les témoignages de jeunes et d'employeurs), plusieurs éléments ont été mis en débat, comme la question de la mise en place des parcours de formation. Lors de ce temps, nous avons constaté que lorsque les questions abordées étaient très « techniques » (comme celle du financement de la formation), elles ne permettaient pas l'expression de tous. Tous les sujets n'ont donc pas pu être abordés ; il n'a par exemple pas été question des évolutions des représentations sur les jeunes peu qualifiés, ni des changements qu'avaient entraînés le dispositif sur les pratiques des conseillers au sein de la Mission Locale.

Les pistes d'amélioration évoquées, comme le regroupement de tuteurs ou la mutualisation de formations, ont suscité de l'intérêt mais n'ont pas été approfondies.

A Poitiers, la restitution a mobilisé une quinzaine d'acteurs : Mission Locale, Direccte, employeurs et collectivités. Tous les participants ont souligné la pertinence du dispositif pour la mise en emploi des jeunes : « *ça les met en mouvement* ». La question de l'évolution du taux de chômage des jeunes à l'échelle du territoire poitevin ainsi que les sujets de la formation, du tutorat et du financement du dispositif ont été abordés durant la rencontre.

Pour la restitution de l'étude à Tarbes (Mission Locale des Hautes Pyrénées), six personnes étaient présentes, dont trois professionnels de la Mission Locale. Initialement programmée en juin 2014, elle a dû être reportée à la rentrée de septembre 2014, à une période chargée. Les jeunes et les élus n'y ont pas participé. Le fait que le rapport provisoire n'ait été transmis qu'au directeur avant la rencontre a sans doute été aussi un facteur de faible mobilisation.

Ces restitutions/mises en débat, globalement très appréciées sur les territoires, ont présenté plusieurs intérêts. Pour les consultants, elles ont permis **d'avoir des retours** sur chaque rapport, de recueillir de nouveaux points de vue et propositions d'amélioration du dispositif et donc d'enrichir l'étude.

Pour les participants, elles ont été le moyen de **s'approprier les résultats** de l'étude. A Tarbes, la représentante de Pôle emploi a souligné l'intérêt d'une « *restitution qui vient rendre la parole des acteurs interrogés* » insistant sur le fait que beaucoup d'enquêtes ne faisaient pas l'objet d'un retour.

Elles ont permis des **échanges entre les acteurs** présents et de se resituer par rapport aux autres, du point de vue des résultats et des constats sur la mise en œuvre du dispositif. Lors de la restitution d'Aurillac, la directrice de l'INFA (organisme de formation interrogé lors de l'enquête) s'est dite intéressée de lire les verbatim des autres personnes interrogées et de constater les points de convergence.

Le constat est que l'implication des acteurs et en particulier des jeunes dans le processus n'a pas été la même selon les territoires. Les jeunes n'étaient présents aux restitutions que sur deux territoires. Cela **met en évidence l'importance de la préparation en amont d'une telle étude, de l'intégration des jeunes dès le départ pour qu'ils soient présents, notamment dans les temps de restitution et de débat**. La méthode envisagée au démarrage du volet 2 n'avait pas intégré cette dimension participative dans la mesure où elle devait faire l'objet du volet 3 de l'étude. La participation des jeunes n'a été réelle que sur le territoire Nord-Essonne dans la mesure où elle est intégrée à la plupart des actions que mène la Mission Locale. Il s'agissait pour l'équipe d'une démarche « naturelle ». Dans la mesure où elle a été concluante dans le cadre de l'étude sur ce territoire, nous avons décidé de la reprendre pour la préparation du débat transversal.

#### 4.3 Participation des jeunes et mise en débat du rapport transversal

La restitution/mise en débat de novembre 2014 à Paris<sup>50</sup> avait pour objectif de restituer les résultats de l'étude-action (enquête quantitative du volet 1 et rapport transversal du volet 2), de poursuivre les échanges croisés sur les EAv au niveau national et d'enrichir le rapport final. Nous avons pensé ensuite que la rencontre pourrait être également une occasion de travailler sur la préparation et l'animation avec les jeunes et de **poursuivre le travail de l'Institut sur la participation des jeunes aux débats qui les concernent**. Dans le cadre de la recherche action collective « Agir pour et avec les jeunes sur un territoire », un Réseau Jeunes<sup>51</sup> a été créé, composé de jeunes engagés dans les collectifs des Missions Locales de la recherche action. L'opportunité est née à l'occasion des 30 ans des Missions Locales à Lille en décembre 2012. Le sujet des Emplois d'avenir faisait l'objet de discussions (nous étions au démarrage du dispositif), ce qui explique que pour les jeunes, cela faisait sens de s'impliquer dans la démarche de l'étude-action.

« J'étais déjà bien au courant du dispositif, de comment ça fonctionnait, c'était déjà un des sujets dont on parlait à Lille, on en a reparlé encore à Blois, à Aubagne aussi. C'est un sujet phare dans les dispositifs qui sont mis en place depuis un an ou deux. Y'avait peut-être des petits points d'interrogation quand-même sur la formation par exemple, je savais qu'on avait le droit à une formation mais je ne savais pas qu'elle n'était pas forcément qualifiante, des petites choses comme ça. »

*Malik, en Emploi d'avenir à la mairie de Blois.*

En 2013, ce réseau Jeunes avait expérimenté l'animation de débats de qualité dans le cadre d'une journée nationale organisée avec l'Institut Bertrand Schwartz à Aubagne. Contribuer à la préparation et à l'animation de la restitution nationale sur les Emplois d'avenir était une nouvelle opportunité d'avancer

<sup>50</sup> Voir le compte-rendu de cette mise en débat en Annexe 4.

<sup>51</sup> Sur le réseau jeunes, voir : <http://www.institutbertrandswartz.org/le-labo/les-actions-du-labo/le-reseau-jeunes-arretez-de-nous-mettre-dans-vos-cases.html>

concrètement sur les démarches participatives (fondamentales pour l'Institut Bertrand Schwartz) et faire progresser ainsi nos méthodologies.

La condition pour réussir la rencontre était de la préparer collectivement et sérieusement; nous avons constitué début octobre 2014 un petit groupe de travail de huit personnes volontaires et intéressés par la démarche, dont cinq jeunes en EAv, en Service Civique ou bénévoles dans l'un des collectifs des Missions Locales de la Recherche action collective.

Nous voulions une organisation légère. Trois temps de travail ont été suffisants pour s'approprier les enjeux de la rencontre et préparer les débats, sur la base d'une animation conjointe jeunes/professionnels: une première réunion a été organisée après un Copil de la RAC, puis une réunion par conférence téléphonique et un temps de préparation le matin même de la rencontre à Paris.

