



---

**Master 2**

**Jeunesse : politiques  
et prises en charge**

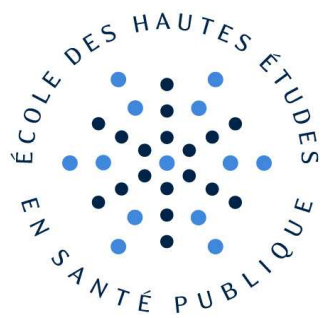
Promotion : **2015-2016**

---

**La démarche qualité de la mission  
locale du bassin d'emploi de Rennes :  
compréhension de la mission et de ses  
enjeux**

---

MARIE POTIER



**EHESP**

29 septembre 2016

*Sous la direction de  
Virginie Muniglia*

---

## Remerciements

---

Je tiens à remercier ici toutes les personnes qui ont contribué à faire de ma dernière année d'étude, une année riche en rencontre et en expérience.

Tout d'abord, je remercie toute l'équipe pédagogique du master 2 « jeunesse : politiques et prises en charge » pour avoir assuré tout au long de l'année les enseignements théoriques. Je remercie plus particulièrement Patricia Loncle et Céline Martin pour leur soutien, leur disponibilité et l'accompagnement qu'elles m'ont apporté.

J'adresse mes remerciements à Virginie Muniglia, ma tutrice académique, pour son expertise, ses conseils avisés et son soutien dans la rédaction de cet écrit.

Je remercie également Monsieur Jourdan, directeur de la mission locale du bassin d'emploi de Rennes, de m'avoir accueilli en tant que stagiaire dans son établissement.

Je tiens à remercier et témoigner ma reconnaissance à Jean-François Coeuret, mon tuteur de stage, et Guillaume Siméon, directeur adjoint, pour leurs précieux conseils et pour le temps et la confiance qu'ils m'ont accordé.

Enfin, je remercie l'ensemble de l'équipe de la mission locale pour leur agréable accueil, leur bienveillance et le partage professionnel dont ils m'ont fait part.



---

# Sommaire

---

<b>Remerciements</b> .....	<b>1</b>
<b>Listes des sigles utilisés</b> .....	<b>3</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>I. La démarche qualité : d'une méthode issue de l'industrie à l'application dans le domaine des services.</b> .....	<b>10</b>
1. L'exigence des pouvoirs publics vis-à-vis des missions locales .....	10
2. Comprendre la notion de la démarche qualité .....	13
3. Les enjeux de la démarche qualité appliquée à l'action sociale .....	15
<b>II. La démarche qualité de la mission locale de Rennes</b> .....	<b>17</b>
1. La volonté d'une démarche qualité à la mission locale de Rennes .....	17
a. Éléments déclencheurs.....	17
b. Nature de la démarche et objectifs .....	18
2. Recueillir la parole des jeunes .....	21
a. La construction de l'enquête de satisfaction.....	21
b. Les résultats de l'enquête de satisfaction .....	23
c. Le phoning .....	25
3. Recueillir la parole des salariés .....	26
a. Le questionnaire .....	26
b. Les groupes de travail .....	28
<b>III. APPROPRIATION DE LA MISSION ET APPORTS</b> .....	<b>33</b>
1. L'appropriation de ma mission.....	33
2. Les apports du stage et mes perspectives d'évolution.....	35
<b>Conclusion</b> .....	<b>37</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>39</b>
<b>Liste des annexes</b> .....	<b>41</b>



---

## Liste des sigles utilisés

---

<b>AFNOR</b>	Association française de normalisation
<b>AFPA</b>	Association Nationale pour la formation professionnelle des adultes
<b>ANDML</b>	Association nationale des directeurs de mission locale
<b>ANPE</b>	Agence nationale pour l'emploi
<b>CIP</b>	Conseiller en insertion professionnelle
<b>CIVIS</b>	Contrat d'insertion dans la vie sociale
<b>CHSCT</b>	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
<b>CPO</b>	Contrat pluriannuel d'objectifs
<b>DDASS</b>	Direction départementale des affaires sanitaires et sociales
<b>DGEFP</b>	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
<b>DUP</b>	Délégation unique du personnel
<b>FAJ</b>	Fond d'aide aux jeunes
<b>ISO</b>	Organisation internationale de normalisation
<b>LOLF</b>	Loi organique relative aux lois des finances
<b>PAS</b>	Projet associatif de structure
<b>PMB</b>	Petite et moyenne bibliothèque
<b>SMQ</b>	Système de management de la qualité





## INTRODUCTION

A la fin des années 1970, la montée du chômage en France, en l'occurrence chez les jeunes devient un problème public. Bien conscient de l'importance de cette question, Pierre Mauroy, alors premier ministre, commande à Bertrand Schwartz un rapport intitulé « L'insertion sociale et professionnelle des jeunes » recherchant des solutions face, entre autres, à « la juxtaposition de dispositions parfois contradictoires et souvent conjoncturelles<sup>1</sup> ».

Dans ce rapport, Bertrand Schwartz insiste sur la nécessité de mettre en adéquation l'insertion professionnelle et sociale en rendant les jeunes acteurs de leur vie afin qu'ils deviennent autonomes et responsables. Ainsi, l'ordonnance du 26 mars 1982 « relative aux mesures destinées à assurer aux jeunes de seize à dix-huit ans une qualification professionnelle et à faciliter leur insertion sociale » donne naissance aux missions locales.

Au départ, leur création relevait d'une volonté d'appréhender un phénomène conjoncturel sous tendant la problématique de massification du chômage chez les jeunes et leur difficile intégration sur le marché du travail faute de qualification.

Vouée à n'être qu'une solution de courte durée, il ne s'agit pas de créer une nouvelle institution mais plutôt de rassembler des acteurs qui ont déjà une connaissance de la jeunesse et de ses problématiques. Dans cette logique, des équipes opérationnelles investissent les missions locales. Il s'agit de personnel mis à disposition par les partenaires tels que l'Agence nationale pour l'emploi, l'Education nationale, la Direction départemental des affaires sanitaires et sociales ou encore l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes afin de mutualiser leurs champs de compétences mais aussi pour favoriser leur engagement.

Dans cette continuité, le postulat de l'approche globale s'installe au cœur de la rhétorique des missions locales. Les jeunes sont alors pris dans leur globalité, au travers de toutes les dimensions (emploi, formation, logement, santé, culture, etc.) qui permettent la construction d'un parcours cohérent afin qu'ils acquièrent une indépendance économique et une autonomie sociale.

---

<sup>1</sup> Pierre Mauroy, Lettre du 10 juin 1981, adressée à Bertrand Schwartz

Trente-cinq ans se sont écoulés depuis que les premières missions locales ont vu le jour. Aujourd'hui, les 470 missions locales exercent une mission de service public de proximité qui résulte d'une forme de mise en commun de moyens entre l'État et les collectivités locales. Leur financement se répartit entre : l'Europe, l'État, les régions, les départements, les Etablissements publics à caractère industriel et commercial et les communes. Elles fédèrent au sein de leurs instances associatives les élus des collectivités territoriales, les services de l'État, Pôle emploi, les partenaires économiques et sociaux et le monde associatif de leur territoire.

