

Jeunesses, pratiques et territoires

Cahiers de l'action

n°37

# Faciliter la transition vers l'emploi des jeunes : stratégies locales d'accompagnement

Sous la direction d'Angélica Trindade-Chadeau



Jeunesses, pratiques et territoires  
Cahiers de l'action  
n°37

# Faciliter la transition vers l'emploi des jeunes : stratégies locales d'accompagnement

Sous la direction d'Angélica Trindade-Chadeau

**Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire**  
Observatoire de la jeunesse et des politiques de jeunesse

# Cahiers de l'action n°37

Novembre 2012

## Directeur de la publication

■ Olivier Toche

## Directrice de la collection

■ Angélica Trindade-Chadeau

## Coordination éditoriale

■ Marianne Autain

## Secrétaire de rédaction

■ Christel Matteï

## Réalisation graphique

■ [www.lasouris.org](http://www.lasouris.org)

## Contact rédaction

■ [trindade-chadeau@injep.fr](mailto:trindade-chadeau@injep.fr)

## Service des ventes

■ Tél. : 01 70 98 94 35

Courriel : [publications@injep.fr](mailto:publications@injep.fr)

Boutique en ligne : <http://www.injep.fr/catalog/>

Pour nous citer : Angélica Trindade-Chadeau (dir.), *Faciliter la transition vers l'emploi des jeunes : stratégies locales d'accompagnement*, INJEP, coll. « Les Cahiers de l'action », n° 37, Paris, 2012.

Les propos énoncés dans cet ouvrage n'engagent que leurs auteurs.

ISBN 978-2-11-129640-4

Dépôt légal à parution

## AVANT-PROPOS

ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU .....	7
---------------------------------	---

## QUESTIONS • RÉFLEXIONS

## ALAIN THALINEAU

<b>Le cadre normatif de l'accompagnement social : entre permanence et changement.....</b>	<b>9</b>
La représentation commune du rapport individu-société structure le cadre de l'intervention sociale.....	9
L'articulation du cadre normatif de l'accompagnement social avec la thématique « exclusion-insertion » .....	10
Les positionnements professionnels possibles au sein du cadre normatif de l'intervention sociale .....	12

## PHILIPPE LABBÉ

<b>L'accompagnement socioprofessionnel (ASP) : une construction systémique.....</b>	<b>13</b>
Une pratique des intermédiaires des politiques de l'emploi.....	13
Agent <i>versus</i> acteur .....	14
Accompagnement social, une expression ambiguë (ou une illusion?).....	15
Questions à la globalité.....	16
Prendre en compte.....	17
Le conseiller, un convoyeur de fonds... ..	19
Les six invariants de l'ASP .....	20

## PRATIQUES • ANALYSES

## ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU

<b>Introduction .....</b>	<b>25</b>
---------------------------	-----------

## RICCARDO MARCATO

<b>L'accompagnement des jeunes dans quatre communes de l'Essonne et de la Seine-Saint-Denis .....</b>	<b>29</b>
Présentation des communes étudiées .....	29
La configuration territoriale des structures : un facteur déterminant la construction des réseaux professionnels .....	33
L'interaction entre configuration territoriale des structures et réseaux professionnels.....	36

ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU

<b>Des structures accompagnantes</b> .....	41
De la jeunesse à l'emploi... de l'emploi à la jeunesse .....	41
Un certain regard sur la jeunesse.....	46
« L'accompagnateur idéal » : informe, lève les freins, aide à valoriser... ..	49
<i>Point de vue: Paroles d'acteurs sur l'identification des compétences...</i> .....	54

ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU

<b>Méthodes et outils pour accompagner l'insertion professionnelle des jeunes ...</b>	55
Entre approche individuelle et approche collective.....	55
L'usage des « grands classiques » .....	58
S'adapter aux jeunes et séduire .....	61
<i>Expérience/initiative: Cuisine sans frontières: la mobilité internationale comme prétexte</i> .....	64

ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU

<b>De l'accompagnement social, professionnel, global</b> .....	65
Critères et contraintes du nouveau cadre institutionnel et contractuel.....	65
Un choix difficile: social ou professionnel .....	67
Vers un accompagnement réussi... selon ceux qui accompagnent .....	69
<i>Expérience/initiative: Les jeunes aident les professionnels à évaluer leur travail en région PACA</i> .....	70
<i>Entretien avec Michel Grambert</i> .....	71

ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU

<b>Conclusion</b> .....	75
-------------------------	----

PISTES

ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU

<b>Les attentes des jeunes</b> .....	77
Comment lire les pistes? Retour sur la démarche.....	77
Les spécificités des jeunes .....	78
Les objectifs de tout accompagnement .....	79
La posture des accompagnateurs .....	79
L'organisation des structures qui accompagnent .....	80
Ce qui dépasse les structures et concerne les territoires .....	82

RESSOURCES

Bibliographie et sitographie .....	85
Répertoire des sigles .....	87

# Avant-propos

Depuis le milieu des années 1990, l'accompagnement est devenu une modalité de l'action publique qui interroge les chercheurs de tous les champs, du social à l'économie, en passant par la santé et l'éducation. Il se développe dans le champ de l'emploi au moment où les réformes du service public de l'emploi de plusieurs pays européens en généralisent l'utilisation (le préconisent) avec en toile de fond la recherche de rationalisation.

Du côté de l'INJEP, l'intention était, dès le départ, d'observer et d'analyser parallèlement la place des jeunes et celle des territoires, à partir de la pratique de professionnels issus de « cultures métiers » très différentes. En partant de cette ambition, l'Institut souhaitait également observer de plus près des acteurs du domaine de la jeunesse et de l'éducation populaire, qui ne sont pas forcément « attendus » dans le milieu de l'insertion sociale et professionnelle. Ainsi, une recherche sur l'accompagnement socioprofessionnel des jeunes fut initiée fin 2010, et s'est déployée pendant toute l'année 2011.

En découvrant qu'en 2010, 1 300 000 jeunes de 16 à 25 ans révolus ont été accueillis par une mission locale en France<sup>1</sup>, on ne pouvait qu'être curieux de savoir ce qu'ils venaient chercher, puis, de l'autre côté, d'observer comment ils avaient été « accueillis ». C'est précisément à cette seconde interrogation que répond cette recherche.

Le foisonnement des politiques de jeunesse en France est désormais bien analysé<sup>2</sup>. Or si ces politiques sont éclatées en différents échelons territoriaux, l'accompagnement social et professionnel des jeunes l'est tout autant. Il existe, là encore, un réel déficit de lisibilité. L'analyse des interactions et des complémentarités entre structures, entre « métiers », entre individus est le principal fil conducteur des travaux présentés ici. Cet accompagnement social et professionnel des jeunes, diversifié, souvent global, serait-il une spécificité française ?

Prenons l'exemple des pays anglo-saxons : il existe deux principales familles de professionnels, d'un côté les conseillers d'orientation (ou d'information scolaire) et de l'autre les conseillers en emploi ou en « carrière ». Si on regarde du côté de l'Amérique latine, on remarque l'existence de conseillers d'orientation (à l'origine des psychologues) ou de professionnels des ressources humaines, tous exerçant leur métier dans le secteur privé ou en profession libérale. Dans ces contextes très distincts, la dimension sociale n'est pas, ou peu, prise en compte, et les spécificités territoriales s'effacent au bénéfice d'une logique de « placement » de l'individu, en formation ou en emploi. Or en France, le territoire occupe une place singulière dans les options proposées et ce notamment suite à la décentralisation et à la répartition des compétences entre collectivités qu'elle a induite, mais cette singularité se

1. Bilan des missions locales, CNML, 2010.

2. LONCLE P., *Politiques de jeunesse, les défis de l'intégration*, Presses universitaires de Rennes, Rennes, 2010.

traduit aussi par des inégalités territoriales et leurs conséquences sur les configurations locales d'acteurs. En matière d'accompagnement, tout comme pour les politiques éducatives, « les logiques de gouvernance territoriale impliquent de s'inscrire dans une mobilisation de toutes les ressources du territoire, à commencer par les savoirs scolaires, culturels<sup>3</sup> ».

En termes de ressources justement, nombre de professionnels soulignent qu'accompagnement rime avec « accès aux droits ». C'est probablement concernant cet aspect que les inégalités territoriales sont les plus criantes. Que propose-t-on comme solutions, comme réponses tangibles, lorsqu'on accompagne un jeune ? On aurait beau accroître le nombre « d'accompagnateurs potentiels », « on n'irait pas très loin sans alternatives concrètes à proposer », insistent-ils. Néanmoins, ce travail de recherche sur le sens que donnent les professionnels à l'accompagnement ne constituait pas une évaluation, et il n'entraînait pas dans son objet de questionner les moyens affectés aux services ou leurs résultats (le nombre de mises en emploi ou de mises en formation, par exemple).

L'inspiration de ce travail doit beaucoup à une rencontre : un directeur de mission locale, Michel Bonnet, personnage marquant, militant, engagé et convaincu du potentiel de chaque jeune qui croisait sa route, à Meaux d'abord, puis à Épinay-sur-Seine. Il affirmait que les missions locales devaient être plus proches des politiques de jeunesse et ces dernières des missions locales. Il est parti trop tôt, sans pouvoir fêter, entre autres choses, le 30<sup>e</sup> anniversaire de la création des missions locales en 2012.

L'occasion nous est ici offerte de revenir sur l'idée la plus originale pour la prise en compte des jeunes en France – l'approche globale, territoriale –, et de nous apercevoir qu'elle peut être reprise un peu partout, dans différents cadres formels ou non formels. Le nom de Bertrand Schwartz<sup>4</sup>, fondateur des missions locales et à qui nous devons cette approche, dépasse aujourd'hui les frontières des structures qu'il a permis de faire naître.

Angélica TRINDADE-CHADEAU,  
directrice de la collection, INJEP

3. BIER B., *Politiques de jeunesse et politiques éducatives. Citoyenneté/éducation/altérité*, INJEP/L'Harmattan, coll. « Débats Jeunes », 2010, p. 70.

4. SCHWARTZ B., *L'insertion sociale et professionnelle des jeunes. Rapport au Premier ministre*, La Documentation française, Paris, 1981.

## Le cadre normatif de l'accompagnement social : entre permanence et changement

ALAIN THALINEAU

Sociologue, professeur des universités, UMR CITERES, université de Tours/CNRS

---

Les travailleurs sociaux mettent en œuvre une politique d'accompagnement des publics en difficulté qui s'inscrit dans un système de représentation du rapport individu-société. Cette représentation s'est structurée depuis l'émergence du système capitaliste et l'avènement de la démocratie. Pour mieux saisir le cadre normatif qui enserme les pratiques d'accompagnement social, un détour par une présentation de ce système de représentation est nécessaire. Il permet de mettre en évidence qu'il est une illusion de penser que l'accompagnement social a, en trente ans, évolué d'un modèle visant à « agir pour » la personne à un modèle qui chercherait à « agir avec » la personne. Il n'y a dans les faits qu'un modèle d'accompagnement social qui inclut ces deux dimensions. Selon le contexte historique, l'une ou l'autre tend à prédominer.

### **La représentation commune du rapport individu-société structure le cadre de l'intervention sociale**

La politique d'accompagnement s'appuie sur une représentation particulière de la société : est membre de la société, celui qui a un emploi ou qui, en raison d'un handicap ou de son âge, ne peut plus exercer un emploi. Cette représentation se fonde sur la norme d'intégration par le travail, résultante du développement du capitalisme, de l'hégémonie de la société salariale et de la pensée solidariste<sup>1</sup>. L'individu « intégré » est celui qui exerce une activité laborieuse, source d'une rémunération qui lui permet, par la consommation, d'avoir de meilleures conditions d'existence. Lorsque le travailleur-consommateur ne peut pas travailler, il peut recevoir une aide de l'État social : « Le secours de la force commune est dû, pour garantir le minimum de l'existence, à tout associé qui se trouve, d'une façon permanente, par suite de son âge et de son infirmité, dans l'impossibilité physique ou intellectuelle de se conserver par ses seules forces. Il est dû aussi à tout associé rendu temporairement incapable de se suffire, soit par la maladie, soit par les accidents de travail, soit par

1. CASTEL R., *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Fayard, Paris, 1995.

le chômage forcé<sup>2</sup>. » Ainsi, selon un cercle qui se veut vertueux, le progrès économique est source de progrès social puisqu'il apporte par l'augmentation du pouvoir d'achat, l'amélioration des conditions de vie du travailleur; le progrès social, en donnant une aide aux plus démunis, permet de soutenir le développement économique.

Ce modèle d'intégration sociétale conduit à définir l'individu en société comme étant un être aspirant à travailler, ayant intégré les normes et les valeurs associées au travail au sein des différentes formations sociales (la famille, l'école, l'entreprise, l'État) pour « prendre sa place au sein de la société ». Les individus qui n'entrent pas dans ce cadre normatif sont placés en « dehors » de la société. Les propos des parlementaires lors de la mise en place du revenu minimum d'insertion (RMI) en 1988 mettent en scène cette représentation : « L'important est qu'un moyen de vivre ou plutôt de survivre soit garanti à ceux qui n'ont rien, qui ne peuvent rien, qui ne sont rien. C'est la condition de leur réinsertion sociale.<sup>3</sup> » Et du revenu de solidarité active (RSA) vingt ans plus tard : « Au moment de voter ce texte, je voudrais associer aux travaux de notre Assemblée toutes les personnes en recherche d'emploi qui vont avoir la possibilité de reprendre plus facilement une activité, tous les salariés à temps partiel dont les revenus seront complétés, toutes les femmes isolées pour qui la garde de leurs enfants ne sera plus un obstacle à la reprise d'un emploi, tous ceux qui trouveront là une main tendue pour reprendre la place qu'ils méritent dans notre société<sup>4</sup>. »

Un individu sans emploi, apte au travail, n'est donc plus dans « notre société », il « n'est plus rien ». Cette conception de la relation entre l'individu et la société a imprégné la façon de penser l'intervention sociale auprès des publics en difficulté dans le contexte de développement du chômage de masse au début des années 1980. Elle a donné corps à la thématique « insertion-exclusion ».

## **L'articulation du cadre normatif de l'accompagnement social avec la thématique « insertion-exclusion »**

« L'exclu » est celui qui ne peut pas consommer parce qu'il n'a pas de revenus liés à l'emploi. Pourquoi se trouve-t-il dans cette situation d'être en dehors du monde? Les discours généraux argueront qu'il n'y a pas assez de travail. Le professionnel de l'intervention sociale est, quant à lui, dans une relation de face à face avec la personne dite « exclue ». S'il peut tenir les mêmes propos généraux sur les causes de « l'exclusion », il a aussi pour mission d'être un appui pour « l'insertion » des publics qu'il rencontre. Cela se concrétise par la mise en place d'un contrat où la « société » met à la disposition de la personne « exclue » les moyens de son « insertion ».

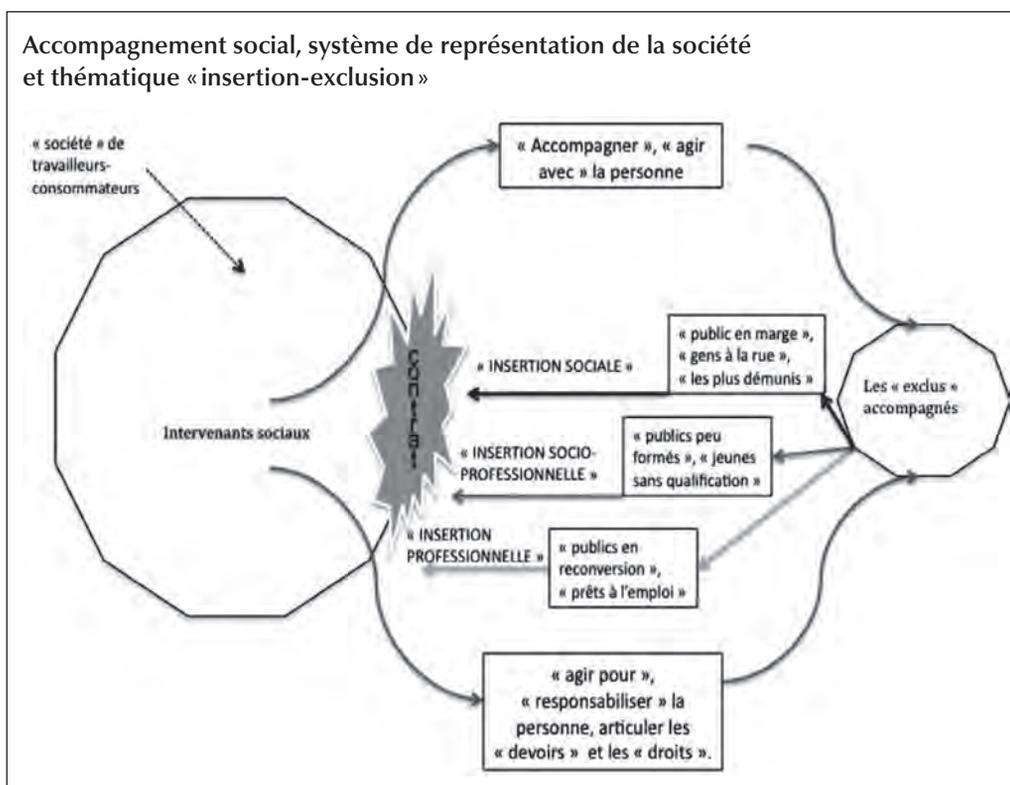
L'accès à des droits (revenu, logement, couverture sociale) a pour contrepartie l'engagement de « l'exclu » à tout mettre en œuvre pour s'en sortir, c'est-à-dire trouver un emploi qui puisse lui permettre de subvenir à ses besoins. Il doit être « responsable<sup>5</sup> ». L'enjeu de l'accompagnement social est de repérer les « freins » et les « ressources » de la personne en explorant son parcours de vie. Cela nécessite qu'elle se raconte. Dans la mesure où il s'agit d'agir « avec » elle, l'instauration d'une relation de confiance est indispensable. Elle permet à la personne aidée de trouver en l'intervenant les supports affectifs et techniques nécessaires à son « insertion ». Toutefois, le professionnel doit rappeler à la personne que le but de cet accompagnement est d'arriver à la « réussite de l'insertion ». Il s'agit donc dans

2. BOURGEOIS L., *Solidarité*, Armand Colin, Paris, 1931 (réédition de textes de l'auteur parus entre 1896 et 1909).

3. EVIN C., Débats parlementaires, Assemblée nationale, séance du 4/10/1988, *Journal officiel* du 5/10/1988, p. 633.

4. LE MAIRE B., Débats parlementaires, Assemblée nationale, séance du 8/10/2008, *Journal officiel* du 9/10/2008, p. 5443.

5. THALINEAU A., « Les effets sociaux de la pensée politique sur l'insertion : l'exemple du RMI », *L'homme et la société*, n° 125, 1997, pp. 69-83.



le même temps d'agir « pour » la responsabiliser en lui signifiant que ses projets doivent lui donner la possibilité de retrouver une autonomie sociale<sup>6</sup>. Ils doivent être « réalistes ». La relation de confiance devient un moyen pour clarifier la situation sociale de la personne aidée et lui permettre de prendre les « bonnes » décisions. L'exploration des « freins » et des « ressources » prend alors un tout autre sens.

L'individu « inséré » étant présupposé avoir des qualités physiques, psychiques et sociales lui donnant les moyens de travailler pour subvenir à ses besoins, « l'exclu » est *a contrario* une personne qui n'a pas toutes les qualités attendues. Qu'est-ce qui, de sa propre personne, de son environnement immédiat (sa famille, ses relations au sein du quartier), de son parcours scolaire, de son parcours professionnel, s'écarte de la norme du travailleur « employable » ? Ce décryptage, réalisé avec l'intervenant social, définit les actions à entreprendre pour qu'il puisse « s'insérer ». Ici, le vocabulaire qualifiant l'insertion prend tout son sens. Lorsque l'état physique et psychique de la personne aidée rend difficile à court terme un retour à l'emploi, le professionnel parlera « d'insertion sociale ». Pour lui, il s'agira de l'aider à « se reconstruire », à avoir une « image de soi positive », à « retrouver une meilleure santé ». Lorsque l'intervenant social repère que les difficultés proviennent de l'environnement immédiat (la famille, le logement, les relations au sein du quartier), il utilisera des termes comme « renouer avec les enfants », « se protéger de son compagnon », « se socialiser », « trouver un logement »..., comme des conditions de son « insertion sociale ». Mais ce niveau d'insertion est insuffisant pour assurer un retour dans la « société des travailleurs ». Il est indispensable que la personne ait également les « savoirs de base », qu'elle sache lire, écrire et compter, qu'elle ait obtenu une qualification. Le professionnel parlera alors « d'insertion sociale et professionnelle » ou « d'insertion socioprofessionnelle ». Si elle

6. MOULIÈRE M., RIVARD T., THALINEAU A., *Vivre le RMI des deux côtés du guichet*, Syros/La Découverte, Paris, 1999.

a acquis ces compétences, peut-être lui en manque-t-il d'autres directement liées au monde du travail? Sait-elle « se vendre »? écrire un CV? A-t-elle le permis de conduire? Est-elle mobile? Accepte-t-elle les règles des entreprises, tout particulièrement les rythmes du travail, les amplitudes horaires, le travail en équipe? Tout cela est pensé comme étant la condition de son « insertion professionnelle ».

## **Les positionnements professionnels possibles au sein du cadre normatif de l'intervention sociale**

Ce cadre normatif de l'accompagnement social prend place au sein des organisations chargées de la mise en œuvre des politiques d'insertion. Depuis trente ans, entre le rapport Bertrand Schwartz<sup>7</sup> et aujourd'hui, il est notable de constater que la relation entre ces organisations et les pouvoirs publics (État et collectivités locales) a évolué dans le sens d'un plus grand contrôle de l'activité des organisations. Il est toujours utile de rappeler que depuis la mise en place de la décentralisation, les questions d'efficacité de l'action publique sont centrales, tout particulièrement pour ce qui concerne les publics dits « en marge ». La loi sur le RMI est d'ailleurs la première loi intégrant une procédure d'évaluation pour mesurer l'efficacité de ce nouveau droit. Depuis les années 1990, ce phénomène s'est accentué, affectant l'ensemble du champ de l'action sociale<sup>8</sup>. Pour ce qui est de l'intervenant social, cela s'est traduit par une attente de résultats. Il lui est demandé de faire la preuve que les actions d'insertion ont une efficacité, celle-ci étant mesurée par le nombre de sorties vers l'emploi ou la formation qualifiante dans un temps déterminé. Cette exigence des pouvoirs publics pèse sur le cadre normatif de l'accompagnement social<sup>9</sup>. L'intervenant social, pris dans la temporalité de l'évaluation, ne peut pas agir uniquement pour donner à la personne la possibilité de mieux vivre au quotidien, en lui permettant d'être moins mise à mal psychologiquement, économiquement et socialement. Il doit être efficace dans la recherche des causes individuelles de l'exclusion et dans les choix d'actions à entreprendre pour « réussir l'insertion ». Pour limiter cette pression, des marges de manœuvre existent. Elles dépendent des orientations des pouvoirs publics locaux, des relations entre les pouvoirs publics locaux et les organisations chargées de la mise en œuvre des politiques d'insertion, des cultures professionnelles des intervenants sociaux et des parcours individuels et sociaux de ces professionnels<sup>10</sup>.

7. SCHWARTZ B., *L'insertion professionnelle et sociale des jeunes. Rapport au Premier ministre*, La Documentation française, Paris, 1981.

8. FRANSSON A., « État social actif et métamorphoses des identités professionnelles », *Pensée plurielle*, n° 10, 2005/2, pp. 137-147.

9. DONZELOT J., « Le social de compétition », *Esprit*, novembre 2008, pp. 51-77.

10. MUNIGLIA V., THALINEAU A., « Insertion professionnelle et sociale des jeunes vulnérables. Les conseillers des missions locales entre adaptation et tension », *Politiques sociales et familiales*, n° 108, juin 2012, pp. 73-82.

## L'accompagnement socioprofessionnel (ASP) : une construction systémique

PHILIPPE LABBÉ<sup>11</sup>

Sociologue et ethnologue

---

S'il appartient à la tradition du travail social et, plus en amont, à celle du compagnonnage, l'accompagnement est une notion qui a été très largement appropriée par les « intermédiaires des politiques de l'emploi ». Arrêtons-nous un court instant sur ceci...

### Une pratique des intermédiaires des politiques de l'emploi

L'expression « intermédiaires des [ou de la] politique[s] de l'emploi » – le possible pluriel révélant assez bien l'impression de discontinuité d'une politique publique... dont on attend pourtant *a contrario* une continuité – est assez rarement utilisée de nos jours. Dans l'ouvrage – précisément – *Les intermédiaires des politiques publiques de l'emploi*, on trouve un article de Didier Demazière qui identifie ces intermédiaires comme travaillant à l'ANPE ou dans (*sic*) « les structures-jeunes » (missions locales et permanences d'accueil, d'information et d'orientation [PAIO]) : « Le travail de ces agents [...] est inscrit dans une tension entre deux catégories de savoir-faire, sociotechniques et sociocliniques : les premiers renvoient à la maîtrise, par les agents, de règles générales (dispositifs réglementaires, outils techniques...) et conduisent à une approche catégorielle des demandes à traiter ; les seconds renvoient aux capacités de jugement, de discernement, d'interprétation de ces agents, et procèdent d'une gestion individualisée et sur mesure des demandes<sup>12</sup>. » On peut, à juste titre, s'interroger sur le fait que, résumé, on a ici le nœud de la problématique centrale du métier de conseiller... que nous pourrions préciser en disant « en mission locale » ou « dans les structures de l'insertion par l'activité économique », tant la situation à Pôle emploi, désormais, semble éloignée du minimum requis pour parler d'accompagnement : des acteurs fondant leur action – et leur professionnalité – sur le volet « socioclinique » et sur l'individualisation de l'offre – avec « l'écoute » – contre des agents – « de la nécessité

11. Des éléments de cette contribution ont déjà été publiés par l'auteur sur son blog : <http://plabbe.wordpress.com>

12. DEMAZIÈRE D., *Les intermédiaires des politiques de l'emploi*, in GÉLOT D., NIVOLLE P. (dir.), *Cahier Travail et Emploi*, La Documentation française, Paris, 2000.

économique», aurait dit Bourdieu<sup>13</sup> – déclinant des règles sociotechniques, saisissant sur le mode des « TOC » (troubles obsessionnels compulsifs) des informations sur leur logiciel, traitant et classant en acronymes des « DE » (demandeurs d'emploi)... « FM » (fin de mois), « LD » (longue durée), « TLD » (très longue durée...) de catégories « A », « B », « C » ou « D »...

## Agent *versus* acteur

On peut représenter ce nœud ou cette tension par une typologie des relations par opposition. Celle-ci est contrastée, tranchée... certainement accentuée. Cependant c'est moins le premier type de l'agent qui pourrait être contesté que le second type, l'acteur, car force est de constater que l'évolution va du second vers le premier... ce qui justifie l'avertissement « en théorie » et ce qui explique le *leitmotiv* de la « perte de sens » dans un secteur de l'insertion peuplé (en principe) d'acteurs mutant en agents.

Pour Maela Paul, les pratiques d'accompagnement oscillent « entre les extrêmes d'un axe sens/technique qui s'en trouvent ainsi reliés : entre une logique sociotechnique (préconisant l'objectivité) et une logique de la sollicitude (fondée sur la subjectivité), entre la rationalité (de la conception en dispositifs) et relationalité (des situations de face-à-face), entre procédural et herméneutique<sup>14</sup> ». On serait moins dans un choix entre deux modèles distincts ou, plus exactement, face au mouvement d'un modèle vers l'autre que dans la combinaison variable en fonction des situations et des temporalités, toute chose justifiant une « pluralité » de l'accompagnement. Si l'auteure recourt à la même expression de « sociotechnique » que Demazière, elle opte pour la « sollicitude » plutôt que pour le « socioclinique » mais la sollicitude est une posture simplement ou purement humaine, loin d'être réservée au champ professionnel : s'agissant d'étudier l'accompagnement en tant que concept majeur de l'insertion, on peut s'interroger sur la pertinence du recours à ce sentiment de sollicitude, comme d'ailleurs sur l'opposition entre « rationalité » – qui, en fait, est rationalisme – et le néologisme de « relationalité » qui, selon nous, recouvre la rationalité dès lors qu'à l'intelligence se mêle l'affectivité. Même si se combinent encore dans les représentations des éléments des deux types, parce que l'évolution est récente, nos observations aboutissent au constat d'une tendance lourde allant du « socioclinique » au « sociotechnique » moins en mêlant les items avec la perspective d'un troisième type qu'en abandonnant en rase campagne l'acteur. L'espoir, car il en faut un, est que ce travail de dévoilement – ce que devrait être l'accompagnement socioprofessionnel – contribuera à revenir vers plus de raisonnable, c'est-à-dire d'humain.

Si les deux types s'opposent point par point, sans guère d'économie agents et acteurs s'accordent pour user du terme d'accompagnement avec des significations et, en tout cas, des logiques et des pratiques différentes : « L'accompagnement est ainsi devenu le mot le plus général pour désigner les pratiques d'un ensemble très large d'intervenants sociaux dans les secteurs les plus divers<sup>15</sup>. » Il existe même depuis 1987, confondant finalité et processus, un... « mouvement pour l'accompagnement et l'insertion sociale » (soit MAIS) qui, d'ailleurs, ne distingue pas dans ses objectifs l'accompagnement social de l'accompagnement professionnel (« ...développer la recherche et l'élaboration de projets concernant l'accompagnement social et/ou professionnel de personnes en difficulté d'insertion, vivant ou se préparant à vivre en milieu ordinaire »).

13. BOURDIEU P., *Les structures sociales de l'économie*, Le Seuil, Paris, 2000.

14. PAUL M., *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, L'Harmattan, Paris, 2004.

15. MÉGEVAND F., « L'accompagnement, nouveau paradigme de l'intervention publique », in BALLAIN R., GLASMAN D., RAYMOND R. (dir.), *Entre protection et compassion. Des politiques publiques travaillées par la question sociale. 1980-2005*, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble, 2005.

## Accompagnement social, une expression ambiguë (ou une illusion ?)

L'expression assez commune d'« accompagnement social » demeure cependant ambiguë car elle signifie généralement un accompagnement dans tous les champs de l'activité humaine, *excepté celui du professionnel*: habitat, mobilité, culture, santé... Cependant, dès lors qu'à l'accompagnement social est soustrait le champ professionnel, force est de constater qu'il n'est plus global. De la sorte, l'accompagnement social ne peut être, déjà textuellement, global; il peut par contre, s'il s'inscrit dans une conception professionnelle et sociale, être une sous-partie d'un accompagnement global. Cet accompagnement social « rattaché » à l'insertion professionnelle peut aussi être, il faut en être conscient, une sorte d'illusion ou d'alibi comme une cerise sur le gâteau, lui compact, type pudding, du professionnel. Autrement dit, le social serait l'excipient doux, le suave additif d'une dragée amère... du moins dure à se casser les dents sur l'indicateur d'« accès à l'emploi durable ».

Deux raisons majeures expliquent probablement cette large appropriation.

La première est que, pour les acteurs dans la mesure où ceux-ci considèrent la personne dans sa globalité, l'accompagnement humanise la mise à l'emploi: *cum panere*, partager le pain, c'est l'expression littérale d'une intimité humaine. Isabelle Astier parle d'« une activation douce<sup>16</sup> »... Pour Mireille Berbesson et Binh Dô-Coulot, « L'adoption généralisée de ce terme d'accompagnement a permis à bon compte de “moderniser” l'intervention: on “n'aide” plus, on “n'assiste” surtout pas, on “suit” de moins en moins, on “accompagne”. Et comme on intervient dans le champ social, on fait donc de “l'accompagnement social”<sup>17</sup>. » La seconde raison, concernant plus les agents, tient à la mutation du marché de l'emploi, à sa flexibilité, qui appellerait une « sécurité sociale professionnelle », l'accompagnement représentant en quelque sorte en contrepoint une garantie de stabilité et de continuité dans l'instabilité et la discontinuité: « Vivre dans l'immédiateté les mouvements de fond qui changent la société renforce le sentiment de la fin des stabilités et la nécessité, pour la collectivité, de penser l'avenir davantage en termes de développement qu'en termes de protection et de reproduction, pour les individus, d'apprendre à gérer leurs trajectoires de vie dans et malgré les incertitudes et, donc, à développer leurs capacités propres d'innovation<sup>18</sup>. » À bien y réfléchir, on n'est guère éloigné de ce « point fixe » que Robert Musil recherchait en plantant un clou dans un jet d'eau<sup>19</sup>.

Point essentiel, l'accompagnement n'est pas qu'une modalité du travail ou de l'intervention sociale mais il est devenu – pour les jeunes et avec l'article 13 de la loi de cohésion sociale – un nouveau droit-crédence voulu par le législateur: « Toute personne de 16 à 25 ans révolus en difficulté<sup>20</sup> et confrontée à un risque d'exclusion professionnelle a droit à un accompagnement, organisé par l'État, ayant pour but l'accès à la vie professionnelle. » Plutôt qu'au compagnon, l'accompagnement renvoie ici à l'accompagnateur: quelqu'un

16. ASTIER I., *Les nouvelles règles du social*, Presses universitaires de France, Paris, 2007.

17. BERBESSON M., DÔ-COULOT B., « L'accompagnement social dans les politiques d'insertion et de lutte contre les exclusions », DGAS, sous-direction des politiques d'insertion et de lutte contre les exclusions, 3 décembre 2003.

18. CHARVET D. (dir.), *Jeunesse, le devoir d'avenir*, Commissariat général du Plan, La Documentation française, Paris, 2001.