A partir d'un premier échange sur les résultats de l'étude et sur les questions que soulèvent les Emplois d'avenir, trois thématiques ont été identifiées :

- *Les EAv, des emplois de qualité : rôle de l'accompagnement, du tutorat, de la formation*
- *De vrais emplois pour les jeunes peu qualifiés, et pour les autres ? Ou la question des critères d'éligibilité*
- *L'évolution du regard des employeurs vis-à-vis des jeunes (et réciproquement)*

Un temps de débat général a été prévu ensuite à partir des questions :

- *Les EAv, une occasion de mise en lumière du travail des Missions Locales et de développer les partenariats ?*
- *Quelles pistes d'améliorations ?*
- *Quelle contribution des jeunes à la construction et à l'évaluation des politiques publiques ?*

Un binôme a été constitué pour identifier trois sous-questions sur chaque thème. Le déroulé de la rencontre a été décidé : après la présentation des résultats, chaque binôme présente sa thématique et les sous-questions identifiées puis donne la parole aux personnes-ressources qui, à leur tour, présentent la problématique à partir de leur point de vue. S'en suit un débat avec la salle (20 mn pour chaque thématique).

Les échanges ont été riches dès ces temps de préparation et l'investissement des jeunes a été fort ; plusieurs ont recueilli dans leur territoire des témoignages/anecdotes des jeunes en EAv et ont interrogé des conseillers pour préparer les sous-questions.

« Au moment où on a commencé à préparer la restitution de l'étude sur les Emplois d'avenir, je suis allée rencontrer Guillaume, un des conseillers référents Emplois d'avenir de la Mission Locale. Je lui ai demandé de m'éclairer sur la question des critères d'éligibilité, que j'avais choisie de traiter. Je lui ai demandé aussi s'il trouvait que les sous-questions sur lesquelles nous avons travaillées lui semblaient pertinentes. Je voulais aussi avoir son retour sur comment il gérait au quotidien les cas de jeunes qui auraient pu être éligibles mais qui n'habitaient pas dans une ZUS par exemple ou des jeunes qui avaient simplement le bac et qui n'étaient pas éligibles. L'échange avec lui m'a beaucoup apporté, ça m'a permis aussi de mieux saisir les différents aspects du dispositif, la formation par exemple, je n'avais pas conscience que c'était aussi important en Emploi d'avenir: avant, j'avais l'impression que le problème avec les Emplois d'avenir, c'est qu'on ne parlait pas assez du projet du jeune, mais qu'on parlait de l'offre d'emploi. En fait c'est pas aussi catégorique, la formation permet de continuer à

travailler sur le projet, en partant du jeune. C'est Guillaume qui m'a un peu ouvert là-dessus et m'a montré l'intérêt des Emplois d'avenir : ne serait-ce que pour apprendre les codes de l'entreprise, voir si oui ou non on se sent bien dans l'entreprise. En fait pour lui, on peut aussi partir de cette expérience en entreprise pour ensuite travailler sur le projet. Moi, je ne voyais pas forcément cette possibilité là avant. »

*Lauriane, volontaire en Service Civique à la Mission Locale de Dijon*

Par ailleurs, ils ont contacté les personnes ressources devant témoigner sur leur thématique, avec lesquelles ils ont pu échanger en amont des interventions.

En réfléchissant aux supports permettant de transmettre ces témoignages, ils ont décidé d'utiliser l'outil « Trombinoclichés », transformé en « EAv clichés », pour garder une trace des paroles d'acteurs participants à la rencontre.

50 personnes étaient présentes le jour de la rencontre avec une répartition équilibrée entre élus (administrateurs de la Mission Locale des Hautes Pyrénées, de celle du Poitou, conseil d'administration de l'UNML et Institut Bertrand Schwartz), professionnels des six Missions Locales (référénts EAv et directions) et jeunes. Une représentante du Cabinet du Ministère du travail, des chargés de mission d'Associations régionales des Missions Locales, un conseiller en formation d'Uniformation, un représentant d'une organisation syndicale représentative des salariés, étaient présents également.

Les participants ont apprécié la richesse des témoignages et la qualité des débats. **Les occasions de partage et d'échanges sur une politique publique entre jeunes, élus, professionnels des Missions Locales et partenaires sont rares.** L'animation conjointe avec les jeunes a été efficace ; le savoir faire de certains se confirme, acquis en grande partie à travers leur expérience dans la Recherche-action collective. Ce sont des jeunes engagés dans des actions collectives, porteurs d'initiatives dans leur Mission Locale ou sur leur territoire.

« Participer à la préparation et l'animation de la restitution, ça m'a permis de comprendre les Emplois d'avenir : de travailler dessus et de me poser des questions, d'échanger avec des professionnels et de leur montrer que nous aussi on s'y intéresse. J'ai aussi mieux compris les différences de points de vue entre professionnels, jeunes sur ce dispositif et c'est aussi ce qui fait la richesse. »

« C'est valorisant de nous avoir associés à ça, c'est agréable de sentir qu'on nous fait confiance, que l'on nous ait directement proposé de nous engager sur un évènement aussi important. »

*Lauriane, volontaire en Service Civique à la Mission Locale de Dijon*

« J'aime les débats et donc pour moi, les débats, c'est un vrai moment de plaisir. Les EAv sont un sujet d'actualité et je me sens concerné étant moi-même en Emploi d'avenir; l'EAv n'est pas le contrat miracle et c'est donc intéressant d'en débattre, avec des gens qui sont aussi concernés. Le côté préparation du débat est important. Pour préparer la rencontre, j'en ai parlé avec ma directrice qui m'a donné carte blanche ; j'ai échangé avec d'autres jeunes ; avoir l'avis des autres m'intéressait. J'avais contribué au Volet 1 de l'étude sur les EAv en faisant remplir le questionnaire d'enquête aux jeunes. J'expliquais les questions quand c'était nécessaire, notamment à certains primo arrivants qui étaient

illettrés. J'avais donc eu l'occasion d'échanger avec les jeunes sur les EAv et avant le débat, j'ai rediscuté avec environ 30 jeunes, qui ne partageaient d'ailleurs pas tous le même avis.

Animer ce débat a été une fois de plus une chance pour moi ; les échanges avec les participants ont été hyper constructifs et intéressants mais on a manqué de temps; les personnes ressources ont mobilisé la parole mais c'est vrai que les référents EAv avaient besoin de s'exprimer (...). Les interventions ont souvent confirmé ce que je pensais des EAv mais sur la question de la formation, ce que j'ai entendu de la part de certains sur la VAE m'a fait bondir ; pour moi, la VAE est destinée à des personnes qui ont de l'expérience, lorsque l'on a plusieurs années de métier et non pas à des jeunes de 16-25 ans; à cet âge, lorsque l'on est en Emploi d'avenir, il faut en profiter pour reprendre une formation, dans un organisme.