Enfin, loin d'être conjoncturel, le chômage des jeunes reste un problème public situé en haut de l'agenda politique, à la fois au niveau national et au niveau local. Les difficultés économiques qui persistent encore aujourd'hui ont contribué à l'institutionnalisation des missions locales et à la structuration des professions qui œuvrent en son sein. Aujourd'hui, les missions locales se sont constituées un véritable réseau, s'imposant comme l'acteur incontournable des politiques de jeunesse en matière d'insertion sociale et professionnelle des jeunes.

La mission locale du bassin d'emploi de Rennes accompagne chaque année environ 10 000 jeunes (10 276 en 2013 ; 10 486 en 2014<sup>2</sup>) dans leurs démarches. 105 salariés sont aujourd'hui présents dans les différents territoires que compte la mission locale (Pays de Rennes, Pays de Brocéliande et Pays des Vallons de Vilaine). Parmi eux, 65 conseillers, épaulent tous les jours, les jeunes en matière d'emploi, de formation, de logement, de santé, de mobilité, etc.

En 1998, la mission locale compte 45 salariés. Elle fait le choix en 2000 de faire évoluer son organigramme avec la constitution d'un pôle emploi/formation et d'un pôle environnement social. Ces changements ont contribué à modifier les relations professionnelles et à spécialiser les métiers.

Récemment, début 2015, l'expérimentation de la Garantie Jeunes dans le département d'Ille-et-Vilaine a nécessité la constitution d'une équipe spécifique. 14 conseillers Garantie Jeunes sont alors recrutés.

L'effectif de la mission locale du bassin d'emploi de Rennes a augmenté rapidement, ce qui engendre un effort d'adaptation voire de réorganisation du fonctionnement en permanence.

---

<sup>2</sup> « Bilan d'activité 2015 », mission locale du bassin d'emploi de Rennes

L'obligation réglementaire de la circulaire DGEFP du 12 octobre 2007 oblige les missions locales à élaborer un projet associatif de structure (PAS) duquel dépendent les subventions allouées à celles-ci. Outre cette obligation, la mission locale souhaite s'emparer du PAS pour traduire sa volonté de rendre la structure plus lisible, de renforcer la cohésion interne mais aussi accroître sa légitimité. Ainsi, par ces efforts la mission locale vise le statut de « prestataire exemplaire<sup>3</sup> ». Pour le PAS, la mission locale se saisit de l'évaluation dans une double perspective : une opportunité de créditer son action (dire ce qu'elle fait) et une méthode pour améliorer son travail (faire ce qu'elle dit) et si nécessaire modifier les pratiques.

Dans cette continuité et dans une perspective d'amélioration du fonctionnement et de la qualité du service rendu aux jeunes, la direction prend la décision d'initier une démarche qualité en juin 2015. La mission locale entend mener cette démarche collectivement, c'est-à-dire, avec la participation de tous les acteurs concernés : l'ensemble du personnel, le conseil d'administration, la présidente et bien sûr la direction. Elle souhaite que la dynamique de la démarche s'inscrive progressivement dans ses pratiques professionnelles et qu'ainsi la qualité soit considérée comme un mode de management.

La démarche qualité, issue du domaine industriel, fait référence à la satisfaction du client au meilleur coût, selon une conformité à des spécifications, c'est-à-dire, à des processus particuliers déterminés officiellement par la structure. Les « clients » de la démarche seront ici les jeunes aussi nommés les « usagers » et également les financeurs.

Dès le début de mon expérience, j'ai été amenée à me questionner sur le sens de cette démarche et les enjeux qu'elle soulève. Qu'est-ce qu'une démarche qualité ? Quelle est son rôle ? A quoi va-t-elle servir ? Quels seront ses effets sur les jeunes ? De qui vient cette volonté ? Quels en sont les enjeux ? Comment est-elle perçue par le personnel ? En quoi va-t-elle consister ? Comment la mission locale peut s'approprier cette démarche ? Comment associer l'ensemble du personnel ?

C'est dans le cadre de la démarche qualité que la mission locale du bassin d'emploi de Rennes a souhaité accueillir un stagiaire pour épauler le responsable qualité, fonction créée pour l'occasion. La mission qui m'a été confiée a consisté à contribuer à la mise en œuvre de la démarche dans la structure par une première phase, celle d'un diagnostic auprès des jeunes et salariés puis par une réflexion sur les des possibles pistes d'actions.

---

<sup>3</sup> « Projet associatif de structure 2012 », mission locale du bassin d'emploi de Rennes

# **I. LA DEMARCHE QUALITE : D'UNE METHODE ISSUE DE L'INDUSTRIE A L'APPLICATION DANS LE DOMAINE DES SERVICES.**

## **1. L'exigence des pouvoirs publics vis-à-vis des missions locales**

Dans son rapport, Bertrand Schwartz préconise que des équipes opérationnelles investissent les missions locales. Il s'agit de personnel mis à disposition par les partenaires tels que l'ANPE, l'Education Nationale, la DDASS ou encore l'AFPA afin de mutualiser leurs champs de compétences mais aussi pour favoriser leur engagement.

Le fonctionnement des missions locales n'a donc pas encore de normes de travail mais plutôt une volonté d'instaurer une culture commune dans laquelle la relation avec le jeune est primordiale.

Finalement, fin des années 1980, ce système s'essouffle. « La différence de statuts, combinée aux faibles positionnements des structures d'origine »<sup>4</sup> n'a pas eu l'effet escompté, il n'a pas favorisé la constitution d'une profession<sup>5</sup>.

Progressivement, les missions locales vont recruter elles-mêmes leurs propres conseillers, les équipes sont alors composées à la majorité de salariés et le conseil d'administration des missions locales intègre sa fonction d'employeur.

La période de 1989 à 2001 est marquée par l'enjeu de la professionnalisation des acteurs (« Les associations ne développent plus, dans leur gestion financière, de logique spécifique, mais s'alignent au contraire sur les pratiques des entreprises, en mobilisant les mêmes outils, mêmes concepts et les mêmes sources de financement »<sup>6</sup>).

En 1989, la création du Conseil nationale des missions locales dont la mission portera sur l'animation et l'évaluation, marque l'ancrage des missions locales dans le paysage.