19. MUSIL R., *L'homme sans qualités*, Le Seuil, Paris, 1956.

20. On parle fréquemment de « jeunes en difficulté »... expression à bannir pour la remplacer en immiscant trois lettres, trois petites lettres qui font la différence: « m », « i », « s »... c'est-à-dire non pas « en difficulté » mais « mis en difficulté ». En effet, la difficulté ne réside pas dans la jeunesse comme un cancer qu'il faudrait chirurgicalement extirper à coups de diagnostics, de prescriptions – observons cette lexicographie médicale – et d'accompagnement, mais elle est au cœur de la « logique » (on peut hésiter à user de ce mot) de la société, particulièrement la « logique économique » (on peut hésiter encore plus). En d'autres termes, le premier facteur de désinsertion est bien le marché, son hypersélectivité et la règle énoncée il y a plus d'un siècle par Engels: « L'armée de réserve de travailleurs inoccupés » n'est pas obsolète (ENGELS F., *La situation de la classe laborieuse en Angleterre en 1844*, Éditions sociales, Paris, 1961).

qui soutient, aide à franchir des obstacles et indique le chemin: « Dans tous les rapports sociaux, il est un stade où quelqu'un nous prend par la main et nous guide<sup>21</sup>. »

## Questions à la globalité

Il nous faut à ce stade nous mettre d'accord sur ce qu'est cette globalité... affirmée pour les missions locales dès la charte de 1990 (« ...une intervention *globale* au service des jeunes... ») jusqu'au protocole 2010 (« ...organiser localement une intervention *globale* au service des jeunes, de 16 à 25 ans révolus, en quête d'un emploi durable et d'une autonomie sociale »). Cette même globalité se lit dans les documents de référence d'autres réseaux tels l'Union nationale pour l'habitat des jeunes (UNHAJ), les centres sociaux, les Écoles de la deuxième chance ou les entreprises d'insertion.

Seconde observation, même si le social est présent et ne serait-ce que parce que les missions locales sont évaluées sur leur réussite quant à l'accès à l'emploi et en formation qualifiante de leurs publics, le domaine professionnel est considéré – est-ce assumé? – comme étant « plus important » que le social. Nombreux sont ceux qui s'arc-boutent sur l'obligation éthique de ne pas hiérarchiser professionnel et social, Pascal leur étant d'une aide précieuse en écrivant dans les *Pensées*: « Toutes choses étant causées et causantes, aidées et aidantes, médiates et immédiates, et toutes s'entretenant par un lien naturel et insensible qui lie les plus éloignées et les plus différentes, je tiens pour impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties... » Intellectuellement, une évidente simplicité s'impose: on ne peut découper l'individu, le saucissonner...

Et, concernant les intervenants sociaux qui agissent dans le champ de l'insertion, force est de constater que leur polyvalence est susceptible de les faire basculer du « bon à tout » au « bon à rien »... ou que savoir tout sur tout n'est guère éloigné de savoir rien sur tout ou tout sur rien. Ce qui conduit, tout en maintenant le principe de l'approche globale, à développer au sein des structures des « expertises », des spécialisations, et à mettre en place l'organisation pour que circulent les connaissances issues de ces expertises...

Que coexistent au sein des structures des expertises ou, du moins, des spécialisations est un fait: Untel intervient sur les savoirs de base, tel autre sur le volet culturel, celui-ci pour le parrainage et celle-là pour la relation aux entreprises... ceci ne remettant pas en cause la globalité puisque tous les registres ou presque ont en quelque sorte leurs réponses dans la même structure en termes – comme on dit désormais – d'« offres de services » adaptées aux besoins par définition singuliers de chaque usager. Pour une mission locale, cette globalité et la posture qu'elle exige apparaissent donc comme effectives... même si les poids respectifs occupés par le social et le professionnel ne sont pas équilibrés: les compétences en action s'exercent dans les deux registres mais l'expertise – qui est une « compétence + »<sup>22</sup> – est affirmée dans le registre professionnel. Dans le champ de l'insertion, le professionnel – qui inclut la formation et l'emploi – est donc un *domaine saillant* de l'approche globale qui, elle, constitue le *socle commun*.

Probablement pourrait-on également dire que cette acceptation d'une expertise pour le domaine professionnel et d'une compétence pour le domaine social – ce qui équivaut à une hiérarchisation tout en maintenant l'indissociabilité – est la résultante ou la synthèse d'une dialectique entre l'identité propre de la mission locale et son identité négociée avec

21. SENNETT R., *Respect. De la dignité de l'homme dans un monde d'inégalité*, Albin Michel, Paris, 2003.

22. Entendons par là une compétence nécessitant d'une part une maîtrise du domaine et, d'autre part, une capacité de retransmettre les connaissances sur ce domaine.

les logiques institutionnelles de ses financeurs : l'emploi pour l'État, la formation pour la région, le social pour le département... et pour la commune, un peu tout ! Bien sûr, si l'on accepte ce déséquilibre au bénéfice de l'expertise professionnelle, contrainte par les institutions, tout en se réclamant de l'approche globale, il faut être constamment vigilant – c'est une des fonctions majeures du projet associatif de structure – et, pour cela, avoir en mémoire cet avertissement de Bertrand Schwartz : « Ainsi considérons-nous comme grave et dangereux le risque qu'on encourrait à ne prendre en considération que les mesures touchant à la formation et à l'emploi parce qu'elles apparaîtraient suffisantes pour régler les problèmes les plus visibles<sup>23</sup>. »

Au regard de ce principe-pivot d'approche globale ou « holistique » ou encore plus pertinemment « systémique », c'est-à-dire d'indissociabilité des domaines, la conception de l'accompagnement social correspond ici à ce que l'on devrait sans doute nommer plus justement l'accompagnement socioprofessionnel (ASP).

### Prendre en compte...

L'ASP porte sur l'individu (*individuum* : « ce qui ne se sépare pas ») ou sur la personne dans sa globalité, s'appuie sur le principe de ses ressources (une « pédagogie de la réussite », disait-on), vise à réduire ou à résoudre les difficultés de tous types qui font obstacle à l'intégration, cette dernière entendue comme finalité du processus d'insertion professionnelle et sociale, et mobilise les professionnels qui interviennent en « prenant en compte » et non « en charge ».

La posture professionnelle se fonde en conséquence sur l'aide au développement de l'autonomie sociale et de l'indépendance économique de la personne et n'est pas, ne peut ni ne doit être une démarche hétéronome. Dans le rapport de 1981, Schwartz écrit à ce propos : « Nous nous sommes interdits d'interpréter le terme d'insertion comme pression que les adultes exerceraient sur les jeunes pour les conformer à des normes prédéterminées, tant dans le champ professionnel que dans tous les champs de la vie sociale quotidienne. »

Sur le volet professionnel, l'accompagnement répond à « la nécessité de promouvoir une sécurisation des trajectoires passant par la prévention de la dégradation des compétences, l'amélioration des mobilités et le développement de l'employabilité<sup>24</sup>. » Finalisé par l'accès à l'emploi et le maintien dans celui-ci de la personne, souvent avec une logique d'alternance en étayage, « l'idéal » de l'accompagnement repose sur une synthèse (est-ce une utopie ?) issue d'une négociation entre projets de vie et professionnel (« L'adolescent à travers le projet cherche à explorer de nouveaux rapports entre le possible et le réel<sup>25</sup>. »), ressources individuelles et opportunités du marché du travail, normes prescrites et pratiques plus ou moins choisies. Cette synthèse négociée est formalisée dans un contrat qui peut lui-même s'inscrire dans un dispositif ou une mesure (le CIVIS aujourd'hui, TRACE hier...<sup>26</sup>) énonçant un certain nombre de conditions à satisfaire, de modalités à respecter, de résultats à obtenir.

Avec toutes les limites d'un schéma linéaire alors que le processus d'ASP est fait d'itérativité, de progressions et de régressions, on peut représenter l'enchaînement de ses séquences...

23. SCHWARTZ B., *L'insertion professionnelle et sociale des jeunes*, Apogée, Rennes, 2007 (1<sup>re</sup> éd. 1981).

24. AUER P., BESSE G., MÉDA D., *Délocalisations, normes du travail et politique d'emploi. Vers une mondialisation plus juste ?*, La Découverte, Paris, 2005.

25. PIAGET J., INHELDER B., *De la logique de l'enfant à la logique de l'adolescent. Essai sur la construction des structures opératoires formelles*, Presses universitaires de France, Paris, 1965.

26. CIVIS : contrat d'insertion dans la vie sociale. TRACE : trajectoire d'accès à l'emploi.

Le processus d'ASP

Accueil, écoute	Diagnostic partagé	Projet et scénarios	Contrat	Mise en œuvre	Suivi
Posture compréhensive, empathique	Forces et faiblesses internes et externes... Capitiaux à renforcer... Mise en évidence des potentialités du jeune et des opportunités de l'environnement	Synthèse projets de vie/ professionnel Explicitation des objectifs possibles et hiérarchisés « Esquisse d'un compromis entre le possible et le souhaitable* »	Négociation du cadre normatif contractuel : engagement, réciprocité	Modalités de la stratégie	Évaluation chemin faisant, analyse des écarts, adaptabilité du projet...

\* Boutinet J.-P., *Anthropologie du projet*, Presses universitaires de France, Paris, 1999 (5<sup>e</sup> éd.).

Il convient de préciser que l'ASP ainsi formalisé correspond au modèle « complet » de l'accompagnement mais que, selon les demandes, besoins et possibilités, celui-ci peut être « allégé » : des jeunes s'adressent aux intervenants sociaux avec une demande limitée, de type coup de main ou coup de pouce.

Son rôle paraît d'autant plus nécessaire que d'importants changements dans les modes de recrutement et dans les organisations du travail sont attendus dans les années à venir<sup>27</sup>. De fait, il introduit une nouvelle dimension dans le rapport au marché du travail : une sorte d'espace alternatif (pour les jeunes, de socialisation ?) dans lequel les conseillers en charge de l'accompagnement combinent des procédures, des outils, des prestations et doivent bricoler, faire preuve d'innovation et aussi, bien souvent..., d'abnégation face à des politiques publiques scandées de *stop and go*, face à une gestion des aides « à l'enveloppe » (épuisée, abondée...)... Quant aux demandeurs d'emploi, ils doivent trouver dans cet espace les moyens de créer des liens avec le marché de l'emploi et, en cela, prendre conscience de leurs capacités et potentialités (*empowerment*), acquérir les codes du dialogue employeur/employé, au besoin définir un projet et/ou suivre une formation pour, à terme, être autonomes dans le monde du travail. Ainsi les mesures d'accompagnement, qui sous-entendent un contrat – selon les cas, formel ou informel – passé entre le demandeur d'emploi et le conseiller, sont supposées inscrire les individus concernés dans une dynamique d'échange et de recherche, de mise en mouvement : on parle d'ailleurs de « politiques d'activation ». D'autre part, il faut être conscient que l'empathie du début de l'interaction n'est pas exempte d'une ambiguïté dans cette personnalisation de l'offre d'aide : en établissant une relation sur un registre « humain », voire psychoaffectif et peut-être même de complicité, l'intervenant social met en place les conditions d'acceptabilité des normes que, tôt ou tard, il renverra à son usager sous couvert d'un principe de réalité : le « projet de vie », souvent avancé par les professionnels pour anticiper la critique d'un dirigisme vers l'emploi, s'effiloche au fil des entretiens pour aboutir, par exemple, à une « plateforme vocationnelle »... dont le titre inspiré de la vocation a tout compte fait peu de choses à voir avec celle-ci mais beaucoup plus avec les « besoins de l'appareil productif », la nécessité de s'orienter vers les « secteurs en tension »...

Un paradoxe se pose alors : ces mesures permettent-elles effectivement aux individus d'accéder à une réelle autonomie ou induisent-elles au final un besoin plus fort

27. « La hausse du nombre de postes ouverts et les difficultés de recrutement éventuellement associées seront dans les années qui viennent un élément important de transformation des modes d'organisation du travail et des profils d'embauche. » (CHARDON O., ESTRADE M.-C., TOUTLEMONDE F., *Les métiers en 2015 : l'impact du départ des générations du baby-boom*, La Documentation française, Paris, 2007 ; Dares, *Premières synthèses*, n° 50.1, décembre 2005).

d'accompagnement<sup>28</sup>? Le risque de cette dernière hypothèse est d'autant plus fort que, dans nombre de cas et cela étant accentué par la crise, les professionnels en principe mobilisés pour gérer du flux – entrées et sorties permanentes avec une individualisation du service – sont, faute de débouchés, contraints d'une part à une « gestion de stock », d'autre part à imaginer des situations collectives car l'individualisation ne permettrait pas de recevoir tous les jeunes dans des délais corrects et à une fréquence raisonnable. Ils sont, selon la métaphore de Robert Castel, comme « un passeur qui s'apercevrait en cours de traversée qu'il n'y a plus de berge où conduire son passager<sup>29</sup> ». Plutôt que de développer une « handicapologie » comme cela a été avancé par Denis Castra<sup>30</sup>, la tentation peut être forte, à ce moment, de se focaliser plutôt sur l'accompagnement que sur le résultat de celui-ci : un accompagnement *ad vitam aeternam, ad nauseam...* pour le jeune mais également pour le conseiller ! Abandon d'un côté, *burn-out* de l'autre.

### Le conseiller, un convoyeur de fonds...

Que l'ASP soit global ne signifie pas qu'il est réalisé par un seul professionnel, le « référent » omniscient disposant de toutes les réponses. Le référent est le « fil rouge » de l'accompagnement, le « marginal sécant » qui évolue entre toutes les sphères de l'insertion, garant d'une continuité et d'une cohérence de l'action. Le référent, à l'échelle de la relation avec le jeune demandeur d'emploi, est ce que devrait être (devait être ?) à l'échelle d'un territoire une maison de l'emploi : un guichet unique. Le référent est une dynamo, un mobilisateur du réseau partenarial (ressources internes et externes des politiques de l'emploi et des politiques sociales) ainsi que du réseau d'entreprises et de structures spécialisées. Marginal sécant qui ne boite ni sur le pied du social, ni sur celui de l'économique mais qui marche sur ses/ces deux pieds<sup>31</sup>, il est un convoyeur de fonds.

Si l'on veut bien admettre que les jeunes en mission locale présentent généralement – au regard des normes dominantes et des exigences sociétales pour s'intégrer – un déficit dans un ou plusieurs types de capitaux, le conseiller peut alors être considéré comme celui qui, directement mais le plus souvent indirectement, c'est-à-dire par son entregent, va compenser ces déficits. Ainsi, le conseiller mobilise du :

- *capital économique*, avec des allocations, des secours, des aides « interstitielles » ou non, du microcrédit, la résolution de problèmes de surendettement... et, surtout, par l'accès à l'emploi qui permettra à la personne de percevoir un revenu ;
- *capital culturel*, avec le recours à des formations, à des validations de parcours, au portefeuille de compétences, mais également en permettant au jeune de décrypter le monde, l'organisation de la société ;
- *capital social*, via l'accès aux entreprises ou aux intervenants spécialisés, via l'utilisation des mesures de la politique de l'emploi, via l'accès aux ressources des domaines de la culture, de la santé, du logement, des transports... ;
- *capital symbolique* par la remise en confiance de la personne. Le capital symbolique, entendu ici comme la confiance que l'on a en soi, la bonne image que confirme et même accentue le regard de l'Autre (l'intervenant social, entre autres), est ce que l'on peut miser sur la table de jeu de l'accession à un emploi et renvoie au thème de la reconnaissance. Celle-ci, dans l'ASP, est d'abord l'acceptation de l'Autre – le jeune – tel qu'il est, c'est-à-dire

28. MAS S., « Bilan de 5 ans de programme TRACE : 320 000 jeunes en difficulté accompagnés vers l'emploi », Dares, *Premières synthèses*, n° 51/1, décembre 2004.

29. CASTEL R., « Du travail social à la gestion sociale du non-travail », *Esprit*, « À quoi sert le travail social? », mars-avril 1998.

30. CASTRA D., *L'insertion professionnelle des publics précaires*, Presses universitaires de France, Paris, 2003.

31. LABBÉ P., « Lectures », [plabbe.wordpress.com](http://plabbe.wordpress.com), 8 septembre 2010.

LABBÉ P., « Bouger pour s'insérer? », contribution aux journées nationales de l'ANDML, novembre 2010.

nécessairement différent de soi, puis elle est la connaissance de l'Autre ou, plus exactement, l'interconnaissance et, enfin, le témoignage de la réciprocité du contrat : vous vous êtes confiés, je réponds à cette confiance, nous répondons aux termes du contrat.

On pourrait ajouter à ces quatre capitaux traditionnels, le capital de mobilité, c'est-à-dire la capacité voire même la curiosité de se déplacer tant la mobilité, qui fut déterminante en termes de perfectionnement dans la tradition compagnonnique, l'est désormais bien plus modestement en termes de simple employabilité... sauf à rester « petit » et « fixe » : « ...la mobilité, la capacité à se déplacer de façon autonome, non seulement dans l'espace géographique mais aussi entre les personnes ou encore dans des espaces mentaux, entre des idées, est une qualité essentielle des grands, en sorte que les petits s'y trouvent caractérisés d'abord par leur fixité (leur rigidité)<sup>32</sup>. »

### Les six invariants de l'ASP

Selon les professionnels, les structures (moyens et management), les métiers, les structures d'appartenance, les contextes ainsi que les « exigences de société » (financeurs, dispositifs réglementaires et juridico-administratifs), l'ASP revêt des formes variées, plus ou moins formalisées, voire parfois standardisées. Toutefois l'accompagnement associe de façon quasi systématique six éléments agencés avec l'usager..., ce « avec » signifiant que le travail est négocié.

### Le référent unique

Il est une garantie de stabilité et, subséquemment, d'approfondissement de la relation, donc de progressivité dans la démarche de projet, ce que ne permettrait pas une interchangeabilité des conseillers. Le référent unique est également la condition requise pour une réelle individualisation de la relation : il connaît le jeune, sa situation, son évolution. Progressivité de la démarche, évolution... tout ceci renvoie à une temporalité de l'ASP qui varie, d'une part, selon les individus, leurs besoins et leurs potentiels et, d'autre part, selon la gestion par l'intervenant de plusieurs temporalités aux horloges désynchronisées : le temps de l'apprentissage n'est pas celui des entreprises qui n'est pas celui des programmes institutionnels...

### Le projet

Contrairement au thème du « diktat » (la vraie dictature étant celle de la vacuité du projet), le projet est ce qui apporte une cohérence dans le parcours en reliant les trois temporalités du passé, du présent et du futur. Il met en perspective et oriente. Le projet étant souvent au départ à court terme et tactique, le travail d'accompagnement vise un ou des sauts qualitatifs pour qu'il parvienne à être à plus long terme et stratégique, voire « de vie ».

### L'entretien

L'entretien est la modalité principale mais non exclusive de l'ASP. Avec le référent unique, il permet l'individualisation de l'offre de service et articule successivement l'écoute bienveillante (posture « compréhensive »), la coproduction d'une analyse des forces et faiblesses, menaces et opportunités, aspirations et contingences..., et la codécision des démarches à engager (*ex ante*), de leurs modalités ainsi que de l'évaluation des acquis (*in itinere*, *ex post*).

32. BOLTANSKI L., CHIAPPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 1999.

## Le contrat

Même « humain » ou « doux », l'ASP ne s'inscrit pas dans un registre du don et contre-don<sup>33</sup> mais il « requiert et engage des dispositions personnelles à la négociation et, plus spécialement, à la *traduction* entre des mondes de références différents. C'est, dans une large mesure, un savoir-faire de *porteur* impliqué<sup>34</sup> ». Le contrat nécessite que le jeune soit reconnu comme partie contractante, donc actif. Il appelle, selon les termes de Paul, « un consentement éclairé [qui] s'approprie une mise en scène juridique [...] qui ré-instille le droit au respect de la personne et par laquelle s'exprime une revendication égalitaire à être chacun traité pareillement pour ce qu'il est. Ce rapport s'instaure donc sur une nouvelle conception de l'autonomie, fondée sur la recherche de l'identité propre et la revendication à être soi-même comme nouvelle norme individuelle<sup>35</sup> ». Avec le contrat, le jeune n'est pas, pour reprendre Montaigne, « le vase qu'on remplit » mais il est « le feu qu'on allume ». En d'autres termes, à la base du contrat, il y a le jeune comme ressource, non comme problème. Cette expression de « jeune comme ressource », outre qu'elle renvoie à un principe essentiel de l'éducation populaire, signifie, d'une part, que le regard du professionnel sur le jeune s'oriente délibérément vers les potentialités et, d'autre part, que c'est *in fine* le jeune qui mettra en œuvre, dans les conditions qu'il choisira, son projet d'insertion.

## Les apports instrumentaux

Ce sont, par exemple, les « ateliers » de type « TRE » (techniques de recherche d'emploi), « CV »... Collectifs ou individuels (« libre-service »), ces apports ont dans la démarche d'accompagnement un avantage : ils font intervenir à côté du Sujet individuel l'Acteur collectif, rompant le cercle qui peut être trop clos voire psychologisant de la relation duelle « jeune – conseiller/référent » où peuvent se jouer des phénomènes de captation et, subséquemment, le glissement du « prendre en compte » au « prendre en charge ».

## La mobilisation des liens faibles

Enfin, l'ASP ne se limite pas au face-à-face, ni à l'animation d'une situation collective mais recouvre une ingénierie de réseau, c'est-à-dire des possibilités construites, suscitées, et des modalités de mobilisation des ressources de l'environnement, ce qui est habituellement identifié comme « le partenariat ». Celui-ci s'impose en principe dans tous les domaines où, précisément, la structure ne dispose pas de suffisamment d'expertises et, lorsque les parties ont *grosso modo* le même métier, le partenariat cède pour partie la place à la cotraitance (missions locales et Pôle emploi).

À l'échelle de l'ASP proprement dit, l'enjeu recouvre principalement la capacité de l'intervenant et de l'utilisateur à sédimer en expérience toutes les situations professionnelles mais également extraprofessionnelles correspondant à des compétences transférables dans le champ de l'emploi : un jeune qui joue au foot révèle qu'il saura travailler en équipe.

33. Le don appartient au registre de la socialité primaire, celle de l'interconnaissance amicale, de l'amour, des voisins, de la communauté ; le contrat s'inscrit dans la socialité secondaire qui appelle le professionnel tant il est vrai qu'un projet d'insertion n'est pas une conversation au comptoir d'un café. La socialité secondaire est « une transaction entre deux partenaires [qui] s'établit pour arriver, en principe, à une solution de compromis qui satisfera chacun, éteindra les dettes et fera disparaître un lien interpersonnel devenu inutile. » (FUSTIER P., *Le lien d'accompagnement. Entre don et contrat salarial*, Dunod, Paris, 2000). Pour autant, l'ASP n'exclut pas, on l'a dit, l'affectivité et l'implication du professionnel que l'on peut appeler un engagement.

34. GAUDIN J.-P., « Le sens du contrat dans les politiques publiques », *Esprit*, « Entre la loi et le contrat », février 2001.

35. PAUL M., *op. cit.*

**Quatre personnages pour une personne dans quatre sphères pour quatre finalités...**

Socioprofessionnel, qu'il soit ou non « renforcé », mais subséquemment avec une plasticité et une gradation de l'intensité de l'offre de service, l'accompagnement s'exerce dans quatre sphères interdépendantes, poreuses. Dans chacune d'entre elles, la personne poursuit une finalité particulière, l'accompagnement visant à l'aider à atteindre celle(s)-ci, l'une, plusieurs ou toutes selon les besoins et aspirations. Quatre « personnages », qui constituent la personne, cohabitent dans ces quatre sphères – le Sujet, l'Acteur, le Citoyen et le Producteur – et la finalité générale ou ultime est l'intégration reposant sur l'indépendance économique et l'autonomie sociale. Cette intégration appelle plusieurs registres ou « logiques d'action », pour reprendre les termes de François Dubet: une logique d'intégration dans la communauté humaine, une logique stratégique dans l'espace de concurrence du marché et une logique de subjectivation dans le registre de l'historicité « issue de la tension entre une conception de la créativité et de la justice d'une part et des rapports de domination d'autre part<sup>36</sup>. »

**Personnes, sphères et finalités**

Sphères	Dimensions	Idéaux-types	Finalités particulières	Champs	Finalité générale	Logiques d'action
Économique	micro/ méso/ macro	Producteur	Autosubsistance	Indépendance	Intégration	Stratégie
Individuation	micro	Sujet	Accomplissement	Autonomie		Intégration
Sociabilité	méso	Acteur	Lien/Altérité			Subjectivation
Sociétal	macro	Citoyen	Émancipation			

– **Le Sujet** évolue dans le monde de l'intime, dimension micro, l'individuation. Il y est question de sa santé, de son équilibre psychologique, de ses relations avec ses proches, de son logement. Le Sujet aspire à l'accomplissement... qui n'est pas nécessairement l'atteinte d'une cime. Il peut être la congruence: ne pas boiter, marcher sur ses deux pieds, être en cohérence pensées/pratiques, aspirations/réalisations... L'objet privilégié de l'accompagnement est ici l'acquisition par le jeune d'une confiance en lui-même (le « capital symbolique ») et la résolution des problèmes sociaux, à tort souvent caractérisés de « périphériques », qui, s'ils persistaient, obéneraient une intégration durable: disposer d'un toit, avoir accès aux soins...

– **L'Acteur** navigue dans l'archipel des relations, dimension méso, la sociabilité. L'Acteur est un être social et communicant; il rencontre les autres, se lie d'amitié mais aussi de sympathie brèves; il participe, fait avec les autres et s'associe; il investit son quartier, constitue le voisinage; il reconnaît, est reconnu. L'Acteur aspire à l'altérité. L'accompagnement, ici, élargit le réseau du jeune, multiplie les « liens faibles ».

– **Le Citoyen** regarde haut et loin jusqu'à la société; il retrouve ses manches et plonge ses mains dans les enchevêtrements institutionnels et politiques, dimension macro, le sociétal. N'opposant pas les éthiques de conviction et de responsabilité, le Citoyen est convaincu et se veut responsable; il veut jouir de ses droits; il respecte aussi ses devoirs... du moins en théorie; il constate que la société ne fonctionne pas comme elle le devrait et il agit pour la changer. Le Citoyen aspire à l'émancipation.

36. DUBET F., *Sociologie de l'expérience*, Le Seuil, Paris, 1994.

– **Le Producteur** gagne son pain en travaillant mais, comme l'exercice du travail ne se résume pas à un lieu de production, il s'affirme dans un espace de socialisation fait de codes, de signes de reconnaissance, d'appartenance et de distinction, dimensions micro – méso – macro, qu'on appelle l'économique. Le Producteur aspire prioritairement – mais cela ne s'y limite pas – à l'autosubsistance. Il aspire également à la reconnaissance de son utilité dans le travail, à ce que nous avons appelé la « professionnalité » et qui, comme indiqué, est une des trois composantes de la professionnalisation avec la « profession » et le « professionnalisme ».

Enfin l'ASP n'est plus seulement *vers* mais *dans* l'emploi. Ce saut qualitatif du « vers » à « dans » l'emploi modifie substantiellement les pratiques d'accompagnement et les représentations des conseillers (deux « clients » au lieu d'un seul « usager » : le demandeur d'emploi et l'entreprise), contraignant théoriquement une partie de ces derniers à une acculturation au regard de leurs postures vis-à-vis des entreprises et de l'économie marchande. Des solutions organisationnelles, variables selon les structures, peuvent exiger cette acculturation ou, au contraire, l'éviter par exemple en opérant une division du travail (« chargés de relations entreprises », équipe emploi dédiée voire mutualisée avec Pôle emploi, une maison de l'emploi, un plan local pour l'insertion et l'emploi [PLIE]...). Cependant – et cela constitue un point de vigilance – l'évolution « dans » l'emploi contraint à repositionner les intermédiaires de l'emploi dans une dimension qu'ils n'auraient jamais dû sous-estimer : l'efficacité de la politique de l'emploi est déterminée par son articulation avec les stratégies micro-économiques des entreprises et des territoires, ce qu'en théorie les services publics de l'emploi locaux (SPEL) doivent travailler. Mais, par définition, un SPEL (ne) s'occupe (que) d'emploi. Il semble donc nécessaire, au regard de ce principe d'approche systémique, que les missions locales soient à l'initiative et en pilotage – avec le niveau correspondant de collectivité territoriale – d'une politique locale d'insertion qui, dans la mesure où l'insertion concerne la quasi-totalité de la génération jeune, pourrait être une politique jeunesse(s).

Plutôt que la mise en œuvre de « programmes », nous serions à ce moment dans une dynamique ascendante que nous qualifions avec l'expression de « Pacte territorial pour l'insertion et l'emploi des jeunes ». Mais cela est, sinon une autre histoire, du moins dépasserait le seul cadre de l'ASP...



## Introduction

ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU

Chargée d'études et de recherche, INJEP

---

L'INJEP s'est saisi de la question de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes à partir de 2010, notamment avec la création d'un poste de chargé d'études et de recherche sur cette thématique. Cette période correspond également à l'implication de l'institut dans des évaluations de projets du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse (FEJ), dans le domaine de l'insertion professionnelle entre autres. Auparavant, d'autres tentatives de travail sur le sujet avaient vu le jour, mais elles avaient surtout investi le champ de l'animation.

C'est avec la volonté affirmée de développer une approche à la fois plus globale et « décalée » que la recherche restituée dans cet ouvrage sur l'accompagnement socioprofessionnel des jeunes fut initiée en janvier 2011. Elle se voulait globale parce qu'elle cherchait à aller au-delà de l'animation, sans s'arrêter à un domaine en particulier; plus décalée car complémentaire des travaux conduits dans d'autres cadres institutionnels, intégrant volontairement des professionnels, d'habitude peu « reconnus » pour leur rôle en matière d'accompagnement vers l'emploi, comme une façon de rendre plus visible « l'invisible ».

Au cours de la recherche nous avons croisé des jeunes en phase de transition parmi lesquels :

- Fatima, 25 ans, après une première année de fac de lettres décroche, se fiance... mais ne se marie finalement pas. Elle passe par une mission locale, rencontre un conseiller qui la dirige vers une formation plus adaptée à ses aspirations.

- Cécile, 20 ans, fille de parents ouvriers, après un bac général, sous la pression à « devenir autonome », obtient un CAP petite enfance. Elle enchaîne les contrats précaires, jusqu'au jour où elle discute avec un professionnel de l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) qui la soutient dans son envie de se spécialiser.

- Damien, 22 ans, fils aîné d'un couple de cadres, après un parcours universitaire brillant en droit, ne sait pas aujourd'hui ce qu'il souhaite exercer comme métier et se pose des questions sur son « projet professionnel ». Il n'a pas encore trouvé la personne (ni la structure) qui pourrait le conseiller.

Diriger, soutenir, conseiller, guider... ou tout simplement *aller avec*, autant de verbes d'action pour tenter de définir ce qu'accompagner veut dire. Et pourtant, en les utilisant, on ne sait toujours pas ce qui est proposé concrètement. C'est donc à partir de la nécessité de « préciser ce que l'on fait en le faisant<sup>1</sup> » que nous sommes allés écouter les professionnels sur quatre territoires d'Île-de-France, dans l'Essonne et en Seine-Saint-Denis.

1. PAUL M., *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, L'Harmattan, Paris, 2004.

## LES STRUCTURES QUI INTERVIENNENT DANS L'ACCOMPAGNEMENT SOCIOPROFESSIONNEL DES JEUNES

Tous les jeunes peuvent se faire accompagner, en principe, de la fin du collège à l'entrée dans la vie active, et même une fois en emploi. L'un des principaux enjeux concerne la visibilité de ces structures sur les territoires, non seulement auprès des publics jeunes concernés, mais également auprès de ceux qui travaillent avec et pour les jeunes. En effet, à chaque public ses besoins et pour y répondre, les structures et professionnels sont nombreux :

- 500 CIO (centres d'information et d'orientation) ;
- 444 missions locales et 14 permanences d'accueil, d'information et d'orientation (PAIO) ;
- 1 530 structures du réseau information jeunesse, 26 centres régionaux information jeunesse (CRJJ), 3 centres information jeunesse (CIJ), 235 bureaux information jeunesse (BIJ) et 1 248 points information jeunesse (PIJ), accueillant 5 millions de jeunes par an ;
- Pôle emploi ;
- 43 sites de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) ;
- associations locales ;
- régies de quartier ;
- bureaux d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP), créés à partir de 2008 dans les universités. Les anciens services communs universitaires d'information et d'orientation (SCUIO) ont parfois intégré le sigle IP, pour insertion professionnelle, en plus de la dimension information et orientation ;
- Association pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés (AFIJ) ;
- cabinets/prestataires privés en développement et travaillant souvent avec les préfetures et sous-préfeture (cf. le partenariat dans le cadre des contrats d'autonomie).

Dans ce contexte, cette démarche de défrichage a cherché à approfondir la connaissance autour de trois principaux axes de réflexion : le partage de la mission d'accompagnement entre structures localement éparpillées, les spécificités territoriales en la matière, puis la place de l'éducation populaire et des professionnels de jeunesse. L'hypothèse de travail qui a guidé la réflexion inscrit l'accompagnement dans la lignée de la coéducation, de l'éducation partagée et le renvoie à l'idée que personne ne peut éduquer-accompagner personne tout seul, que l'éducation est une démarche systémique, faisant place à des relations complexes, requérant l'interdisciplinarité.

Pour ce faire, le choix d'une méthodologie qualitative a été réalisé, prenant appui sur quatre villes d'Île-de-France, dans deux départements différents : l'Essonne et la Seine-Saint-Denis. Ces villes ont été repérées à la fois pour leur dynamisme, malgré les difficultés (économiques et sociales) rencontrées, pour la pluralité politique de l'exécutif municipal, ainsi que pour la présence de « relais locaux » susceptibles de faciliter non seulement l'accès mais également une meilleure compréhension de la réalité locale. Après que l'accord des maires a été sollicité pour autoriser l'INJEP à enquêter dans leur ville, deux modalités d'action ont été mises en place. Tout d'abord, l'enquête en Seine-Saint-Denis a pu compter sur l'aide d'un groupe de cinq étudiants en master 2 Administration et Politiques publiques, engagés dans une *démarche projet* avec l'Institut. Elle s'est essentiellement concentrée sur six mois entre janvier et juin 2011, pendant lesquels la plupart des entretiens semi-directifs ont pu être réalisés. Parallèlement, l'enquête s'est organisée dans les villes de l'Essonne avec le soutien conséquent d'un stagiaire en master 2 Sociologie. Cette collaboration avec des jeunes étudiants s'est avérée particulièrement stimulante pour le questionnement sur l'accompagnement, puisque ces étudiants étaient eux-mêmes accompagnés par une chargée d'études et de recherche de l'INJEP, et en phase de questionnement sur leur propre avenir professionnel après l'obtention de leur diplôme.