L'axe d'amélioration que je propose à ces débats est de favoriser davantage la prise de parole du public. »

*Maxim, en Emploi d'avenir à la Mission Locale de Reims*

## Conclusion partie 4

***« Rien ne se fera sans les jeunes.  
C'est pourquoi cette politique ne peut être entreprise et menée  
à bien qu'avec ceux à qui elle s'adresse »  
(Postface de Bertrand Schwartz dans son rapport sur l'insertion  
sociale et professionnelle des jeunes – septembre 1981)***

La participation des acteurs ou des usagers est redevenue aujourd'hui un sujet dont on parle. Mais concrètement, les expériences de processus concerté sont rares. Cette étude action est une opportunité pour réfléchir sur les méthodes de construction participative des politiques publiques permettant une écoute réelle des jeunes, des professionnels de l'accompagnement et des autres acteurs engagés dans le dispositif EAv.

En cohérence avec la philosophie de l'Institut Bertrand Schwartz et l'expérience de la consultante principale, ce qui aurait pu être une simple enquête qualitative sur les perceptions du dispositif EAv par les acteurs impliqués dans sa mise en œuvre, est devenu un processus de construction collective d'une analyse partagée d'un dispositif en train de se faire, alimentant la réflexivité des acteurs locaux comme des institutions de pilotage. Pour cela, les entretiens qualitatifs approfondis ont été utilisés comme moyen pour mettre en avant la diversité des points de vue et des expériences, et permettre des débats décroisés, à l'échelle des territoires comme à l'échelle nationale, dans une logique d'apprentissages individuels et collectifs. La méthode décrite ci-dessus n'a pas totalement été pensée dès le départ, elle s'est précisée au fur et à mesure, comme moyen de répondre à la philosophie de l'Institut et de prendre au sérieux l'objectif de considérer les jeunes comme des interlocuteurs à part entière, au même niveau que les autres. De ce fait, elle n'a pas pu être totalement mise en œuvre, sur tous les territoires. Ceux qui s'étaient engagés dans la recherche-action collective précédente avaient acquis une expérience du travail en commun qui a facilité la compréhension des enjeux de la démarche proposée.

En effet, si le thème de la participation est mis en avant de façon récurrente, nombreuses sont les participations formelles. La légitimité du point de vue des acteurs chargés de la mise en œuvre (comme les chargés de mission d'une Mission Locale pour les EAv) ne va pas toujours

de soi aux yeux des politiques ou des institutionnels pilotant un dispositif ou une politique publique. La participation des « publics cibles » va encore moins de soi, surtout lorsqu'il s'agit de jeunes en difficulté, dont on pense qu'ils ne sauront pas dépasser leur propre expérience.

L'expérience que restitue ce rapport montre qu'un processus participatif est possible, qu'il peut être mis en œuvre de façon relativement simple, et qu'il est productif. Elle montre aussi qu'il y a des conditions à cela, conditions dans la façon de définir les objectifs de l'étude et dans la façon de l'organiser et de la mener (en particulier dans la place donnée aux réunions de restitution/mise en débat et à leur préparation), conditions préalables aussi pour que les acteurs jouent le jeu, et soient partie prenante de cette volonté.

« La restitution de l'étude-action sur les Emplois d'avenir a présenté, me semble-t-il, un triple intérêt : d'abord cette mise en situation, donc cette confrontation, a permis de montrer la nature et l'intérêt de la démarche de ce programme et de ses résultats. On a perçu à la fois les atouts des Emplois d'avenir, leur plus-value mais aussi la faiblesse et les limites de ce programme.

La restitution a aussi été intéressante du point de vue de la méthode mise en œuvre pour conduire cette étude-action, qui pourrait faire l'objet d'une généralisation, après peut-être d'autres expérimentations.

Ensuite, la confrontation active avec les acteurs de ce programme, en l'occurrence les Missions Locales, a été très intéressante et témoigne des autres formes de dialogue pouvant être envisagées et amorcées au sein du réseau.

Enfin, en tant qu' élu de l'UNML, j'ai trouvé intéressant de mettre en parallèle cette analyse avec l'analyse opérationnelle menée en continu par l'UNML, qui participe à la co-construction du dispositif depuis son origine. J'ai été marqué par la convergence de nombreuses remarques avec les observations, préconisations et alertes opérées par l'UNML au sein du Comité de pilotage national sur les Emplois d'avenir. »

*Hervé Hénon, membre du bureau de l'UNML*

« Aujourd'hui, la démarche participative apparaît dans tout appel d'offre, toute réponse de formation, toute approche dite démocratique. Il est essentiel de démontrer ce que participation réelle veut dire et comment la mettre en œuvre, particulièrement lorsque la démarche prétend intégrer la parole les jeunes.

L'approche méthodologique présentée ici le montre clairement, associée à une mise en œuvre en grandeur réelle, élément fondamental pour que les jeunes perçoivent la valeur et le sens d'une participation au débat public. « La restitution débat » est une modalité qui permet à chaque acteur d'avoir une place « à part entière » puisque, de fait, c'est la participation de tous qui constitue l'objet présenté. Enfin, l'extériorité de celui qui a fait l'étude est le meilleur garant de la place de chacun dans la mise en débat comme le montre la préparation de cette restitution. Vouloir que les jeunes soient acteurs, c'est nécessairement une volonté et une médiation d'une ou plusieurs personnes qui ouvrent le passage et le préserve, le temps d'une possible émancipation. »

*Marie-Dominique Moreau, co-directrice de l'Ecole Nouvelle de la Citoyenneté*



Dès lors que l'analyse partagée d'une politique « en train de se faire » se révèle utile pour le pilotage d'un dispositif et éclairer les décideurs nationaux, ne faut-il pas poser la question plus en amont encore ? Comme intégrer davantage les jeunes, mais aussi les acteurs de terrain, à la conception et à l'évaluation des politiques publiques ?

Un certain nombre d'acteurs que nous avons interrogés dans les six territoires, en particulier dans les Missions Locales, estiment que le dispositif des Emplois d'avenir a été construit de façon descendante, sans concertation préalable avec le terrain. Il a été souligné également que les professionnels des Missions Locales (les référents EAv en particulier, qui disposent d'une connaissance précieuse du dispositif) avaient peu d'occasions de se retrouver pour échanger sur leurs pratiques et sur les éventuelles améliorations possibles (mutualisations en matière de formation, de recueil d'offres ou de regroupements de tuteurs par exemple). Comment cette connaissance et cette expérience peut-elle remonter aux décideurs ? Comment la dynamique de réseau pourrait-elle mieux fonctionner ? Au niveau régional et au niveau national ?

Dans le cadre du volet 1 sur les Emplois d'avenir vus par les jeunes, l'enquête réalisée par l'ARML de PACA auprès de 2 700 jeunes au plan national, atteste de cette attente citoyenne :  $\frac{3}{4}$  des jeunes interrogés estiment que les pouvoirs publics auraient du tenir compte de l'avis des jeunes avant la création des Emplois d'avenir. Comment l'expérience des jeunes eux-mêmes peut-elle contribuer à améliorer le dispositif et apporter des pistes aux professionnels des Missions Locales et aux décideurs ?