---

<sup>4</sup> CROUZET Emmanuel. 2013. Analyse institutionnelle de la mission locale du Sénonais. Mémoire master MASS : IAE Paris

<sup>5</sup> Jean-Christophe Chantrelle (juillet 2009) Le métier de conseiller en mission locale. D'une socio histoire à une monographie de l'accompagnement, Extraits de mémoire Master 2 Recherche, Université Lille 3, Directeur de mémoire Danilo Martuccelli

<sup>6</sup> Christian Hoarau, Jean-Louis Laville, *La gouvernance des associations*, Toulouse, ERES, Sociologie économique, 2008, 304 pages.

Il adoptera l'année suivante la Charte des missions locales<sup>7</sup> rappelant les principes d'engagement des acteurs de toutes les missions locales.

A la même époque, l'Association nationale des directeurs de missions locales (ANDML) voit le jour. Par son lieu d'échange, d'études et de propositions, elle contribue à la professionnalisation du réseau et ainsi façonne l'identité mission locale.

Des écarts importants se sont creusés entre les différentes missions locales depuis leur implantation. Chacune possède sa propre histoire, son mode de fonctionnement, ses appellations de métiers, etc., Les années 2000 marqueront l'entrée de l'évaluation dans l'activité des missions locales.

Tout d'abord, le protocole de 2000<sup>8</sup> fait apparaître la notion de ressources humaines au sein des missions locales dans un souci d'amélioration de la qualité et de l'efficacité de l'accompagnement des jeunes. Ainsi, « le professionnalisme des salariés doit être reconnu et développé » à travers notamment de la convention collective et des plans de formation des personnels.

Devenu l'acteur incontournable des politiques publiques d'insertion des jeunes, les missions locales intègrent, en 2005, le code du travail et ainsi exercent dans le cadre d'une mission de service public de l'emploi. En cette même année, un nouveau protocole vient « constituer une référence commune » aux missions locales, en renforçant le développement du professionnalisme des salariés des missions locales en s'appuyant notamment sur la convention collective de 2001<sup>9</sup>. Cette dernière permet au réseau de se structurer et de donner un cadre de référence en donnant naissance à une branche professionnelle à part entière qui contribue à la reconnaissance et l'harmonisation des métiers. Parallèlement, l'instauration du nouveau dispositif CIVIS (Contrat d'Insertion dans la Vie Sociale) engendre une vague d'embauche de personnes diplômées : des conseillers en insertion professionnelle<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> Chartes des missions locales « Construire ensemble une place pour tous les jeunes », 12 décembre 1990.

<sup>8</sup> Protocole 2000 des missions locales

<sup>9</sup> Convention collective nationale des missions locales et PAIO, des maisons de l'emploi et PLIE du 21 février 2001. Etendue par Arrêté du 27 décembre 2001, JO du 1er janvier 2002

<sup>10</sup> Sociétude, Etudes sociologiques, Direccte Languedoc Roussillon, Etude sur la mise en œuvre du CIVIS en LR. Contexte territorial et parcours d'accompagnement : quels efforts leviers pour l'insertion professionnelle des jeunes ? Rapport final, septembre 2013

Ainsi, tous ces changements vont permettre aux missions locales de gagner davantage en légitimité vis-à-vis des partenaires sociaux mais également auprès des pouvoirs publics. Cependant, la marge de manœuvres des missions locales se réduit, laissant place à des transformations managériales et gestionnaires.

Ainsi, la loi organique relative aux lois des finances (LOLF), entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2006, combinée à la Révision générale des politiques publiques, permettent à l'Etat de suivre l'évolution des dépenses publiques en mettant l'accent sur l'objectivation du travail par des indicateurs dans les secteurs tertiaires. Les pouvoirs publics cherchent à savoir de quelles manières sont utilisés les financements, les subventions versées. Pour Michel Chauvière c'est « une généralisation du management par l'objectif »<sup>11</sup>. Il s'agit en réalité de financer les institutions sur la base des consommations effectives de crédits par actions. L'Etat tend alors à substituer une logique de moyens à une logique de résultats. D'abord passée inaperçue, cette nouvelle loi suscite des résistances dans les institutions, à mesure que les conséquences se dévoilent notamment dans les associations comme les missions locales, largement financées par l'Etat. La volonté d'efficience poursuivie par les pouvoirs publics s'accroît davantage relayant le cœur du métier au second plan au profit des chiffres. C'est dans cette même logique qu'en 2009, les missions locales contractualisent avec l'Etat la Convention pluriannuelle d'objectifs qui renforce de manière exponentielle l'évaluation de l'activité des missions locales. En effet, le financement de plusieurs exercices budgétaires se fait sur la seule base des taux de sortie positive, c'est-à-dire de retour à l'emploi et qui plus est rapide. En somme, les missions locales doivent proposer un accompagnement de qualité dans une logique gestionnaire.

Pour s'en assurer, le système aujourd'hui appelé « Imilo » est devenu l'outil indispensable des conseillers mais aussi des directeurs de missions locales. C'est un outil de gestion et de suivi constitué d'une base de données sur les activités des jeunes rencontrés et celles des conseillers. Il instaure une façon de travailler normée, voire contrôlée, impulsée par les exigences des financeurs. En effet, chaque événement déroulé entre le jeune et le conseiller doit faire l'objet d'une saisie sur Imilo. Il est possible de savoir, par voie de requête, combien de jeunes un conseiller a inscrit dans le dispositif CIVIS par exemple et quel a été le taux de sortie positive. Cet outil est aussi la base de rédaction des rapports d'activités

---

<sup>11</sup> Michel Chauvière (2010), *Trop de gestion tue le social*, essai sur une discrète chalandisation, Paris, Ed. La Découverte, p. 48.

mettant l'accent sur les données quantitatives. Ainsi, les responsables de missions locales disposent d'une preuve quantifiable les confortant ou non dans l'organisation adoptée.

## 2. Comprendre la notion de la démarche qualité

La notion de démarche qualité fait son apparition à la fin XIX<sup>ème</sup> avec la révolution industrielle puis le taylorisme. Initialement, elle a pour vocation de contrôler la conformité des produits livrés par un contrôle qualité en bout de chaîne en vue d'adopter des actions correctives lors de sa fabrication. Puis, la qualité s'intéresse à toutes les chaînes de production, c'est-à-dire, à la fois aux produits finis mais aussi aux étapes de productions et en aval, aux commandes permettant d'anticiper les possibles défaillances, de détecter les anomalies et d'ajuster le mode de production dans le but d'obtenir une qualité plus régulière et économique. Enfin, sa préoccupation s'est tournée vers la satisfaction des clients.

Ces changements dans le monde de l'industrie vont conduire, en 1947, à la création d'ISO (Organisation Internationale de Normalisation), une organisation non gouvernementale qui a pour objet de faciliter la coordination et l'unification internationale des normes industrielles. ISO définit une norme comme « un document qui définit des exigences, des spécifications, des lignes directrices ou des caractéristiques à utiliser systématiquement pour assurer l'aptitude à l'emploi des matériaux, produits, processus et services. »<sup>12</sup>. Ses normes sont applicables dans la quasi-totalité des secteurs, de l'industrie, de l'agriculture, de la sécurité de la santé ou encore de l'action sociale. La dernière norme élaborée par ISO est la norme 9001 qui définit les critères d'un système de management par la qualité. Cette norme repose sur les principes d'un management de qualité notamment par une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue. La norme ISO 9001 peut être utilisée pour la certification, c'est-à-dire un organisme reconnu indépendant peut donner une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel<sup>13</sup>. Aujourd'hui, cette norme a été la base de certification pour sept missions locales.