Entre janvier et octobre 2011, 48 entretiens (dont 43 individuels) ont été réalisés auprès de professionnels issus de milieux diversifiés : associations locales, centres d'information et d'orientation (CIO), point (ou bureau) information jeunesse (PIJ ou BIJ), universités, missions locales, boutiques club emploi, maison de l'emploi, régies de quartier, clubs de prévention, agences Pôle emploi, services municipaux (centres sociaux, maisons de quartier). À ce dispositif viennent s'ajouter l'observation *in situ* dans les quatre villes et des focus groupes avec des jeunes de trois missions locales différentes (en dehors des villes étudiées). Ces entretiens collectifs avec les jeunes sont à l'origine des textes placés dans la partie « Pistes ».

Il convient de préciser certains éléments avant la lecture de la partie « Pratiques • Analyses » de cet ouvrage. Nous n'avons pas la prétention de penser que les structures rencontrées sont représentatives de l'ensemble des structures au niveau national. Notre choix et notre démarche ont consisté à suivre la dynamique des territoires enquêtés : autrement dit, nous sommes partis de l'existant et nous nous sommes appuyés sur la « triangulation », c'est-à-dire sur l'identification par les usagers ou les professionnels eux-mêmes des structures notoirement impliquées et reconnues.

Ainsi, bien que conscients de l'importance du travail de structures telles que les antennes de l'Association pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés (AFIJ), ou les foyers de jeunes travailleurs par exemple, nous avons conservé le postulat d'origine : partir des structures qui sont installées sur le territoire. Enfin, nous avons volontairement laissé de côté des organismes de formation (tels que les Écoles de la deuxième chance), estimant que le travail qu'ils développent est centré d'abord sur la qualification.

## REMERCIEMENTS

Cette recherche n'aurait pu être conduite dans de bonnes conditions sans la mobilisation du groupe d'étudiants du master 2 Administration et Politiques publiques : Maxime Le Prévost, Claire Hugenschmitt, Sophie Grébouval, Nicolas Cinotti et Alice Prevost. Le travail de Riccardo Marcato a permis une connaissance fine des deux villes et des nombreuses structures de l'Essonne. Le chapitre « L'accompagnement des jeunes dans quatre communes de l'Essonne et de la Seine-Saint-Denis » (p. 29) donne un bon aperçu de sa capacité à lire les territoires. Claire Fabre de l'Union nationale des missions locales (UNML) a été un soutien précieux à maintes reprises. Les responsables et les référents des missions locales de Reims, Poitiers et du Pays salonnais ont facilité l'échange avec les jeunes de ces missions locales, à l'origine de la partie « Pistes ». Enfin, un grand merci à tous les professionnels, qui, dans les quatre villes, se sont prêtés au jeu des questions et qui ont consacré de leur temps à cette initiative de l'INJEP, et aux jeunes dont les témoignages ont nourri la partie « Pistes ».

## SOUTIEN EXCEPTIONNEL

La fondation La Mondiale, à l'origine de l'initiative Agir pour l'emploi des jeunes en 2012, a choisi d'appuyer ici la capitalisation des résultats de la recherche de l'INJEP. Grâce à son soutien, nous pourrions partager cette publication avec un plus grand nombre de professionnels concernés par les modalités d'action analysées ici.

## AVERTISSEMENT DE LECTURE

L'anonymat des villes et des interlocuteurs est de mise dans le texte, nous avons ainsi opté pour garder la nature des structures, sans préciser la ville, juste le poste occupé, par exemple : *conseiller, mission locale ou chargée de suivi, association locale*.

Par conséquent, nous sommes intervenus sur certains extraits d'entretien afin d'anonymiser les lieux ou les personnes, y compris dans les encadrés qui relatent des initiatives et des expériences.



## L'accompagnement des jeunes dans quatre communes de l'Essonne et de la Seine-Saint-Denis

RICCARDO MARCATO<sup>2</sup>

Docteur en sociologie à l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines en cotutelle avec l'université Bicocca de Milan

---

Ce chapitre présente une analyse des structures d'accompagnement pour les jeunes et leurs modalités d'organisation dans les quatre villes enquêtées. Nous avons étudié l'influence des orientations politiques et des caractéristiques d'une commune sur la façon dont les réseaux d'acteurs d'accompagnement fonctionnent. En analysant l'offre des services d'accompagnement sur les territoires, nous avons remarqué que ces réseaux pouvaient être répartis en plusieurs catégories.

### Présentation des communes étudiées

Quel type d'interaction se construit entre les caractéristiques (sociales, démographiques, économiques et politiques) d'un territoire et les réseaux professionnels des services d'accompagnement ?

Afin de répondre à cette question, nous avons cherché à identifier les différents facteurs qui déterminent les systèmes de relations professionnelles dans les territoires rencontrés.

### Le cadre théorique sur la question de l'accompagnement vers l'emploi

Notre recherche s'inscrit dans les travaux sur les *systèmes locaux d'action publique*<sup>3</sup>. Ces travaux ont montré la montée en puissance des acteurs locaux et des histoires sociopolitiques

2. Riccardo Marcato travaille sur une comparaison entre les systèmes d'accompagnement vers l'emploi des jeunes en France et en Italie sous la direction de Maryse Bresson (professeur à l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines) et Enzo Mingione (professeur à l'université Bicocca).

3. MINGIONE E., OBERTI M., PEREIRINHA J., « Cities as Local Systems », in SARACENO C. (dir.), *Social Assistance Dynamics in Europe, National and Local Poverty Regimes*, The Policy Press, Bristol (Grande-Bretagne), 2002, pp. 35-79.

dans la mise en place des politiques sociales d'insertion en France et en Europe. Il ne s'agit pas ici d'envisager le problème des inégalités sociales et territoriales<sup>4</sup> des politiques de jeunesse (Loncle, 2009), mais d'identifier les différents types de configurations territoriales.

En nous plaçant du point de vue des jeunes en recherche, au plus proche des problématiques de territoire et des populations, nous avons pu comprendre comment chaque structure définit l'accompagnement (voir le chapitre « De l'accompagnement social, professionnel, global », p. 65), mais aussi ses stratégies d'action compte tenu du contexte sociopolitique, de ses ressources (voir le chapitre « Méthodes et outils pour accompagner l'insertion professionnelle des jeunes », p. 55) et de « l'objet-sujet<sup>5</sup> » particulier de son intervention: les jeunes.

Dans ce chapitre, nous proposons le concept de réseau comme le produit de la confrontation entre les pratiques professionnelles des acteurs locaux et les politiques locales d'insertion des jeunes.

Cette idée a émergé à force d'entendre un discours récurrent et partagé entre les enquêtés: l'activité d'accompagnement reviendrait à soutenir un parcours d'insertion, où le jeune serait l'acteur à mobiliser dans le territoire: « accompagner vers l'emploi signifie aussi accompagner dans le territoire, vers l'employeur ou vers le bon partenaire », comme le dit un conseiller de mission locale.

Or, les différents professionnels participent à la construction de ce parcours avec des méthodes et des compétences de travail différentes.

Une *politique locale d'accompagnement* dépendrait donc des stratégies des acteurs, qui eux-mêmes s'adaptent aux exigences et aux caractéristiques du territoire. Dans ce sens, les professionnels présentent l'accompagnement comme une activité de connaissance du territoire, pour mieux orienter le jeune et adapter leurs pratiques professionnelles. Ils font preuve d'une réflexivité (entendue comme la capacité de prévoir les conséquences de ses propres actions) continue sur leurs actions et sur les parcours d'insertion des jeunes dans le territoire et dans le marché du travail local.

## L'enquête sociologique dans le territoire

Avant de démarrer les entretiens, nous avons étudié le contexte urbain de chacun des quatre territoires. Il s'agit à la fois d'éléments subjectifs (observations sur la géographie urbaine, le repérage des acteurs dans le territoire et l'accessibilité de la ville par les transports) et d'éléments objectifs du paysage urbain (taille, orientation politique de la commune, présence de dispositifs de politique de la ville, tissu économique et associatif).

### Commune 1

La force de cette commune est son positionnement stratégique dans le territoire, puisqu'elle est bien desservie par le réseau des transports en commun, elle jouit aussi d'une très bonne desserte routière. Elle fait partie d'une grosse communauté d'agglomération de dix communes de plus de 100 000 habitants. L'orientation politique est de centre droit depuis une dizaine d'années, malgré le passé de gauche de ce centre urbain de la ceinture périphérique de Paris. Cette commune comporte trois quartiers classés en zones urbaines sensibles (ZUS)<sup>6</sup> pour un total de 20 000 habitants, soit 52 % de la population. La part des jeunes actifs occupés est surreprésentée dans la population (57,3 % des habitants actifs ont moins de 40 ans, contre 52,7 % en moyenne nationale<sup>7</sup>).

4. LONCLE P., « La jeunesse au local: sociologie des systèmes locaux d'action publique », *Sociologie*, n° 2, vol. II, 2011, pp. 129-147.

5. BRESSON M., « La psychologisation de l'intervention sociale: paradoxes et enjeux », *Informations sociales*, « L'accompagnement social vers l'emploi », n° 169, 2012.

6. Loi relative à la mise en œuvre du Pacte de relance pour la ville.

7. Contrat urbain de cohésion sociale de la commune de référence.

## ■ LES ATELIERS ET CHANTIERS D'INSERTION

Les ateliers et chantiers d'insertion (ACI) sont des dispositifs relevant de l'insertion par l'activité économique (IAE), conventionnés par l'État. Ils ciblent les personnes sans emploi très exposées aux difficultés sociales et professionnelles. Le réseau chantier école est né en 1995 de la volonté de membres du secteur de l'IAE de regrouper les chantiers d'insertion afin de mutualiser compétences et méthodes. Les actions proposées sont collectives et s'appuient sur une situation de mise au travail sur une « production ». La dimension de l'accompagnement est très présente et les jeunes de moins de 26 ans rencontrant des difficultés particulières d'insertion sociale et professionnelle en sont des bénéficiaires potentiels ([www.portail-iae.org](http://www.portail-iae.org)).

Les opportunités d'emploi de cette ville sont concentrées dans un pôle technologique et tertiaire (intercommunal) de plus de 1 000 entreprises (dont 300 PME) regroupant informatique, électronique, télécommunications, aéronautique et grande distribution. Malgré ce riche bassin d'emploi, un décalage apparaît entre le niveau de formation de la population jeune et les exigences des employeurs. De plus, on constate l'absence de chantiers d'insertion ou de chantiers école, qui sont pourtant des outils très importants pour comprendre les aspirations et les capacités du jeune.

### Commune 2

Ce territoire est fortement marqué par des coupures urbaines et des

barrières géographiques très fortes. On peut éprouver une impression de décadence et d'abandon en traversant la ville : voitures abandonnées dans les parkings, vitres cassées sont récurrentes et banales dans le paysage urbain. La commune fait partie d'une petite communauté d'agglomération d'environ 60 000 habitants et elle représente un bastion de la gauche. Dans ce territoire on enregistre l'un des plus forts taux de concentration de demandeurs d'emploi en fin de mois (DEFM) et de bénéficiaires de minima sociaux de l'Essonne. Le taux de chômage des jeunes est élevé et l'offre locale de formation et d'insertion est insuffisante au regard des besoins. Les professionnels font souvent référence au bas niveau de qualification de leur public, avec découragement.

### Commune 3

L'arrivée par le train dans cette commune de banlieue est très simple, et les déplacements dans la ville sont favorisés par un réseau de bus bien organisé. Le paysage urbain est marqué par la présence de grands ensembles et le centre-ville est impliqué dans un projet de rénovation urbaine très important. La commune compte plus de 50 000 habitants et fait partie d'une grosse intercommunalité de plus de 350 000 habitants. Son orientation politique est de centre droit, malgré son histoire de centre urbain de gauche liée aux origines populaires de ses habitants.

Cette commune a été caractérisée par un fort processus de désindustrialisation qui l'a portée à se constituer comme un pôle tertiaire très important, ce qui représente des opportunités d'emploi pour les jeunes.

D'après le recensement de l'INSEE, en 1999, plus de 55 % des jeunes de moins de 18 ans y étaient d'origine étrangère (au moins un parent immigré) et en 2005, les jeunes d'origine maghrébine, subsaharienne ou turque sont devenus majoritaires dans la commune.

### Commune 4

La plateforme aéroportuaire structure l'économie de la commune. L'activité économique de l'aéroport est composée par une zone de fret située à 90 % sur la commune et par la cité d'affaires Roissy pôle qui présente des opportunités d'emploi. La ville compte 35 000 habitants, elle fait partie d'une communauté d'agglomération de 120 000 habitants. Son orientation politique est de gauche depuis plusieurs décennies. Bien qu'elle n'ait pas de quartier

ZUS, la commune bénéficie de financements de la politique de la ville. Depuis plusieurs années, un engagement fort sur des fonds propres a été pris afin de mettre en place une rénovation urbaine et sociale du centre-ville. Des immeubles ont ainsi été rénovés et des équipements publics importants (pôle santé, agence Pôle emploi, circonscription sociale départementale) placés à l'entrée de la ville. Par ailleurs, un effort est fait afin de simplifier la circulation dans la ville et entre les différents quartiers, avec le souci de désenclaver davantage les quartiers les plus excentrés.

Ces communes sont situées en dehors de la grande ceinture parisienne et témoignent de l'histoire des zones populaires de la métropole française, touchées par différentes problématiques sociales. Leur configuration spatiale différente nous a poussé à réfléchir à cette question des différents réseaux professionnels repérés.

### Caractéristiques des communes enquêtées

Les caractéristiques des communes sont ici résumées sous la forme d'une grille analytique mettant en évidence celles dont tout professionnel doit tenir compte pour déployer son action d'accompagnement.

#### Données sur les communes enquêtées

	Commune 1	Commune 2	Commune 3	Commune 4
Données sur le travail des jeunes	Taux d'activité de la population : 70% dont 33% de jeunes (15-24 ans)	Taux d'activité de la population : 55% dont 29% de jeunes (15-24 ans)	Taux d'activité de la population : 57% dont 28% de jeunes (15-24 ans)	Taux d'activité de la population : 62% dont 32% de jeunes (15-24 ans)
Données sur la politique de la ville et géographie	Trois quartiers prioritaires Taux de chômage 15-24 ans : hommes 24%, femmes 19% Site géographique stratégique	Deux quartiers prioritaires Taux de chômage 15-24 ans : hommes 30%, femmes 31% Coupures urbaines et barrières physiques = grandes difficultés de circulation dans la ville	Deux quartiers prioritaires Taux de chômage* 15-24 ans : hommes 25%, femmes 24% Prise en compte explicite des jeunes (contrat urbain de cohésion sociale) Coupures urbaines et barrières physiques	Pas de quartiers prioritaires Taux de chômage 15-24 ans : hommes 26%, femmes 23% Prise en compte explicite des jeunes (contrat urbain de cohésion sociale) Situation critique d'un quartier (85% de logements sociaux) qui n'est pas classé en ZUS
Opportunités de travail	Pôle technologique et tertiaire	ZFU : 500 entreprises qui représentent environ 2774 emplois	Proximité de l'aéroport et d'autres entreprises	Fort engagement de la mairie sur ses fonds propres pour favoriser l'embauche des jeunes de la ville Liaison directe avec l'aéroport facilitée pour les habitants qui y travaillent
Particularités de territoire	Les coupures urbaines causées par le réseau des transports en commun	Coupure du territoire occasionnant un partage du quartier le plus défavorisé avec la commune voisine	Contexte de désindustrialisation	Un quartier défavorisé (avec 85% d'habitat social) non classé ZUS Enclavement de certains quartiers

\* INSEE 2008.

Sources : INSEE, décembre 2011 et données des différents contrats urbains de cohésion sociale communaux ou intercommunaux.

## La configuration territoriale des structures: un facteur déterminant la construction des réseaux professionnels

L'hypothèse de cette proposition est que le placement territorial des services influence la construction des réseaux d'acteurs. Nous appuyons notre raisonnement sur trois éléments clés: la gouvernance de la ville (le *leadership* de la commune dans la coordination des acteurs), le rapport entre services publics et privés et leur répartition géographique.

### La concentration géographique des structures – commune 1

L'orientation politique de la commune est de type libéral. La concentration des services dans un même immeuble est une tendance partagée entre les villes enquêtées; dans la commune 1, ce phénomène est évident.

À l'arrivée dans la ville par le RER, nous avons essayé de voir si l'on pouvait rejoindre facilement les différentes zones: les services peuvent être bien reconnus dans le territoire, à proximité des quartiers ZUS et des HLM. Ils sont souvent concentrés dans des endroits stratégiques comme une place ou une rue traversant le quartier le plus peuplé de la ville.

La mission locale est facilement visible, au cœur d'un quartier (classé ZUS), dans le même bâtiment que la maison de l'emploi, le centre d'information et d'orientation (CIO) et d'autres associations d'insertion socioprofessionnelle pour les adultes et les jeunes.

Le point information jeunesse (PIJ) de la ville est proche de Pôle emploi et constitue la première porte d'entrée des politiques de jeunesse dans la ville.

La mission locale est au centre de la politique juvénile d'emploi. En effet, elle coordonne les institutions publiques et le tissu associatif, en tant qu'acteur légitime dans cette thématique. Grâce à ces éléments, la répartition géographique des services semble créer un *maillage capillaire*, dans lequel la mission locale semblerait constituer le cœur de l'organisation territoriale des autres services périphériques.

#### TYPOLOGIE DES CONFIGURATIONS TERRITORIALES : REPÈRES ET DÉFINITIONS

Nous avons repéré quatre types de configuration territoriale des services pour l'emploi des jeunes.

Nous parlerons de «modalité *capillaire*» d'organisation pour rendre l'idée du territoire comme étant un grand organisme dans lequel chaque acteur couvre une fonction particulière et cohérente avec les autres acteurs du système. La tête de ce grand organisme serait une mission locale intercommunale soutenant la politique du maire (aussi président de la communauté d'agglomération).

Ensuite, nous parlons d'une «configuration territoriale *éclatée*» où les structures d'emploi vivent une condition d'isolement et de coordination limitée. Les financements sont limités et la question du «Qui fait quoi?» dans le territoire trouve des réponses contradictoires.

Le troisième type de configuration territoriale est un «réseau *concerté* d'acteurs». Dans ce cadre, deux services associatifs (la mission locale et une association locale) gouvernent et coordonnent l'offre d'accompagnement.

Enfin, nous avons repéré une «configuration territoriale *imposée*» où un acteur dominant comme la mairie coordonne dans sa totalité le réseau des services présents dans la ville. Dans ce cas, l'exécutif municipal intervient donc directement dans la coordination des services d'insertion pour les jeunes.

### Le cas d'un éparpillement sur le territoire – commune 2

En arrivant dans la commune 2, nous avons éprouvé des difficultés à nous orienter puisque les services n'étaient pas visibles ni signalés alors qu'ils étaient pourtant très proches. La difficulté consistait surtout à repérer la mission locale, séparée de la gare par une autoroute très fréquentée.

Le repérage des acteurs a été assez intéressant, parce que, au fur et à mesure, nous nous sommes rendu compte que la plupart des services pour les jeunes étaient situés dans la commune voisine (la deuxième commune de la communauté d'agglomération). Une association d'insertion par l'activité économique, le CIO et une régie de quartier sont ainsi éloignés de la ville. Le point information jeunesse de la ville ne fonctionnait pas au moment de la recherche, puisqu'il était en phase de recrutement des informateurs (cela depuis presque huit mois).

Les choix politiques de la commune ne sont pas lisibles et clairs, d'après les discours des professionnels. Ceux-ci attendent une meilleure coordination du territoire afin d'éviter l'isolement et l'illisibilité de l'offre d'accompagnement pour les jeunes, qui reste encore *éclatée* dans le territoire.

### Concertation entre service public et tissu associatif – commune 3

L'organisation territoriale de la commune 3 est *concertée* et  *négociée* entre plusieurs acteurs: les structures publiques sont situées en centre-ville, alors que les associations sont situées plutôt dans les quartiers classés en ZUS. Cette répartition de l'espace est rapidement identifiée en arrivant sur le territoire, assez étendu. Cela permet de remédier aux fortes coupures urbaines et barrières géographiques qui caractérisent le panorama urbain. La ville a regroupé les structures institutionnelles pour rendre plus visibles les actions d'insertion, notamment destinées aux jeunes.

La commune présente un cadre politique marqué par une forte intégration entre services publics (dans lesquels on compte les missions locales) et secteur associatif. Elle garde un rôle de concertation entre acteurs, mais elle reste en retrait dans le processus de création et d'innovation, sur lequel le tissu associatif a pris le relais. Un effort considérable a été fait ces dernières années pour développer la politique de jeunesse locale, en rendant plus visibles les différentes actions portées par la municipalité. Par ailleurs, la mission locale (intercommunale) est assez importante, avec de nombreux conseillers, dont certains en poste depuis plusieurs années. Elle est proche des autres structures compétentes en matière de jeunesse.

### Une position dominante des services publics dans le territoire – commune 4

De prime abord, il n'est pas aisé de circuler dans la ville. Néanmoins, peu à peu on comprend que plusieurs services publics se retrouvent en centre-ville, proche de la station de RER. Les structures de proximité sont quant à elles au cœur des différents quartiers de la ville. De plus, le repérage des services et la prise de contact avec les différents professionnels ont été compliqués à cause d'une forte action de contrôle exercée par l'exécutif municipal de la commune 4, concernant toute sollicitation extérieure à la ville. Celle-ci affiche un engagement politique très clair qui consiste à installer les services communaux au plus près des grands ensembles et à tisser des liens étroits avec les entreprises implantées sur le territoire, susceptibles par ailleurs d'embaucher les habitants. Il existe ici une véritable « ambition » politique sur l'idée de développement local et du rayonnement de la commune, et les orientations sur les questions de jeunesse, plus précisément celles sur l'insertion des jeunes, sont clairement identifiées par tous les professionnels, de façon transversale. Cette configuration semble non seulement formellement affichée mais également « imposée ». De ce fait, l'antenne de la mission locale intercommunale, plutôt « petite », apparaît dans le paysage comme un acteur parmi d'autres, sans endosser un rôle majeur et reconnu sur le territoire.

## LA CONCERTATION À L'ÉCHELLE D'UNE VILLE, L'EXEMPLE DE LA COMMUNE 4

Pour répondre au double objectif d'adéquation entre la demande d'emploi et l'offre locale d'emploi, et favoriser l'insertion globale durable des publics en difficulté, la municipalité a initié dès 2004 un travail transversal. Il est conduit au sein du groupe Emploi Insertion (GEI) avec l'objectif de rapprocher les acteurs du champ économique et du champ social pour une meilleure efficacité.

Ce groupe est composé de nombreux acteurs de la ville : maisons de quartier ; équipement pour la jeunesse ; bureau information jeunesse ; centre social ; service projets de ville insertion/RSA ; régie de quartier ; mission intercommunale d'insertion des jeunes ; boutique club emploi ; Pôle emploi ; association de services, club de prévention.

Cette commission donne aux actions de chacun des partenaires un éclairage pluridisciplinaire qui renforce la connaissance du territoire et les coopérations interservices pour optimiser les réponses :

- sur l'employabilité des demandeurs d'emploi, pour concevoir et mettre en œuvre les services qui peuvent conforter l'accès durable à un emploi ;
- en direction des jeunes, sur les métiers, les filières de formation, l'apprentissage, les pratiques sportives ou culturelles facteurs d'insertion sociale, les manifestations spécifiques (jobs d'été, parcours jeunes diplômés, passerelle entreprise) ;
- sur les perspectives d'activités d'insertion par l'activité économique : la commission a permis le renforcement local des dispositifs d'insertion par l'économique, notamment en vue de développer les chantiers d'insertion, de permettre à de nouvelles entreprises d'insertion de se développer.

Le GEI réunit des comités techniques organisés environ une fois par mois et des comités de pilotage en présence d'élus de la municipalité, une fois par trimestre.

Les travaux du GEI ont également abouti à la création d'un groupe de référents emploi-insertion qui répond aux objectifs suivants :

- favoriser les échanges d'informations entre référents ;
- informer les référents sur les actions et les dispositifs conduits par chaque structure afin de favoriser la création de parcours d'insertion cohérents ;
- échanger sur des situations individuelles précises pour maximiser les résultats.

La mise en place de ce groupe de référents a permis d'observer une meilleure connaissance et une meilleure reconnaissance du rôle de chacun et l'émergence d'une dynamique portée par des valeurs partagées.

## Configuration territoriale de l'offre d'accompagnement

Dans les communes 1 et 3 les acteurs sont en négociation continue et collaborent pour élaborer une offre territoriale d'accompagnement cohérente. Ce qui les différencie est la volonté de la commune 1 de mieux intégrer le tissu associatif dans l'orientation politique pour l'emploi des jeunes. Les communes 2 et 4 présentent deux situations particulières : si dans la commune 2 la gouvernance de la ville est presque absente (faute de moyens financiers), la commune 4 est omniprésente (financièrement aussi) dans les prises de décision des acteurs.

### L'offre d'accompagnement par commune

	Commune 1	Commune 2	Commune 3	Commune 4
Rapport services publics/ associations	Complémentarité	Pas de concertation au niveau de la commune	Complémentarité	Forte direction verticale
Répartition géographique des services	Centralisée et institutionnelle	Éparpillée dans le territoire	Stratégique : associations dans les quartiers Institutions au centre-ville	Centralisée et institutionnelle
Offre territoriale	Capillaire	Éclatée	Concertée	Imposée

## L'interaction entre configuration territoriale des structures et réseaux professionnels

Après la description des éléments concrets (géographiques, économiques et politiques) qui structurent et façonnent les quatre communes, nous nous intéressons à la relation entre ces configurations territoriales des services et les différents réseaux d'acteurs.

### L'acteur protagoniste du territoire – commune 1

Le type de réseau centralisé rencontré dans la commune 1 est caractérisé par une forte présence de la mission locale dans la gestion des dispositifs d'insertion pour les jeunes et par une division du travail entre les différents acteurs assez claire et définie. Les relations professionnelles sont ainsi très segmentées dans les différents domaines d'intervention. Cette segmentation des rôles bien définis entraîne un dispositif d'insertion très stable qui ne prévoit pas le développement d'actions d'innovation. On ne pourrait pas expliquer autrement l'absence des chantiers d'insertion et des chantiers école.

Les relations de coopération entre les acteurs sont très hiérarchisées; elles sont ainsi marquées par cette forte division des tâches et reconnaissent la mission locale comme acteur privilégié, grâce à ses ressources en moyens et outils d'accompagnement.

La ville s'est dotée d'un dispositif d'insertion des jeunes (18-25 ans) après les émeutes urbaines du 2005, qui fédère plusieurs acteurs autour de la même action; ce réseau d'acteurs est donc *centralisé*. Ce dispositif est dirigé par la mission locale, avec la participation du club de prévention et d'autres associations du territoire, et comme objectif l'emploi rapide « des jeunes de quartier oisifs ». Pour cela, la méthode est « d'aller à la rencontre des jeunes » afin de proposer une activité d'insertion professionnelle et les rapprocher des services de la mission locale. Le contenu pédagogique du dispositif est très faible et ne garantit pas un accompagnement continu dans le temps (puisque la démarche repose sur *l'adhésion libre du jeune*, principe des clubs de prévention). La véritable richesse du dispositif est sa capacité à unifier les professionnels du territoire autour d'une problématique commune :

« Dans ce dispositif-là on se frictionne normalement avec la ville et avec les acteurs, mais au moins ça se discute, il y a des échanges passionnés, parce qu'on se confronte sur des accroches et des logiques différentes, mais par le biais de ce dispositif-là on peut créer du lien entre des logiques différentes. » (Conseiller, mission locale.)

### Un réseau fragmenté et l'entre-soi du tissu associatif – commune 2

La commune 2 présente un réseau d'acteurs éparpillés dans le territoire, faute d'être coordonnés autour d'une politique claire et lisible de la municipalité. Celle-ci délègue à la communauté d'agglomération la compétence de l'emploi et n'impulse pas de réelle politique de jeunesse au niveau du service local de l'emploi et du point information jeunesse. Ces derniers semblent être très isolés et sans marge de manœuvre. Les professionnels présentent avec découragement une situation de manque budgétaire de la ville qui ne peut plus soutenir le fort tissu associatif du territoire. En effet, la vraie richesse (non exploitée) de la commune est le tissu associatif historiquement basé dans la ville. Les professionnels reconnaissent la nécessité de redéfinir les rôles et les compétences des différents services du territoire. D'ailleurs, les acteurs se connaissent souvent personnellement (plusieurs professionnels ont basculé d'un service à l'autre), mais le contexte de crise budgétaire de la commune amène les services à se replier sur eux-mêmes, le résultat étant des relations professionnelles épisodiques et non coordonnées par une politique commune.

« Avant on avait moins de jeunes à la mission locale, maintenant on en a de plus en plus. On n'a plus le temps d'aller faire des bilans dans le centre de formation. Moi, j'ai plus le temps, je fais que

de recevoir, recevoir, recevoir. Avant on avait le temps d'accompagner physiquement chez l'employeur, dans les centres de formation, faire un bilan de santé, de compétences. Je pense que c'est par rapport aux chiffres, aux statistiques. Moi, j'ai 500 jeunes dans le portefeuille, je ne peux pas suivre le jeune dehors.» (Conseillère, mission locale.)

Pour remédier à cette situation de *réseau d'acteurs fragmenté*, un dispositif fédérateur financé par la communauté d'agglomération (avec la participation du Fonds social européen) est porté par un groupement d'intérêt public. Celui-ci a été construit autour d'une association de prévention du décrochage scolaire et d'orientation professionnelle dans les écoles (basée dans la deuxième commune de la communauté). Ce dispositif amène les acteurs à discuter de leurs pratiques, mais ne peut pas intervenir dans le domaine de la mission locale, qui reste trop isolée de la commune.

#### INSTITUTIONS ABSENTES ET RECHERCHE DE PROXIMITÉ

« De bouche à oreille, l'association est devenue un lieu de rencontre pour des problèmes divers. À la base, notre travail d'insertion professionnelle, il reste [on essaye de trouver du travail], mais à côté on ne peut pas dire non ou refuser de donner de l'aide aux familles. C'est une association de proximité. Les gens sont en grande difficulté, ils ne savent pas où aller. Nous, on les reçoit sans rendez-vous. Ils viennent ici quand ils veulent et ils ne sont pas rejetés. On accepte toujours les jeunes et à n'importe quel moment. Alors que, à la mission locale, ils ont rendez-vous dans trois semaines: "oui, mais, moi, j'ai besoin de quelque chose tout de suite, je ne peux pas attendre"; le jeune est bloqué et il vient chez nous. Ils savent qu'on est présents, qu'on est là, qu'on écoute.» (Médiatrice sociale.)

Le réseau des acteurs dans cette commune 2 est caractérisé par un fort manque de coordination et un sentiment d'isolement des professionnels vis-à-vis d'une accumulation de problèmes d'insertion difficiles à traiter.

L'histoire d'une association citoyenne basée dans un immeuble d'un quartier ZUS peut bien expliquer cette condition de travail et ses conséquences sur les activités concrètes des professionnels. Une initiative locale est à l'origine de cette association dédiée initialement à l'insertion professionnelle des jeunes: dans les années 1980, un boulanger (très connu dans la ville), qui voyait «des jeunes traîner dans les rues sans rien faire», a commencé à ouvrir son réseau de contacts professionnels pour mettre au travail les jeunes du quartier. Peu à peu il a eu besoin d'un office et d'un bureau, obtenus dans un immeuble HLM (au milieu du quartier) grâce à l'intervention de la mairie. Celle-ci a embauché, sous forme de contrat aidé, une ancienne comptable (qui avait travaillé dans un service de la mairie et dans plusieurs entreprises de la ville) chargée de la mise en relation avec les employeurs. Après une dizaine d'années, vers la fin des années 1990, la mairie a embauché une médiatrice sociale (habitante du même quartier).

Les rapports avec les autres services sont depuis toujours conflictuels à cause des postures professionnelles différentes: les conseillers en mission locale sont considérés comme éloignés des problèmes des jeunes et incapables de traiter les problématiques du quartier.

Grâce à son placement géographique, à la frontière entre ce petit monde enclavé du quartier et la ville, non seulement cette association se considère comme la plus proche des jeunes et de leurs exigences, mais elle a aussi élargi son champ d'intervention vers les familles.

#### Des logiques de coopération et de concurrence - commune 3

Le réseau d'acteurs présenté par la commune 3 est caractérisé par des échanges intéressants entre les différents services. Les journées Jobs d'été constituent un exemple de la capacité des différents services à se rassembler autour de l'objectif commun de la mise en relation entre employeurs et jeunes. D'ailleurs, les associations les plus importantes de la commune jouissent d'une grande marge de manœuvre dans leurs actions pour l'insertion des

jeunes. L'une d'entre elles a pu s'étendre territorialement et diffuser son champ d'intervention dans d'autres villes, avec pour partenaires essentiels la mission intercommunale et la région. Ainsi, dans cette ville, deux principaux acteurs sont au cœur de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes : la mission locale et une association locale (avec une mission d'organisme de formation aussi). Si la mission locale est basée historiquement dans la ville (depuis les années 1980), l'association y est installée depuis quinze ans. Les deux leaders du réseau ont mis en place une division du travail bien définie. En effet, l'association locale se place en expert des « jeunes les plus en difficulté ». Elle prend d'ailleurs en compte ceux qui cumulent des difficultés sociales, comme le logement, la santé et la maîtrise de la langue française. La mission locale est très spécialisée dans le domaine de l'emploi et de la formation. Ce partage des tâches entre les deux acteurs leaders caractérise le reste du réseau : les relations de coopération sont de type horizontal et la concurrence entre les services est fondée sur le critère de compétence professionnelle.