Une idée émise lors des enquêtes était de développer des regroupements de jeunes en EAv et de favoriser les échanges entre eux, ce qui peut être particulièrement important pour des jeunes recrutés dans des petites structures, où ils peuvent se sentir isolés. Nous avons vu lors de l'étude que les cellules opérationnelles Emplois d'avenir, qui se réunissent en moyenne tous les mois dans les territoires, étaient des lieux d'interconnaissance entre les acteurs, nécessaires à l'efficacité du dispositif. Les jeunes en EAv n'y auraient-ils pas toute leur place, témoignant de leur vécu et de leur expérience des Emplois d'avenir mais aussi de leur analyse des points forts et des points faibles du dispositif ?

La réflexion est à poursuivre. Les Missions Locales sont au cœur de la mise en place des Emplois d'avenir et elles constituent un terrain privilégié d'expérimentation pour créer les conditions de la participation et du témoignage des jeunes sur les politiques publiques qui les concernent.

## Conclusion générale

Au moment où nous rédigeons ce rapport, en octobre 2014, le dispositif EAv a atteint ses objectifs. En cumul depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2012, ce sont 150 000 Emplois d'avenir qui ont été prescrits au 31 septembre 2014. Il s'agit d'un résultat important pour les Missions Locales, actrices principales de ce dispositif (97,3% des Emplois d'avenir ont été prescrits par les Missions Locales et 2,4% par les Cap emploi). Pour l'année 2014, le gouvernement a donc décidé d'augmenter son objectif à 95 000 Emplois d'avenir au lieu des 50 000 prévus initialement.

Ces Emplois d'avenir offrent de véritables perspectives aux jeunes puisque plus de 54% sont des contrats longs (CDI ou CDD de trois ans) et 91,5% ont une durée hebdomadaire de 35 heures. Avec des rémunérations équivalentes ou supérieures au SMIC temps plein, ces emplois leur permettent de faire des projets, d'accéder à un logement ou de passer leur permis de conduire. Pour ces jeunes qui disposaient souvent d'une expérience de travail mais qui ne parvenaient pas à trouver un emploi stable, le dispositif est aussi une opportunité pour entamer un nouveau parcours de formation, adapté à leurs aspirations.

L'objectif de cibler les jeunes les moins qualifiés a été atteint. Plus de 80 % des jeunes ne sont pas titulaires du baccalauréat, ce qui différencie ce dispositif de celui des Emplois Jeunes qui avait concerné en grande majorité les diplômés (« bac ou plus »). Et plus de 75% des jeunes en Emploi d'avenir ont eu au moins un engagement de formation.

Grâce au travail de présélection des jeunes et d'accompagnement dans l'emploi réalisé par les professionnels des Missions Locales et par les tuteurs, le taux de ruptures des contrats est relativement faible et le taux de renouvellement des CDD initiaux d'un an apparaît élevé. La mise en œuvre des EAv ont ainsi permis de faire évoluer les représentations des employeurs sur les jeunes et celles des jeunes sur les entreprises.

Avec le succès de ces Emplois d'avenir, c'est le travail des Missions Locales qui semble davantage reconnu, reconnaissance par les employeurs, associations, collectivités locales et entreprises privées, mais aussi par les élus et les services de l'Etat. Pour la première fois, la gestion du dispositif leur a été confiée en totalité, du repérage des jeunes et des employeurs potentiels, jusqu'au montage des dossiers administratifs et à la co-construction des plans de formation pour les jeunes.

Les fonctions de médiation avec les entreprises et d'accompagnement global des jeunes, nécessaire à l'entrée et au maintien dans l'emploi ne sont pas nouvelles pour ces structures chargées de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes depuis plus de 30 ans. Mais leur savoir-faire ainsi que l'efficacité et l'engagement des professionnels des Missions Locales ont été mis en lumière.

La présidente de la Mission Locale de l'arrondissement d'Aurillac souligne cette reconnaissance du travail de la Mission Locale dans son éditorial du rapport d'activité 2013 :

*« En effet, cette mise en œuvre (des EAv) permet de démontrer un savoir-faire en termes de soutien aux recrutements, une capacité à gérer une mesure dans sa totalité, à fédérer et animer un collectif partenarial. D'où des liens nouveaux avec les partenaires des secteurs marchands et non marchands et une image renforcée. »*



## ANNEXES

### Annexe 1 Liste des sigles

AMP	Aide médico psychologique
ANI	Accord National Interprofessionnel
ARS	Agence régionale de santé
ARML	Association régionale des Missions Locales
ASH	Agent de service hospitalier
AV	Assistante de vie
ASP	Agence de service et de paiement
BPJPS	Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport
CACES	Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité
CAE	Contrat d'accompagnement dans l'emploi
CHRU	Centre hospitalier régional universitaire
CIVIS	Contrat d'insertion dans la vie sociale
CQP	Certificat de qualification professionnelle
CNML	Conseil National des Missions Locales
CUCS	Contrat urbain de cohésion sociale
CUI	Contrat unique d'insertion
DIRECCTE	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DRJSCS	Direction régionale de la Jeunesse, des Sports et de la cohésion sociale
EAv	Emploi d'avenir
EMT	Evaluation en milieu de travail
FSPP	Fonds de sécurisation des parcours professionnels
MAD	Mis à disposition
GEIQ	Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification
OPCA	Organisme paritaire collecteur agréé
PE	Pôle emploi
PPAE	Projet personnalisé d'accès à l'emploi
SPE	Service Public de l'Emploi
UNML	Union nationale des Missions Locales
UT	Unité territoriale
VAE	Validation des acquis de l'expérience
ZRR	Zone de revitalisation rurale
ZUS	Zone urbaine sensible

## Annexe 2 Emplois d'avenir – Fiche technique

**Objectif** : développer l'accès à l'emploi et à la qualification des jeunes âgés de moins de 25 ans, peu ou pas qualifiés.

Depuis 2012 et jusqu'à la fin 2014, l'Etat a soutenu la création de plus de 150 000 Emplois d'avenir. Un objectif de 65 000 EAv est prévu en 2015.

Ce dispositif s'insère dans un engagement plus global du gouvernement en faveur de l'emploi des jeunes (contrats de génération en particulier).

**Eligibilité** : jeunes de 16 à 25 ans (ou jusqu'à 30 ans pour les travailleurs handicapés), peu ou pas diplômés et à la recherche d'un emploi.

A titre exceptionnel, les jeunes résidant dans une zone urbaine sensible (ZUS), une zone de revitalisation rurale (ZRR) ou en outre-mer peuvent également accéder à un emploi d'avenir jusqu'au niveau bac+3 et s'ils sont à la recherche d'un emploi depuis plus d'un an.

**Les employeurs du secteur non marchand** sont principalement concernés par le dispositif Emplois d'avenir. Il s'agit principalement d'associations, d'organismes à but non lucratif, d'établissements publics, de collectivités territoriales. Leurs activités ont une utilité sociale avérée ou de défense de l'environnement et sont susceptibles d'offrir des perspectives de recrutement durables : filières vertes et numériques, secteurs social et médico-social, aide à la personne, animation socio-culturelle, etc.