---

<sup>12</sup> <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards.htm>

<sup>13</sup> Bertrand D., « Les principes généraux de la qualité, accréditation et qualité des soins hospitaliers », ADSP, juin 2001, n°35, 78 pages.

Le système de management par la qualité (SMQ) désigne l'organisation mise en place par la structure pour atteindre sa politique et ses objectifs qualité. Le mot « système » est employé car le SMQ englobe les acteurs, les moyens, les activités visant ensemble l'objectif d'une satisfaction client finale. Le référentiel 9001 a élaboré sept principes qui permettent de réussir la mise en place d'un SMQ : leadership, implication du personnel, orientation client, approche processus, amélioration, prises de décisions fondées sur des preuves, management des relations avec les parties intéressées.

Importé dans les années 1980 en France, la qualité devient peu à peu un enjeu économique déterminé par l'aptitude à satisfaire le client. Confrontée à une clientèle de plus en plus exigeante et une concurrence accrue, les entreprises voient en la qualité une stratégie pour rester compétitive en associant désormais ses clients mais aussi son personnel, le donneur d'ordre, voire l'environnement extérieur à l'activité concernée<sup>14</sup>. La qualité d'un produit ou d'un service devient un argument publicitaire et une valeur pour l'entreprise mettant ainsi en haut de leur priorité la satisfaction client.

La qualité de la norme ISO 9001 est définie comme « l'aptitude d'un ensemble des caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences »<sup>15</sup>. Il n'y a pas une seule définition de la démarche qualité mais elle peut être définie ainsi : « processus conduisant à offrir un service ou un produit donc les caractéristiques sont garanties (loi, certifications, etc.) tout en faisant l'objet d'adaptation par une amélioration continue et bénéficiant d'un large consensus de l'ensemble des parties prenantes ». Finalement, les principes de la qualité, reviennent à dire de façon pragmatique : « dire ce que l'on fait », « faire ce que l'on dit » et « vérifier que ce que l'on a fait correspond à ce qu'on avait dit ». C'est par la création, l'organisation, l'homogénéisation, la mise en place et le suivi des règles définies qu'une entreprise pourra orienter son expertise et son savoir-faire vers la satisfaction des besoins de ses clients, exprimés ou non.

L'élément central d'une démarche qualité est la satisfaction client. Un client est « une personne qui reçoit d'une entreprise, contre paiement, des fournitures commerciales ou des services »<sup>16</sup> or, dans l'action sociale, il est d'usage d'employer le terme « usager » : « personne qui a recours à un service, en particulier en service public ou qui emprunte le service public ». Cependant, « la ligne jaune » entre ces deux termes, comme le précise

---

<sup>14</sup> <http://www.mwq.be/servlet/Repository/?IDR=1171>

<sup>15</sup> <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:fr>

<sup>16</sup> Définition du Larousse



Michèle Chauvière<sup>17</sup>, s'estompe peu à peu. Il avance l'hypothèse que l'utilisateur serait une « catégorie provisoire et transitionnelle » et qu'en réalité, dans le modèle implicite c'est le terme « client » qui est pensé. Bien sûr, pour des « raisons conjoncturelles, de valeurs partagées et de la culture des agents » le terme de « client » n'est pas négocié ainsi. Quand on parle d'usages sociaux, on fait référence à « l'échange de biens immatériels, relationnels et symboliques »<sup>18</sup>. La question de la qualité du produit et éventuellement de son prix peuvent se poser dans un contexte commercial. S'il y a une absence d'échange monétaire, c'est la qualité qui peut faire fonction de prix.

La qualité reste une notion difficile à appréhender car son sens dépend du contexte dans lequel elle est placée. Le degré de qualité d'un service, par exemple, peut varier selon l'évaluateur. Il faut comprendre la qualité dans une démarche qualité comme la qualité attendue et perçue par les usagers/clients, la qualité définie et proposée par les professionnels et la qualité déterminée par la norme. C'est la structure qui entreprend une démarche qualité qui construit sa norme et qui s'engage à la respecter.

### **3. Les enjeux de la démarche qualité appliquée à l'action sociale**

La mise en perspective d'une démarche qualité dans le domaine « non-marchand » suscite quelques débats. Pour certains elle pourrait être initiatrice de valeurs et de méthode de standardisation à visée économique, voire (néo)libérale, dans le domaine social. Pour d'autres, c'est peut-être l'espoir d'un décloisonnement, d'un langage commun et transversal. Plusieurs raisons poussent le secteur du social à s'ouvrir à cette pratique. La division et la spécialisation du travail social engendrent une perte de contrôle et de vision globale. L'ouverture à une démarche qualité pourrait être le « signe d'une recherche accrue de sens autant que de repère et de cohérence professionnelle. »<sup>19</sup>. De plus, de la division du travail social ont émergé différents types de travail plus ou moins spécialisés. Il y aurait donc une nécessité de coordonner ces différentes interventions en clarifiant les méthodes

---

<sup>17</sup> Chauvière Michel. Que reste-t-il de la ligne jaune entre l'utilisateur et le client ?. In: Politiques et management public, vol. 24, n° 3, 2006. L'action publique au risque du client ? Client-centrisme et citoyenneté. Actes du quinzième Colloque international - Lille, jeudi 16 mars et vendredi 17 mars 2006 organisé en collaboration avec Sciences-Po Lille - Tome 1. pp. 93-108

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Body Olivier, « Qualité et évaluation : certification pour la qualité des interventions sociales. », *Journal du droit des jeunes* 8/2006 (N° 258), p. 47-57

de travail de chacun. L'auteur évoque également la prégnance de la concurrence dans le secteur du social qui pousse les structures à se démarquer et à légitimer davantage leurs actions. L'évolution des attentes des bénéficiaires et des pouvoirs publics peuvent aussi forcer les organisations à s'adapter rapidement, ce qui peut passer par un système de gestion de qualité.

Pour Frédérik Mispelblom Beyer, la démarche qualité pourrait donner l'impression qu'un même modèle de formalisation et d'organisation du travail serait applicable à toutes les activités. Cette standardisation serait incompatible avec le domaine de l'humain qui, par définition, traite la spécificité, la variabilité et la subjectivité des situations. « Faire dans l'humain, s'occuper des personnes, soigner des malades, aider des jeunes à se réinsérer, seraient des activités fondamentalement différentes de la fabrication de pots de yaourt »<sup>20</sup>.