La politique de cette ville est attentive à la concertation et à la négociation entre acteurs ; ce choix a favorisé l'émergence d'un *réseau plutôt coopératif*.

### Une politique interventionniste – commune 4

L'orientation politique de la commune 4 est omniprésente dans les discours et dans les actions des professionnels. La municipalité intervient dans l'insertion des jeunes en s'engageant sur l'emploi des habitants dans les entreprises du territoire, en érigeant l'insertion par l'économie des plus de 16 ans et l'accès au premier emploi en priorité. Cette politique proche du « paternalisme » voit la municipalité comme la plus capable de répondre aux exigences premières de ses administrés.

Dans leur discours, de nombreux professionnels insistent sur l'importance de l'intervention de proximité et la construction de liens avec le tissu économique aux alentours. Les relations de coopération entre mairie et structures sont très verticales. L'engagement dans le territoire devient ainsi le premier facteur de concurrence entre les acteurs, lesquels se disputent la bienveillance d'une municipalité omniprésente et qui fixe les principaux objectifs à atteindre. Ici, les critères d'évaluation de l'accompagnement semblent beaucoup s'appuyer sur l'engagement des acteurs dans la politique communale. L'accompagnement professionnel devient ainsi un enjeu de valorisation du rôle « protecteur » de la municipalité. Les questions de jeunesse sont traitées de façon transversale et non par un service unique dédié, ce qui traduit, entre autres choses, une volonté de prise en compte particulière, plus « globale », la jeunesse étant ainsi érigée comme une préoccupation de l'ensemble des services municipaux. De plus, la mission locale semble être placée en retrait du réseau de coopération entre les différents acteurs.

Étant donné la volonté politique de la commune d'intervenir directement dans le domaine de l'emploi des jeunes, nous avons défini le réseau d'acteurs comme un réseau supervisé (en essayant de bien traduire l'omniprésence de la ville dans les actions des acteurs).

### Typologie des réseaux d'acteurs

Ce tableau représente les réseaux d'acteurs, pour tenter de rendre compte de la relation entre les différentes configurations territoriales des structures et les réseaux professionnels : la présence d'un ou plusieurs acteurs leaders (qui se légitiment dans le territoire grâce à leur histoire, leurs ressources ou le charisme des personnalités engagées dans les questions de jeunesse), les relations de coopération ou de concurrence, et l'existence de dispositifs autour desquels les professionnels créent des initiatives collectives.

Les dispositifs fédérateurs sont les instruments autour desquels les professionnels construisent des relations et collaborent pour atteindre les mêmes objectifs. Nous avons repéré des dispositifs ayant différentes origines et finalités.

L'intérêt de ce tableau est de montrer que chaque ville présente un dispositif spécifique où différents acteurs participent à la mise en place d'actions pour l'emploi des jeunes.

Par exemple, l'acteur leader de la commune 1 est la mission locale qui gère un dispositif communal d'une manière verticale et institutionnelle avec pour objectif un accès rapide des jeunes à l'emploi. Les différentes associations participant au dispositif ont un rôle formalisé (précisé dans une convention) et contribuent d'une manière transversale à la mise en place des actions. Il n'y a pas de concurrence entre les services et la question du « Qui fait quoi? » semble toujours trouver une réponse grâce à un système de relations professionnelles lisible.

La situation d'émergence dans la commune 2 présente une situation opposée à la première. La ville a confié les actions pour l'emploi des jeunes à la communauté d'agglomération. D'après les professionnels de cette commune, la communauté d'agglomération reste un acteur externe au réseau. Le résultat étant une coordination limitée des services pour l'emploi et des relations professionnelles épisodiques pour l'accompagnement des jeunes.

Ce tableau vise donc à expliquer comment nous avons analysé les réseaux des différentes villes sans prétendre représenter totalement la réalité des structures.

### Typologie des réseaux d'acteurs

		<b>Commune 1</b>	<b>Commune 2</b>	<b>Commune 3</b>	<b>Commune 4</b>
<b>Acteurs leaders</b>		Mission locale communale (devenue intercommunale en janv. 2011) et PIJ communal	Groupement d'intérêt public (GIP) intercommunal et mission locale isolée	Association locale et mission locale	Commune : rôle interventionniste très fort
<b>Coopération</b>		Verticale et institutionnelle	Horizontale et épisodique	Horizontale et Institutionnelle	Verticale et institutionnelle
<b>Concurrence</b>		Elle n'est pas évidente	Les services semblent abdiquer devant toute relation de concurrence	Basée sur les compétences professionnelles	Les services se disputent la bienveillance de la commune
<b>Dispositifs fédérateurs</b>	<b>Porteur</b>	Mission locale	Association du GIP intercom.	Association locale	Service emploi mairie
	<b>Type d'action</b>	Prévention de la délinquance et mise à l'emploi rapide des jeunes	Prévention du décrochage scolaire et orientation professionnelle	Formation	Coordination des acteurs et formation (forums, jobs d'été)
	<b>Nature du financement</b>	Commune	Communauté d'agglomération	Commune, Fonds social européen (FSE), région	Commune
<b>Type de réseau</b>		<b>Centralisé</b>	<b>Fragmenté</b>	<b>Coopératif</b>	<b>Supervisé</b>



## Des structures accompagnantes

ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU

---

La recherche sur quatre territoires d'Île-de-France a tout d'abord mis en lumière l'éclatement de l'offre entre des structures qui ont des profils très différents et qui dépendent de politiques publiques tout aussi diverses. Les territoires ont certes une histoire propre (voir le chapitre « L'accompagnement des jeunes dans quatre communes de l'Essonne et de la Seine-Saint-Denis, p. 29), singulière, qui favorise (ou pas) la création et le développement de certaines structures. Si quelques-unes sont présentes dans chaque territoire<sup>8</sup>, d'autres sont le reflet de contextes locaux. Aussi, l'histoire de ces organisations est le fruit de questions sociales singulières, même si certaines préoccupations leur restent communes.

### De la jeunesse à l'emploi... de l'emploi à la jeunesse

« Quand le jeune cherche une formation précise et qu'on sent qu'il a besoin d'être suivi plus régulièrement, on l'oriente vers la mission locale. » (Informateur jeunesse.)

Poser la question de l'accompagnement socioprofessionnel exige d'emblée de regarder du côté des structures communément identifiées pour leurs compétences en matière d'emploi. Mais lorsque l'on rajoute « des jeunes » à accompagnement socioprofessionnel, l'ensemble se complexifie. Toutes les structures amenées à travailler avec ou pour les jeunes sur un territoire n'ont pas forcément vocation à intervenir dans une démarche d'insertion professionnelle, qu'il s'agisse d'une maison des jeunes et de la culture ou d'un espace jeunes... D'un autre côté, les professionnels intervenant dans le champ de l'emploi ne sont pas forcément habitués ou formés pour comprendre les spécificités de ce public. Or il est légitime de se demander si l'accompagnement d'un jeune vers l'emploi est le même que celui d'un adulte expérimenté, autrement dit, faut-il être spécifiquement préparé pour accueillir un public jeune?

### L'affirmation (revendication) d'une identité

Dans chaque territoire observé, les professionnels des différentes structures ont éprouvé fortement le besoin de parler de leur identité (liée à celle de leur structure) pour mettre en avant leurs spécificités, leurs difficultés. La question de l'affirmation des identités des réseaux se trouve au carrefour entre l'individuel et le collectif<sup>9</sup>. L'identité étant définie comme

8. C'est souvent le cas dans les villes moyennes et/ou situées en zone urbaine. En revanche, sur les territoires périurbains ou ruraux, les structures sont créées d'ordinaire dans la ville la plus grande, parfois plus centrale.

9. CHEVALLIER J., « Identité, organisation, institution », in *Identité politique*, Presses universitaires de France, Paris, 1994.

un ensemble de traits spécifiques qui permettent de caractériser et de reconnaître un acteur social, à partir du moment où ces acteurs deviennent des réseaux, on passe du côté de l'identité collective, source de production de signes distinctifs et de signes d'identification (membres du groupe, hors le groupe). L'identification fonctionne dès lors comme un processus interne aux acteurs sociaux, en tant que groupe partageant un même référentiel, mais également à l'extérieur, et notamment dans leur positionnement face aux autres réseaux d'acteurs. Nous avons constaté une propension naturelle à expliquer, donner sens à son identité : où intervient-on ? Selon quelle philosophie ? Parfois, la définition passe par l'opposition (ce que l'on n'est pas).

« Souvent la première demande cache quelque chose d'autre, il faut trouver le temps d'aller trouver ces freins-là. Nous, on n'est pas spécialiste de l'emploi, mais on est une porte privilégiée pour le jeune. On découvre ce qui ne va pas "moi, je me sens pas bien dans ma peau", "je n'ai pas de formation, pas de famille". Ça va venir après la confiance. Le travail c'est une porte d'entrée. » (Éducateur, club de prévention.)

L'identité affirmée et revendiquée ainsi que l'identification de l'expertise des acteurs de l'accompagnement débouchent sur un processus de légitimation des différents réseaux entre eux. Néanmoins, certaines pratiques professionnelles sont plus récentes et doivent faire leurs preuves avant d'être reconnues à l'extérieur, y compris au sein des institutions de rattachement. C'est le cas par exemple des nouveaux services consacrés par la loi LRU (relative aux libertés et responsabilités des universités) de 2008, à partir de laquelle l'université française se voit confier une nouvelle mission, celle de l'insertion professionnelle de ses diplômés.

« Si notre action est reconnue par l'administration, il [le bureau d'aide à l'insertion professionnelle, BAIP] est mal connu des étudiants et des professeurs. Son apport au sein de l'université est souvent négligé parce qu'il n'est ni un bureau de placement, ni un bureau d'aide sociale. » (Chargé d'insertion, université.)

Certes, la création des services communs universitaires d'information et d'orientation (SCUIO) date de 1986, et celle des observatoires de l'insertion professionnelle de la fin des années 1980. Mais l'insertion professionnelle et l'orientation sont devenues les priorités de la ministre de l'Enseignement supérieur, Valérie Pécresse, à partir de 2008. Pour les universités qui développaient déjà des initiatives originales (telles que Lille II, Limoges ou Aix-Marseille III), la LRU avec son injonction de créer des bureaux d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) est juste une formalité. En revanche, pour de nombreuses universités de la région Île-de-France, la loi LRU est l'occasion d'élargir les moyens matériels et humains jusque-là mobilisés par les SCUIO, surtout pour l'accompagnement et l'orientation des étudiants. Cet espace d'information reste méconnu du public étudiant qu'il est censé aider, et des enseignants. Ces derniers développent progressivement leurs propres réseaux, ce qui réduit l'impact des actions du SCUIO, devenu SCUIO-IP ou BAIP après la loi de 2008 dans de nombreuses universités. Cette évolution récente explique en partie leur faible visibilité. La construction d'une identité propre à ces structures, leur permettant d'asseoir une véritable légitimité, demeure un enjeu majeur de la « nouvelle mission » des universités françaises. Dans les deux universités observées au cours de l'enquête de terrain, deux profils s'imposent au sein des SCUIO-IP ou BAIP :

- l'orientation et/ou l'insertion ;
- le développement des relations avec les entreprises et les employeurs potentiels.

Au sein de la première université prédomine une vision plus large de l'accompagnement, partant de l'orientation, passant par des besoins sociaux, alors que dans la seconde, le travail se concentre sur l'axe professionnel.

Selon les profils choisis, l'intervention se construit différemment : tantôt les services s'organisent autour d'informations générales quant aux techniques de recherches d'emploi (CV, lettre de motivation, entretien), tantôt ils vont se déployer autour de rendez-vous

### SERVICE PUBLIC DE L'EMPLOI (SPE)

« Le service public de l'emploi comprend le placement, l'indemnisation, l'insertion, la formation et l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Il est assuré par les services de l'État chargés de l'emploi, Pôle emploi et l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA). [...] »

Les collectivités territoriales et leurs groupements concourent au service public de l'emploi dans les conditions prévues aux articles L. 311-9 et suivants. Peuvent également participer au service public de l'emploi les organismes publics ou privés dont l'objet consiste en la fourniture de services relatifs au placement, à l'insertion, à la formation et à l'accompagnement des demandeurs d'emploi, les organismes liés à l'État par une convention prévue à l'article L. 322-4-16, les entreprises de travail temporaire, ainsi que les agences de placement privées mentionnées à l'article L. 312-1. »

*Extrait de la loi du 18 janvier 2005 dite de programmation pour la cohésion sociale, article 1.*

spécifiques avec les entreprises (forum, rencontres thématiques). Quel que soit le profil du service consacré à l'insertion professionnelle dans les universités observées, le défi reste le même : la reconnaissance de leur savoir-faire à la fois auprès des jeunes universitaires, des enseignants et des employeurs. Or le maillon essentiel de cette relation tripartite est intermédiaire du monde enseignant, invité naturellement à faire le lien entre l'étudiant, le diplômé et le monde du travail.

### L'identification par les jeunes et par l'ensemble des acteurs

Ainsi, à travers l'exemple des BAIP, on voit que l'identification de cette structure par les jeunes est conditionnée par celle des professionnels qu'ils croisent sur leur trajectoire de recherche d'information et d'aide. La reconnaissance du savoir-faire de chacun, dans un domaine précis, renvoie à l'idée d'une intervention qui a du sens à un moment donné. Si les enseignants viennent à reconnaître l'expertise des conseillers des BAIP, une coopération en matière d'accompagnement pourra voir le jour progressivement.

Le réseau information jeunesse réunit des structures qui aident à élargir le champ des possibles pour les jeunes qui ne savent pas par où commencer, ou qui viennent avec des questions dans différents domaines. Au moment où les besoins se clarifient, où ils pourront être exprimés, on peut chercher plus particulièrement de la proximité, de la souplesse, tout en étant anonyme, sans peur de poser les « mauvaises questions » et d'être jugé.

« Ils savent qu'on va leur proposer une information générale, ils ne viennent pas pour quelque chose de précis, pas pour un accompagnement de longue durée, ils viennent pour demander : "Comment je fais ?" Quand les jeunes viennent ici, ils viennent pour une information générale. Normalement, ils sont pleins de questions, c'est à nous de cibler où on va les orienter. » (Informateur jeunesse.)

La principale idée à retenir concernant l'univers des structures est la diversité des profils, de celles « spécialistes » de la jeunesse, en passant par celles travaillant sur le « lien social », jusqu'à celles dont l'expertise s'est constituée autour du travail et de l'emploi. Dans un même périmètre, des points information jeunesse (PIJ) se partagent l'accompagnement des jeunes avec une association locale, un club de prévention, la mission locale ou l'agence Pôle emploi. Chaque structure est sollicitée à un moment donné, en fonction notamment du degré d'avancement du jeune dans sa démarche, car la première étape reste l'identification des interlocuteurs compétents, dans une logique de « continuum » et de co-construction du processus entre plusieurs acteurs.

« Quand ils poussent la porte, ils sont souvent envoyés par une autre structure. Ils viennent en disant : "Je veux travailler, on m'a dit de venir ici." [...] Ils sont souvent envoyés par d'autres structures,

c'est un problème d'image du PJJ, il est flou. On a beau faire de la communication sur ce qu'est un PJJ, il y a une déformation : on leur dit qu'on va leur trouver un stage. La première chose qu'on fait donc c'est de leur expliquer ce qu'est un PJJ : on leur dit que ce n'est pas un lieu pour ça, qu'il y a des outils pour, mais que le résultat c'est à eux d'y parvenir, même si on peut les accompagner dans leurs démarches. » (Informateur jeunesse.)

Ces structures locales et transversales sont les mieux placées pour apprécier la demande d'accompagnement des jeunes du territoire et formuler ainsi une « offre » qui corresponde aux besoins identifiés, encore faut-il qu'elles aient accès à cette information. Or si ces besoins ne s'expriment pas toujours, comment les anticiper ? Aussi, une fois le besoin repéré, où doit-on aller l'exprimer ? Cela pose clairement la question de la lisibilité et de la visibilité sur le territoire.

C'est un élément important dans le déploiement de l'action de chaque acteur local, et dans un contexte de décentralisation, dans l'identification du niveau de compétences pertinent. Qui fait quoi ? Et comment les compétences relevant d'échelons distincts peuvent-elles se compléter afin de répondre à des besoins d'accompagnement souvent multidimensionnels des jeunes ? L'observation et l'analyse des quatre territoires montrent pourtant que, même dépendantes d'un cadre normatif fixé nationalement, les différentes structures peuvent avoir une marge de manœuvre plus ou moins importante pour s'adapter aux spécificités de la population locale, comme le font certaines communes et collectivités, en fonction des orientations et priorités.

« ... [l'accompagnement] peut être physique, téléphonique, c'est quelque chose de vaste, on montre aussi le fonctionnement d'un site Internet. Demain, j'accompagne une fille à la régie de quartier, aujourd'hui j'ai accompagné un jeune à la mission locale. L'accompagnement dans l'utilisation d'Internet, ils savent pas comment ça marche le site de Pôle emploi, on regarde les offres, on fait le CV, ils savent pas envoyer une lettre de motivation par mail, on les envoie. » (Médiatrice, association locale.)

L'aide à l'identification des compétences fait partie du travail plus global d'accompagnement, qui peut commencer dès le moment où un jeune franchit la porte. Le circuit prend une direction différente souvent, selon le bagage scolaire, entre accompagnement scolaire ou post-scolaire justement. Les bénéficiaires scolarisés auront un choix bien balisé devant eux, tandis que les autres se retrouveront plutôt face à une multitude de possibilités. C'est ce clivage entre scolaire et non scolaire qui détermine l'aiguillage vers un des réseaux composant le service public de l'emploi (SPE) ou plutôt les réseaux des professionnels de jeunesse au sens large (réseau information jeunesse, associations locales intervenant auprès des jeunes, clubs de prévention, centre d'information et d'orientation [CIO]). L'accompagnement transversal et généraliste a un rôle crucial à jouer dans l'intermédiaire entre les jeunes et les structures plus pointues, et notamment pour expliquer ce qu'ils pourront y trouver, pour clarifier l'image de telle ou telle institution. La connaissance à la fois du territoire et des jeunes permet aux « généralistes » d'apaiser les tensions et de mettre en avant ce que les jeunes peuvent obtenir auprès de chaque interlocuteur.

« Certains ont aussi une idée négative de la mission locale, l'animateur de l'espace de proximité peut aussi l'accompagner physiquement, sinon le jeune, il n'ira pas tout seul. Il y a certains jeunes qui ne quittent pas leur quartier. En plus il y a une problématique Est-Ouest, ceux de l'est ne veulent pas aller à l'ouest et inversement. La mission locale se trouve à l'est et les jeunes ne veulent pas y aller, il peut y avoir des tensions entre les quartiers, les mêmes bâtiments. » (Informateur jeunesse.)

Ces éléments de tension dans la recherche d'information et d'un premier accompagnement impliqueraient qu'on accorde plus d'importance à la connaissance des jeunes locales, surtout en ce qui concerne les publics jeunes les plus éloignés des institutions, de l'emploi. Lors des entretiens, les interlocuteurs de certaines structures font clairement référence à leur

connaissance de la jeunesse, de cette « période de la vie », alors que pour d'autres, les jeunes ne sont qu'une partie du public accueilli. Savoir travailler spécifiquement avec les jeunes, est-ce une compétence bien identifiée?

### Profils des métiers

	Compétences	Objet de la structure
<b>Conseiller d'orientation (CIO)</b>	Repérer l'information pertinente en matière d'orientation pour chaque jeune; conduire des entretiens; réaliser des évaluations sur un des bilans. Travailler en équipe. Jouer un rôle de conseil et d'aide à la décision*.	Structure de l'Éducation nationale consacrée à l'accueil de tout public et en priorité des jeunes scolarisés et de leur famille, chargée de donner accès à l'information sur les études, les formations professionnelles, les qualifications et les professions.
<b>Conseiller d'insertion (mission locale)</b>	Établir un diagnostic individuel sur la situation du public reçu; informer et aider à l'orientation du public cible; être référent sur un domaine spécifique. Accompagner l'élaboration du parcours d'insertion. Construire, développer un réseau de partenaires extérieurs; coopérer avec des partenaires extérieurs; animer des réunions techniques; assurer une veille sur l'activité d'insertion; outiller l'activité d'insertion; conduire un projet; assurer un suivi administratif; participer à l'élaboration de supports de communication**.	Les missions locales et les permanences d'accueil, d'information et d'orientation (PAIO) sont des organismes chargés de l'accueil, d'information, d'orientation professionnelle et d'accompagnement dans la construction d'un projet professionnel. Elles s'adressent à tous les jeunes, de 16 à 25 ans qui rencontrent des difficultés, notamment en matière d'accès à l'emploi ou à la formation.
<b>Informateur jeunesse (PIJ/BIJ)</b>	Accueillir et informer les jeunes selon les règles de la charte information jeunesse; collecter, sélectionner, actualiser, mettre en forme la documentation répondant aux besoins de son public. Se situant dans le champ de l'éducation populaire, l'informateur jeunesse a une mission éducative. Il accompagne le jeune dans sa recherche et favorise son accès à l'autonomie. Son travail suppose une connaissance des problématiques des publics jeunes dans leurs dimensions sociales et culturelles***.	L'information jeunesse est un réseau d'information pour les jeunes créé en 1969 par le ministère de la Jeunesse et des Sports. Il est organisé sous la forme d'un réseau déconcentré, comprenant un centre national (CID)).
<b>Éducateur spécialisé (en club de prévention)</b>	Aider et accompagner des personnes, des groupes ou des familles en difficulté dans le développement de leurs capacités de socialisation, d'autonomie, d'intégration et d'insertion, sur la base d'une relation de confiance avec la personne ou le groupe****. L'éducateur spécialisé a un degré d'autonomie et de responsabilité dans ses actes professionnels le mettant en capacité de concevoir, conduire, évaluer des projets personnalisés ou adaptés à des populations identifiées.	Le diplôme d'éducateur spécialisé naît en 1967, et le champ d'intervention est large: – secteur socio-éducatif, en institution ou en milieu ouvert; – secteur médico-éducatif, en institution ou en milieu ouvert; – dans une moindre mesure en secteur sanitaire.

\* Référentiel des emplois-types MEN/MESR, conseiller d'orientation, avril 2010.

\*\* Convention collective nationale des missions locales et PAIO, 21 février 2001.

\*\*\* Profil métier informateur jeunesse.

\*\*\*\* Cf. circulaire du 17/10/1972: « La prévention réalisée par les clubs et équipes est une action spécialisée, qui se différencie de la prévention naturelle réalisée par les mouvements de jeunesse, les associations sportives, les patronages, les maisons de jeunes et de la culture... dont le champ d'attraction est dans le même secteur sociogéographique, et avec lesquels les clubs et équipes doivent travailler en étroite liaison. Elle se différencie également de l'action éducative en milieu ouvert, à laquelle il est recouru dans le cadre de la protection de l'enfance en danger et qui est plus individuelle.»

Le fait que des interlocuteurs soient davantage formés que d'autres à l'accompagnement des publics jeunes, scolaires ou non scolaires, n'empêche pas qu'une certaine image des jeunes se dégage de l'ensemble des professionnels, y compris chez ceux qui interviennent auprès d'un public plus large. Cette image est importante pour comprendre ensuite les actions qui sont mises en place, à travers le regard que l'on pose sur les jeunes, les représentations qu'en ont les professionnels.

## Un certain regard sur la jeunesse

Quelle idée se fait-on d'un public à accompagner? Est-il nécessairement un « problème »? Pose-t-il problème à celui qui accompagne? À l'opposé, ceux qui n'expriment pas de besoin d'accompagnement savent-ils mieux que les autres où ils vont, ce qu'ils souhaitent faire (ou pas) de leur avenir? Concernant ces interrogations, les spécificités territoriales précisées plus tôt (voir chapitre « L'accompagnement des jeunes dans quatre communes de l'Essonne et de la Seine-Saint-Denis », p. 29) semblent jouer un rôle plus ou moins important, selon les difficultés auxquelles sont confrontées les villes. Ainsi, sur les territoires très précarisés, les jeunes sont de fait davantage exposés aux difficultés socio-économiques, et leur image est nettement plus négative, dégradée qu'ailleurs.

Lors des échanges avec les accompagnateurs, la question des attentes des jeunes et de l'image qu'ils avaient d'eux a été posée. Rappelons que les structures ont affaire à des publics très diversifiés, des non-qualifiés aux très qualifiés – pour les universités. Pourtant, très rapidement, l'image d'un public particulier se dessine, faisant ressortir trois idées fortes :

- les difficultés scolaires;
- le manque de discipline et d'autonomie;
- la méconnaissance des codes du monde du travail.

Plusieurs associations locales considèrent que les jeunes sont dans le refus du cadre scolaire, ou se sont progressivement éloignés du cadre éducatif formel, qu'ils ont perdu la motivation si bien qu'ils n'ont souvent plus le courage de prendre des initiatives et d'aller vers les institutions. Dans ces cas-là, c'est à elles, en tant qu'espaces de proximité, soutenus par les clubs de prévention, d'aller à la recherche du public jeune renouer le lien distendu.

« Nous proposons plusieurs projets, avec deux principales composantes : le centre de suivi qui consiste en l'accompagnement du jeune, où l'on s'adapte à son rythme (et on passe parfois des nuits blanches) et le centre de formation où les jeunes doivent s'astreindre à des horaires ce qui pose souvent problème avec ce public. [...] Ils répugnent à aller aux cours magistraux alors que beaucoup ont souvent bien besoin d'une remise à niveau, ne serait-ce que pour savoir lire ou écrire une lettre. » (Chargé de suivi, association locale.)

La spécificité de ce public est véritablement de ne pas être captif et de solliciter malgré lui une attention particulière, un lien de complicité, une écoute bienveillante. Or plus les jeunes sont restés longtemps coupés des institutions, notamment éducatives, plus ils ont du mal à renouer, d'où un contact plus aisé avec les structures de proximité et/ou les éducateurs spécialisés. C'est pourquoi la prise de conscience par les acteurs locaux de l'importance de ce lien particulier avec les jeunes permet de faire évoluer les pratiques et de développer parfois des coopérations nouvelles.

« Ce cabinet privé est censé accompagner les jeunes les plus éloignés de l'emploi, d'après leurs objectifs, dans le contrat d'autonomie... or ce n'est pas en mettant du courrier dans les boîtes à lettres qu'il fait venir les plus éloignés, pour aller les saisir ils ne sont pas bons. [...] ils sont obligés de passer par les clubs de prévention ou structures de proximité. » (Éducateur, club de prévention.)

La première étape est bien celle de l'accès à la structure, quel que soit le profil des jeunes. En sachant que certains « modèles » de fonctionnement ne sont pas adaptés à tous les

jeunes, du fait d'un éloignement trop important, d'un manque de connaissance du marché du travail, d'une trop forte démobilité. Par conséquent, la première étape consistera pour la structure à « raccrocher » les jeunes à une dynamique positive. L'éloignement doit être entendu non seulement comme physique mais aussi comme mental, y compris dans le cas d'étudiants trop occupés et préoccupés par le travail scolaire (exposés, partiels, mémoires) pendant des années. Ainsi, même dans le cadre universitaire, l'étudiant à accompagner peut apparaître comme un « jeune à problèmes », et comme dans les autres espaces, on n'évoque pas ses ressources à mobiliser et valoriser.

« Il faut faire prendre conscience aux étudiants de leurs besoins et c'est dur, car eux-mêmes n'expriment pas clairement ces besoins (parfois ils ne parlent même pas français). On propose pourtant des cours de remise à niveau interdisciplinaires mais seuls quelques étudiants s'y battent en duel. Ces jeunes doivent aussi apprendre les fameux codes du monde du travail qui leur manquent si souvent. Cela commence par apprendre à ne pas nous écrire comme à un copain. » (Chargé d'insertion, université.)

Si dans le paysage des jeunes françaises, les étudiants et diplômés d'université sont apparus jusqu'à il y a peu encore comme une population favorisée comparativement aux non-qualifiés, les initiatives se multiplient aujourd'hui pour leur venir en aide. En effet, les taux d'échec et d'abandon élevés dans l'enseignement supérieur sont mis en avant pour justifier une prise en compte différente des jeunes étudiants<sup>10</sup>. Si, d'un côté, on regarde de près la structuration de l'enseignement, de l'autre, on s'attache aussi à la manière dont les jeunes sont accompagnés vers l'insertion, ce qui explique l'accent mis depuis quelques années sur les dispositifs favorisant l'accès à un certain nombre d'outils de la recherche d'emploi<sup>11</sup>.

La démocratisation de l'enseignement supérieur fait que la moitié d'une classe d'âge accède à ces formations, les supposées difficultés à réussir ses études et par la suite son insertion professionnelle ne seraient plus uniquement celles de quelques étudiants issus de catégories socioprofessionnelles populaires. Alors que le discours sur une jeunesse en refus de cadre scolaire, dans le besoin de l'apprentissage des codes du monde du travail, est unanime chez les professionnels, l'école est aussi perçue comme la source de structuration, la ligne de démarcation entre les « vraiment défavorisés » et les autres. L'école fonctionne ici comme le marqueur qui permet de repérer un jeune facile à accompagner.

« L'école a plusieurs vertus, les jeunes qui réussissent à l'école ont une structuration de l'apprentissage des règles et normes sociales plus poussée que chez un jeune déscolarisé et en échec. Un des points assez forts, c'est quand on réussit à l'école, et notre monde nous forge à la réussite à l'école qui amène à la réussite professionnelle. Une chose qui est sûre, quand on ne réussit pas à l'école, la réussite professionnelle est de plus en plus fermée. J'ai des jeunes qui ont énormément de mal à se repérer dans le temps. La capacité à se réveiller, la capacité à avoir un esprit critique, se déplacer... ces choses sont liées au niveau de qualification et de scolarisation. » (Conseillère, mission locale.)

L'école, pourtant la « bête noire » pour beaucoup de jeunes en décrochage, reste l'idéal à poursuivre, parfois même au sein de missions locales, confrontées tous les jours à des jeunes déscolarisés. Dans certains quartiers et en fonction du profil du conseiller, c'est une des raisons qui peuvent conduire à une rupture du lien avec la mission locale, lors de rencontres vécues difficilement par les jeunes. Par ailleurs, les éducateurs spécialisés évoquent ce travail minutieux, composé de moments de détente, de conversations informelles, de loisirs, lors desquels peu à peu le professionnel amène le jeune à une première ébauche de CV afin de prendre ou reprendre contact avec la mission locale.

10. ROMAINVILLE M., MICHAUT C. (dir.), *Réussite, échec et abandon dans l'enseignement supérieur*, De Boeck, Bruxelles (Belgique), 2012. Le Fonds d'expérimentation pour la jeunesse soutient un certain nombre de projets portés par des universités (Bretagne Sud, Poitiers, Versailles, Aix-Marseille, Metz, Paris III...). Ces projets sont axés sur la professionnalisation des universités, l'amélioration de l'insertion professionnelle des diplômés ou encore la prévention du décrochage.

11. *Schémas directeurs de l'insertion professionnelle à l'université : rapport d'analyse*, MESR, mars 2010.

Les structures de proximité ont quant à elles une vision plus « affective » de leur public et prennent finalement comme un défi le fait d'accompagner les jeunes de leurs premiers questionnements professionnels jusqu'à la prise de conscience de la nécessité du cadre de la mission locale. Ils passent ainsi grâce au regard des éducateurs de rue de « jeunes à problèmes » à « jeunes mobilisés ». Cela constitue un enjeu majeur car, dans un contexte de précarisation générale des salariés, les jeunes étant encore plus exposés à des risques sociaux, y compris les plus scolarisés, ceux dont le parcours scolaire est plus difficile se trouvent alors doublement éloignés de la socialisation professionnelle<sup>12</sup>.

Le chemin peut être long car, entre la souplesse de l'éducation spécialisée et le cadre administratif et plus formel de la mission locale, les jeunes doivent trouver des repères, avant d'entrer dans un parcours d'insertion à proprement parler.

« Certains prennent le rendez-vous pour le matin et ils viennent l'après-midi. Moi, je suis dure et je leur dis de reprendre un autre rendez-vous. On va lui parler, on fait du recadrage: "t'es pas venu le matin, maintenant tu dois attendre." En général, c'est de l'éducation à reprendre. » (Conseillère, mission locale.)

D'ailleurs, les interlocuteurs qui jouent le rôle d'intermédiaires entre les jeunes et les missions locales mettent en avant le degré de maturité requis pour aller à la rencontre des conseillers, maturité qui passerait par le respect des horaires, des règles, la cordialité. Comme si, pour des profils de jeunes très spécifiques, très défavorisés, éloignés des institutions, il y avait une progression dans le circuit qui les amènerait de la structure la plus proche d'eux, capable de les aborder et de les comprendre, à une autre plus formelle, régie par des principes plus stricts, à laquelle ils devront s'adapter, et non l'inverse.

Dans ce sens, l'idée d'une jeunesse ignorant les contraintes de la vie adulte revient souvent dans les entretiens, et notamment dans une sorte d'opposition générationnelle inéluctable.

« L'accompagnement c'est des contraintes, aller à des rendez-vous, en terme de temps. Le public adulte est plus conscient des difficultés de la vie. Ils acceptent mieux les contraintes. Les jeunes, ils ont du mal à se confronter à la réalité, ils sont bercés d'illusions parfois. Ils savent qu'il y a des solutions de facilité, jusqu'au jour où ils devront se confronter à la réalité. » (Conseiller, régie de quartier.)