**Les entreprises du secteur marchand** peuvent recruter en Emplois d'avenir (dans la limite de 30% des contrats signés), dans des secteurs d'activités ciblés au niveau régional et sur la base de projets innovants, avec une priorité de recrutement en direction des jeunes issus des quartiers ZUS et pour des contrats d'une durée de 3 ans ou des CDI.

L'Emploi d'avenir, c'est :

**Pour les jeunes concernés :**

- un CDI ou CDD de 1 à 3 ans, à temps plein (sauf exception),
- une formation,
- un accompagnement professionnel et personnalisé,
- la reconnaissance des compétences acquises pendant l'Emploi d'avenir.

**Pour les employeurs :**

- une aide financière de l'Etat de :

- . 75% du Smic brut, s'il appartient au secteur non marchand, public ou associatif
- . 47% du Smic brut, s'il appartient au secteur de l'insertion par l'activité économique
- . 35% du Smic brut, s'il appartient au secteur marchand, industriel ou commercial
- . Une exonération des cotisations patronales

- un soutien par un conseiller au sein de la Mission Locale pour le recrutement et pour construire le parcours de formation du jeune et intervenir pour sécuriser le maintien dans l'emploi. Le parcours en EAv repose sur un fort engagement des employeurs (tutorat, formation, capacité d'accompagnement) et sur un accompagnement renforcé assuré essentiellement par les Missions Locales mais également Cap emploi (pour les travailleurs handicapés).

## **Annexe 3 Emplois d'avenir – Principaux résultats**

*Données au 31 décembre 2014*

### **Les contrats**

187 452 contrats signés, dont 17 973 EAv professeur

113 000 jeunes sont encore en Emplois d'avenir en décembre 2014

21% de contrats signés dans le secteur marchand

49,3% de contrats longs (CDI ou CDD de 3 ans)

91% de contrats d'une durée hebdomadaire de 35 heures

70% de CDD renouvelables sont effectivement renouvelés (septembre 2014)

### **Le public**

50,5% sont des femmes

81,7% sont des jeunes non titulaires du baccalauréat et 40,8% sont des jeunes sans diplôme

18,9 % des jeunes résident en ZUS et 13,9% résident en ZRR (septembre 2014)

En moyenne, 42,2% des jeunes en ZUS et 36,7% en ZRR font l'objet d'une exception qualifiante (données France métropole)

### **Les employeurs**

33,1% sont des associations

27% sont des collectivités territoriales

20,4% sont des entreprises du secteur marchand

### **L'accompagnement**

97% des jeunes en Emploi d'avenir sont accompagnés par les Missions Locales (2,3% par les Cap emploi)

*Source : DGEFP – Données issues de Parcours 3 et ASP*

## Annexe 4 Tableau des jeunes interrogés

Accéder à l'emploi stable, quel qu'il soit	S'intégrer durablement dans le secteur d'activité déjà choisi	Opérer une reconversion professionnelle
<p>Loris, 21 ans (niveau VI), espaces verts</p> <p>Youssef, 25 ans (niveau Vb), gardien de gymnase</p> <p>Amel, 24 ans (niveau VI), entretien</p> <p>Salima, 22 ans, accueil</p> <p>Lamia, 23 ans, accueil</p> <p>Marco , 22 ans (bac pro), ripper</p> <p>Paulo, 20 ans (VI), aide-cuisinier</p> <p>Elodie, 24 ans, vente</p> <p>Sabrina, 25 ans, médiatrice sociale</p> <p>Xavier, 19 ans (Vb), en attente d'EAV</p> <p><b>10</b></p>	<p>Marie, 20 ans (CAP) : restauration</p> <p>Carole, 24 ans (Bafa) : animation</p> <p>Jordan, 22 ans (niveau BEP ) : brancardier</p> <p>Julien, 25 ans (niveau Terminale): animation</p> <p>Adrien, 23 ans (CAP) : peintre</p> <p>Marine, 22 ans (CAP PE) : crèche</p> <p>Tiphaine, 25 ans (bac pro) : couture</p> <p>Laura, 25 ans, CAP coiffure/ animation</p> <p>Laure, 24 ans, BTS : secrétariat/gestion</p> <p>Fadila, 25 ans, BEP : secrétariat</p> <p><b>10</b></p>	<p>Fabien, 24 ans (BP) &gt; médical</p> <p>Caroline, 24 ans (CAP) &gt; secrétariat</p> <p>Aurélie, 21 ans (BEP) &gt; médical</p> <p>Noémie, 24 ans (IV non validé) &gt; secrétariat/compta</p> <p>Romain, 24 ans ( IV non validé) &gt; informatique</p> <p>Damien, 25 ans (niveau V b) &gt; logistique</p> <p>Nicolas, 23 ans (BEP) &gt; assainissement</p> <p><b>7</b></p>

**27 jeunes** : + 3 non éligibles : Coralie, Yassine, Carole à Nord-Essonne

12 hommes/15 femmes

25 ans : 7

24 ans : 8

4 ont un niveau IV validé au moins

## Annexe 5 Compte-rendu de la mise en débat nationale

### Restitution nationale et mise en débat

19 novembre 2014

Compte-rendu de la mise en débat des résultats de l'étude qualitative :

« Regards croisés sur les EAv »

### DEROULE :

**1 - Table-ronde thématique 1** : Les EAv, des emplois de qualité : rôle de l'accompagnement, du tutorat, de la formation ?

**2 - Table-ronde thématique 2** : De vrais emplois pour les jeunes peu qualifiés, et pour les autres ? Ou la question des critères d'éligibilité

**3 - Table-ronde thématique 3** : Evolution du regard des employeurs vis-à-vis des jeunes (et réciproquement)

**4- Débat général**

L'Animation générale de la restitution a été assurée par **Anne Le Bissonnais**, consultante, et **Malik Boufatah**, Mairie de Blois, réseau jeunes.

#### Légende :

**En rouge : Les propositions, pistes d'améliorations**

**En violet : Les évolutions apparues à travers la mise en œuvre des EAv**

**En vert : Les pratiques, innovations intéressantes mises en œuvre**

**1 - Table-ronde thématique 1** : Les EAv, des emplois de qualité : rôle de l'accompagnement, du tutorat, de la formation ?

*Animation : Gwendal Le Galludec (Mission Locale Nord-Essonne) /Maxim Maucollin (Mission Locale Reims)*

Sous-questions : *L'accompagnement des jeunes correspond-il parfaitement à leurs besoins ? Comment faire pour que le tutorat soit adapté et respecté par toutes les parties ? Formation pour qui ? L'employeur ou l'employé ?*

Témoins : Florian Bulet, référent EAv Mission Locale Jeunes de l'agglomération de Montpellier / Clément Garic et Stéphanie Pérez, référents EAv Mission Locale Nord-Essonne / Sophia Agoumi, représentante Cabinet du Ministère du travail et de l'emploi / Kate N'Guepiganza, jeune en EAv –assistante de gestion - à la Mission Locale du Pays salonnais



## **Témoignages**

F. Burlet : Le travail de suivi des EAv est extrêmement important et demande beaucoup de temps. Il s'agit d'accompagner à la fois le jeune, le tuteur, l'employeur.