Philippe Cormont, chargé d'étude et d'analyse à l'ANDML, précise dans un entretien que j'ai conduit, que la démarche qualité ne donne pas d'indicateur réel de la qualité d'un établissement dans la mesure où c'est l'établissement lui-même qui définit ses procédures par la norme qu'elle s'est fixée. Certes, une certification répond à un référentiel qualité, notamment sur les respects des procédures établies, c'est-à-dire plutôt sur la forme, mais, dans le fond, le contenu n'est pas évalué. Certes des indications sur le nombre d'accompagnement peuvent être données mais en aucun cas il signifie qu'un accompagnement est de qualité. Finalement, un établissement peut respecter un référentiel et ses procédures sans que les contenus des procédures ne garantissent réellement une prise en charge de qualité pour les usagers par exemple.

La mise en œuvre d'une démarche qualité nécessite de s'interroger tout au long du processus sur la pertinence de celle-ci. Est-ce que la démarche qualité permettra de mieux répondre aux attentes des usagers, des professionnels ou encore des financeurs ? C'est ce que le directeur adjoint de la mission locale du bassin d'emploi de Rennes, initiateur en partie de la démarche, s'efforce de faire. En voulant homogénéiser les pratiques des professionnels pour, notamment, une égalité de traitement des jeunes, n'y a-t-il pas un risque de réduire complètement les marges de manœuvre ?

Prenons l'exemple de l'accueil. Aujourd'hui, la mission locale de Rennes différencie trois types d'accueil : physique, standard et d'urgence. Aucune procédure écrite n'est pour l'instant utilisée. Créer une procédure d'accueil et la suivre à la lettre permettrait-il encore

---

<sup>20</sup> Frédérik Mispelblom Beyer, « Entre soins de qualité et qualités des soins : enjeux des démarches qualité dans le secteur sanitaire et sociale » [En ligne] <http://www.encadrer-et-manager.com/pdf/qualite-carria.pdf>

d'accueillir le jeune dans sa singularité ? Les cas particuliers ne seraient-ils pas exclus de la procédure ? Dans ce cas, proposer un accueil et des solutions sur mesure ne serait plus possible, ce qui irait totalement à l'encontre des valeurs de la mission locale et de sa construction. Ce travers engendrerait alors le rejet d'un certain public, surtout les plus en difficulté, et poserait de nouveau la question de l'accès aux droits et de l'égalité de traitement.

## **II. LA DEMARCHE QUALITE DE LA MISSION LOCALE DE RENNES**

### **1. La volonté d'une démarche qualité à la mission locale de Rennes**

#### **a. Eléments déclencheurs**

Le lancement d'une démarche qualité à la mission locale de Rennes est le résultat de plusieurs éléments qui ont convergés dans le sens de cette réflexion.

Un premier travail avait été entrepris en 2012 à travers le projet associatif de structure dans lequel les salariés s'étaient beaucoup investis. Il s'agissait déjà d'exposer les actions réalisées par la mission locale et de les respecter. Une évaluation du PAS aurait dû être effectuée mais cette étape, visiblement par manque de temps, n'a pas abouti malgré le souhait des salariés.

Le territoire étendu de la mission locale ainsi que son nombre important de salariés ont été des éléments importants à prendre en compte. En effet, le territoire de la mission locale comporte aujourd'hui 58 points d'accueil qui rassemblent 145 communes.

Ce territoire est très étendu géographiquement comportant une grande part de territoires ruraux. Cependant, en termes de jeunes, le territoire de Rennes métropole est plus important. On peut observer des différences de pratiques entre les conseillers situés à Rennes et les autres conseillers du bassin d'emploi de Rennes. Par exemple, la procédure de l'aide financière du FAJ n'est pas la même. Il y a également une disparité au niveau des locaux. A Rennes, la mission locale possède ses propres locaux ou alors est hébergée dans les Espaces Sociaux Communs, tandis que les points d'accueil du bassin d'emploi sont hébergés dans les locaux des mairies ou autres locaux mis à disposition par les élus.

En 2015, la mission locale a accompagné<sup>21</sup> 11 098 jeunes et accueilli 3868 jeunes<sup>22</sup>. Le nombre de nouveaux inscrits diminue sensiblement depuis 2011. Une des hypothèses avancée serait une saturation de la capacité d'accueil car, malgré la diminution du nombre de jeunes reçus en premier accueil<sup>23</sup>, le nombre de jeunes accompagnés continue d'augmenter..

De plus, il apparait que la demande des jeunes évolue rapidement par rapport aux institutions. La mission locale se doit d'être dans une posture où elle réinterroge sans cesse son positionnement, son accompagnement, ses outils (ex : les nouvelles technologies) tout en respectant les valeurs qui l'ont fondée.

En avril 2015, le nouveau directeur adjoint prend ses fonctions après avoir quitté la direction de la mission locale du Centre-Bretagne. Son arrivée dans la structure nécessitait pour lui de comprendre et assimiler son fonctionnement assez rapidement. Il fait le constat qu'il y a trop peu d'écrits sur la mission locale et qu'il est donc complexe d'avoir accès aux informations. De ce manque d'écrits découle également une disparité dans la pratique des professionnels, entre autres dans l'attribution des aides financières individuelles comme le fonds d'aide aux jeunes. Le manque de références et de pratiques communes peut alors altérer l'égalité de traitement des jeunes. Les financeurs ont également une part importante dans le lancement de la démarche. Ils expriment leur réelle volonté d'attribuer les aides aux jeunes de façon équitable. Pour le directeur adjoint, il est nécessaire de réfléchir avec les salariés sur un travail en commun aboutissant à plus de visibilité sur le travail effectué afin de répondre aux attentes d'une part des financeurs et d'autre part des jeunes.

## **b. Nature de la démarche et objectifs**

Le lancement de la démarche qualité a nécessité la constitution de deux comités :

- Un comité de pilotage pour décider des orientations stratégiques et des actions à entamer dans le cadre de la démarche qualité. Il est composé de :
  - Un élu, membre du conseil d'administration
  - Le directeur de la mission locale
  - Le directeur adjoint de la mission locale

---

<sup>21</sup> Jeune accompagné : jeune ayant eu au moins un entretien individuel, un atelier ou une information collective avec la mission locale au cours de l'année (définition de la charte nationale de saisie des missions locales)

<sup>22</sup> Nouvel inscrit : jeune accueilli pour la première fois dans l'année

<sup>23</sup> Il s'agit d'une tendance nationale puisque le réseau enregistre une baisse de plus de 10% de nouveaux inscrits.