Ce type de comparaison entre les âges de la vie est fréquent chez les accompagnateurs qui interviennent auprès d'un public large, défavorisé qui a vécu des expériences professionnelles précédentes, supposées formatrices et structurantes, ce qui n'est pas le cas des jeunes qui n'ont parfois jamais eu ne serait-ce que l'expérience d'un job d'été. La majorité des entretiens font référence à la quête d'immédiateté des plus jeunes, à partir du moment où ils espèrent « avoir tout, tout de suite », trouver un travail, une formation, un stage, un logement. Le ressenti des professionnels par rapport à cette temporalité particulière des jeunes questionne leur pratique, leur impossibilité malgré eux d'être plus réactifs, de répondre plus vite, de les voir plus régulièrement, sur une durée plus confortable. Il existe de fait un vrai malaise quant à la temporalité des jeunes parce qu'elle renvoie inéluctablement aux changements organisationnels en cours dans les différents réseaux, en lien avec ce qu'ils appellent la « culture du chiffre ».

Or si cette image du jeune pressé est très prégnante, elle est souvent corrélée à celle de jeunes pas autonomes, incapables de prendre des initiatives par eux-mêmes. Quelle que soit la structure, c'est la notion d'autonomie qui est l'une des plus évoquées comme faisant défaut aux jeunes accompagnés. Une jeunesse qui « ne sait pas », manquant d'initiatives, à qui il faut tout apprendre.

« Ils ne savent pas. Ils ne savent pas se lever à 7 heures du matin. Réellement, ils ne savent pas, on ne leur a jamais appris comment se présenter, faire un CV, chercher un travail, c'est quelque chose de difficile. Pour nous c'est évident. Pour eux c'est une mission impossible. » (Médiatrice, association locale.)

12. NICOLE-DRANCOURT C., ROULLEAU-BERGER L., *L'insertion des jeunes en France*, Presses universitaires de France, Paris, 2006 (4<sup>e</sup> éd.).

Ainsi, beaucoup de jeunes sont perçus comme fragiles, parfois comme des disqualifiés sociaux<sup>13</sup>. Par conséquent, l'accompagnateur va axer toute sa stratégie sur les dimensions de la fragilité représentée ou identifiée.

### «L'accompagnateur idéal»: informe, lève les freins, aide à valoriser...

« Le chargé de suivi est éducateur, psy, sœur et mère et c'est pour ça que tout le monde ne pourrait pas faire ce métier qui requiert beaucoup d'empathie sans tomber dans l'angélisme. Il faut en effet admettre que, quelles que soient les ambitions de ces jeunes, leurs rêves passent souvent par le chemin obligé de l'université (devenir médecin par exemple). Or, la plupart sont incapables de mener à bien des études supérieures. Certains y arrivent alors qu'on ne s'y attendait pas et nos préconceptions sont ainsi bousculées. Mais le principe de réalité est souvent le plus fort. Il faut faire avec l'histoire du jeune en l'assumant sans la juger. » (Chargé de suivi, association locale.)

À travers les échanges avec des accompagnateurs, tous travaillant dans des milieux différents, pour des structures aux profils diversifiés, force est de constater l'hétérogénéité de leurs fonctions. À côté de la figure du jeune à accompagner, celle de l'accompagnateur laisse apparaître une palette assez large de qualités, de capacités à traduire les besoins et à anticiper les attentes extérieures. Néanmoins, l'accompagnateur travaille à la fois avec et pour les jeunes, mais également pour l'extérieur. En effet, il donne à voir aux partenaires le fruit de son travail et il « vend » une image des jeunes. En analysant les propos des professionnels quant à leurs rôles, certaines spécificités des réseaux apparaissent, pendant que d'autres sont partagées par l'ensemble d'entre eux.

### Un travail avec les jeunes et pour les jeunes

Lors des entretiens, la question du parcours du professionnel, de sa formation et de son expérience passée est posée, et deux tendances en termes de profil ressortent : l'une concerne les postes en CIO, éducation spécialisée et mission locale et Pôle emploi ; l'autre les postes plus généralistes en associations locales ou dans le réseau information jeunesse. Dans les deux cas, on remarque une grande variété de niveaux d'études et de disciplines. Et, malgré de fortes disparités selon les structures et les territoires, les professionnels sont souvent plus qualifiés qu'on ne le pense.

### Les professionnels de l'accompagnement et leur profil sur une ville de l'Essonne

<b>Mission locale</b>	Deux femmes, diplômées en comptabilité, conseillères d'insertion
<b>CIO</b>	Femme : bac + 5, psychologue, directrice Femme : bac + 5, conseillère psychologue
<b>PIJ</b>	Femme : bac + 3 en droit, informatrice jeunesse
<b>Club de prévention</b>	Femme : bac + 5, éducatrice spécialisée, directrice Homme : bac + 3, médiateur social Homme : bac + 3, éducateur spécialisé
<b>Association locale/ de proximité</b>	Femme : diplôme en comptabilité, formation en médiation sociale Femme : médiatrice sociale
<b>Régie de quartier</b>	Homme : bac + 5, master 2 en « métiers de la ville », conseiller d'insertion
<b>Association d'insertion</b>	Femme : bac + 2, sociologie

Source : Marcato R., *L'accompagnement socioprofessionnel des jeunes, professionnalités en construction, mémoire de master 2, UVSQY/INJEP, 2011.*

13. PAUGAM S., *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*, Presses universitaires de France, Paris, 1991.

Il n'a pas été aisé de recueillir les informations concernant les parcours des professionnels qui, dans certaines structures, sont mal à l'aise pour évoquer leur propre trajectoire, notamment leur formation initiale. Sur l'une des quatre villes, on observe plusieurs refus d'en parler. Cette gêne serait-elle liée à une absence de lien entre la formation initiale et le métier exercé auprès des jeunes ?

Dans plusieurs entretiens réalisés auprès d'associations, on remarque la fréquence de la précision « arrivés par hasard », comme une manière d'affirmer que l'on ne rêve pas de devenir conseiller d'insertion. Pourtant, un commentaire suit généralement la réponse « Restés par engagement » :

« Les chargés de suivi sont souvent arrivés là par hasard. Nous avons rencontré des licenciés de lettres, des licenciés de langues qui ne s'imaginaient pas faire ce métier. Mais quand les circonstances et leur choix les ont menés dans cette structure, ils ont découvert que ce milieu leur plaisait. Un milieu au public bien particulier, le jeune demandeur d'emploi. » (Chargé de suivi, association locale.)

Le rapport aux jeunes et aux difficultés qu'ils peuvent rencontrer dans leur parcours prend une place considérable dans les discours sur le métier. Dans ce contexte, aider à la valorisation des compétences et des expériences devient un axe fort des intervenants les plus engagés, comme un gage d'utilité sociale. Ils remarquent souvent le défaitisme dont peuvent faire preuve les jeunes, qui partent déjà perdants avant de commencer, en se disant : « Je suis arabe, je suis noir, je ne sais pas écrire. » Le manque d'estime de soi serait l'un des principaux points à travailler, progressivement, comme une « compétence » à part entière à restaurer. Dans un autre registre, et grâce à une philosophie prégnante dans les missions locales, l'accompagnateur est celui qui lève les « freins » à l'insertion, où qu'ils soient, et qui permet par conséquent d'établir le lien entre l'individu social et l'individu professionnel, dans une espèce de va-et-vient permanent. Les freins sont perçus comme tout ce qui entrave l'avancée, la progression de l'accompagné – encore faut-il que l'écoute permette de déceler ces difficultés. À côté de ce discours sur la « levée des freins », on peut souligner l'importance que revêt l'écoute bienveillante, autre élément marquant dans la pratique de l'accompagnement, quel que soit le champ d'action.

« Nous travaillons sur la levée des freins ; les jeunes quand ils arrivent, ils peuvent avoir des problèmes d'hébergement, des problématiques de surendettement, ça vient impacter le parcours du jeune. Vous pensez à tous les freins possibles et imaginables qu'un jeune peut rencontrer, problématique de santé... ? » (Conseillère, mission locale.)

C'est le cœur du métier en mission locale, l'approche globale (voir le chapitre « L'accompagnement socioprofessionnel (ASP) : une construction systémique », p. 13) selon laquelle il est impossible de dissocier les différentes dimensions de la vie des jeunes. À partir de là, le conseiller travaille sur la base d'entretien pour établir un diagnostic de la situation du jeune accompagné. Où en est-il dans son parcours ? Que vient-il chercher ? De quoi a-t-il besoin pour avancer ?

Ces entretiens sont l'occasion de repérer des problèmes de logement, de santé, les éventuelles addictions, et pour cela, le cadre de la mission locale compte sur l'équipe pluridisciplinaire, composée le plus souvent d'un médecin, d'un psychologue. La personne « référent sociale » dans la mission locale, quant à elle, permettra un travail plus fin sur les questions sociales en général : par exemple, aider un jeune qui ne touche pas les allocations chômage parce qu'il n'a pas sa carte vitale, ou lui proposer des chèques de services lorsqu'il a faim...

Une autre qualité importante qui revient souvent dans le discours des accompagnateurs tient à la place de la *disponibilité*. Cette qualité n'est pas mise en avant de la même manière par tous les professionnels et cela dépend beaucoup de l'objet de la structure d'origine. La disponibilité revendiquée par les associations locales a trait à la quantité d'heures voire à l'amplitude horaire. Les accompagnateurs sont fiers de dire qu'ils travaillent le soir pour aller

chercher les jeunes en bas des tours avec les éducateurs spécialisés, ou qu'ils leur laissent leur numéro de portable afin de montrer une totale disponibilité. Cette notion est centrale dans l'accompagnement et se trouve pour le moins questionnée dans un contexte de réduction des moyens et de recherche d'efficacité par les institutions qui financent les structures. Des auteurs soulignent la « tyrannie procédurale » et son impact sur l'encadrement et la standardisation des pratiques<sup>14</sup>. Ainsi, une partie du travail des structures et de leurs professionnels échapperait à leur seule responsabilité et leur serait imposée, la gestion d'urgence d'un certain nombre de choses au quotidien pouvant justement donner l'impression de ne plus être disponible. Or la disponibilité semble être la condition qui autorise le déploiement de l'esprit créatif des professionnels et par là même la possibilité de s'adapter aux publics.

« Le maître mot du centre semble être la disponibilité. Comme les jeunes ne sont pas toujours très motivés, les chargés de suivi doivent montrer qu'ils sont motivés, afin de transmettre au jeune cette envie d'avancer. C'est ainsi que selon la personne, un entretien peut durer de une à plusieurs heures et de toute façon, il n'y a pas forcément besoin de rendez-vous pour se voir, les chargés de suivi se déplacent parfois eux-mêmes pour voir les jeunes, le soir s'il le faut. Et si les bureaux sont en principe ouverts de 9 heures à 17 heures, une urgence peut toujours les rouvrir. » (Chargé de suivi, association.)

L'accompagnateur, au-delà de sa capacité à s'adapter et à créer, peut être amené, selon son positionnement professionnel, à faire le lien entre le présent et le futur, dès le démarrage du processus de construction de l'identité professionnelle.

« La difficulté de travailler sur les représentations de métiers, c'est quelque chose qu'on ne dit pas suffisamment, c'est qu'on travaille sur des représentations de métiers existants pour projeter un gamin dans des métiers qu'il exercera dans dix ans. Personne n'a l'honnêteté de dire que, nous, on ne sait pas dire si ça va être le même métier qu'il se représente dans sa tête aujourd'hui. On est dans cet écart entre la représentation du travail d'aujourd'hui et la réalité. » (Conseillère, CIO.)

La capacité à relativiser entre la réalité des métiers d'aujourd'hui et ceux du futur, de jongler entre les représentations et les besoins réels est nécessaire, sans perdre de vue le désir des jeunes. Mais on peut se demander si, à ce stade de leur questionnement, les jeunes accueillis en CIO sont en mesure de faire face, d'entendre le principe de réalité possiblement évoqué par le conseiller, soucieux de tenir un discours de vérité.

### **Mais un travail tourné vers l'extérieur également**

Le rôle exercé vers l'extérieur est de nature différente et requiert de celui qui accompagne de connaître à la fois le jeune accompagné tout comme le milieu auquel il s'adresse pour l'aider à « s'insérer ». Dans ce rapport presque « commercial », n'est-il pas plus difficile de correspondre aux attentes des employeurs, exposés à un nombre important de candidats potentiels ? L'accompagnateur laisse de côté à ce moment-là sa « fonction éducative » auprès du jeune pour peaufiner son argumentaire auprès des entreprises.

« Ce qui est dur ce n'est pas les jeunes, eux ils sont là, c'est plutôt de fidéliser l'employeur, c'est un vrai rôle de commercial, de relationnel. C'est aller les voir, déjeuner avec eux... L'insertion c'est pas juste une charte, un règlement. Les employeurs je ne les ai pas parce que je travaille à la mairie c'est une question de relationnel. J'ai réussi à vendre les jeunes et ça c'est important [...]. En sachant que je suis le seul sur la structure, je fais tout : c'est-à-dire le rôle commercial avec les employeurs, le rôle d'éducateur avec les jeunes. » (Responsable, association locale.)

Si certains professionnels assument sans embarras ce type de propos sur la dimension commerciale de leur fonction, il faut remarquer qu'ils ont plutôt des profils particuliers, en prise

14. BERTRAND D., « Retrouver la disponibilité éducative : à la recherche du temps perdu », in DAVID M.-C., OTT L., *Éduquer dans un monde en mutation*, Érès, Toulouse, 2009.

directe avec le monde du travail, différent du profil type d'éducateur ou de médiateur social très fréquent dans les villes observées.

« Faire déplacer le Parc Astérix, la RATP et la SNCF, faut dire la vérité, c'est pas tout le monde qui est capable. C'est des géants pour moi, je suis une petite structure, c'est pas le Quick ou le McDo. Pourquoi je suis crédible? Uniquement parce que je fais un forum où je garantis une réponse positive ou négative dans la semaine, c'est ce qui me permet d'être crédible. » (Responsable, association locale.)

En revendiquant son identité commerciale, l'accompagnateur ci-dessus se rassure aussi sur son efficacité, étant donné que la mairie dont il dépend le sollicite sur ce terrain-là, tout comme sur celui du partenariat local, terrain sur lequel il est pourtant moins à l'aise malgré son ancrage local. Cela s'explique en partie par sa formation initiale très éloignée des problématiques institutionnelles.

Le *partenariat* est visé par tous les réseaux, tout au moins théoriquement, comme un aveu d'humilité de ne pas pouvoir tout régler seul. D'ailleurs le partenariat commence en interne, en sollicitant les collègues compétents sur des champs complémentaires.

« L'échange et l'entraide et la mutualisation, ce sont les principes de travail. D'où les spécialisations des conseillers d'insertion chez nous : conseiller justice, conseiller formation – projet professionnel, conseiller en projet européen. Les référents accueillent les publics d'une façon générique, mais dès qu'ils repèrent une problématique particulière ils renvoient les jeunes vers les référents spécifiques. On a des partenaires multiples et variés. » (Conseiller, mission locale.)

À l'extérieur des organisations elles-mêmes, le terme de partenariat occupe une place privilégiée, en s'érigeant en rubrique obligatoire et incontournable de tout dossier de cofinancement d'une action<sup>15</sup>. Le gage d'une action pour les financeurs dépend énormément des partenaires que le porteur prévoit d'inviter « autour de la table ». Et là-dessus, il y aurait beaucoup à dire<sup>16</sup>. Le terme est utilisé par tous sur le terrain, comme un jargon nécessaire, légitimant, sans que le degré de coopération soit pour autant approfondi. Un simple coup de fil peut faire d'un acteur social un partenaire. Ce constat mis à part, l'accompagnement social et professionnel suppose incontestablement une coopération entre services municipaux, un degré de collaboration minimum entre les acteurs locaux spécialistes de champs et/ou de publics distincts.

Il est utile de rappeler que « le partenariat renforcé avec Pôle emploi constitue une offre de service essentielle des missions locales. 219 000 jeunes demandeurs d'emploi ont été accompagnés par les missions locales dans le cadre du projet personnalisé d'accès à l'emploi (PPAE), dont 183 000 dans le cadre conventionnel, soit 122 % de l'objectif conventionnel réalisé<sup>17</sup> ».

Progressivement, on voit se construire localement des relations plus ou moins étroites entre institutions, associations, structures et collectivités. Si le maillage territorial est le fruit de l'histoire singulière de chaque ville, on peut se demander s'il est motivé par les jeunes ciblés dans les actions, par le fait par exemple que tel type de public fréquente plus tel type de structure, ou un quartier précis. Lorsque l'on observe un territoire où les actions sont en théorie particulièrement coordonnées comme dans la commune 4 (voir l'encadré « La concertation à l'échelle d'une ville », p. 35), force est de constater que la répartition des rôles et de l'espace a été guidée en grande partie par les caractéristiques des jeunesses locales et par la sociologie urbaine. En revanche, dans d'autres communes, des découpages

15. Pour le constater de manière empirique, il suffit de demander à n'importe quel « instructeur » de dossier de demande de cofinancement, tous programmes et dispositifs confondus, quelle importance il accorde à la rubrique dédiée aux partenaires de l'action.

16. Sur le sujet, lire le chapitre 10 de l'ouvrage de Julien Damon, « Le partenariat. Modalité molle mais nécessaire des politiques publiques », in *Questions sociales et questions urbaines*, Presses universitaires de France, coll. « Quadrige », Paris, 2010.

17. CNML, Missions locales, bilan et chiffres 2010, [www.cnml.gouv.fr](http://www.cnml.gouv.fr)

« artificiels » peuvent être opérés, invoquant une possible dérive d'instrumentalisation de quartiers ou de publics, avec l'objectif de justifier et de légitimer la présence d'une structure au détriment d'une autre, ou de prendre en compte un seul profil jeune (étudiant, par exemple) aux dépens de tous les autres. Alors, les coopérations effectives qui en résultent, le travail quotidien des accompagnateurs, issus de structures distinctes, seront largement influencés par les spécificités des maillages territoriaux effectués en amont.

## Point de vue Paroles d'acteurs sur l'identification des compétences...

«Les jeunes qui ne sont pas diplômés, je les renvoie beaucoup à la mission locale, je trouve qu'ils sont assez efficaces avec eux, je travaille beaucoup avec eux. Pour les jeunes non diplômés, j'ai tendance à faire de l'accompagnement renforcé: l'espace parcours d'orientation professionnelle de la mission locale, ils travaillent leur projet, ils découvrent un métier, ils font aussi du bénévolat. Moins vous avez du public, mieux vous arrivez à faire les choses. Si vous avez un public spécifique, vous arrivez à vous spécialiser pour eux. Moi, je n'ai pas de public spécifique. Je reçois tout le monde dans la foulée, à la chaîne.» (Conseillère, Pôle emploi.)

«Il y a un problème d'identification de chaque organisme, et donc il y a un problème d'accompagnement. Les grosses structures se renvoient la balle. Pôle emploi dit: "Non, c'est la mission locale", la mission locale: "Non, c'est le club de prév'".» (Directrice d'une association locale.)

«On explique pourquoi on renvoie le jeune qui passe vers tel ou tel interlocuteur. Il y a des jeunes qui ne savent pas quoi faire, comment s'orienter, le CIO a des outils de positionnement, orientation, moi je peux pas faire ça, je ne peux pas expliquer le résultat. Quand il y a un jeune qui ne sait pas comment se repérer je le renvoie vers le CIO. Moi, j'ai besoin d'un fil conducteur, j'essaye d'expliquer au jeune, pourquoi il doit voir le CIO (qui n'est pas bien vu en étant une structure scolaire). J'explique pour qu'il y ait l'envie d'aller le voir, c'est un travail d'explication sur "quel intérêt de voir ce partenaire". Le but du jeu c'est d'expliquer pourquoi il faut voir le partenaire. Dans ce sens-là, j'accompagne vers les autres.» (Informatrice jeunesse, PJJ.)

«Comme le SCUIO est méconnu des étudiants et des professeurs, il y a des étudiants relais dans l'université et on s'efforce aussi de faire des enseignants des relais car eux aussi sont conscients de la nouvelle mission d'insertion professionnelle de l'université. Le SCUIO mène un gros travail de communication auprès des professeurs, presque aussi gros qu'auprès des étudiants. Ce démarchage passe aussi par les salons (où l'on se fait connaître aussi des lycéens), par des interventions pendant les heures de cours à l'université. Le plus gros problème du SCUIO est le court-circuitage de son action d'accompagnement professionnel par les projets internes des formations universitaires organisés par les professeurs d'université. Car le SCUIO n'est pas un organisme centralisateur, des offres de stage vont directement à des UFR; les membres du SCUIO sont informés mais pas impliqués.» (Chargé d'insertion, université.)

«Pour les 18-25 ans, beaucoup d'entre eux sont sur des questions de scolarité, de recherche d'écoles et de formations, et pour ça on travaille en lien avec le CIO et l'inspection académique. Pour ce qui est de l'insertion professionnelle, on travaille avec l'association locale X et la mission locale.» (Éducateur spécialisé, club de prévention.)

«On a cette chance d'avoir un certain nombre de partenaires dans ce même bâtiment: l'aide sociale, l'aide sociale à l'emploi, les assistantes sociales, l'association d'aide à la création d'entreprise, la maison de l'emploi, le revenu de solidarité active (RSA) [...] on a l'avantage d'avoir une mise à disposition de Pôle emploi, qui fait partie de l'équipe. Elle amène toutes les offres d'emplois aux jeunes.» (Conseillère, mission locale.)

## Méthodes et outils pour accompagner l'insertion professionnelle des jeunes

ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU

---

Une fois que nous avons une idée plus précise des structures et des professionnels intervenant dans l'accompagnement socioprofessionnel des jeunes, il convient de nous intéresser de plus près aux outils et aux supports utilisés au quotidien. Certes les organisations et accompagnateurs peuvent être très différents, portant des raisons d'être et des objectifs divers, mais qu'en est-il des « techniques de travail » ?

Existe-t-il des procédures communément acceptées et partagées pour accompagner les jeunes dès leurs premiers « questionnements professionnels » ?

Chaque structure, en fonction de son histoire et de son référentiel métier crée et/ou développe des façons de faire, à destination de tous les publics, et parfois spécialement à destination des jeunes. Dans cette interrogation, les caractéristiques territoriales peuvent avoir une incidence sur le développement de certains supports lorsque les structures sont marquées par des initiatives prises dans le temps et ayant fait leur preuve<sup>18</sup>. Dans ce cas-là, l'historique des structures est plus déterminant que celui des territoires en tant que tels, néanmoins, les pouvoirs publics locaux s'avèrent des soutiens importants au déploiement d'une plus grande créativité.

### **Entre approche individuelle et approche collective**

Nous pouvons observer une distinction plus ou moins nette, selon la structure, de la sollicitation de l'individu ou du groupe. Tout d'abord à partir de la « demande » des jeunes qui s'expriment essentiellement de manière individuelle. À ce moment-là, une relation de face-à-face s'établit et servira de base aux propositions qui suivront. Systématiquement, ce qui est mis en avant est l'identification des besoins des jeunes comme préalable. Progressivement s'installe une relation d'aide avec un degré distinct de dimension éducative, selon les marges de manœuvre en termes d'adaptation laissées à l'accompagnateur. Cette dimension éducative est liée à la disponibilité, déjà évoquée dans le chapitre précédent. Elle est également souvent la pierre angulaire du refus des schémas préétablis ou des

18. C'est le cas, incontestablement, des actions de mobilité internationale.

modèles, à l'opposé d'un cadre très institutionnel ou de plus en plus contractualisé. Quel que soit le chemin pris par l'accompagné, l'accompagnateur pense – ou aimerait penser – que c'est le jeune, individuellement, qui décide de la direction.

« Ici on propose un accompagnement individuel, ça peut aller d'un petit renseignement à un long suivi qui dure toute l'année, et un accompagnement collectif, en atelier. C'est l'étudiant qui définit le parcours. Nous avons des réseaux avec des professionnels, des DRH qui animent des entretiens, des entreprises qui ont signé des accords comme la charte égalité pour tous. Il y a des fiches méthodologiques qui sont données à l'issue d'un entretien le plus souvent ; des panneaux d'affichage remplis d'offres de stage, d'emploi, de formation, de bourse parsèment les murs qui mènent à nos bureaux. » (Conseillère, université.)

Si l'on prend l'exemple de l'université, il est aisé de délimiter le cadre d'intervention, sur la base de l'identification des besoins et de la mise à disposition d'un certain nombre de services, allant de l'information de base aux ateliers collectifs, en passant par l'entretien individuel, la rencontre avec les entreprises et avec les directeurs des ressources humaines intégrant le bouquet de l'accompagnement professionnel. Il en va de même pour les centres d'information et d'orientation (CIO) qui développent leurs actions selon un cadre balisé qui change peu en fonction du degré de coopération avec les autres structures du territoire. Dans ces contextes-là, le recours au support collectif, par exemple un atelier thématique, intervient à des moments clés, soit pour une première « accroche » soit à la suite d'un besoin exprimé. Le collectif est utilisé fréquemment parce qu'il s'appuie sur le groupe pour porter une dynamique positive d'apprentissage de techniques de base. Le travail sur le CV ou la lettre, présenté d'abord en collectif, n'empêche pas d'approfondir dans un second temps les quelques règles plus personnalisées apprises en face-à-face.

« Le collectif, parfois c'est l'accroche... on fait pas tout de suite un chantier. Ça peut être une sortie, un cinéma, on discute, le jeune nous dit "suis en galère"... de là la situation devient individuelle, en fonction des demandes des personnes.

Parfois, une action trop individuelle peut bloquer la relation, le face-à-face a des limites, des moments de blocage. Le lien n'est pas coupé en passant par le groupe, même si le jeune n'a pas été sérieux pour tracter alors que dans le face-à-face individuel, on a du mal à trouver l'issue, le lien est coupé. » (Éducateur, club de prévention.)

D'ailleurs, les professionnels rencontrés, qui sont adeptes de la pédagogie sociale (voir l'encadré ci-dessous), revendiquent l'alternance entre le collectif et l'individuel, d'adapter l'usage de l'un ou de l'autre au profil des jeunes, en fonction de leurs besoins mais aussi de leurs fragilités. Le groupe permet

aux plus vulnérables d'être immergés et de se sentir plus protégés, moins exposés. Ensuite, une fois la confiance installée, les jeunes plus rassurés, la relation plus individuelle, personnalisée peut prendre le relais ou venir juste compléter le volet collectif de cet accompagnement avant tout social. La modalité qui incarne le mieux cette dynamique-là est le « projet<sup>19</sup> », et par conséquent les pédagogies qui s'en inspirent ou qui font de la place à son émergence.

### ■ LA PÉDAGOGIE SOCIALE

Bien qu'il existe différents principes promus par la pédagogie sociale, les plus communément admis sont : l'encouragement à l'initiative sociale et citoyenne, la place faite au collectif, la coopération dans le groupe ainsi que les activités mettant l'accent sur l'expression de soi. Parmi les pédagogues les plus connus, se trouvent Janusz Korczak, Maria Montessori, Célestin Freinet, Paulo Freire.

19. Pour une lecture approfondie et critique, lire : BOUTINET J.-P., *Anthropologie du projet*, Presses universitaires de France, coll. « Quadrige », Paris, 2012 ; BIER B., « L'accompagnement des JAMO : clarifier les notions, penser l'action », in LESAUNIER B., GAVARINI L. (dir.) *L'accompagnement des jeunes ayant moins d'opportunités. L'exemple d'Envie d'agir*, INJEP, coll. « Cahiers de l'action », n° 33, 2011.

Dans un club de prévention ou à l'université, le va-et-vient entre méthodes individuelles et de groupe ne répond pas forcément aux mêmes impératifs, le public étant fondamentalement différent. Dans le premier cas, le groupe rassure et permet d'aller progressivement vers la construction d'un parcours personnalisé, tandis que dans le second, les étudiants et/ou diplômés sont plutôt en demande d'une relation individualisée dès le départ, ayant été habitués à être en groupe pendant les cours. Par ailleurs, nous n'avons pas besoin d'être dans une telle opposition des publics pour observer ce rapport entre individuel et collectif. Les jeunes ayant un niveau de qualification intermédiaire (bac à bac + 2) peuvent selon leur parcours, plus ou moins difficile, préférer l'intermédiaire du groupe, ou au contraire, privilégier l'intimité et le tête-à-tête.

### Les différents types de pédagogie

<b>Une pédagogie traditionnelle envisage essentiellement</b>	<b>Pratiques pédagogiques</b>	<b>Une pédagogie intégrant la démarche projet veut aussi et surtout</b>
Assimilation Intégration (personnalisation du modèle)	Intentions pédagogiques	Autonomie Responsabilité Initiative Activité
Somme de connaissances Référence aux diplômes	Contenus	Diversité et structuration des connaissances Raisonnement, esprit critique Capacité et compétences
Cours magistraux Exercices d'application	Méthodes	Pédagogie différenciée Centration sur l'élève, prise en compte des potentialités Exercices motivants suscitant intérêt, activité et créativité
Conventions Règlements Discipline, sanctions	Institutions	Contrat Autonomie, participation Évaluation formative
Enseignant dogmatique Soumission de l'élève	Attitudes Relation	Coopération Participation aux contenus et aux méthodes

Source : Raynal F., Rieunier A., *Pédagogie : dictionnaire des concepts clés*, ESF, Paris, 6<sup>e</sup> éd., p. 268.

Un élément important dans le recours aux supports collectifs est l'objectif indirectement ou directement recherché, parfois celui de la coopération entre pairs. À l'origine, l'histoire de la coopération scolaire et de nombreux mouvements « d'éducation nouvelle » était très fortement ancrée dans les combats politiques et sociaux du XIX<sup>e</sup> siècle, la revendication première étant celle d'une société coopérative et solidaire. Aujourd'hui, beaucoup de professionnels évoquent le rôle indispensable des interactions sociales dans les apprentissages. Le principe étant que si on peut apprendre tout seul, on apprend aussi grâce aux autres et avec les autres. Paulo Freire le résumait dans cette formule : « Personne n'éduque autrui, personne ne s'éduque seul, les hommes s'éduquent ensemble par l'intermédiaire du monde<sup>20</sup>. » C'est dans cette dimension du groupe, en tant qu'espace de confrontation des représentations, des explications, que chaque membre participe à la construction collective du savoir, postulat si important pour l'éducation populaire. L'équilibre dans l'alternance des approches pédagogiques permettrait de solliciter différentes aptitudes de l'individu : mobiliser ses ressources propres pour surmonter les éventuelles difficultés ou choisir un rôle, un positionnement, une « fonction » dans le collectif. Or plusieurs interlocuteurs, et notamment en mission locale, ont regretté l'insuffisance de chantiers d'insertion et/ou éducatifs à disposition pour entamer une relation éducative différente avec les jeunes.

Une autre explication à l'utilisation du groupe dans le travail des accompagnateurs tient à la recherche d'efficacité en période de faiblesse de moyens. Ainsi, proposer des ateliers

20. FREIRE P., *Pedagogia do oprimido*, Paz e Terra, São Paulo (Brésil), 31<sup>e</sup> éd. de l'ouvrage paru en 1970, p. 68.

collectifs permettrait, entre autres choses, de gagner du temps dans la transmission d'informations et/ou de techniques.

Grâce aux pratiques professionnelles observées dans cette recherche, il est possible de confirmer ce lien entre individuel et collectif dans le cadre plus large d'un processus composé, en effet, de va-et-vient. Dès le départ de ce travail, nous avons posé l'hypothèse d'un accompagnement socioprofessionnel pensé et mis en œuvre selon une logique de « processus », afin d'affirmer l'idée de construction, d'évolution, de progressivité<sup>21</sup>. L'accompagnement, tel qu'il est vécu et expliqué par les professionnels des quatre villes, se présente de fait comme un ensemble d'étapes, nourries de façon différente selon les moyens disponibles. Processus d'accompagnement et processus relationnel, la relation d'aide s'établit selon une combinaison particulière d'ingrédients, que sont les événements, les faits, les injonctions et les trajectoires de chacun<sup>22</sup>. Il est important de ne pas perdre de vue cela, notamment lorsqu'on observe les postures pédagogiques des accompagnateurs qui, quelles que soient les structures, peuvent choisir entre supports individuels ou collectifs pour faire vivre chacune des séquences suivantes :

- un point d'enclenchement (point de départ de la relation d'aide);
- un concept dynamisant (ce qui motive et donne sens à l'action);
- une méthode privilégiée (les supports concrets sur lesquels s'appuie l'accompagnement);
- un objectif (institutionnel et au-delà).

Lors de chacune de ces séquences, repérables, les va-et-vient entre « individuel » et « collectif » sont plus ou moins fréquents, en mobilisant des techniques devenues « classiques ».

## L'usage des « grands classiques »

Nous utilisons volontairement l'expression « grands classiques » afin d'attirer l'attention sur deux indicateurs : la fréquence de l'usage et le nombre de structures les utilisant. À l'opposé, se trouvent les techniques pratiquées moins souvent, par un nombre plus réduit de structures, qui échappent plus facilement à la rigidité des dispositifs très institutionnalisés. Néanmoins, en établissant cette distinction, nous ne souhaitons pas laisser croire à une schématisation « trop » simpliste entre techniques *très utilisées* et *peu utilisées* mais plutôt mettre l'accent sur les tendances observées sur les territoires étudiés. Il n'est pas inutile de rappeler également que ces méthodes et outils sont susceptibles de subir un « effet territoire ». Effectivement, selon les « cultures métiers » présentes sur la ville, l'historique des organisations, et le degré d'implication et de sollicitation des pouvoirs locaux, on peut distinguer une mobilisation plus fréquente d'un support, d'une approche.

Face aux questions sur les outils et techniques utilisés les professionnels interrogés ont souvent été peu bavards, comme si l'utilisation de tel ou tel support allait de soi, ou parce qu'il n'est pas facile de prendre le « recul » nécessaire au quotidien. Quelques-uns pensent par ailleurs que parler de « méthodes » en accompagnement c'est antinomique; ils revendiquent plus volontiers des « démarches raisonnées ».

## Vers une meilleure connaissance de soi et de l'autre

Aux débuts de la recherche d'information sur les métiers et les formations nécessaires à leur exercice, on remarque l'utilisation fréquente des tests, grilles et outils de type questionnaire censés amener le jeune à s'interroger sur ses goûts, ses aptitudes et ses envies.