C'est important de bien faire le lien dès le départ avec l'employeur, au moment de la construction de l'offre pour qu'ensuite, au moment de mettre en place la formation, les choses soient déjà bien préparées.

C'est important d'avoir deux tuteurs distincts au sein de l'entreprise. C'est aussi au référent EAv d'aller plus loin avec le tuteur, de l'amener à se poser des questions. De la même manière avec le jeune, il faut l'amener à se poser des questions sur les compétences qu'il acquière, sur ce sur quoi il aurait besoin de développer davantage, etc.

Au-delà du travail de médiation réalisé par les référents, il s'agit aussi parfois et de plus en plus aujourd'hui de **prendre des décisions d'ordre juridique**. Certains employeurs demandent conseil aux conseillers Mission Locale pour des procédures de licenciement. Les conseillers Mission Locale travaillent en lien avec les UT sur ce point, mais quand même, c'est une évolution qui pose question.

S. Perez et C. Garic : Deux questions importantes : D'abord, *qu'est-ce qu'un bilan d'engagement* ? L'important c'est de pouvoir faire du qualitatif, c'est-à-dire d'être en mesure de réunir le jeune, l'employeur (le responsable), le tuteur et le référent ML.

L'employeur est rencontré en amont, ainsi que le tuteur, pour avoir les éléments pour un échange de qualité ensuite. L'objectif est de mettre en place un accompagnement global et qualitatif. Il s'agit donc aussi d'amener l'employeur à prendre en compte les problématiques que rencontre le jeune au quotidien, en dehors de l'entreprise.

Un entretien de qualité c'est un entretien qui dure entre 1h30 et 3h.

Ensuite, *qu'est-ce qu'une médiation* ? C'est important de pouvoir réguler les situations qui peuvent poser problème, mais il s'agit aussi, dès l'embauche, d'aider les employeurs pour mettre en place le contrat. C'est un appui autant aux jeunes qu'aux employeurs.

Lors de ces médiations, **il s'agit aussi de travailler sur les projets des jeunes**. Ils n'ont pas toujours défini de projets et ils se retrouvent poussés sur un poste. A la Mission Locale Nord-Essonne, ces jeunes qui n'ont pas forcément de projet au départ peuvent participer à un Parcours d'orientation professionnelle (POP) niveau 1 (« adapté »). Il est proposé à l'employeur de l'inclure dans le parcours de formation du jeune, en l'organisant sur des temps sur lesquels cela ne nuit ni au jeune, ni à l'entreprise.

**Des périodes d'immersion** peuvent aussi être proposées aux jeunes, avec l'appui de la Mission Locale. Parfois certains jeunes ne se retrouvent pas sur leur poste et il leur est alors possible d'aller voir d'autres services, etc.

Kate : Mon projet de formation est de valider son BTS assistant(e) de gestion.

La longue durée de l'EAv est déterminante en ce qui me concerne : le fait que ce soit sur 3 ans permet de prendre le temps de se préparer et aussi d'avoir la possibilité de repasser les matières que je n'obtiendrais pas à l'une des sessions lors de la session suivante.

## **Echanges avec la salle**

G. Sarazin, institut Bertrand Schwartz : On ne parle pas des situations de travail des jeunes. Dans le cadre des travaux menés avec Bertrand Schwartz sur les Nouvelles qualifications, on avait insisté sur le fait que **l'accompagnement des jeunes se fait en fonction du poste de travail**. C'est là, sur son poste, que le jeune se réalise, qu'il découvre des gestes, qu'il constate ses lacunes, donc qu'il peut avoir besoin de formation. Comment fait-on, dans le cadre du dispositif des EAv où on ne part pas de la situation de travail, pour adapter la formation à ces situations de travail. Il ne peut pas suffire de dire que la formation est égale à des compétences. C'est aussi quelque chose que le jeune doit pouvoir utiliser, dans sa situation de travail, pendant les trois ans où il sera en poste.

F. Burlet : il y a un travail d'analyse du poste, par le référent, en amont de la prise d'offre. Cela permet de vérifier que le jeune est bien en mesure d'assurer la fonction. A la signature du contrat, il y a un travail de mise en place d'un projet prévisionnel de formation, par rapport aux échanges menés entre le référent Mission Locale et le jeune (l'employeur ne connaissant quasiment pas le jeune). Au moment du lancement de l'EAv, le conseiller jette toutes les idées de formation et trois mois plus tard, au moment du premier bilan, on stabilise, on complète. On mesure aussi le niveau de compétences que le jeune a acquis sur les principales activités.

Un des gros problèmes aujourd'hui, c'est que l'offre de formation ne correspond pas aux besoins des jeunes. **Il faudrait des organismes qui mettent en place des ateliers pédagogiques personnalisés, par exemple.**

## **2 - Table-ronde thématique 2 : De vrais emplois pour les jeunes peu qualifiés, et pour les autres ? Ou la question des critères d'éligibilité**

*Animation : Corentin Poirier (UNML) / Lauriane Belle (Mission Locale Dijon)*

Sous-questions : *Comment les critères d'éligibilité ont-ils été définis ? Avec quels objectifs et quelle prise en compte des usagers ? Quelle est la compréhension de ces critères par les jeunes ? Quel est leur impact sur leurs parcours et sur leur rapport aux institutions ? Quelle est la compréhension de ces critères par les conseillers Mission Locale ? Quel impact sur leurs pratiques ? Est-il toujours possible de partir du projet du jeune et non de son profil ?*

Témoins : Sylvanie Jaubert, ARML PACA / Valérie Pomiès, référente EAv Mission Locale Hautes-Pyrénées / Sophia Agoumi, représentante du Cabinet Ministère du travail et de l'emploi / Gwendal Le Galludec, jeune salarié à la Mission Locale Nord-Essonne / Kate N'Guepiganza, jeune en EAv –assistante de gestion - à la Mission Locale du Pays salonais

## **Témoignages**

S. Agoumi : Idée de « bousculer la file d'attente » en réservant les EAv plutôt à des jeunes non qualifiés ou très peu diplômés. La seule exception souhaitée était celle des jeunes résidant en ZUS, ZRR et DOM, éligibles au dispositif avec un BAC+3 validé car dans les

ZUS, le taux de chômage du double de celui du reste de la France, et on connaît également les difficultés rencontrées dans les ZRR et les DOM.

On a tenu sur ces critères et nous n'avons pas ouvert plus largement le dispositif.