- Un chargé d'étude et d'analyse de l'ANDML
- Un représentant syndical, membre de la DUP
- Un membre du CHSCT
- Le responsable qualité de la mission locale

L'orientation de départ étant de créer un meilleur service pour les jeunes, une des actions prévues était d'impliquer les jeunes dans la démarche, notamment en proposant à trois jeunes de faire partie du comité de pilotage. Finalement, le premier comité de pilotage s'est fait en l'absence de la représentation des jeunes puisqu'aucune action n'a finalement été entreprise dans ce sens. Pourtant, la nature de la démarche est de partir de la volonté des « clients », c'est-à-dire, des jeunes et non de l'existant.

Les années 90 sont marquées par « une crise de légitimité des professionnels de l'aide à autrui »<sup>24</sup> alimentée par le « doute sur la qualité des prestations »<sup>25</sup>. En d'autres termes, il est reproché au système d'action sociale des « inégalités de traitement et l'absence de considérations pour la parole de usagers »<sup>26</sup>. Un tournant législatif à lieu dans les années 2000 avec la volonté d'individualiser les réponses apportées aux usagers, l'accent est mis sur la défense de leurs droits. La participation des usagers est actée dans son principe cependant, elle se heurte bien souvent aux réalités de terrains. On peut repérer deux éléments centraux qui freinent la participation des usagers et notamment des jeunes. Premièrement, il est difficile de fédérer les jeunes autour d'un projet qui se réalise sur la durée, par manque de motivation parfois mais aussi à cause de la durée de leur présence dans la structure. Le turn-over dû à la durée de l'accompagnement des jeunes ne favorisent pas leur engagement<sup>27</sup> dans des démarches participatives telles qu'une démarche qualité. Deuxièmement, inclure des usagers dans des démarches participatives provoque chez les professionnels, « une crainte de prise de pouvoir par les usagers »<sup>28</sup>. L'injonction à la participation qui consisterait à réunir les professionnels et les usagers autour d'une même table, avec une égalité de parole, bouleverse la posture traditionnelle des professionnels.

---

<sup>24</sup> Marcel Jaeger, « Les politiques publiques et l'accompagnement social », Informations sociales 2012/1 (n° 169), p. 22-28.

<sup>25</sup> Ibid

<sup>26</sup> Ibid

<sup>27</sup> Comité régional du travail social, *Le pari de la participation. Promouvoir la culture participative comme vecteur de transformation sociale*. Rapport du Comité régional du travail social de Bretagne, janvier 2013, p45.

<sup>28</sup> Ibid, p26

« La participation propose de renverser la perspective »<sup>29</sup>, les professionnels doivent partager le pouvoir. De plus, les revendications collectives qui pourraient émerger mettrait en difficultés certains professionnels.

- Un comité de suivi pour suivre et coordonner l'avancement de la démarche qualité.

Il est composé de :

- Le directeur adjoint de la mission locale
- Le responsable qualité
- Le chargé d'étude et d'analyse
- Un service civique / stagiaire

Le poste de responsable qualité a été créé simultanément avec le lancement de la démarche. Il s'agit d'une personne faisant partie de la structure, anciennement responsable des dispositifs. Le responsable qualité a une place importante dans la structure car il doit assurer le lien entre les différents comités et le personnel. Il est également chargé d'élaborer le plan d'action, d'assurer le suivi des actions ainsi que de concevoir et mettre à jour le système qualité.

Pour l'épauler dans sa démarche, la mission locale s'est rapprochée de la mission locale de Rouen qui est certifiée « ISO 9001 » par l'AFNOR depuis 6 ans. 2 ans de réflexion lui ont été nécessaires avant de soumettre son organisation à la certification. Contrairement à la mission locale du bassin d'emploi de Rennes, la démarche qualité de la mission locale de Rouen est financée par la région de Haute Normandie ce qui lui a permis, entre autres, de former des certificateurs internes. La mission locale de Rennes n'ayant eu ni l'opportunité de former des certificateurs internes, ni de se rapprocher d'un cabinet d'expertise pour la réalisation d'une étude sur les jeunes par exemple, elle s'appuie sur les apports méthodologiques et l'expérience de Rouen pour avancer dans sa propre démarche.

Un chargé d'étude et d'analyse de l'ANDML a suivi la démarche dans ses premiers pas, c'est-à-dire, de la création des questionnaires au lancement des premières actions en passant par l'animation des groupes de travail.

La démarche qualité de la mission locale, officiellement lancée en septembre 2015 dans une optique d'amélioration du service rendu, affiche les objectifs suivants :

---

<sup>29</sup> Ibid.

- Améliorer la qualité du service rendu aux jeunes : il s'agira de connaître la perception des jeunes vis-à-vis de la mission locale et de cerner leurs besoins et leurs attentes en vue d'assurer la satisfaction des jeunes ;
- Harmoniser les pratiques professionnelles : il s'agira de respecter les objectifs de la CPO, de mieux gérer l'enveloppe interne, de renforcer le cadre de travail du personnel afin d'assurer une égalité de traitement des jeunes.

Pour aborder la démarche, trois thèmes ont été déterminés préalablement lors du premier comité du pilotage en septembre 2015 :

- L'accueil : tout service réalisé pour et avec le jeune en amont du premier entretien individuel.
- L'accompagnement : jeune ayant eu au moins un entretien individuel, un atelier ou une information collective avec la mission locale.
- Les aides financières individuelles : aides internes attribuées aux jeunes par la mission locale (ex : le fond d'aide aux jeunes, l'allocation CIVIS, le chèque formation, le chèque mobilité, etc.). Aux prémices de la démarche, on s'intéressera davantage au FAJ et à l'allocation CIVIS.

La démarche qualité entreprise par la mission locale ne vise pas en premier lieu la certification, même si ce sujet a été abordé plusieurs fois. C'est un travail de fond sur les réponses apportées aux jeunes, sur la pratique de la mission locale dans un souci d'équité. Elle se donne aujourd'hui 3 ans pour la mise en œuvre de celle-ci et pour être en capacité de proposer un management par la qualité, c'est-à-dire un management qui fixe la qualité comme l'une des priorités de la structure. La certification permettrait à la mission locale de donner un poids supplémentaire auprès des financeurs en garantissant l'égalité de traitement des jeunes.

## **2. Recueillir la parole des jeunes**

### **a. La construction de l'enquête de satisfaction**

Recueillir la parole des jeunes était pour la mission locale une action primordiale et l'une des premières à effectuer afin de connaître le ressenti des jeunes sur l'accueil qui leur a été fait et l'accompagnement dont ils ont bénéficié. Le choix d'une enquête de satisfaction par questionnaire a été fait en comité de pilotage pour des raisons de rapidité et d'échantillon. En effet, le comité de suivi s'était fixé 2 mois pour réaliser cette enquête auprès des jeunes,

c'est-à-dire entre mon arrivée début novembre 2015 et mi-décembre 2015. De plus, le souhait de la mission locale était de recueillir la parole d'un maximum de jeunes, l'objectif étant d'atteindre 150 jeunes. A ce moment, le questionnaire semblait un outil adapté aux jeunes mais aussi aux contraintes de la mission locale.