21. TRINDADE-CHADEAU A., « Accompagner des jeunes pendant la construction de l'identité professionnelle », communication lors des rencontres Jeunes et Société, Montpellier, octobre 2010 (communication consultable au centre de ressources de l'INJEP).

22. MENDEZ A. (dir), *Processus : concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*, Academia Bruylant, Louvain (Belgique), 2010.

« [...] Avec des outils comme les questionnaires d'intérêt, ce n'est pas le résultat qui compte, c'est comment le jeune va parler de ça. On le questionne là-dessus. Comment il interprète les résultats, s'il va construire un discours, qu'est-ce qu'il met derrière un tri de réponses selon le questionnaire, je vais voir les résultats qui ressortent et puis j'en parle avec lui, je demande s'il est d'accord avec le test. Sinon, par rapport aux activités, j'interroge la réponse au questionnaire, par rapport à quoi il répond, l'objectif c'est aussi de se découvrir, en avoir conscience. Il faut construire des repères sur lui-même. » (Conseillère, CIO.)

Cette démarche fait partie souvent de la première étape de « diagnostic » de la structure, lors de laquelle le professionnel se sert de ces outils (grilles, questionnaires) pour enclencher le double processus de connaissance de soi du jeune et de découverte des besoins du jeune en tant qu'accompagné. La grille ou le questionnaire fonctionnent alors comme l'interface entre les deux acteurs de l'accompagnement, agissant comme l'objectivation du lien. C'est aussi le cas des dossiers d'accueil donnés aux jeunes lorsqu'ils arrivent en mission locale, avec des rubriques sur l'identité mais également sur le parcours (scolarité, diplômes, expérience professionnelle, activités extraprofessionnelles, souhaits professionnels). L'ensemble des structures n'a pas recours à ce type de supports, certaines sont même assez loin d'en utiliser. Premièrement parce que le principe de l'anonymat freine l'inscription administrative (voir la charte du réseau information jeunesse), deuxièmement parce que les professionnels ne sont pas particulièrement adeptes de l'écrit dans le rapport aux jeunes (par exemple des éducateurs en club de prévention).

Suivant l'établissement d'un lien d'abord individuel entre accompagné et accompagnateur, l'entretien est le procédé le plus ordinaire, le dénominateur commun entre toutes les structures et tous les professionnels. Certes, chaque métier a son approche propre de l'entretien, plus ou moins technique, faisant appel plus fortement à la dimension psychologique, ou au contraire, un entretien « souple », « informel », dénué de cadre normatif. À ce titre, il n'est pas rare d'entendre des critiques à l'encontre de ce qui pourrait être perçu comme une sorte de « psychologisation » des pratiques. L'accompagnement s'érigerait dès lors comme la principale voie d'accès au « travail sur soi<sup>23</sup> », démarche se nourrissant principalement de la psychologie<sup>24</sup>. Le vocabulaire employé par certains professionnels rencontrés à ce sujet fait appel par moments à des notions du champ de la psychologie, tel que « l'écoute flottante ». Néanmoins, cela ne doit pas faire oublier que, pour les défenseurs de l'entretien informel, aucune référence à la psychologie n'est faite, contrairement à ceux dont la formation s'appuie, au moins en partie, sur cette discipline comme les conseillers d'orientation psychologues (COP).

« Les COP ont été formés à l'entretien clinique, ils utilisent également des tests, des questionnaires d'intérêt. Ce sont toujours les mêmes outils. Il n'y a pas de protocole, c'est avant tout psychologue, en fonction de la personne, il ne faut pas tout cadrer. » (Conseillère, CIO.)

Pour d'autres intervenants, non formés à « l'entretien clinique », la technique est synonyme du principe de l'écoute bienveillante, de la disponibilité, et la relation accompagnateur/accompagné est utilisée comme un outil de travail, certains allant jusqu'à évoquer que « l'instrument est le conseiller ». L'entretien est un instrument essentiel en mission locale, mais aussi pour le réseau information jeunesse, pour les éducateurs, pour les travailleurs sociaux intervenant dans les associations. Bien que chaque « famille institutionnelle » développe sa propre démarche, proposant une manière d'aborder l'entretien en accord avec l'objectif fixé, lors de nombreuses rencontres on remarque un intérêt particulier pour la méthode de l'activation du développement vocationnel et personnel (ADVP, voir l'encadré ci-après),

23. Pour approfondir cette notion, lire VRANCKEN D., MACQUET C., *Le travail sur soi. Vers une psychologisation de la société?*, Belin, Paris, 2006.

24. BRESSON M., « La psychologisation de l'intervention sociale : paradoxes et enjeux », *Informations sociales*, « L'accompagnement social vers l'emploi », n° 169, janvier-février 2012.

### ■ L'ACTIVATION DU DÉVELOPPEMENT VOCATIONNEL ET PERSONNEL (ADVP)

L'ADVP est une démarche d'orientation professionnelle et personnelle originaire du Québec, datant de 1974.

Elle s'appuie sur des actions d'orientation constituées de mises en situation collectives basées sur l'expérience, et adaptées à chacune des étapes : le travail sur sa personnalité, sur les liens entre personne et travail, formations, métiers et enfin sur la famille et les pairs. Elle peut être utilisée avec des publics diversifiés, des plus jeunes aux plus âgés, des peu qualifiés aux très qualifiés, et durer de deux jours à deux ans. L'ADVP représente un socle commun pour de nombreuses pratiques d'orientation et d'insertion professionnelle de groupes.

souvent mentionnée par les professionnels de l'accompagnement.

Après ce temps de découverte réciproque, rapidement sont proposés des services favorisant la découverte ou le renforcement des connaissances nécessaires à la recherche de formation ou d'emploi.

### L'apprentissage des codes de la recherche d'emploi

En regardant l'historique de l'accompagnement vers l'emploi, on constate que les prestations visant à accroître les chances d'embauche et l'amélioration de l'employabilité se développent surtout à partir du début des années 1980. Depuis, nous avons assisté au renforcement de ces tendances dans le travail avec les jeunes, avec quelques variations selon la structure portant les actions.

Les ateliers apparaissent comme la démarche collective par excellence. On les retrouve aussi bien dans les structures de l'information jeunesse que dans les missions locales, les associations, les clubs emploi et agences Pôle emploi. Les plus répandus sont ceux qui concernent les techniques de recherche d'emploi, la rédaction de CV et lettres de motivation. L'accompagnateur intervient directement ou conseille la participation à ces ateliers organisés le cas échéant par un intervenant extérieur. Des ateliers « découverte métiers » peuvent être organisés par les structures, en complément du travail d'accompagnement plus approfondi et individualisé.

Les espaces thématiques sont très courants en mission locale, ils facilitent à la fois l'identification des possibilités offertes aux jeunes ainsi que la spécialisation des conseillers, qui deviennent par conséquent des spécialistes d'un champ.

« Il existe des ateliers spécifiques autour de l'alternance, il y a des recrutements ponctuels avec des entreprises qui viennent. Il y a un espace parcours d'orientation professionnelle (POP) qui permet aux jeunes, qui ont une idée de projet, un métier mais ne peuvent pas se poser, de valider un projet dans le cadre de cet atelier. » (Conseillère, mission locale.)

D'autres thématiques plus originales sont apparues ces dernières années, d'abord destinées aux demandeurs d'emploi d'une manière générale, ensuite transférées auprès des plus jeunes, telles que l'image de soi/relooking ou les simulations d'entretien à travers des ateliers théâtre, proposées par certaines structures dans les villes étudiées. Ces structures sollicitent alors les compétences de prestataires extérieurs, qui viennent apprendre aux jeunes comment s'habiller pour un entretien d'embauche. L'éventuel entretien avec l'employeur devient le prétexte pour aborder les notions de l'image de soi, image que l'on a et celle que l'on donne aux autres. Les professionnels soulignent l'intérêt de ce type d'atelier pour les publics jeunes les plus défavorisés. Dans la même dynamique, le théâtre est utilisé, grâce à l'aide de compagnies de théâtre, pour dédramatiser les difficultés du face-à-face avec un employeur potentiel. Dans ce domaine-là, les structures peuvent rivaliser en termes de créativité, à condition d'avoir suffisamment de marges de manœuvre. Elles peuvent soit répondre aux attentes des jeunes qui franchissent la porte, soit anticiper les thèmes qui émergent progressivement. En ce sens, il serait utile d'approfondir la connaissance sur

L'approche développée par les opérateurs privés de placement (OPP), très sollicités depuis 2009 par Pôle emploi<sup>25</sup>. Les principales informations véhiculées, que ce soit sur le terrain ou sur les plaquettes de présentation de nombreux opérateurs, concernent l'intensité de l'accompagnement, grâce à des rendez-vous plus fréquents ainsi que l'usage de « méthodes actives et participatives ». Parmi les thèmes où nous pensions trouver des initiatives originales portées par les structures et professionnels considérés, figure celui des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Or une seule structure a fait mention d'une attention particulière à l'informatique :

« Nous avons aussi compris que les jeunes préfèrent les démarches informatiques. Le site Y de l'université a donc été récemment refait avec le nouveau système qui propose des stages et des conseils en ligne. Le site est réactif et l'étudiant qui pose une question n'attend pas mille ans pour avoir une réponse. Mais le but de la manœuvre est tout de même d'amener l'étudiant à venir dans nos bureaux, mais cette invitation reste souvent lettre morte par découragement, négligence, manque de temps... » (Conseillère, université.)

L'innovation en matière de NTIC semble pour l'instant timide, nous n'avons pas repéré l'usage particulier d'Internet par exemple, ou même des téléphones portables. Il s'agit de supports susceptibles d'intéresser les plus jeunes, dans leurs démarches professionnelles, au-delà de leur appétence pour les réseaux sociaux<sup>26</sup>. L'une des principales craintes quant à l'utilisation renforcée de l'informatique et de l'outil numérique a trait à une possible dématérialisation du rapport à l'accompagné, qui pourrait engendrer des inégalités plus fortes entre les publics jeunes, entre ceux qui s'en servent déjà très bien et ceux qui ne sont pas très à l'aise et qui auraient, pour le coup, vraiment besoin d'un tiers accompagnateur<sup>27</sup>.

### **S'adapter aux jeunes et séduire**

« C'est clairement différent de travailler avec un public jeune et avec un public de plus de 26 ans. Je préfère ce public jeune. » (Conseillère, mission locale.)

Si les professionnels rencontrés ont une certaine représentation des jeunes au départ, qui n'est pas toujours positive, ils affirment paradoxalement que travailler pour ce public-là peut être vécu comme un défi stimulant au quotidien, source certes de difficulté mais surtout de beaucoup de satisfaction. Pour eux, accompagner des adultes en devenir reviendrait quelque part à contribuer à une « promesse d'avenir ». Dans un contexte où le paysage institutionnel est complexe, avec un nombre important « d'accompagnateurs potentiels », on remarque une préoccupation montante quant à l'adaptation des façons de faire aux profils et aux besoins. L'accompagnateur a-t-il besoin d'inventer de nouvelles manières de faire afin d'amener les jeunes vers lui, et après pour qu'ils restent et aient envie d'aller jusqu'au bout de ce qu'ils sont venus chercher ?

Les professionnels intervenant auprès des adultes aussi sont unanimes pour affirmer que les difficultés des publics peu qualifiés se ressemblent, qu'ils soient jeunes ou plus expérimentés. En revanche, le travail avec les jeunes se présente comme un défi plus important et finalement rapidement récompensé. Autrement dit, le jeune à accompagner est au début de sa trajectoire, il a toute sa vie devant lui, et l'aide qui lui serait apportée est perçue ainsi comme contribution directe à un « bon départ dans la vie ».

25. « Le recours aux opérateurs privés de placement pour l'accompagnement des demandeurs d'emploi en difficulté d'insertion: le retour à l'emploi à l'horizon de 8 mois », *Dares Analyses*, n° 002, janvier 2012.

26. DELESALLE C., MARQUIÉ G. (dir.), *L'information des jeunes sur Internet: observer, accompagner. Expérimentation d'outils avec les professionnels de jeunesse*, INJEP, coll. « Les Cahiers de l'action », n° 36, 2012.

27. À ce sujet, voir l'expérimentation portée par treize universités françaises dans le cadre du Fonds d'expérimentation de la jeunesse, le portefeuille d'expériences et de compétences (PEC). Il s'agit d'un outil numérique en ligne mettant à disposition des étudiants des informations utiles à la construction des parcours étudiant et professionnel.

C'est justement en matière d'outils, de supports que les professionnels peuvent le plus prendre en compte la spécificité jeunesse : on n'accompagne pas toujours de la même manière les jeunes et moins jeunes, même si la base est commune.

### L'informalité

La dimension informelle est apparue très souvent dans les échanges avec les professionnels des structures de proximité principalement, mais il n'a pas été rare d'entendre d'autres intervenants, y compris ceux de Pôle emploi, évoquer la tentative d'introduire de la souplesse dans le rapport à l'accompagné. Parce qu'un jeune est un jeune, parfois en situation de vulnérabilité, cet espace d'informalité permettrait entre autres choses d'adapter « l'institution » aux jeunes, en les amenant peu à peu à elle. C'est ce qui permet aux professionnels de sortir du « cadre », de déplacer les lignes si nécessaire, de créer des réponses jugées utiles, pertinentes à un moment donné, même si elles n'ont pas été prévues dans les textes.

« J'ai eu le cas d'un jeune, en 3<sup>e</sup> SEGPA, très difficile, à qui j'expliquais qu'il devait enlever sa casquette, il refusait... je l'ai accompagné trois ans, durant ce temps, il ne m'a pas souri pendant deux ans et demi. Il venait à 12 h 30 lorsque je lui donnais rendez-vous à 10 heures. Quand je le lui reprochais il faisait un scandale [...] au bout de deux ans et demi, le déclic, il voulait se marier, besoin donc de travailler. Il a voulu passer le permis, je l'ai soutenu dans cette démarche. Il a eu assez confiance en lui pour passer les tests de facteur à La Poste. Ça doit faire trois ans qu'il est en CDI, alors qu'avant il ne pouvait pas se lever avant 12 heures. Avant j'étais stricte sur l'heure, désormais je le suis moins, car autour de l'heure, il y a un entretien à mener. » (Conseillère, mission locale.)

Dans ce sens, informalité et convivialité vont de pair, et très souvent est évoquée l'importance du contact d'abord informel, autour d'un café, lors d'une fête, à travers la connaissance de la famille. Si beaucoup font référence à cet effort pour progressivement montrer aux jeunes comment les structures fonctionnent, quelles sont leurs règles, d'autres accompagnateurs refusent catégoriquement, au nom du principe de l'autonomie et du respect des règles du bien vivre en société. Nous sommes en droit dès lors de nous demander si tous les jeunes doivent être concernés par cette injonction à l'autonomie, avant même d'avoir commencé à réfléchir au sens que l'autonomie revêt dans leur vie et alors même qu'ils viennent pour une autre raison. Or si l'autonomie est véritablement un référentiel présent dans de nombreuses politiques publiques en France, il ne faut pas oublier que l'accompagnement socioprofessionnel est censé éviter le renvoi à la responsabilisation, voire à la culpabilisation, des jeunes en situation de vulnérabilité<sup>28</sup>.

De l'autre côté, faire preuve d'une grande disponibilité et d'une informalité bienveillante constante peut également aboutir à une dérive, c'est-à-dire justifier l'accompagnement pour l'accompagnement, indéfiniment, à partir du moment où le jeune ne sait plus agir « seul ». Aux professionnels de trouver le juste équilibre, en fonction notamment des profils, sans jamais laisser croire qu'ils seront éternellement là.

« Moi je dis au jeune : "Dès que tu ne trouves pas de travail, tu viens me voir deux fois par semaine, si je te vois pas pendant une semaine ça signifie que t'as trouvé." Après une semaine je l'appelle pour savoir si, "oui ou non", il a trouvé du travail, sinon je lui dis de venir me voir. » (Médiatrice, association locale.)

Mise en avant comme une force, l'informalité a ses limites, du côté de la dynamique motivante qu'elle est capable ou pas de susciter chez les jeunes accompagnés. Pourtant, elle reste souvent l'élément constitutif de la première phase du processus d'accompagnement, lorsque le lien est en cours de construction.

28. DUVOUX N., *L'autonomie des assistés. Sociologie des politiques d'insertion*, Presses universitaires de France, coll. « Le lien social », Paris, 2009 ; BIER B., *op. cit.*

Pour établir le lien entre la sphère privée et le public, certains « espaces transitionnels » d'accompagnement jouent également un rôle non négligeable : tel est le cas de la voiture, utilisée lors de trajets par les éducateurs de club de prévention. Le face-à-face se construit à l'intérieur de cet espace privé, dans l'interface entre l'intime et le public, entre le privé et le professionnel, pour les deux acteurs concernés, le jeune et l'éducateur. C'est là que peuvent être posées les premières questions d'ordre professionnel, au détour d'une conversation personnelle.

« La voiture [...] on peut l'utiliser comme bureau, ce qui est très intéressant c'est dans le cadre des accompagnements [...] on fait le jeu du taxi, c'est souvent à partir de ce contexte qu'on trouve la relation, on est dans un contexte très fermé, protégé [...] on ne se regarde pas, mais on voit dans la même direction [...]. Dans les deux sens, le jeune peut nous dire quelque chose plus librement, mais nous aussi pouvons dire quelque chose sans le cadre du bureau, on peut mieux faire passer le message, de façon plus intéressante. » (Éducateur, club de prévention.)

La voiture fonctionne comme la barrière de protection, l'espace où l'on se met à l'abri des regards et où tout ou presque peut être dit, partagé. Les accompagnateurs l'assimilent à la notion de plaisir pour les jeunes, une entrée en matière pour le moins arrangeante.

### **Le plaisir ou « la carotte »**

L'embarras à s'éloigner des cadres contraignants des dispositifs, avec leurs règles figées laissant peu de place à la créativité des professionnels, fut souvent évoqué dans les échanges. Pourtant, nous avons rencontré quelques structures portant des projets plus décalés, mobilisant davantage la dimension éducative, émancipatrice des publics. Tout d'abord, grâce à des expériences où les apprentissages, quels qu'ils soient, se fondent sur le jeu et le ludique. C'est notamment le cas de chantiers éducatifs, où l'on trouve des missions relativement faciles à réaliser en petits groupes, à faible technicité, lors desquels sont abordées des notions de base avec les jeunes en quête d'insertion. La socialisation professionnelle emprunte dès lors des chemins déviés afin de faire venir, progressivement, à la « tâche », en tant qu'activité à accomplir. Ainsi, des halls d'immeuble sont refaits, des jardins réhabilités, des sites sauvegardés. D'autres fois, le prétexte est de passer par le sport et ses « valeurs éducatives », grâce aux règles d'une discipline sportive, le travail collectif, l'envie de se dépasser, la recherche de ses limites. Le loisir n'est pas en reste, et il n'est pas rare de voir nombre de structures proposer, en plus de l'accompagnement personnalisé, des sorties théâtre, cinéma, musée<sup>29</sup>.

« [...] Les aider à gagner un peu d'argent de poche, ça permet de se projeter... un petit quelque chose, pour se faire plaisir, acheter ce qui fait envie [...]. À notre manière, on essaie de réinventer... on n'oublie pas notre action éducative. Avec le théâtre de la ville nous avons un bon partenariat... On savait qu'à chaque spectacle ils avaient besoin de personnes pour la mise sous pli. On leur a demandé de nous laisser proposer ce job aux jeunes... c'est un prétexte qui rapporte, ce n'est pas un travail, un vrai travail... on ne les trompe pas, mais ça leur donne l'occasion de parler avec les gens, d'aller voir les commerçants, d'aller au théâtre, de parler aux comédiens, de découvrir des métiers. » (Directeur, club de prévention.)

L'extrait ci-dessus illustre bien l'équilibre recherché entre mission éducative et principe de réalité, vis-à-vis du jeune et de la réalité qui est la sienne, dans une société de consommation qui lui fait sans cesse des « appels du pied ».

L'idée à retenir est bien que les structures et les professionnels sont conscients de cette réalité-là et y sont attentifs ; ils font leur possible, la plupart du temps, pour l'intégrer, à la posture d'accompagnement.

29. Activités proposées par des structures de proximité, de type association locale, maison de quartier, mais également par les missions locales, grâce notamment à des chèques loisirs.

## Expérience/initiative Cuisine sans frontières : la mobilité internationale comme prétexte

Un projet réalisé en partenariat avec deux missions locales d'Île-de-France, l'Internationaler Bund e.v.(IB) et le Verbund Brandenburg-Franckfurt (Oder) a placé l'interculturalité au cœur de l'action. Seize jeunes Français âgés de 17 à 24 ans, issus de milieux défavorisés, ayant déjà entamé une formation dans le domaine de l'hôtellerie et de la restauration, se sont investis dans une rencontre franco-allemande autour de l'art culinaire qui s'est déroulée en Allemagne à Francfort-sur-l'Oder, du 26 octobre au 3 novembre 2007.

Les repas préparés collectivement puis partagés à la même table le week-end ont servi de premier support à l'apprentissage interculturel. Pour certains jeunes, manger ensemble dans la « grande famille » tout en discutant était une situation totalement nouvelle.

Les jours de travail commun commençaient par les animations linguistiques du matin, suivies de jeux pour faire connaissance entre participants. Les premiers temps furent consacrés aux présentations, aux suggestions/propositions faites par les jeunes, à l'expression des réticences et attentes de chacun. La première grande découverte du programme a été celle de l'Internationaler Bund et le site à Francfort-sur-l'Oder. D'autres visites ont parsemé la semaine du groupe : le centre-ville de Francfort, le pont frontalier menant en Pologne, Berlin, les musées, le mur...

En petits groupes les Français ont visité également les ateliers des différents métiers enseignés par la structure d'accueil allemande, tels que la menuiserie, la peinture, les études de fleuriste. Les participants ont pu d'ailleurs découvrir pendant la semaine, en tandem (allemand-français), une journée de travail d'un apprenti allemand. Cela leur a semblé un peu dur de devoir commencer leurs journées d'apprentissage ponctuellement dès 7, voire 6 heures du matin.

Comme l'intitulé du projet l'indique, beaucoup de temps a été consacré à la cuisine, grâce notamment à la réalisation de spécialités régionales allemandes et françaises et aux échanges sur les différences et points communs des deux gastronomies. Un soir, les Français ont fait découvrir aux Allemands un menu à trois plats, puis ce fut au tour de ces derniers de surprendre leurs pairs.

La découverte gastronomique a été poursuivie avec les préparatifs de la grande soirée, le buffet franco-allemand, en petits groupes de travail. Les cuisiniers ont cherché les recettes qu'ils voulaient préparer ensemble, des plats typiques de France ou de leur pays d'origine. Les serveurs ont réfléchi à la décoration ou plus exactement au cadre de la soirée.

Soutenu par l'Office franco-allemand de la jeunesse (OFAJ), la deuxième partie de l'échange a eu lieu du 10 au 17 mars 2008 au centre de formation dans le domaine de l'hôtellerie restauration (CEFAA) de Villepinte, suivant la logique de la réciprocité d'accueil.

## De l'accompagnement social, professionnel, global

ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU

---

Il s'agit probablement de la question la plus déconcertante des échanges avec les accompagnateurs : qu'est-ce que l'accompagnement pour vous ? Quel sens lui donnez-vous ? Quelle forme doit-il ou peut-il avoir aujourd'hui ? Entre représentations, revendications d'une identité, de différences, les professionnels oscillent, sans jamais douter de l'utilité de leur travail pour les jeunes.

« L'accompagnement est une interaction... c'est aussi une évolution de sa propre pratique professionnelle, une remise en question permanente, il faut se mettre au niveau des jeunes. » (Conseillère, Pôle emploi.)

### **Critères et contraintes du nouveau cadre institutionnel et contractuel**

Des éléments de contexte sont apparus avec une grande intensité dans les échanges avec les professionnels. Pendant que les uns évoquaient les évolutions à « craindre », d'autres faisaient état d'une pression accrue pour montrer des résultats quantifiables. Entre l'impératif de la coordination des acteurs et l'injonction à l'efficacité, le cœur de métier des accompagnateurs est touché, et l'accompagnement proposé l'est tout autant.

### **Le poids d'un paysage institutionnel changeant...**

Chaque période arrive avec ses bouleversements, non seulement pour les pratiques mais aussi pour le management, le financement, le tout étant étroitement lié. Ces dernières années sont vécues comme déstabilisantes pour les organisations. La première source d'anxiété est incontestablement la mise en place progressive d'un service public de l'orientation. La deuxième a trait à la contractualisation avec les principaux bailleurs, comme l'illustre l'exemple des conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO) :

« On ne sait plus ce que l'institution attend de nous [...] disparition et fusion des CIO, en concurrence avec des services marchands qui donnent des réponses toutes faites. Tout le monde ne peut pas faire de l'orientation. [...] nous sommes de plus en plus évalués, il faut renseigner le nombre de personnes reçues, c'est une approche très quantitative, qui ne prend pas en compte des tas d'éléments du travail, les initiatives ne sont pas prises en compte, comme la semaine de l'orientation. » (Conseillère, CIO.)

En toile de fond, les « menaces » qui pèsent sur les structures ont des conséquences directes sur l'avenir des métiers d'où l'apparition, voire le renforcement, de tensions concurrentielles. Lorsque celles-ci existaient déjà, elles deviennent plus présentes au quotidien, mettant en cause le savoir-faire de confrères pas toujours légitimes à exercer la mission. Dans chaque « famille » professionnelle, on sent le poids de difficultés nouvelles, comme si le travail jusque-là développé pouvait être remis en cause à tout moment, transféré à d'autres. La mise en place du service public de l'orientation est très souvent abordée dans les échanges avec les centres d'information et d'orientation (CIO) et l'information jeunesse, et avec les missions locales dans une moindre mesure. Il est question pour les professionnels de valoriser leurs compétences afin de survivre dans un nouveau cadre qui exigerait d'eux de s'adapter à de nouveaux publics, ce qui reviendrait à leur demander de faire plus ou de faire autre chose. Vécu comme une remise en question identitaire, le changement tant annoncé, c'est sous forme de doutes que les structures l'appréhendent. En effet, le déploiement progressif du nouveau service public d'orientation tout au long de la vie (SPOTLV) a pour objectif, entre autres choses, la rationalisation de quelque 8 500 points d'accueil et/ou d'information dans ce domaine (dont ONISEP, CIO, bureau information jeunesse/point information jeunesse [BIJ/PIJ], Centre Inffo, missions locales). Le décret du 4 mai 2011 assigne au SPOTLV le rôle de « délivrer gratuitement à toute personne le souhaitant, en un même site géographique », le « premier conseil personnalisé »<sup>30</sup>.

Or pour réaffirmer leur identité, certaines organisations font le choix de l'efficacité et de l'efficience, comme une façon de marquer leur différence ou tout au moins de ne pas être en dessous de l'attendu, notamment par rapport aux autres structures locales, parfois perçues comme concurrentes.

« Aujourd'hui j'ai beaucoup de demandes, donc j'ai des critères : je prends en compte la motivation, la disponibilité mais aussi les attentes de l'employeur. Car la structure doit être crédible, l'employeur teste : il demande un jeune puis, s'il se rend compte que la relation de confiance marche, il en demande d'autres. Si je mets un jeune pas à l'heure, je perds ma crédibilité. Oui, indirectement il y a une sélection, car j'ai 100 postes et 200 demandes donc à un moment donné il faut faire un choix. Il dépend du CV, de la motivation, des disponibilités. » (Responsable associatif.)

Dans la course pour se faire bien voir, on remarque deux principaux « clients » : le bailleur et l'entreprise susceptible de recruter les jeunes. Sur l'échelle d'un territoire, le bailleur est représenté plus souvent par la mairie et/ou par d'autres types de collectivités que par les professionnels, en précisant néanmoins que ces derniers ont, dans leur rapport à la collectivité, une obligation de moyens mais pas forcément de résultats (quantifiables). Cela concerne les structures de proximité, ne faisant pas directement partie du service public de l'emploi. À ce titre, la collectivité est attentive à la manière dont les professionnels déploient leurs actions, proposent des initiatives aux jeunes du territoire, construisent des supports. Il n'est pas rare d'ailleurs de voir des élus demander des comptes sur ce qui est réalisé pour « attirer l'attention » du public jeune, comme une façon pour eux également de positionner la collectivité, de vendre une image positive de dynamisme à l'usager (jeune).

L'autre changement important est intervenu en 2008, suite à la publication de la circulaire DGEFP 2007-26 du 12 octobre 2008, dans laquelle il est question du financement des missions locales et des permanences d'accueil, d'information et d'orientation (PAIO). Ce changement majeur découle de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) de 2001 et semble troubler les professionnels des missions locales qui trouvent le cadre plus verrouillé. De son côté, l'État est à la recherche de cohérence entre l'attribution de subventions, l'offre

30. Décret n° 2011-487 du 4 mai 2011 portant application de l'article L.6111-5 du code de travail pour la mise en œuvre du service public de l'orientation tout au long de la vie et création du label national « orientation pour tous-pôle information et orientation sur les formations et les métiers ».

de service et l'atteinte des objectifs. C'est ainsi un moyen pour l'État de simplifier les modalités de conventionnement, évitant l'éparpillement entre les subventions destinées à des usages distincts (fonctionnement, contrat d'insertion dans la vie sociale [CIVIS]...). Si l'État de son côté cherche une plus grande lisibilité, en garantissant la sécurisation des financements sur trois ans, les missions locales travaillent avec la perspective du « dialogue de gestion » et la dichotomie entre résultats atteints ou partiellement atteints. De quels résultats atteints parle-t-on? De jeunes « placés » en emploi ou en formation? Comment évaluer l'atteinte des résultats en matière d'accompagnement, alors que pour certains jeunes, le différentiel entre le point de départ et le point d'arrivée est déjà un indicateur en tant que tel?

« Pour nous la réussite c'est faire en sorte que les jeunes puissent accéder à un épanouissement global. En parallèle, on a l'État qui nous réclame l'emploi pour les subventions. Et sans subventions pas de projets. » (Conseiller, mission locale.)

La conséquence du glissement progressif vers le « tout emploi » est le principal frein avancé à l'innovation, à la créativité. En même temps, il est aisé de se rendre compte que la lecture faite de ce nouveau cadre change d'un territoire à un autre, en fonction aussi de la direction des structures et de la vision plus ou moins généreuse qui est faite de ce « carcan ». Aux professionnels de trouver les interstices et d'inventer des solutions, des interventions.

## Un choix difficile : social ou professionnel

En préambule, il convient de rappeler que des interventions proches des modalités actuelles d'accompagnement ont été utilisées dès les années 1970 par les travailleurs sociaux, à qui on demandait de s'occuper de « suivi social<sup>31</sup> ». À l'origine, et encore aujourd'hui, la motivation est de rendre la personne accompagnée actrice d'un processus éminemment interactif, plus ou moins volontaire, selon le profil et le cadre administratif (contractualisé ou pas). On peut donc dire que la relation d'aide, référentiel reconnu dans la pratique des travailleurs sociaux, assied la base de l'accompagnement dit social. Or à partir de la fin des années 1990 et en 2000 avec la création du plan d'aide au retour à l'emploi (PARE), la polysémie de la notion d'accompagnement bat son plein avec sa généralisation dans les politiques de l'emploi et de l'insertion. Si on garde le terme d'accompagnement professionnel, on se retrouve plongé dans un système de rationalisation de l'aide à la recherche d'emploi, dans lequel l'« activation » du chercheur d'emploi est un objectif prioritaire, malgré et aux dépens souvent des besoins dans d'autres domaines.

« Ici, on s'inscrit complètement dans l'approche globale de Bertrand Schwartz. Il est en effet évident que lorsqu'on fait de l'insertion professionnelle, il faut des réseaux. C'est pourquoi il y a beaucoup de va-et-vient entre les différentes structures d'accompagnement socioprofessionnel des jeunes, et nous faisons partie de ce mouvement. Et les milieux professionnels ne sont pas les seuls sollicités dans la démarche d'accompagnement. Les chargés de suivi prennent souvent contact avec la famille du jeune. Nous avons même des partenariats avec des maisons d'arrêt car certains jeunes ont des problèmes avec la justice. » (Chargé de suivi, association locale.)

« C'est l'accompagnement vers l'emploi la finalité [...] notre objectif c'est aussi de leur permettre de se qualifier de plus en plus, parce que l'on se rend compte que même avec un bac, ils n'accèdent pas forcément à l'emploi. » (Conseillère, mission locale.)

« D'un point de vue institutionnel, notre position est difficile. L'État veut des chiffres et de l'insertion professionnelle, oubliant la dimension sociale. Si on ne perd pas de vue ces objectifs, on déclare faire de l'accompagnement et pas de l'insertion professionnelle. Sa finalité n'est pas le placement du jeune mais son autonomie comme demandeur sur le marché du travail, lever ses freins, faire une différence

31. BOULAYOUNE A., « L'accompagnement: une mise en perspective », *Informations sociales*, « L'accompagnement social vers l'emploi », n° 169, janvier-février 2012, p. 8.

## LE CONTRAT D'INSERTION DANS LA VIE SOCIALE (CIVIS)

Créé en 2005 avec la loi de programmation pour la cohésion sociale, le CIVIS entérine la dimension accompagnement dans la relation jeune peu qualifié/État. Le principal objectif est dès lors l'accompagnement renforcé vers l'emploi (durable).

Il peut comprendre à la fois des mesures d'orientation, de qualification ou d'acquisition d'expérience professionnelle. Les jeunes peuvent bénéficier du régime général de la sécurité sociale et percevoir même une allocation selon certaines conditions durant les périodes où aucune rémunération n'est reçue (hors emploi, stage ou autre allocation).

Afin de voir aboutir leur recherche d'emploi, les jeunes comptent sur l'aide d'un conseiller de la mission locale dont ils dépendent. Ce professionnel est là pour répondre aux questions, aider à travailler le projet professionnel, guider l'apprentissage de techniques (CV, lettre de motivation, préparation à des entretiens).

Le CIVIS assure également une place prioritaire sur les mesures d'accès à l'emploi, comme les contrats en alternance, les contrats d'apprentissage, les contrats de professionnalisation et contrats aidés d'une manière générale.