Aujourd'hui 80% des jeunes qui accèdent à un Emploi d'avenir sont non-bacheliers. Par contre, dans certains territoires, parmi les jeunes qui bénéficient d'une exception qualifiante, certains d'entre eux ne sont ni en ZUS ni en ZRR. Quand ce pourcentage est autour de 5%, cela est acceptable, par contre quand il est plus important, cela pose question.

Dans le cadre de la Garantie jeunes on a testé une autre approche justement, cela est différent, on ne met pas de critères de diplômes. On part du qualitatif et on laisse la possibilité aux acteurs du territoire, à travers une commission, d'évaluer la pertinence de la démarche Garantie Jeunes pour ces jeunes en fonction de leur situation.

V. Pomiès : En Hautes-Pyrénées, 1/3 des communes sont classées en ZRR. Le constat était que beaucoup de jeunes avec un niveau Bac et + avaient des difficultés à trouver du boulot et cela n'est pas toujours lié à leur niveau de qualification.

C'était difficile pour les jeunes ne résidant pas en ZRR de comprendre que eux n'avaient pas le droit à un EAv.

De plus, il est difficile de définir, à partir de critères précis, les jeunes qui seraient prêts pour un EAv. Certains jeunes pourraient postuler à un EAv, entrent dans les critères et ont besoin de travailler, mais parfois ces jeunes ne sont pas prêts pour un EAv, pour l'emploi. Ils n'ont pas toujours les savoir-être et savoirs sociaux utiles.

S. Jaubert : Il y a en effet une différence entre le profil du jeune et sa situation et le profil du jeune et son projet. Pour certaines Missions Locales, la question des critères d'éligibilité peut être difficile à gérer, notamment lorsqu'il s'agit de jeunes qui disposent d'un niveau Bac, qui rencontrent plus de difficultés à trouver du travail que des jeunes disposant d'un CAP par exemple, mais qui ne résident pas en ZUS ou en ZRR et qui ne peuvent donc pas prétendre à un EAv.

G. Le Galludec : Je me suis retrouvée dans ce cas précis : j'avais du mal à trouver du travail car j'ai arrêté mes études après le Bac et j'habite à une ou deux rues d'une ZUS. Je pensais que je pourrais postuler à un EAv mais en fait, en me rendant à la Mission Locale, on m'a expliqué que je ne pouvais pas postuler. Sur le coup, j'ai trouvé ça étonnant, c'était une déception. Finalement je suis entré en Service Civique à la Mission Locale et aujourd'hui je suis en CAE. Depuis mon expérience à la Mission Locale, j'ai compris pourquoi ces dispositifs étaient forcément adaptés à un public bien précis et pas à un autre : au final, j'ai compris que quand on a le Bac on peut tendre à poursuivre nos études alors que quand on n'a pas pu aller jusque là, c'est difficile, de la même manière que quand t'habites dans un quartier par exemple c'est plus compliqué.

K. N'Guepiganza : Contrairement à Gwendal, moi j'ai le Bac et je ne rentrais pas vraiment dans les critères, mais la dérogation m'a permis d'entrer quand-même en EAv.

## ***Echanges avec la salle***

Philippe Brousse, Mission Locale Nord-Essonne : il faut souligner l'intelligence pratique des acteurs sur les territoires, y compris pour être capable de statuer sur les dérogations. Cela a très bien fonctionné.

Hervé Hénon, élu UNML : je suis très reconnaissant du fait que le Ministère n'ait pas lâché sur les critères, bien que cela pouvait être tentant, il y avait des pressions ici et là, vue la peur de ne pas atteindre les objectifs chiffrés.

Jean-Philippe Revel, représentant CGT : C'est étonnant que les partenaires sociaux n'aient pas été interrogés dans le cadre de l'étude-action. Ce sont pourtant des acteurs parmi d'autres de ce dispositif.

Le rapport de l'étude ne parle pas assez des pressions subies par les Missions Locales dans la mise en œuvre des EAv, notamment les pressions des préfets. Le terme de pression est peu employé.

Interrogation : pourquoi seule une moitié des contrats correspond à des CDI et des CDD de trois ans ? Est-ce normal quand on parle d'emploi durable ?

Dans le cadre de la formation, pourquoi n'a-t-on pas utilisé la VAE ?

Anne-Elisabeth Lucas, administratrice de la Mission Locale des Hautes-Pyrénées : C'est une étude sociologique et non un manifeste pour défendre la position des uns ou des autres. En cela, elle est très intéressante ; elle n'est certes pas complète, mais ça ne peut pas être autrement pour une étude sociologique. Elle donne tout de même la parole à un échantillon relativement représentatif de ce que sont nos Missions Locales.

Aujourd'hui se pose la question de ce que l'on va faire de cette étude par rapport à l'avenir, en quoi va-t-elle nous être utile ?

Pierre Dugontier, directeur Mission Locale du Poitou : On peut aussi poser la question du bassin d'emploi : pourquoi cette dimension n'a-t-elle pas été prise en compte ? A Angoulême, l'objectif fixé était deux fois supérieur à celui de Poitiers, alors qu'il s'agit d'une agglomération deux fois plus petite.

On se pose aussi la question de la logique selon laquelle est conduite la politique de la ville : des quartiers sont prioritaires pendant un temps, puis ne le sont plus, on dit que l'objectif c'est le droit commun, mais on se demande comment se définit le droit commun.

Jean-Claude Bonnefon, administrateur de l'institut Bertrand Schwartz : Les EAv doivent s'inscrire dans le cadre d'une stratégie territoriale de l'emploi. Il s'agit d'une proposition, parmi d'autres, dans un territoire. Et c'est à construire avec les acteurs du territoire, et pas seulement en se retournant vers les institutions publiques.

Abder Aboutman, directeur-adjoint Mission Locale Montpellier : *In fine*, ça a permis à des jeunes des quartiers, notamment, d'obtenir un emploi qu'ils n'auraient pas eu sans ce programme. Ça a permis de diminuer quelque peu les violences. Ça aussi permis qu'ils se rendent compte que s'ils s'engagent, on peut les aider à aller vers quelques chose d'intéressant. Les EAv, ça a permis d'avoir quelque chose de concret à leur proposer.

Sophia Agoumi : J'ai aussi l'impression que ça a fait évoluer le regard des employeurs sur les jeunes. J'espère que ça dépassera le cadre des EAv.

Jean-Paul Bretel, Mission Locale Montpellier : **L'Etat peut et devrait apporter un soutien pratique aux Missions Locales, notamment pour simplifier toutes les démarches administratives.** Aujourd'hui, les professionnels sont confrontés à une complexification administrative et le risque est qu'ils passent de moins en moins de temps au contact des jeunes et perdent le sens de l'accompagnement.