A mon arrivée dans la structure, le questionnaire à destination des jeunes avait déjà été élaboré par le responsable qualité et le chargé d'étude et d'analyse, seules quelques modifications de formulation étaient à faire. La création du questionnaire s'est faite sur la base d'un précédent questionnaire élaboré par l'Association Régionale des Directeurs de mission locale de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur et ses 29 missions locales, en 2008. Il s'agissait d'une enquête de satisfaction auprès de 5000 jeunes, « Quand 5000 jeunes parlent de leur mission locale ». Les questions de ce questionnaire et celles du questionnaire de la mission locale de Rennes sont assez similaires, voire identiques.

Le questionnaire validé et administré aux jeunes se décompose en deux volets. Un premier sur l'accueil, un deuxième sur l'accompagnement et un dernier plus global. Il n'a pas été jugé nécessaire de les interroger sur les aides financières, l'hypothèse étant que, pour les jeunes, ces dernières auraient forcément été trop faibles. Le questionnaire comporte 26 questions, pour la plupart fermées afin de faciliter les réponses des jeunes.

L'idée de départ était qu'à la fin de son entretien, le conseiller transmette un questionnaire au jeune, qu'il le remplisse seul à l'accueil et qu'enfin, il le glisse dans l'urne prévue à cet effet. Afin de s'assurer que les jeunes remplissent le questionnaire et veiller à la bonne compréhension de celui-ci, ce sont finalement les conseillers qui ont administré les questionnaires directement aux jeunes qu'ils suivaient lors de la fin de l'entretien. Nous pouvons alors nous interroger sur la pertinence et la fiabilité des réponses des jeunes sur des questions telles que : « Globalement, votre relation avec votre conseiller est : », la réponse se situant sur une échelle de 0 à 5.

Le questionnaire a été administré à 215 jeunes, de façon aléatoire, âgés de 16 à 25 ans et accompagnés par la mission locale de Rennes. Une fois les questionnaires remplis, ils m'étaient retournés afin que je puisse effectuer leur dépouillement sur le logiciel « SurveyMonkey ».

Dans cette enquête, nous obtenons une quasi mixité puisque 104 femmes et 95 hommes ont répondu, sachant que 16 personnes n'ont pas souhaité répondre à cette question. La majorité des jeunes interrogés ont entre 18 et 22 ans et sont le plus souvent pris en charge



dans le secteur de Rennes Métropole. Pour la plupart, ils sont accompagnés par la mission locale depuis moins de 1 an voire moins de 6 mois.

## **b. Les résultats de l'enquête de satisfaction**

### 1<sup>er</sup> volet : l'accueil :

- **Comment les jeunes ont-ils connu la mission locale ?**

Deux grands canaux se détachent de ce graphique. D'abord, 27,8% soit 59 des jeunes interrogés ont été orientés vers la mission locale par Pôle emploi. Une des hypothèses avancées serait que les jeunes, suite à une fin de contrat ou d'étude, ont pour premier réflexe de s'inscrire à Pôle emploi pour éventuellement percevoir leurs droits mais aussi rechercher un travail. Leurs profils correspondant davantage à celui du public mission locale ; Pôle emploi les inscrit et les réoriente.

Il semble que le bouche-à-oreille est une part importante dans la venue des jeunes à la mission locale. En effet, les parents, la famille et les amis, en somme l'entourage du jeune, constitue le canal le plus efficace car 45,3% des jeunes sont venus à la mission locale grâce à eux.

En revanche, internet et les réseaux sociaux sont quasi inexistantes. En réalité, ce fait n'est pas très étonnant puisque la mission locale, au moment de l'enquête, n'était que très peu présente sur internet. Elle possédait un site internet très peu actualisé et sans trop d'informations. De plus, elle n'était pas présente sur les réseaux sociaux.

- **Le premier contact des jeunes avec la mission locale a-t-il été satisfaisant ?**

Globalement, il semble que les jeunes soient satisfaits (69,6%), voire très satisfaits (19,6%), de leur premier contact avec la mission locale. Cependant, à la question « pourquoi ? », nous avons remarqué que la plupart des jeunes ont répondu en pensant le premier contact comme le premier entretien avec leur conseiller mettant en avant la qualité d'écoute des conseillers ou encore la qualité des informations données. Or, cette question concernait leur premier contact avec l'accueil, c'est-à-dire le moment où ils se sont inscrits auprès des agents d'accueil. De ce fait, ces résultats ne nous permettent pas d'affirmer que les jeunes sont réellement satisfaits de leur premier contact avec la mission locale.

- **Quel est le temps d'attente avant d'avoir un rendez-vous avec la mission locale ?**

Le temps d'attente avec d'avoir un rendez-vous avec un conseiller est estimé par les jeunes à environ 1 semaine. Il n'y a pas d'enquête précédente faisant référence au temps d'attente toutefois, d'après les agents d'accueil, il semblerait que celui-ci ait diminué car, dans le passé, les jeunes attendaient plutôt aux alentours de 3 semaines, voire 1 mois, avant d'avoir un rendez-vous. L'hypothèse avancée serait que la baisse du nombre de jeunes accueillis désengorgerait les emplois du temps des conseillers et donc faciliterait une prise de rendez-vous rapide, quasiment sans attente.

#### 2ème volet : l'accompagnement

- **La relation du jeune avec son conseiller est-elle satisfaisante ?**

Les jeunes sont satisfaits (31,8%), voire très satisfaits (42,4%), de la relation avec leur conseiller. Cependant, il faut rappeler que les conseillers ont fait passer les questionnaires aux jeunes, ce qui réduit pour le jeune la liberté de s'exprimer.

- **Les jeunes conseilleraient-ils la mission locale à des amis ?**

97% des jeunes conseilleraient la mission locale à leurs amis.

#### 3ème volet : appréciation globale

- **Les jeunes sont-ils satisfaits des services de la mission locale ?**

Les jeunes sont satisfaits (39,5%), voire très satisfaits (25,8%), des services de la mission locale.

- **Sur quels points la mission locale pourrait-elle s'améliorer ?**

Le point le plus cité par les jeunes est l'affichage des offres d'emploi. En effet, pour consulter les offres d'emploi proposées par la mission locale, les jeunes doivent se rendre systématiquement à l'espace emploi de la mission locale de Rennes. Les offres sont affichées sur des panneaux et consultables sur les ordinateurs mis à leur disposition. Les jeunes peuvent également consulter les offres d'emploi lors de leur entretien avec leur conseiller.

Etonnamment, les jeunes souhaitent que la mission locale s'améliore sur les délais entre les rendez-vous alors que le délai d'attente est estimé à 1 semaine.

- **La mission locale répond-elle aux attentes des jeunes ?**

La mission locale répond bien (50,2%), voire très bien (20,6%), aux attentes des jeunes même si ces derniers attendent davantage en terme d'accompagnement à l'emploi et en aides financières.