« En 2010, 214 000 jeunes sont entrés en CIVIS dont 110 000 en CIVIS renforcé. 184 000 jeunes sont sortis du dispositif dont 52 000 pour accéder à un emploi durable, 14 000 à un emploi de moins de six mois et 14 000 à une formation. 44% de jeunes sortis du CIVIS en 2010 ont pu accéder à un emploi ou une formation. »

*Source : Missions locales. Bilan et chiffres d'activités 2010, CNML.*

## LE CONTRAT D'AUTONOMIE\*

Mis en place en juillet 2008 dans le cadre du plan Espoir banlieues, ce dispositif a pour principal objectif l'accompagnement vers l'emploi durable ou la formation qualifiante. Son public est composé des jeunes de 16 à 25 ans révolus, originaires des quartiers prioritaires de la politique de la ville. Il a introduit un partenariat inédit avec les opérateurs publics et surtout privés de placement. Ces derniers ont été sélectionnés suite à un appel d'offres du ministère chargé de l'emploi. Ce contrat se divise principalement en deux phases : pendant la première, allant de 6 et 12 mois, l'opérateur accompagne le jeune dans la réalisation de son projet professionnel. Si le jeune signataire respecte les termes du contrat, l'opérateur lui verse directement 300 euros par mois, avec la possibilité d'obtenir en plus, si nécessaire, une aide matérielle pour payer les titres de transport, des vêtements ou du matériel de travail. Cette première étape doit déboucher sur le placement effectif dans l'emploi (CDI, CDD de plus de 6 mois, contrat de professionnalisation ou contrat d'apprentissage), ou sur la création d'entreprise ou encore sur l'accès à une formation qualifiante. La seconde phase est destinée au suivi du jeune en emploi, la formation ou la création d'entreprise et peut durer 6 mois. Entre juillet 2008 et mars 2010, 24 800 jeunes étaient signataires en France métropolitaine, avec une moyenne de 21 ans, pour 57% de jeunes hommes.

En Seine-Saint-Denis, à de nombreuses reprises, les professionnels de terrain ont reproché aux opérateurs privés de placement le manque de connaissance des territoires, de ses spécificités et de ses jeunes. Le nouveau dispositif expérimental dans 34 départements métropolitains a engendré d'une manière générale, dans plusieurs départements, des tensions fortes avec le service public de l'emploi et les structures de proximité.

\*Le premier paragraphe de ce texte reprend « Le contrat d'autonomie : mise en œuvre par les opérateurs et profils des bénéficiaires », *Dares Analyses*, n° 013, février 2011.

entre le début et la fin de son accompagnement socioprofessionnel. Et cet apport sur le plan humain n'est pas mesurable. Heureusement, beaucoup de financeurs reconnaissent notre action et petit à petit, ils comprennent que cette démarche pédagogique est importante.» (Directrice, association.)

## Vers un accompagnement réussi... selon ceux qui accompagnent

«Tout d'abord, nous ne sommes pas un bureau de placement. Nous donnons seulement les armes pour réussir son insertion professionnelle. Mais ces armes sont nombreuses, d'autant plus que nous sommes très libres dans nos actions et pratiques, sans pression de l'administration. Il y a juste un bilan annuel à rendre sur les actions menées et les étudiants rencontrés mais il n'y a pas de chiffre à faire.» (Conseillère d'insertion, université.)

Le développement progressif des bureaux d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) et autres dispositifs d'aide à l'insertion à l'université introduit peu à peu un changement de mentalité chez les professionnels, qui sentent arriver une évaluation des universités à l'aune de leur capacité à « insérer » ses diplômés. On remarque un décalage, entre une définition de la réussite et du résultat, qui peut différer entre professionnel et institution. Les premiers se montrent très attentifs d'une manière générale à l'idée de progrès réalisés par les jeunes. Ce sentiment est aussi palpable dans d'autres cadres, où un accompagnement réussi signifie « que le jeune vive au mieux sa scolarité, que le jeune sorte avec une formation qualifiante » (conseillère, CIO).

« Pour les chargés de suivi, leur mission principale est de redonner confiance au jeune demandeur d'emploi alors que bien souvent celui-ci vient dans l'optique qu'on va lui donner tout de suite un emploi. Mais en fait, avant d'arriver à un éventuel placement, il y a toute une démarche globale qui est organisée auprès du jeune et qui passe par un suivi véritablement individuel, chaque jeune a son chargé de suivi qui a une approche globale de sa situation. Cette adaptation au jeune est notre spécificité. » (Chargé de suivi, association.)

En matière d'atteinte des objectifs, la subjectivité est très prégnante dans les propos des accompagnateurs. C'est une relation d'aide qui ne peut pas être normée, qui dépend entièrement du profil du jeune et, à ce titre, l'effet est conditionné par ce que le jeune est venu chercher. En résumé, les accompagnateurs tentent de mettre à disposition, tant bien que mal, ce qu'il faut pour que le bénéficiaire trouve « sa réponse », qu'il s'agisse de soutien, de dynamisation ou de redynamisation, de développement de l'autonomie, de sécurisation ou de confirmation des capacités, compétences, potentialités.

Les débats sur l'accompagnement réussi ne font que commencer. La première difficulté posée pour pouvoir avancer sur la question demeure la définition de ce que l'on entend par accompagnement – qui plus est social et professionnel. À partir de cette définition, les objectifs de départ pourront être fixés, des plus généraux aux plus spécifiques. Ce processus plus ou moins complexe de changement social engendre à la fin des impacts, directs et indirects, sur les jeunes accompagnés certes, mais aussi sur les structures qui accompagnent et les partenaires autour. Or évoquer un accompagnement réussi avec ceux qui soutiennent financièrement l'action renvoie à l'idée d'évaluation. Cette dernière semble le plus souvent, à tort ou à raison, se réduire surtout à la justification des sommes dépensées, avec le souci d'expliquer le « non-placement » de tel ou tel jeune, au lieu de questionner le processus d'accompagnement dans sa globalité, les aptitudes des uns et des autres, la planification, les actions proposées.

Les tensions entre indicateurs qualitatifs et quantitatifs sont exacerbées en période de restrictions budgétaires, de « mise à l'agenda » de mesures publiques, laissant encore de côté les principaux intéressés, les jeunes usagers accompagnés. La construction partagée (entre usagers et professionnels) des objectifs initiaux et de leur réalisation constituera un pas majeur dans la définition de la « réussite » de l'accompagnement.

## Expérience/initiative

### Les jeunes aident les professionnels à évaluer leur travail en région PACA

Une démarche d'enquête de satisfaction a été provoquée dès 2008 à l'initiative de l'association régionale des directeurs de missions locales de Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA), sur une petite échelle. En 2010, la démarche fut élargie à toute la région. Ainsi, un questionnaire en ligne a été renseigné par 5 000 jeunes volontaires, à partir de l'accès à des postes informatiques dans chaque mission locale. Parmi les rubriques à renseigner, les jeunes usagers ont donné une appréciation quant à la satisfaction globale, à l'accueil, à l'accompagnement ou encore sur les prestations de services ou les espaces spécialisés.

Il en ressort que 38% des usagers sont totalement satisfaits par le service rendu par la mission locale, et 47,8% plutôt satisfaits. 77,7% des usagers ont un conseiller unique et pour plus de 86% des usagers, l'accompagnement à la recherche d'emploi est le plus important des services. Parmi les améliorations à apporter, on retrouve le temps d'attente (seulement 28% l'estiment très acceptable), une meilleure utilisation de l'espace informatique et documentation, ou encore l'affichage.

*Source : Quand 5 000 jeunes parlent de leur mission locale ! ARDML PACA.*

## Entretien avec Michel Grambert

Président de la mission locale des Alpes-de-Haute-Provence, maire de Selonnet (04)

### ■ Pouvez-vous nous retracer votre parcours de professionnel et d' élu ?

Éducateur spécialisé de formation, j'ai été directeur d'établissements sociaux en région lyonnaise après avoir fait l'École nationale de santé publique (ENSP). En 1989, j'ai été élu à Pierre Bénite (69) ville de 10 000 habitants, où j'ai effectué trois mandats successifs d'adjoint. En 2008, à la retraite, j'ai été élu maire de Selonnet, petit village de montagne dans les Alpes de Haute-Provence où j'ai des attaches de longue date.

### ■ Quand et comment avez-vous croisé pour la première fois le réseau des missions locales ?

Dès 1982, en tant qu'éducateur de prévention, j'ai participé à la mise en place de la cellule d'accueil et d'orientation transformée ensuite en permanence d'accueil, d'information et d'orientation (PAIO) du sud-ouest lyonnais. En 1995, la PAIO dont j'ai été vice-président, puis en 2002 président, est devenue mission locale. Aussitôt j'ai persuadé le conseil d'administration d'adhérer au réseau de l'Union nationale (UNML) et de l'union régionale des missions locales (URML), dans un souci d'ouverture et de professionnalisation des équipes et d'adhésion à la convention collective. J'ai participé aux travaux de l'URML puis de l'UNML et au Conseil national des missions locales (CNML) en 2006.

En 2008, dès mon élection, je me suis impliqué dans la mission locale des Alpes de Haute-Provence et en ai été élu président en 2010. Celle-ci fait partie des premières créées en 1982 par des pionniers proches de Bertrand Schwartz; elle intervient sur l'ensemble du département via trois antennes locales et des permanences.

Parmi mes délégations d' élu, j'ai toujours eu la responsabilité de la jeunesse, de l'économie et de l'emploi. Le rôle de l' élu est de susciter des initiatives locales permettant le développement et l'ajustement des politiques publiques nationales aux réalités locales de son territoire.

### ■ Le rôle des missions locales a-t-il évolué au fil des années ?

Depuis 1989, les missions locales se sont adaptées en permanence, au fur et à mesure de l'évolution des besoins. Il y avait au départ des politiques qui pensaient qu'il fallait intervenir au niveau local et d'autres qui disaient qu'il ne fallait pas rentrer là-dedans, que c'était à l'État de le faire. Les missions locales étaient alors connues pour accompagner les jeunes les plus en difficulté... On pensait que s'il y avait de l'emploi, tout le monde travaillerait... Nous étions alors perçus comme traitant seulement la problématique sociale du jeune. Peu à peu s'est développé un mouvement pour travailler en transversal, en interministériel. Je me suis rendu compte qu'il était indispensable que la mission locale s'ouvre à tous les partenaires, y compris aux entreprises. C'était une façon d'être dans la prévention de la délinquance, à l'époque de la révolte des Minguettes, mais on n'abordait encore que la question des jeunes les plus en difficulté.

L'année 2001 a marqué un tournant: on ne pouvait pas rester seul face à ces questions, il fallait un réseau, national et régional, susceptible d'apporter à la structure (mission locale) des éléments de professionnalisation. En 2001, le métier de conseiller s'est construit autour de la nouvelle convention collective. Au début, le profil était très socioculturel, on nous percevait comme un mouvement proche de l'éducation populaire.

Néanmoins, pour trouver des emplois il fallait se rapprocher des entreprises, d'où le développement des plans locaux pour l'insertion et l'emploi (PLIE). Ayant eu l'expérience d'être président du PLIE du sud-ouest lyonnais, soutenant une approche plus large avec les entreprises du territoire, j'ai transposé cette approche à la mission locale.

Petit à petit, nous avons réfléchi à ce qu'était l'offre de services aux entreprises. Davantage de jeunes, et pas seulement les plus en difficulté, ont fréquenté les missions locales. Le bouche à oreille fonctionnant, leur nombre a considérablement augmenté : ils se rendaient compte que cela aidait vraiment à s'inscrire dans un parcours leur ouvrant de réelles perspectives pour accéder à la formation et à l'emploi.

Des relations nouvelles avec les entreprises ont vu le jour. Elles aussi se sont aperçues qu'elles pouvaient faire appel aux missions locales, travailler sur les profils de poste, en étant accompagnées par des professionnels disposant de différents outils, nationaux et territoriaux (de formation en particulier) pour mieux ajuster profil et demande. Ce partenariat avec les entreprises constitue une nouvelle offre de service de la structure, enrichissant et professionnalisant les pratiques des conseillers et créant des liens avec le tissu économique local.

D'autre part, les dispositifs initiés par l'État, le CIVIS par exemple, se sont développés et pèsent dans le financement des missions locales en apportant quelques moyens nouveaux, plus de reconnaissance mais en privilégiant les notions d'objectif et de résultat, au détriment de tout ce qui n'est pas quantifiable.

### ■ Comment voyez-vous le rôle des missions locales par rapport aux collectivités territoriales, dans les politiques locales de jeunesse ?

Aujourd'hui, dans le contexte de la réforme territoriale, les communautés d'agglomérations ou de communes constituent un échelon intéressant pour les missions locales, dans toutes les dimensions, emploi et économique, mais aussi santé, mobilité, logement...

Les missions locales sont historiquement des structures très décentralisées, en capacité d'agir localement en faveur des jeunes en assurant la coordination des politiques publiques portées par tous les niveaux (État, région, département, communautés de communes, communes...). Elles peuvent être un support privilégié pour le développement d'une véritable politique de jeunesse sur ces nouvelles intercommunalités, un outil de développement local.

Si statistiquement le classement par niveau, par tranche d'âge est intéressant, je crois que cela doit évoluer car ce n'est plus très pertinent. En effet, les jeunes sont demandeurs d'approches décloisonnées et collectives, et les professionnels doivent en tenir compte. En tant qu' élu, je pense qu'il faut que l'on se rapproche des jeunes en leur donnant un rôle plus grand. Il faudrait développer des liens avec des maisons des jeunes et de la culture, des mouvements de jeunes, pour les rencontrer collectivement, entendre leur parole. On n'a pas encore créé les conditions de rencontres entre jeunes et élus, en tout cas dans mes expériences.

### ■ La professionnalisation des missions locales est-elle un gage de réussite, d'innovation ?

Paradoxalement, la professionnalisation a amené la standardisation, une forme de culture du résultat. Le contrat d'insertion dans la vie sociale (CIVIS) notamment illustre cette dérive.

En parallèle, face à la pression du nombre de jeunes, le réseau s'est pris en mains pour se fermer tout seul, même s'il fait appel à des intervenants extérieurs en fonction de la thématique. Mais la professionnalisation engendre aussi le mélange des cultures professionnelles : les plus âgés encore dans le réseau, réticents à la culture du résultat, sont plus créatifs mais donnent l'image de farfelus aux élus. Si on prenait plus en compte ce que nous disent les jeunes, les équipes pourraient être plus inventives et innovantes.

Les élus locaux doivent être force de proposition, créer les conditions du développement économique, source d'emplois pour les jeunes.

### ■ Qu'est-ce qui vous paraît le plus important dans la notion d'accompagnement ?

Maintenant, avec mon bagage d'élu et d'ancien éducateur, je m'applique à faire passer l'idée qu'accompagner quelqu'un c'est regarder autour de lui, partout, dans une dimension globale. Ce discours commence à être entendu, le rapport 2010 de l'inspection générale des finances (IGF) pointant les missions locales comme un dispositif d'accompagnement efficace. Deux exemples illustrent l'importance d'une prise en charge globale : sur la santé, on se rapproche des mutuelles locales, ce qui permet d'améliorer la couverture sociale des jeunes du territoire. Sur la mobilité – axe important car nous sommes dans une zone transfrontalière avec l'Italie – l'an dernier, cinq jeunes du département sont partis à l'étranger. Après une telle expérience (stage ou travail) ils ne voient plus les choses de la même façon.

Parfois la mission locale est perçue par l'élu comme un service de placement, ce qui est une erreur majeure. Seuls les élus qui connaissent les missions locales savent que l'emploi pérenne est l'aboutissement de tout un parcours pas forcément linéaire. Un élu impliqué dans la gestion d'une mission locale, conscient du travail d'accompagnement global des conseillers, peut beaucoup mieux convaincre ses collègues de l'efficacité de cette approche et de la pertinence de ce dispositif.

Enfin, le binôme président-directeur est déterminant : chacun a une place et un rôle important pour apporter une réponse adaptée aux réalités locales et mettre en place les bons partenariats.

La mission locale n'est pas un prestataire de services, chacune est différente, les contextes sont divers ainsi que les objectifs qui en dépendent. On ne peut pas les comparer entre elles. Concernant la convention pluriannuelle d'objectifs (CPO, ministère de l'Emploi), je tiens toujours à participer avec ma directrice à la rédaction de l'arrêté final dans lequel on fixe les objectifs. Même si c'est contraignant, c'est indispensable, cela maintient un climat dynamique qui bénéficie à tout le monde. L'équipe se sent valorisée et son travail reconnu.

L'association régionale des missions locales de PACA a développé un outil pour mesurer la satisfaction des jeunes usagers, et concernant la nôtre, les retours sont très bons. C'est essentiel pour les professionnels, directeurs et élus : les missions locales sont reconnues par les jeunes !



## Conclusion

Nous avons tenté dans les pages précédentes d'esquisser les principales tendances relevées sur les territoires étudiés. Nous proposons ici un résumé de celles qui représentent des enjeux d'avenir importants.

Après avoir écouté de nombreux professionnels, il est possible d'affirmer qu'il existe autant de façons d'accompagner que de professionnels, bien que ceux-ci soient influencés dans l'ensemble par la « culture institutionnelle » de la structure à laquelle ils appartiennent. Cela revient à dire que cinq conseillers d'une même mission locale peuvent avoir des approches personnelles, et qu'à ce titre, la trajectoire professionnelle a un poids considérable. Ainsi, un conseiller de Pôle emploi ayant travaillé pendant un temps en mission locale a une vision plus « originale » de l'accompagnement des jeunes.

Les territoires jouent un rôle crucial en matière d'accès aux droits, dans un premier temps au niveau des orientations politiques claires, puis dans un second temps pour mobiliser toutes les ressources financières, humaines, techniques, disponibles localement. C'est à l'échelon des territoires que se construisent les coopérations les plus harmonieuses, tout comme les rivalités les plus préjudiciables pour les usagers. Même dans les villes où la coordination entre les structures, entre professionnels, est promue par l'exécutif municipal, on n'évite pas les tensions. Néanmoins, des espaces d'échanges et de partage y favorisent une meilleure connaissance de « l'expertise » de chacun, condition indispensable pour penser la complémentarité, en plaçant les jeunes au cœur. L'Île-de-France constitue un terrain d'étude particulier, avec de fortes spécificités, et les villes observées en sont de bons exemples : des tissus associatifs assez développés, des acteurs locaux nombreux, des missions locales (ou intercommunales) avec parfois des moyens très limités, en sous-effectif... tandis qu'ailleurs, en province, ces mêmes missions locales peuvent avoir une place centrale dans la vie des jeunes peu qualifiés.

Philippe Labbé nous met en garde (voir p. 16 du chapitre « L'accompagnement socioprofessionnel (ASP) : une construction systémique »), sur une possible dérive liée à la supposée polyvalence des intervenants sociaux du champ de l'insertion : « les faire basculer du "bon à tout" au "bon à rien" ». Or nous avons observé, sur au moins deux des villes analysées, le développement progressif de spécialisations, c'est-à-dire, des structures reconnues pour un savoir-faire particulier dans tel domaine ou tel public. Nous avons constaté par ailleurs, une complémentarité des rôles en ce qui concerne les intervenants qui se spécialisent sur les questions de jeunesse, face à ceux qui défendent plutôt une connaissance fine des politiques d'insertion, d'emploi.

Enfin, dernier point important ces dernières années la place de « nouveaux » acteurs sur les territoires. L'arrivée des opérateurs privés de placement et le développement de la mission « insertion professionnelle » des universités.

Dans ce contexte changeant, l'un des principaux défis demeure celui du binôme lisibilité-visibilité sur les territoires, des structures, de leur savoir-faire, mais également des jeunes et de leurs attentes. Le dernier mot de la responsable d'un bureau d'aide à l'insertion

professionnelle (BAIP) fixe l'une des orientations possibles et valables pour toute structure et tout territoire: « Il manque pour l'instant la participation des jeunes, notamment lors des réunions du bureau du BAIP, aux côtés des enseignants et des employeurs. »

# Les attentes des jeunes

ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU

---

## Comment lire les pistes? Retour sur la démarche

Le texte qui suit est le fruit d'échanges organisés avec trois groupes de jeunes, issus de trois missions locales différentes, loin de celles étudiées dans la recherche entamée en 2011: Reims, Poitiers et Pays salonnais. Ces missions locales sont engagées dans une recherche-action portée par l'Institut Bertrand Schwartz intitulée Agir pour et avec les jeunes. Les jeunes ayant composé les *focus groups* sont donc relativement habitués à prendre la parole et à développer un point de vue critique vis-à-vis de leurs interlocuteurs; ils ont des profils très divers (voir l'encadré de présentation à la fin de cette partie p. 83). Les rencontres entre la chargée d'études et de recherche de l'INJEP et ces groupes ont été organisées entre juin et juillet 2012.

Sur la base de quelques analyses tirées de la recherche, les jeunes ont été invités à réagir, en exprimant leurs attentes en matière d'accompagnement social et professionnel, quel que soit le cadre institutionnel (en mission locale ou ailleurs).

L'enregistrement et le compte rendu des échanges ont été réalisés par l'INJEP et ensuite soumis à modification/validation par les jeunes.

Cette partie « Pistes » a donc été pensée de façon à compléter le cœur de l'ouvrage, à savoir l'analyse des pratiques de professionnels. Il s'agit de regarder de plus près ce que disent les jeunes « d'une manière générale », à défaut de savoir ce que disent les jeunes des villes étudiées, de leurs attentes en matière d'accompagnement pendant la transition vers l'emploi.

Des différents propos que les jeunes ont développés, cinq axes de réflexion ressortent :

- les spécificités des jeunes;
- les objectifs essentiels pour tout accompagnement;
- la posture;
- l'organisation des structures qui accompagnent;
- ce qui dépasse les structures et concerne les territoires.

Nous avons privilégié leurs propres expressions à travers les *verbatim* quasi en intégral, introduits par des titres que nous avons proposés et qu'ils ont modifiés parfois, puis validés. Ce qui nous a semblé le plus stimulant dans cette forme de « va-et-vient » est le lien parfois flagrant, incontestable, avec les propos des professionnels interviewés. C'est d'ailleurs de cette façon-là qu'il faut lire les pistes ici proposées par les jeunes, comme un mouvement oscillatoire entre ceux qui accompagnent et ceux qui sont accompagnés, parce que les solutions leur appartiennent, pour des raisons et à des niveaux distincts.

## Les spécificités des jeunes

### Accompagner les jeunes de manière différente, adaptée

« Je pense personnellement que l'accompagnement d'un jeune par rapport à un adulte suppose quelques différences de méthodes d'accompagnement. En effet, le jeune est novice dans bien des matières : démarches auprès des organismes, les lois et le droit du travail, les droits familiaux..., et il est important qu'il puisse être accompagné dans un sens très large. De plus, sans expérience professionnelle on est moins avantagé qu'un adulte qui a une expérience au travail, que ce soit dans les démarches de recherche d'emploi, dans la recherche d'un logement, des droits aux aides..., c'est pour ça qu'il est important qu'il existe des associations ou organismes spécifiques pour l'encadrement et l'aide aux jeunes. »

### Prendre en compte les barrières d'âge

« J'aurai bientôt 25 ans, et ça me fait peur, qui va m'aider après ? Je ne pourrai plus être à la mission locale. »

« Au lycée, leur objectif est le bac, après on vous lâche... »

### Améliorer la connaissance des jeunes et de leur parcours

« On n'a pas essayé de me connaître dans le fond pour trouver la formation qui me correspondait... Mais j'ai été mis dans une formation qui ne m'intéressait pas, parce qu'il fallait la remplir probablement. »

### Clarifier la notion d'autonomie auprès des professionnels (qu'est-ce qu'elle implique chez le jeune ?)

« Je savais ce que je voulais faire, donc le conseiller m'a dit que c'était à moi de faire les démarches... j'ai expliqué ce que je voulais mais je ne savais pas comment m'y prendre... je n'étais pas si autonome... j'écris très mal, et ça c'était un frein, je parlais avec des *a priori*, pareil pour le CV... »

### Prendre en compte le rapport au temps des jeunes

« Les jeunes peuvent plus que les autres avoir des imprévus, subir l'instabilité. »

« Urgence, nécessités, besoins primaires, nous sommes renvoyés systématiquement à la mission locale dès que l'on a moins de 26 ans. Parfois, on a des besoins immédiats, or la mission locale n'a pas forcément les moyens de nous répondre tout de suite. »

« Selon la demande, on ne peut pas attendre. Il faut un accueil d'urgence pour pouvoir distinguer les besoins. »

« Être jeune c'est avoir le choix, prendre le temps. On ne nous laisse pas le temps de nous découvrir nous-mêmes, d'être aussi dans la démarche, activement. »

« C'est très difficile surtout pour ces jeunes qui deviennent plus fragiles à force de devoir faire face aux difficultés. »

« S'autoriser à laisser le temps, ne pas être tout de suite dans une proposition rapide. On peut choisir, se tromper en découvrant quelque chose... Aujourd'hui, l'accès à un emploi stable avant 27 ans est difficile car on ne laisse pas le temps au jeune de savoir réellement ce qu'il veut faire de sa vie, on le presse toujours à faire des choix rapidement. À peine entré au collège : "Que veux-tu être plus tard ? Quel métier ?" Nous n'avons plus le droit d'avoir le choix, alors nous nous perdons dans l'océan de l'emploi à ne jamais être satisfait de ce que nous faisons car nous n'avons pas eu le temps de découvrir les ressources de chacun des métiers. »

## Les objectifs de tout accompagnement

### D'abord écouter, rassurer, redonner confiance et faire confiance

« C'est un lien important pour me remotiver, trouver de l'assurance, me diriger vers une formation. »

« Me rassurer, je n'étais pas toute seule, il y avait une issue positive. Le côté professionnel jouait sur tout, je n'avais rien, il y avait un impact direct sur le moral. »

« J'ai dû venir à la mission locale pour qu'ils confirment à la Croix-Rouge que j'avais besoin d'aide... je n'avais rien dans le frigo... »

« Les pouvoirs publics, ceux qui décident, devraient plus écouter le public qu'ils reçoivent. Être à l'écoute c'est dire que même si on est déscolarisé, on a aussi droit à l'échec, ce n'est pas une fatalité... moi par exemple, l'éducateur est venu me voir, il s'est intéressé à ce que je faisais... parfois, j'oubliais les rendez-vous, j'avais la flemme, je ne trouvais pas la motivation, je posais des lapins mais il passait toujours derrière moi... je voulais sortir, être entre amis... mais les éducateurs étaient là, cherchaient avec moi un patron pour la formation en alternance, j'avais des échecs mais ils m'ont aidé à mieux vivre tout ça... j'ai eu la remise à niveau grâce à la mission locale, j'avais fait des stages, grâce à une personne du club de prévention, en lien avec mes études et avec ce que je voulais faire. On te donne ta chance et la confiance. »

### Rompre l'isolement

« Ce suivi à la mission locale, ça aide à ne pas rester seule, le fait d'avoir un conseiller est aussi motivant parce que l'on fait aussi des efforts pour l'autre. »

### Rassurer, être présents

« Je me suis retrouvée toute seule sans mes parents... j'avais besoin de trouver un repère, me rassurer, quelqu'un à qui poser des questions, même d'ordre administratif. »

« Écoute, attention, disponibilité, dès que j'ai besoin, la personne qui me suit est là... »

## La posture des accompagnateurs

### Valoriser la parole des jeunes

« Mon cas a été plus pris au sérieux en passant par un conseiller de mission locale, ma parole ne comptait pas avant face aux autres institutions (assistantes sociales, directrices de crèche). La conseillère a réussi à trouver des places de garde pour ma fille, alors que je n'arrivais pas quand je demandais directement. »

### Favoriser l'initiative des jeunes

« Développer des projets aide à rompre l'isolement, à sortir des clichés, nous rend actifs... on expérimente. Nous gérons, on nous laisse comme des jeunes professionnels, capables de prendre des décisions. »

« S'ils ont un projet, les jeunes ont besoin de savoir qu'on peut les aider. »

### Expérimenter les échanges entre pairs (autres jeunes, copains...)

« Le fait de voir d'autres jeunes en difficulté, ça m'a rassurée, j'ai pris conscience, en aidant les autres et ça a produit un déclic, j'ai fait des choses que je n'aurais pas fait toute seule avant... »

### **Prévenir plutôt que guérir**

« Si au lieu de faire du “curatif” on faisait du préventif? La mission locale, on ne la connaît pas, toutes ses ressources... le CIO [centre d'information et d'orientation] j'en rigole, on est jeune, on nous demande depuis le collège ce qu'on a envie de faire mais on n'en sait rien... Qu'est-ce que la mission locale, avant qu'on soit en décrochage... Pourquoi ne pas avoir ces ressources avant? On ne nous en parle pas avant. »

### **Défendre l'approche personnalisée**

« Avec le mail, on peut écrire à son conseiller, qui nous répond. Le fait de pouvoir lui parler directement au téléphone est utile, l'idée du référent c'est vraiment important, la confiance est installée. Il connaît notre situation, le jeune peut réellement entrer dans une dynamique d'insertion en pouvant avancer avec un professionnel qui suit réellement son parcours tout au long de son projet d'avenir. Cela encourage le jeune à aller jusqu'au bout. »

### **Développer les échanges intergénérationnels**

« La personne qui part à la retraite a quelque chose à faire partager aux jeunes. Il faut plus de partage entre les générations... aujourd'hui c'est comme si on avait perdu la notion de transmission. Les plus âgés savent des choses que les jeunes ne connaissent pas. Les aînés ont appris sur le tas... alors que la formation évolue et qu'on n'apprend pas les mêmes choses aujourd'hui et plus de la même façon. On perd le côté humain au travail, c'est du chacun pour soi. »

## **L'organisation des structures qui accompagnent**

### **Mieux informer les professionnels sur les compétences des différentes structures**

« Mon cas personnel : mes réponses, je n'ai trouvé qu'en mission locale. Assistante sociale, Pôle emploi, je n'ai rien eu, aucune résolution... Je n'ai jamais trouvé d'emplois grâce à Pôle emploi. La CAF m'a renvoyée vers la mission locale. »

« Avec Pôle emploi, ou avec l'assistante sociale, je n'ai rien trouvé, et en plus ils ont dit qu'en tant qu'handicapée je ne trouverais jamais alors que la mission locale a trouvé le CAP restauration. »

### **Sortir de la logique de catégorisation**

« Tu as moins de 26 ans tu vas automatiquement à la mission locale. On n'a pas le choix. On se débarrasse de nous. C'est un critère administratif plus qu'autre chose. »

« “Allez voir la CCAS [caisse centrale d'activités sociales]”... on est baladé comme ça... “Mais je viens de les voir”... »

« Certains partenaires n'arrivent pas à se mettre d'accord. C'est l'image de la mission locale qui est ternie, après on a du mal à faire confiance. Les conseillers dépendent des moyens mis à leur disposition et ne peuvent satisfaire tous les profils de jeunes. Ils ne peuvent pas prendre le temps avec le jeune de l'intégrer dans une dynamique d'insertion, parce qu'ils doivent répondre à des objectifs. Cela borne les conseillers à un travail d'insertion dans le monde du travail et ils ne peuvent pas prendre le temps de réfléchir avec le jeune à son avenir. Il faut l'intégrer de suite dans un emploi, une formation ou en tout cas dans un dispositif qui entraîne le jeune dans un enchaînement de dispositifs dont il aura du mal à se sortir, car toujours dans l'urgence de trouver un emploi qui sera souvent précaire, qui ne s'inscrira que rarement dans une perspective d'avenir. »

« On veut catégoriser tout le monde. Même pour manger, avoir de l'électricité, il faut qu'on soit dans une "case". »

### **Décloisonner**

« Il faut décroisonner: en fonction des "cases", des catégories, les gens ne fréquentent pas les mêmes ateliers ou projets... On ne se croise pas. »

### **Imaginer d'autres formats que le scolaire pour les apprentissages**

« Il y a une prédominance du "scolaire", mais certains jeunes ne veulent surtout pas ça, ils ne veulent plus avoir à "s'ennuyer en cours", lire, écrire... Certains veulent du manuel sans "les manuels", mais cela n'est plus possible. »

« On demande de pouvoir expliquer comment utiliser un pinceau pour devenir peintre... alors même que l'on est plus que performant dans son domaine, on ne peut gravir les échelons au fil du temps, sous prétexte que l'on n'a pas tel ou tel diplôme alors que ces personnes sont plus performantes dans le métier que leurs supérieurs... On manque de moyens pour proposer autre chose. »

### **Créer un espace pour les jeunes dans la mission locale**

« Créer un espace pour les jeunes à la mission locale: convivial, informel, pour croiser d'autres jeunes, avec un accès à un espace wifi. »

« Un endroit où les jeunes pourraient échanger sur leur situation, ou simplement se retrouver pour discuter, se croiser le temps d'un café... »

### **Créer ou élargir les liens avec les associations locales**

« Il n'y a pas assez de communication sur ce que font les associations locales, et notamment pour le lien, pour rompre l'isolement, des lieux pour se sentir utile... on pourrait nous dire: "il y a une association qui pourrait t'aider là-dessus, tu pourrais devenir bénévole dans cette association, voir comment ça se passe, si tu t'épanouis peut-être tu pourras faire ton métier là-dedans mais en tout cas tu te valorises toi-même et tu sauras mieux t'orienter dans ton projet personnel." »

« On focalise tellement dans l'emploi que ça rentre dans les mœurs, on ne va pas vers une association parce qu'on n'y gagne pas d'argent, et que cela ne rentre pas dans nos préoccupations, lorsque l'on se retrouve dans une situation précaire, à laquelle on ne peut faire face. Alors que tu vas être dans un réseau, qui va te faire découvrir de nouvelles personnes... ça peut être un accélérateur. »

### **Repenser et promouvoir le collectif**

« Certaines choses peuvent être gérées de manière collective, ça permet de dégager du temps pour se focaliser sur les projets personnels. »

« Il faut aussi des groupes de paroles en mission locale, pour faire le lien avec des associations extérieures par exemple. Il est important que les jeunes contribuent à penser les solutions et propositions. Sur des horaires différents (non administratifs). »

« Promouvoir le collectif, y compris quand on arrive à la mission locale, grâce à un pré-accueil collectif, les questions des autres vont être complémentaires et chacun peut s'entraider, ça crée un réseau... l'échec des rendez-vous fatigue et démotive quand on n'est tout seul. Échange de tuyaux, bonnes infos. »

## **Ce qui dépasse les structures et concerne les territoires**

### **Donner les moyens d'aider les jeunes**

« Les autres manquent de moyens par rapport à la mission locale, matériels, écoute, j'avais des attentes particulières, j'étais peut-être un cas particulier: problème de permis, mon enfant, pas d'aide du père de mon enfant. »

« La téléprocédure est parfois mise en place à la maison de l'emploi, mais c'est assez compliqué à comprendre seul comment ça fonctionne, on n'est pas accompagné... on nous a encore renvoyés à la mission locale. »

« Les crèches devraient être plus nombreuses et les places débloquées plus rapidement aussi, pour en bénéficier tout de suite quand je trouve un emploi. »

### **Accroître les moyens de l'accompagnement en les adaptant aux profils des jeunes**

« Permettre aux conseillers d'avoir plus de temps pour les entretiens, ces entretiens doivent être adaptés aux profils (certains ont besoin de plus de temps). Parfois, il faut avec certains jeunes prendre plus de temps pour l'élaboration d'un projet, dans leurs démarches. »

« Certains auraient besoin d'un accompagnement hors des murs de la mission locale, dans l'entreprise, en situation d'emploi. »

### **Rendre visible les structures et ce qu'elles peuvent proposer aux jeunes**

« Je ne connaissais pas trop les structures s'occupant des jeunes... Je ne connaissais pas d'autre association pouvant intervenir auprès des jeunes. »

« Je voulais passer le BAFA et finalement pas de finances de l'État... J'ai trouvé un système, toute seule, en faisant du bénévolat. »

« Service civique, après la fin des études, je travaillais en tant qu'animateur... Je suis tombé par hasard sur un dépliant du service civique... Je suis toujours à la demande de découvrir de nouvelles choses. »

« Développer davantage la communication sur les différentes choses. »

« Le jeune doit avoir plus de visibilité sur ce qui existe, savoir vers qui aller, où s'orienter, vers quelle structure s'adresser si l'école ne l'intéresse plus. »

« Il faudrait une mission locale pour les jeunes scolarisés aussi, qui propose un accompagnement humain et personnalisé, qui identifie les vrais besoins, qui prend en compte le vécu, avec une vision plus globale (et pas que professionnelle, est-ce qu'on a du soutien financier autour de nous?), qui est force de propositions en termes de projets, qui connaît les territoires. »

### **Anticiper l'accompagnement dès la fin des études secondaires**

« Pendant la 3<sup>e</sup> année de lycée, il faut offrir un accompagnement plus poussé, surtout à ceux qui ne savent pas encore ce qu'ils veulent faire. Il faut développer les rencontres avec des professionnels. Dans mon cas, les profs étaient juste là pour instruire, pas pour accompagner, même dans un BTS. »

### **Améliorer l'information auprès des jeunes au-delà des questions d'emploi**

« Sur l'accès aux droits (santé, logement, permis), ce n'est pas assez lisible... à partir du moment où tout est axé sur l'emploi... Les conseillers ne parlent pas forcément de tout ça parce qu'ils n'ont pas le temps, ils savent qu'ils doivent mettre les jeunes dans une case. Cela va au-delà du temps restreint. Les conseillers sont bornés par des objectifs à atteindre et se retrouvent forcément à diriger le jeune directement vers de l'emploi sans pouvoir réfléchir d'abord avec lui à un projet qui le valorisera dans le temps. »

## PRÉSENTATION DES JEUNES DONT LES PROPOS SONT REPRIS DANS CETTE PARTIE

### **Mission locale de Reims**

**Manon, 18 ans.** En service civique, bac ST2S, préparation entrée en formation infirmière avec le GRETA.

**Lauréline, 24 ans.** Inscrite à la mission locale depuis un an, bac ES. Elle a toujours travaillé surtout en association d'aide à domicile. Préparation du concours d'entrée d'aide-soignante, suspendue à cause des difficultés de garde de son enfant en bas âge.