### **3 - Table-ronde thématique 3 : Evolution du regard des employeurs vis-à-vis des jeunes (et réciproquement)**

*Animation : Julie Erceau (UNML) /Malik Boufatah (Mission Locale Blois)*

Sous-questions : *Quelle image les employeurs se faisaient-ils des jeunes à partir des critères énoncés ? Comment, avant, pendant et après l'emploi, ce regard a-t-il pu évoluer ? Quel est le statut du jeune en EAv chez l'employeur ? Y a-t-il une différence entre ces jeunes et les autres salariés ? Ces jeunes en EAv apportent-ils quelque chose de plus à l'entreprise ? Quelles pouvaient être les appréhensions des jeunes en EAv ?*

Témoins : Komo N'Daye, jeune en EAv – agent d'accueil et de surveillance muséographique au musée du Louvre / Sophie Ré, conseillère référente EAv à la Mission Locale du pays salonnais / Jean-Claude Garreau, conseiller référent EAv à la Mission Locale du Poitou

Animation : *Julie Erceau (UNML) /Malik Boufatah (Mission Locale Blois)*

#### **Témoignages**

K. N'Daye : mon intégration a été très bonne. J'ai eu un très bon accueil et surtout un bon encadrement et un bon accompagnement de mon tuteur. Pour les RH, c'est un peu plus compliqué, car ils ont beaucoup de monde à suivre.

Aujourd'hui, je prépare un DAEU de Droit.

Les EAv apportent beaucoup aux jeunes, mais aussi à l'entreprise. En tant que jeune, on leur apporte des choses nouvelles aussi. On fait nos preuves avec les EAv, mais on montre aussi aux employeurs que l'on est capable de faire quelque chose, on casse l'image que les employeurs peuvent avoir des jeunes.

Personnellement je pense que l'évolution du regard des jeunes sur les employeurs est très importante aussi. Au début, il y a peu de confiance du jeune vers l'employeur, même au fur et à mesure. On peut se poser des questions sur l'intérêt de l'EAv, sur ce que ça peut nous apporter. Mais en fait, progressivement on se rend compte que cette expérience de trois ans, déjà c'est un bagage très important, qu'avec une expérience de trois ans au Louvre, derrière ça ira. Et la formation aussi, c'est un bagage pour la suite.

S. Ré : La commune de Salon de Provence était réticente au départ, mais finalement elle a recruté 42 jeunes, on les a beaucoup accompagnés dans la mise en place de la procédure de recrutement. Au départ, la commune ne pensait pas pouvoir trouver les compétences pour remplacer le personnel vieillissant. Au final, ils ont changé d'avis sur le public Mission locale et de manière plus large, les employeurs ont changé d'avis sur la Mission Locale et ses services.

J-C. Garreau : On a dû beaucoup rassurer les employeurs et les aider dans leur recrutement. Il fallait notamment les rassurer sur le fait qu'on pouvait recruter à partir des compétences des jeunes et sans accorder une place prépondérante au diplôme. La ville de Poitiers a noté la différence qu'il pouvait y avoir entre des jeunes préparés et ceux qui ne le sont pas.

### ***Echanges avec la salle***

Marie Rondwasser, Mission Locale Touraine Côte Sud : **En zone rurale, on constate une évolution du regard du jeune sur son territoire et du territoire sur ces jeunes.** Les jeunes se sont rendu compte qu'il y avait de l'emploi sur leur territoire et qu'ils pouvaient donc y travailler et y vivre et inversement, les entreprises se sont rendu compte qu'il y avait du potentiel sur leur territoire et qu'il n'était pas utile d'aller chercher des jeunes très loin. Du coup, **il y a une nouvelle solidarité territoriale** qui s'est mise en place. C'est une forme de solidarité qui s'est créée et c'est sans doute une des réussites des EAv en zone rurale.

Alain Baudin, Mission Locale Sud deux Sèvres : un petit bémol, du point de vue de l'UDES. **Pour les domaines du sport et de l'animation, on a fait des frustrés car ce sont des domaines où il y avait des employeurs et des jeunes prêts à s'engager.** Avec les critères que l'on a fixés, on a fait des frustrés.

## **4- Débat général**

Vincent Favrelière, conseiller délégation régionale d'Uniformation Ile-de-France (IDF) : Uniformation a dès le départ eu un rôle de sensibilisation auprès des employeurs. Il s'est agi notamment de leur rappeler que lorsqu'il s'agit de travailler sur les EAv, c'est des Mission Locales qu'il faut se rapprocher. Sur le terrain, en IDF notamment, les EAv ont contribué au rapprochement entre les Missions Locales et Uniformation. Uniformation est ainsi intervenu auprès des équipes des Mission Locales impliquées dans les EAv pour mieux expliquer son rôle et les possibilités dans le cadre des EAv.

Des réunions ont été organisées par Uniformation et ont rassemblé des jeunes en EAv, des OPCA, le Conseil régional, des employeurs, notamment pour témoigner. Le discours des employeurs sur les jeunes avec un bas de niveau de qualification a évolué.

Pour les entreprises, les EAv ont aussi été l'occasion de se rendre compte que l'accompagnement et la formation mis en place pour leurs salariés n'étaient pas forcément efficaces. Le rôle d'Uniformation a donc aussi consisté à accompagner les entreprises dans la mise en place d'un tutorat de qualité (formation de tuteurs avec aide financière pour le tutorat). **A travers les EAv, des « managers » se sont rendu compte de la nécessité de mieux se former pour être en mesure de mieux accompagner leurs équipes.**

Erik Sinoussi, directeur de la Mission Locale du pays salonnais : il aurait été pertinent d'associer le CA de la Mission Locale en amont, car tous les partenaires y sont représentés. Ca aurait sûrement permis une plus grande prise en compte des spécificités des territoires. Les objectifs et les modalités du dispositif auraient pu être fixés en lien avec le CA, qui aurait aussi pu contribuer au pilotage du dispositif.

Hervé Hénon, élu, membre du bureau de l'UNML insiste sur la nécessité de prendre en compte la spécificité des territoires et le rôle et la responsabilité des élus vis-à-vis du dispositif. Il rappelle que les EAv est un dispositif d'Etat, ce qui aussi permis que tous les acteurs, et tous les élus, quelque soit leur bord politique, s'engagent dans ce dispositif.

Par ailleurs, les éléments évoqués dans l'étude font tout à fait écho à ce qui a été discuté tout au long de la mise en œuvre du dispositif entre l'UNML et les services de l'Etat.

Gérard Sarazin, membre du Conseil d'administration de l'Institut Bertrand Schwartz : le rôle des Missions Locales c'est bien ça et le rapport Schwartz le dit bien, en fin de rapport : « des Missions Locales doivent être créées pour permettre d'adapter les mesures à la réalité des terrains ». Je schématise, mais c'est bien ça. Aujourd'hui, les Mission Locales sont devenues des institutions, des vrais services annexes au service de l'emploi dans certains cas. Certaines essayent de changer ça, tant mieux. C'est donc important de pouvoir libérer les initiatives et donc de se laisser la possibilité de tester, d'expérimenter. Les dispositifs ont forcément des barrières et des limites, et il faut que les Missions Locales soient force de proposition pour dépasser ces limites.