**Naïme, 20 ans.** En service civique, de juin à décembre 2012, BEP production mécanique informatisée/fabrication, bac technicien d'usinage, actuellement BTS en ingénierie mécanique. Projet d'intégrer la gendarmerie nationale.

**Isabelle, 22 ans.** En situation de handicap, inscrite en mission locale depuis 2002.

**Esmerie, 21 ans.** En stage de 12 semaines à la mission locale, en 1<sup>re</sup> année d'éducatrice spécialisée.

### **Mission locale de Poitiers**

**Laure, 24 ans.** DAEU, en service civique à la mission locale, toujours bénéficiaire d'un suivi par son conseiller. Prépare le concours d'entrée en formation pour devenir éducatrice spécialisée ou monitrice éducatrice.

**Esma, 20 ans.** En reprise d'études administration économique et sociale à partir de septembre 2012 à l'université. Actuellement en service civique à la mission locale, toujours suivie par sa conseillère à la mission locale.

**Tiany, 23 ans.** CAPA BEPA milieu équin, au chômage pendant un an, a un emploi de femme de ménage depuis deux ans. Projet : travailler en milieu équestre, continue à faire du cheval en attendant de pouvoir le réaliser.

**Aurélie, 23 ans.** Bac pro services en milieu rural, BEP service à la personne. Hôtesse d'accueil dans une société de sécurité depuis deux ans et demi.

**Gaël, 23 ans.** CAP peintre, CQP restauration rapide. Assure des vacances au Futuroscope depuis un an.

### **Mission locale du Pays salonnais**

**Assia, 24 ans.** Reconnaissance personne handicapée, en recherche d'emploi, bénévole à ML prod.

**Sheila, 20 ans.** En service civique à la mission locale, BEP carrières sanitaires et sociales.

**Thomas, 20 ans.** En service civique à la mission locale, bac pro micro-informatique et réseaux.

**Aude, 23 ans.** En service civique à la mission locale, titulaire BAFA et BAPAAT.

**Kristell, 22 ans.** Diplômée d'État en économie sociale et familiale, CDD dans un programme de réussite éducative.

**Bruno, 24 ans.** En service civique à la mission locale et à l'Institut Bertrand Schwartz, master 1 d'histoire.

**Marine, 23 ans.** En service civique en tant que référente mobilité internationale à la mission locale, 3 ans d'études en communication visuelle.

**Nassuf, 23 ans.** BEP comptabilité, ensuite formation DECG, CAE avec la mission locale en tant que graphiste, et aujourd'hui en contrat de professionnalisation pour reprendre la formation.



# RESSOURCES • BIBLIOGRAPHIE ET SITOGRAPHIE

## Bibliographie

ABHERVÉ M., LABBÉ P. (dir.), *L'insertion professionnelle et sociale des jeunes ou l'intelligence pratique des missions locales*, Apogée, Rennes, 2005.

ABHERVÉ M., LABBÉ P., «L'accompagnement des jeunes diplômés demandeurs d'emploi par des opérateurs privés de placement. Les enseignements d'une évaluation», *Dares Analyses*, n° 094, décembre 2011.

ABHERVÉ M., LABBÉ P., «L'accompagnement social vers l'emploi», *Informations sociales*, n° 169, 2012/1.

BUREAU M.-C., LEYMARIE C., «Innover dans le social : l'exemple des missions locales», *Connaissances de l'emploi*, n° 12, Centre d'études de l'emploi, février 2005.

CASTEL R., «Du travail social à la gestion sociale du non-travail», *Esprit*, «À quoi sert le travail social?», mars-avril 1998.

CAUSSE L., ROCHE P., «Le travail en mission locale et agence pour l'emploi : accompagnement et gestion des flux», in GÉLOT D., NIVOLLE P., *Les intermédiaires des politiques publiques de l'emploi*, La Documentation française, Paris, 2000.

CHARLOT B., GLASMAN D. (dir.), *Les jeunes, l'insertion, l'emploi*, Presses universitaires de France, Paris, 1998.

DEMAZIÈRE D., *Les intermédiaires des politiques de l'emploi*, in GÉLOT D., NIVOLLE P. (dir.), *Cahier Travail et emploi*, La Documentation française, Paris, 2000.

DUBAR C., «La construction sociale de l'insertion professionnelle en France», in ROULLEAU-BERGER L., GAUTHIER M., *Les jeunes et l'emploi dans les villes d'Europe et d'Amérique du Nord*, L'Aube, La Tour d'Aigues, 2001.

LABBÉ P., *Les bricoleurs de l'indicible. De l'insertion en général, des missions locales en particulier*, Apogée, Rennes, 2003.

LE RHUN B., MINNI C., «Le contrat d'autonomie : mise en œuvre par les opérateurs et profils des bénéficiaires», *Dares Analyses*, n° 013, février 2011.

NICOLE-DRANCOURT C., ROULLEAU-BERGER L., *L'insertion des jeunes en France*, Presses universitaires de France, Paris, 1995.

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

SCHWARTZ B., *L'insertion professionnelle et sociale des jeunes*, Apogée, Rennes, 2007 (1<sup>re</sup> éd. 1981).

## Sitographie

[www.afij.org](http://www.afij.org)

L'Association pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés, créée en août 1994.

<http://plabbe.wordpress.com/>

Le blog de Philippe Labbé.

[www.cce-recherche.fr/](http://www.cce-recherche.fr/)

Le Centre d'étude de l'emploi (CEE) analyse les politiques publiques d'emploi et contribue à leur évaluation.

[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)

Le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CERÉQ) publie de nombreuses analyses (notamment celles autour des enquêtes Génération) sur l'insertion professionnelle des jeunes.

[www.cnml.gouv.fr/](http://www.cnml.gouv.fr/)

Le Conseil national des missions locales (CNML). Institué auprès du Premier ministre, le CNML réunit les représentants des ministres compétents en matière d'insertion professionnelle et sociale des jeunes et des élus locaux : présidents de missions locales, représentant des communes, des départements et des régions.

[www.orientation-pour-tous.fr](http://www.orientation-pour-tous.fr)

Orientation pour tous. Le site Internet du service public de l'orientation (information et orientation sur les formations et les métiers). Portail mis en œuvre par Centre Inffo avec les régions et les partenaires sociaux.

[www.cidj.com/reseau-ij/](http://www.cidj.com/reseau-ij/)

Le réseau information jeunesse. Les 1 500 structures du réseau.

[www.unml.info](http://www.unml.info)

L'Union nationale des missions locales (UNML). Constituée sous statut associatif, l'UNML regroupe des élus qui assument la fonction de président ou d'administrateur au sein d'une mission locale, d'une PAIO (ou d'un organisme d'insertion sociale ou professionnelle).

## Des ouvrages ou des rapports sur ce thème publiés par l'INJEP

### ■ Revue *Agora débats/jeunesses*

« Les jeunes vulnérables face au système d'aide publique », n° 62, dossier coordonné par Patricia Loncle et Olivier Douard, octobre 2012.

« L'expérience de la discrimination: les jeunes et l'accès à l'emploi », n° 57, dossier coordonné par Henri Eckert et Jean-Luc Primon, février 2011.

JELLAB A., « Les ambiguïtés d'une insertion à venir: jeunes 16-25 ans. Mission locale et contrôle social », *Agora débats/jeunesses*, n° 4, 1996, pp. 89-100.

### ■ Collection des « Cahiers de l'action »

LESAUNIER B., GAVARINI L. (dir.), *L'accompagnement des jeunes ayant moins d'opportunités. L'expérience du programme Envie d'agir*, n° 33, 2010.

PAUL M., « L'accompagnement: un enjeu sociopolitique pour les territoires », in BLANC N. (coord.), *Pour une animation enfance-jeunesse de qualité*, n° 30, 2010.

### ■ Quatre-pages *Jeunesses: études et synthèses*

NATIEL C., TRINDADE-CHADEAU A., « Journées Jobs d'été: un dispositif au service des jeunes et des territoires? », n° 5, septembre 2011.

### ■ Rapport consultable au centre de ressources

ROBITEAU C., SILVESTRE S., *Le CUI-CAE: une étape dans le parcours professionnel des jeunes? Point de vue des associations du secteur jeunesse, vie associative et sport de la région Centre*, rapport d'étude, INJEP, Paris, avril 2012 ([www.injep.fr/Rapport-Le-CUI-CAE-une-etape-dans](http://www.injep.fr/Rapport-Le-CUI-CAE-une-etape-dans)).

# RESSOURCES • RÉPERTOIRE DES SIGLES

ACI	Atelier et chantier d'insertion	IGF	Inspection générale des finances
ADVP	Activation du développement vocationnel et personnel	LD	Longue durée
AFIJ	Association pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés	LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
AFPA	Association nationale pour la formation professionnelle des adultes	LRU	(Loi) relative aux libertés et responsabilités des universités
APEC	Association pour l'emploi des cadres	MAIS	Mouvement pour l'accompagnement et l'insertion sociale
ASP	Accompagnement socioprofessionnel	NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle	OFAJ	Office franco-allemand de la jeunesse
BIJ	Bureau information jeunesse	OPP	Opérateur privé de placement
CCAS	Caisse centrale d'activités sociales	PAIO	Permanence d'accueil, d'information et d'orientation
CEE	Centre d'étude de l'emploi	PARE	Plan d'aide au retour à l'emploi
CEFAA	Centre européen de formation par alternance et en apprentissage	PEC	Portefeuille d'expériences et de compétences
CEREQ	Centre d'études et de recherches sur les qualifications	PIJ	Point information jeunesse
CIDJ	Centre d'information et de documentation jeunesse	PLIE	Plan local pour l'insertion et l'emploi
CIJ	Centre information jeunesse	POP	Parcours d'orientation professionnelle
CIO	Centre d'information et d'orientation	PPAE	Projet personnalisé d'accès à l'emploi
CIVIS	Contrat d'insertion dans la vie sociale	RMI	Revenu minimum d'insertion
CNML	Conseil national des missions locales	RSA	Revenu de solidarité active
COP	Conseiller d'orientation psychologue	SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation
CPO	Convention pluriannuelle d'objectifs	SPE	Service public de l'emploi
CRIJ	Centre régional information jeunesse	SPEL	Service public de l'emploi local
DE	Demandeur d'emploi	SPOTLV	Service public d'orientation tout au long de la vie
DEFM	Demandeur d'emploi en fin de mois	TLD	Très longue durée
ENSP	École nationale de santé publique	TOC	Troubles obsessionnels compulsifs
FEJ	Fonds d'expérimentation pour la jeunesse	TRACE	Trajectoire d'accès à l'emploi
FM	Fin de mois	TRE	Techniques de recherche d'emploi
FSE	Fonds social européen	UNHAJ	Union nationale pour l'habitat des jeunes
GEI	Groupe Emploi Insertion	UNML	Union nationale des missions locales
GIP	Groupement d'intérêt public	URML	Union régionale des missions locales
HLM	Habitation à loyer modéré	ZUS	Zone urbaine sensible
IAE	Insertion par l'activité économique		

## Ouvrages parus dans la collection

### Cahiers de l'action : Jeunesses, pratiques et territoires

- 01** – *Des ressources pour l'engagement et la participation des jeunes*  
Coordonné par Gérard Marquié, 2005 (épuisé)
- 02** – *La participation des jeunes à la vie publique locale en Europe*  
Sous la direction de Valérie Becquet, 2005
- 03** – *Animation et développement social. Des professionnels en recherche de nouvelles compétences*  
Sous la direction d'Annette Obin-Coulon, 2005
- 04** – *Les jeunes dans la vie locale : la participation par l'action*  
Jean-François Miralles, Julien Joanny, Éva Gaillat, Olivier Andriqué, 2006
- 05** – *Espaces populaires de création culturelle. Enjeux d'une recherche-action situationnelle*  
Hugues Bazin, 2006
- 06** – *Projets éducatifs locaux : l'enjeu de la coordination*  
Véronique Laforets, 2006
- 07** – *Vers l'éducation partagée. Des contrats éducatifs locaux aux projets éducatifs locaux*  
Coordonné par Bernard Bier, 2006
- 08** – *Les conseils généraux, acteurs des politiques de jeunesse*  
Coordonné par Bernard Bier et Jean-Claude Richez, 2006 (épuisé)
- 09** – *Les collectivités territoriales, actrices de l'éducation populaire. Conférence de consensus, Paris, 2006*  
Coordonné par Nathalie Boucher-Petrovic, 2007
- 10** – *Accueillir les jeunes en milieu rural. Pour des territoires solidaires*  
Mouvement rural de jeunesse chrétienne, 2007
- 11** – *Prévenir les ruptures adolescents-institutions. Réflexion sur la recherche-action*  
Sous la direction de Joëlle Bordet, 2007
- 12** – *Enfants et jeunes nouvellement arrivés. Guide de l'accompagnement éducatif*  
Coordonné par Clotilde Giner et Eunice Mangado (AFEV), 2007
- 13** – *L'action sociale et la fonction parentale. Héritage et renouveau*  
Sous la direction de Florence Ovaere, 2007
- 14** – *S'informer pour s'orienter. Pratiques et parcours de jeunes*  
Cécile Delesalle, avec la collaboration de Sophie Govindassamy (Vèrès Consultants), 2007
- 15** – *Enfants à la colo. Courcelles, une pédagogie de la liberté*  
Sous la direction de Jean-Marie Bataille, 2007
- 16** – *Éducation et citoyenneté*  
Coordonné par Bernard Bier et Joce Le Breton, 2007
- 17** – *Villes éducatrices. L'expérience du projet de Barcelone*  
Coordonné par Araceli Vilarrasa, Bernard Bier et Jean-Claude Richez, 2007
- 18** – *Le sujet écrivant son histoire. Histoire de vie et écriture en atelier*  
Coordonné par Alex Lainé et Marijo Coulon, 2008
- 19** – *Coexist, une pédagogie contre le racisme et l'antisémitisme. Déconstruire les stéréotypes*  
Joëlle Bordet, Judith Cohen-Solal, 2008
- 20** – *Territoires ruraux et enjeux éducatifs. La plus-value associative*  
Fédération nationale des Foyers ruraux (FNFR), 2008

- 21** – *Structures d'animation en zones urbaines sensibles. L'exemple de la Communauté urbaine de Bordeaux*  
Stéphanie Rubi, 2009
- 22** – *Jeunes, racisme et construction identitaire*  
Bernard Bier, Joëlle Bordet, 2009
- 23** – *Construire une démarche d'évaluation partagée. Une expérimentation dans le Pas-de-Calais. Démarche coopérative du réseau DEMEVA*  
Coordonné par Mathieu Dujardin, 2009
- 24-25** – *Culture, cultures : quelle(s) pédagogie(s) de l'interculturel ?*  
Coordonné par Bernard Bier et Clélia Fournier, 2009
- 26** – *Sortir du face-à-face école-familles*  
Afev, ANLCl, Fnepe, Injep, 2009
- 27** – *La Réussite éducative. Un dispositif questionné par l'expérience*  
Coordonné par Véronique Laforets, 2010
- 28** – *Jeunes mineurs en Associations. Quel impact sur leurs parcours ?*  
Stéphanie Rizet, 2010
- 29** – *Politique locale de jeunesse : le choix de l'éducatif. Issy-les-Moulineaux*  
Coordonné par Bruno Jarry, 2010
- 30** – *Pour une animation enfance-jeunesse de qualité. L'expérience du Calvados*  
Coordonné par Natacha Blanc, 2010
- 31** – *Agir pour les enfants, agir pour les parents. L'expérience des Écoles des parents et des éducateurs*  
Bernard Bier, Cécile Ensellem, 2011
- 32** – *Jeunes de quartiers populaires et politiques de jeunesse. L'expérience du Grand Ouest*  
Chafik Hbila, 2011
- 33** – *L'accompagnement des jeunes ayant moins d'opportunités. L'exemple du programme Envie d'agir*  
Brice Lesaunier, Laurence Gavarini (dir.), avec la collaboration de Caroline Le Roy, 2011
- 34** – *L'expérience du service civil volontaire à Unis-Cité : quels enseignements pour le service civique ?*  
Valérie Becquet (dir.), 2011
- 35** – *Jeunes et médias : au-delà des clichés. Déconstruire les stéréotypes*  
Coordonné par Mikael Garnier-Lavalley et Marie-Pierre Pernet (ANACEJ), 2012
- 36** – *L'information des jeunes sur Internet : observer, accompagner. Expérimentation d'outils avec des professionnels de jeunesse*  
Sous la direction de Cécile Delesalle et Gérard Marquié, 2012

## CONTACTS

### Rédaction

ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU  
(directrice de la collection)  
■ Tél. : 01 70 98 94 30  
■ Courriel : trindade-chadeau@injep.fr

### Vente

■ Tél. : 01 70 98 94 35  
■ Courriel : publications@injep.fr  
■ Boutique en ligne  
<http://www.injep.fr/catalog/>

# À découvrir également...

## des ouvrages de référence sur la jeunesse

**Agora débats/jeunesses** est une revue de recherche en sciences sociales qui traite des questions de jeunesse et de politique de jeunesse.

Animée par un comité de rédaction ouvert à plusieurs disciplines et composé de chercheurs, d'universitaires et d'experts, la revue, au travers d'articles de recherche, entend approfondir la connaissance sur les jeunes, leurs situations, leurs modes de vie, leur environnement, les relations qu'ils entretiennent avec les autres générations.

**Jeunesses : études et synthèses**, présente en quatre pages les résultats des enquêtes et études sur les thèmes des pratiques et attentes des jeunes, ainsi que des politiques publiques de jeunesse. Ces études et enquêtes sont réalisées par, pour ou avec l'INJEP en tant qu'Observatoire de la jeunesse.

### À La Documentation française

Olivier Galland, Bernard Roudet (dir.), *Une jeunesse différente ? Les valeurs des jeunes Français depuis 30 ans*, octobre 2012.

Francine Labadie (dir.), *Inégalités entre jeunes sur fond de crise. Rapport de l'Observatoire de la jeunesse*, décembre 2012.

### En partenariat avec les éditions Autrement

Amsellem-Mainguy Yaëlle, Timoteo Joaquim, *Atlas des jeunes en France. Les 15-30 ans, une génération en marche*, août 2012.

#### ■ Acheter un numéro

Sur notre boutique en ligne  
(paiement sécurisé)

[www.injep.fr/catalog/](http://www.injep.fr/catalog/)

Par téléphone, fax, ou courriel

Tél. : 01 70 98 94 35

Courriel : [publications@injep.fr](mailto:publications@injep.fr)

#### ■ S'abonner à la revue

**Agora débats/jeunesses**

Presses de Sciences Po

117, bd Saint-Germain, 75006 Paris

Tél. : 01 45 49 83 64

Fax : 01 45 49 83 34

[www.pressesdesciencespo.fr](http://www.pressesdesciencespo.fr)

Tarif 2012 pour 3 numéros en France

Étudiants : 36 euros

Particuliers : 42 euros

Institutions : 45 euros

**Contacts** ■ Presse/chercheurs

**Revue Agora** ■ Yaëlle Amsellem-Mainguy, rédactrice en chef ■ Tél. : 01 70 98 94 19

■ Courriel : [agora@injep.fr](mailto:agora@injep.fr)

**Jeunesses : études et synthèses** ■ Bernard Roudet, conseiller scientifique

■ Tél. : 01 70 98 94 29 ■ Courriel : [roudet@injep.fr](mailto:roudet@injep.fr)

# Consultez tous les titres disponibles sur notre site web [www.injep.fr/publications](http://www.injep.fr/publications)

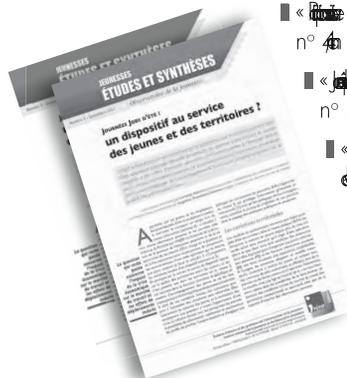
## Agora débats/jeunesses



- Jeunes « riches » et « pauvres ». Processus de socialisation — n° 53
- Jeunes & santé : entre actions publiques et comportements individuels — n° 54
- Le moment école : la vie en milieu scolaire comme expérience — n° 55
- Via : regards sur la jeunesse de Mauger, de Singly, van Zanten, Darmon, Gall, Le Van, Peretti-Watel, Mucchielli, Sulzer — n° 56
- L'expérience de la discrimination : les jeunes et l'accès à l'emploi — n° 57
- Éducation populaire et intervention sociale — n° 58
- Mixité dans les activités de loisir. La question du genre dans le champ de l'animation — n° 59
- Jeunesse & sexualité : expériences, espaces, représentations — n° 60
- L'habitat, le logement et les jeunes. Modes de logement, manières d'habiter — n° 61
- Les jeunes vulnérables face au système d'aide publique — n° 62

Prix : 17 euros à partir du n° 60.

## Jeunesses : études et synthèses



- « Participation associative : des jeunes plus engagés dans la vie de la cité », n° 4, mai 2011
- « Journées jobs d'été : un dispositif au service des jeunes et des territoires », n° 5, septembre 2011
- « Services civiques et volontariat des jeunes en Europe. Une attente des jeunes, des logiques différentes J », n° 6, décembre 2011
- « Bien manger, manger bien. Les jeunes et leur alimentation », n° 7, janvier 2012
- « Voter, ça les intéresse ? Participation électorale des jeunes et évolution du lien politique », n° 8, mars 2012
- « Orientation : les pratiques d'information des jeunes changent la donne », n° 9, juin 2012
- « Des vacances entre jeunes : partir en "colo" », n° 10, septembre 2012.
- « Revenus étudiants : de fortes disparités liées à la diversité des parcours », n° 11, novembre 2012.

5 numéros : 20 euros • Téléchargeable gratuitement sur le site de l'INJEP.



## ATLAS DES JEUNES EN FRANCE

### Les 15-30 ans, une génération en marche

Yaëlle Amsellem-Mainguy et Joaquim Timoteo  
Cartographie de Cécile Marin  
Préface de Cécile Van de Velde



#### Le livre

Aujourd'hui en France, on est jeune à la fois de plus en plus tôt et de plus en plus tard : d'un côté on s'interroge sur l'hypersexualisation et la fréquentation précoce des réseaux sociaux ; de l'autre, sur un syndrome « Tanguy », compte tenu du contexte de chômage, de précarité et de mise en couple plus tardive. Cet atlas dresse le portrait de la génération des 15-30 ans, plurielle et volontaire.

Cette synthèse s'appuie sur les données les plus récentes, réunies par deux chargés de recherche de l'INJEP (Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire/Observatoire de la jeunesse).

La santé, l'éducation, l'emploi et le logement, l'alimentation, l'amour et la sexualité, les loisirs et les addictions, les valeurs et l'engagement politique sont autant de thèmes analysés dans cet atlas, avec une mise en perspective des différentes jeunesse en Europe.

Au fil de l'analyse se dégage le portrait d'une génération volontaire et responsable, loin de la résignation et de l'apathie souvent évoquées à leur égard. Qu'ils soient contestataires, désenchantés, pro-systèmes ou conformistes, ils revendiquent haut et fort l'appartenance à une génération qui compte se faire entendre et jouer un rôle à part entière dans la société.

Malgré les inégalités sociales et territoriales, les conditions d'existence qui se précarisent, malgré les dangers sanitaires de l'obésité et de l'alcoolisme, ils entendent ne pas subir leur destin. Chaque chapitre, introduit par un extrait de *La vie secrète des jeunes* de Riad Sattouf, invite au débat en présentant sur chaque thème les réponses des politiques de la jeunesse.

#### Les auteurs

**Yaëlle Amsellem-Mainguy**, sociologue, spécialiste des questions de santé, et **Joaquim Timoteo**, économiste spécialiste des questions d'emploi et de formation, sont chargés d'études et de recherche à l'INJEP (Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire).

La préface est signée **Cécile Van de Velde**, sociologue, maître de conférences à l'EHESS, membre du conseil scientifique de l'INJEP et auteur de *Devenir adulte. Sociologie comparée de la jeunesse en Europe* (Prix Le Monde de la recherche universitaire)

Collection Atlas/Monde  
96 pages – 19 €

En vente en librairie  
ou sur le site  
des éditions Autrement  
[www.autrement.com](http://www.autrement.com)

VIENT DE PARAÎTRE



# Une jeunesse différente ?

## Les valeurs des jeunes Français depuis 30 ans

Sous la direction d'Olivier Galland et Bernard Roudet

L'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP/Observatoire de la jeunesse) publie à la Documentation française *Une jeunesse différente ? Les valeurs des jeunes Français depuis 30 ans*. Un ouvrage de référence pour prendre la mesure des changements intervenus depuis 30 ans dans les valeurs et les comportements des jeunes Français.



Famille, lien social, attitudes religieuses et politiques, rapports au libéralisme économique, travail/emploi, écologie, ruralité... en 200 pages, ce livre propose un portrait social des jeunes Français, lucide et nuancé, soulignant les convergences entre les générations et les différences selon le niveau d'études, le sexe ou l'origine. Au-delà d'une image souvent simplificatrice (jeunesse éloignée de la valeur travail, dépolitisée...), cet ouvrage invite à une meilleure compréhension des évolutions de notre société souvent initiées par les jeunes eux-mêmes. Les analyses sont issues d'une grande enquête par questionnaire réalisée à quatre reprises (1981, 1990, 1999 et 2008) sur l'ensemble de la population française. Disposer de 30 ans de recul est rare pour une enquête. L'enquête Valeurs est la seule à poser les mêmes questions sur une aussi longue période, garantissant une qualité sans équivalent des données. Dirigé par deux spécialistes de la jeunesse, Olivier Galland, directeur de recherche au CNRS et président du Conseil scientifique de l'INJEP, et Bernard Roudet, chargé d'études et de recherche à l'INJEP, cet ouvrage est issu d'un travail d'équipe associant une dizaine de sociologues et politistes.

Comprendre les jeunes, c'est aussi comprendre leurs valeurs. Un livre indispensable pour les acteurs des politiques de jeunesse et pour tous les publics qui souhaitent avoir une connaissance approfondie des jeunes, de leurs engagements et de leurs pratiques.

Avec les contributions de : Jean-Paul BOZONNET (Institut d'études politiques de Grenoble), Pierre BRÉCHON (IEP Grenoble), Jean-Hugues DÉCHAUX (université Lyon-II), Nathalie DOMPNIER (université Lyon-II), Frédéric GONTHIER (IEP Grenoble), Antoine JARDIN (IEP Paris), Emmanuel de LESCURE (université Paris-Descartes), Jean-François TCHERNIA (IEP Grenoble), Vincent TIBERJ (IEP Paris).

208 pages – 19 euros – ISBN : 978-2-11-009089-8

En vente en librairie

Diffusion : Direction de l'information légale et administrative

La Documentation française

Tél. : 01 40 15 70 10 <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/>



Complexité des territoires, recombinaisons administratives, transformation des pratiques juvéniles, dispositifs multiples, nécessité de compétences renouvelées... Les professionnels et bénévoles des politiques de jeunesse, du développement local et de l'éducation populaire sont de plus en plus contraints à une adaptation permanente, faite de création voire d'expérimentation. Le partage d'idées, de valeurs et d'approches permet alors à chacun de s'enrichir mutuellement et de construire ainsi une intervention adaptée.

C'est dans cette dynamique que la collection des « Cahiers de l'action : jeunesse, pratiques et territoires » se propose d'offrir aux acteurs de la jeunesse des ressources sur des champs thématiques variés, utiles à leur travail, avec la volonté affirmée de faire émerger l'intelligence des pratiques.

## Faciliter la transition vers l'emploi des jeunes : stratégies locales d'accompagnement

Depuis plus de dix ans, l'accompagnement est devenu une étape incontournable des dispositifs d'insertion ou des politiques de l'emploi en général. Modalité d'action publique très utilisée auprès des publics les plus en difficulté – dont les jeunes peu qualifiés –, son usage tend aujourd'hui à s'élargir et à concerner aussi des jeunes diplômés. Pour ceux qui accompagnent le même constat s'impose : aux côtés du réseau des missions locales, une multitude de structures interviennent à un moment ou à un autre dans le processus d'accompagnement vers l'emploi des jeunes.

S'appuyant sur une recherche menée de 2010 à 2012 dans quatre communes d'Île-de-France, ce nouveau volume des « Cahiers de l'action » tente de clarifier comment les professionnels qui travaillent dans des structures très différentes font vivre cette notion d'accompagnement, à la fois social et professionnel, auprès de publics eux aussi très divers, dans un contexte où chaque commune peut en outre donner ses propres orientations, impulser des actions, favoriser ou pas la coopération entre les acteurs et soutenir l'accompagnement des jeunes localement. À partir d'une réflexion sur les « cultures métiers », que celles-ci soient développées dans une agence de Pôle emploi ou dans une mission locale, dans un club de prévention ou dans un bureau information jeunesse, l'ouvrage s'interroge sur les approches mises en avant pour intervenir auprès des jeunes.

Si les critères et contraintes du cadre institutionnel influencent les modalités d'accompagnement, ce livre montre aussi qu'il reste possible pour les professionnels de personnaliser le face-à-face accompagnant/accompagné en l'adaptant aux profils des jeunes. C'est aussi ce que les jeunes entendus dans le cadre de ce travail de recherche attendent de ceux qui les accompagnent : être écoutés, rassurés, qu'on leur redonne confiance et qu'on valorise leur parole.

*Angélica Trindade-Chadeau est chargée d'études et de recherche sur l'insertion sociale et professionnelle des jeunes à l'INJEP.*



FONDATION D'ENTREPRISE  
**LA MONDIALE**



9 782111 296404

**Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire**

Établissement public sous la tutelle du ministre chargé de la jeunesse

95, avenue de France - 75013 Paris - [www.injep.fr](http://www.injep.fr)

ISBN : 978-2-11-129640-4

Prix : 13 €