### **c. Le phoning**

La mission locale a fait le constat que certains jeunes cessaient leur accompagnement pour des raisons inconnues. Elle s'est alors interrogée sur les raisons qui poussent les jeunes à ne plus revenir à la mission locale. Cette étape du phoning s'est déroulée au mois de décembre 2015. Cette décision avait été préalablement décidée en comité de pilotage en septembre 2015.

J'ai été chargée pour cela d'effectuer du phoning, c'est-à-dire, d'appeler un échantillon de jeunes rennais sans contact avec la mission locale depuis plus de 6 mois. Sur 132 jeunes appelés, seulement 32 ont répondu à mes questions.

Le questionnaire, bref, se composait de 3 questions :

- Quel âge avez-vous ?
- Pourquoi ne venez-vous plus à la mission locale ?
- Qu'est ce qui pourrait vous faire revenir ?

Globalement, nous nous sommes aperçus que les jeunes ne viennent plus à la mission locale car :

- 15 jeunes ont un travail
- 5 ont déménagé
- 3 sont âgés de plus de 26 ans

Cependant, pour 6 d'entre eux, les informations n'étaient pas adaptées à leur situation, notamment pour les jeunes en situation de handicap. En effet, la mission locale de Rennes a une référente santé qui informe et accompagne les jeunes sur diverses questions de santé (ex : le sommeil, les consommations, la contraception, etc.) mais pas un référent entièrement dédié à l'accompagnement des personnes en situation de handicap comme c'est le cas à la mission locale de Vitry par exemple.

Les résultats du phoning pointent en réalité le manque de temps des conseillers pour se consacrer aux relances. Les jeunes qui ne viennent plus à leur rendez-vous ne sont pas systématiquement rappelés pour deux raisons. Premièrement, le jeune se rend de manière volontaire à la mission locale, il n'est en aucun cas dans l'obligation de s'y rendre. Ainsi, partant de ce principe, les conseillers ne rappellent pas le jeune pour le relancer, estimant qu'il reviendra de lui-même prendre un nouveau rendez-vous. Deuxièmement, au vu du nombre de jeunes pris en charge par conseiller, le manque de temps à consacrer aux relances se fait sentir. Ponctuellement, les conseillers rappellent les jeunes mais ce n'est pas la majorité des cas. Nous pouvons également nous interroger sur la relation jeune/conseiller. Le conseiller aide le jeune dans sa recherche d'emploi. Si le jeune décroche un emploi, pourquoi ne pas en informer son conseiller ? Peut-être s'agit-il d'une aide ponctuelle à la recherche d'un emploi, une aide qui, une fois consommée, ne nécessite pas un retour du jeune vers le conseiller. Une autre hypothèse serait que la relation entre le jeune et le conseiller n'était pas assez solide pour que le jeune ait envie d'en informer son conseiller.

### **3. Recueillir la parole des salariés**

En parallèle, il était important de recueillir la parole des salariés sur les trois thématiques de la démarche : accueil, accompagnement, aides financières individuelles. Deux méthodes de travail ont pour cela été choisies : un questionnaire et la constitution de groupes de travail.

#### **a. Le questionnaire**

Le questionnaire à destination des conseillers portait uniquement sur les aides financières individuelles. Il a été diffusé à tous les salariés de la mission locale, c'est-à-dire aux cadres, aux CIP, aux conseillers de la garantie jeunes, aux administratifs, aux conseillers formation, aux conseillers en insertion sociale et aux conseillers emploi. Même si le plus souvent les aides attribuées le sont par les CIP, dans certaines situations, d'autres métiers peuvent être amenés à en attribuer. La majeure partie des répondants est donc naturellement constituée des CIP et des conseillers de la garantie jeunes.

De ce questionnaire, trois résultats intéressants ressortent :

- **Les aides financières les plus utilisés sont :**
  - Le Fond d'Aide aux Jeunes (FAJ) :

Le Fonds d'aide aux jeunes est une aide destinée à des jeunes âgés de 18 à 25 ans rencontrant des difficultés particulières pour accéder à l'autonomie, à la formation professionnelle et à l'emploi. Il est financé par le Département et certaines villes ou communautés de communes. Les missions locales sont chargées de sa mise en œuvre. Il permet d'obtenir des aides individuelles ou collectives pour la recherche d'emploi, la formation, la mobilité et le transport, la subsistance dans l'attente de droits, la santé, la vie quotidienne, le logement, l'hébergement, etc., dans le cadre d'un accompagnement à la conduite du projet socioprofessionnel par la mission locale.

- Le chèque formation / force :

Ce chèque est une aide individuelle du Conseil régional qui permet de suivre une formation professionnelle sanctionnée par un diplôme ou un titre professionnel reconnu. Elle concerne les jeunes âgés de 18 à 26 ans, inscrits à Pôle emploi, sortis du système scolaire depuis plus d'un an et suivis par une mission locale

- Le chèque mobilité :

Ce chèque permet de faciliter la mobilité quand l'emploi ou la formation sont éloignés du lieu de résidence. Il est accessible aux demandeurs d'emploi de moins de 26 ans inscrits dans un parcours d'insertion avec la mission locale. Il peut servir aux frais de transports en commun ou d'un transport personnel, les premiers frais d'un logement, etc.

- **Les critères ou barèmes pris en compte par le conseiller dans l'attribution d'une aide :**

- Le plafond de ressource du jeune (94%)
- L'implication du jeune dans ses démarches (73%)

L'implication du jeune dans ses démarches reste un critère d'attribution important pour les conseillers. Encore très imprégné de la morale de « l'assistance charitable »<sup>30</sup>, l'aide sociale auprès des jeunes met en avant le « principe du mérite »<sup>31</sup>. Ce critère induit par le conseiller consiste à mettre le « besoin du jeune à l'épreuve du temps »<sup>32</sup>. Ainsi, plusieurs rendez-vous ou participation à des actions de la mission locale seront des éléments qui appuieront la demande du jeune lors du passage de son dossier en commission. Le

---

<sup>30</sup> Lima L. et Trombert C., « L'assistance-chômage des jeunes sous condition d'accompagnement. De quelques mécanismes du non-recours par éviction », Lien social et Politique, 2013, n°70, p.29-43.

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Ibid.

conseiller s'oppose ainsi au caractère consumériste de l'aide financière en y installant au contraire une logique méritocratique. L'implication du jeune est un critère subjectif qui varie donc d'un conseiller à l'autre puisqu'aucune échelle ne détermine l'implication du jeune dans ses démarches. L'appréciation de ce critère se fait selon le ressenti, l'expérience et les attentes du conseiller. Ainsi un jeune pourra paraître impliqué pour un conseiller mais pas aux yeux de tous. Il est nécessaire d'être vigilant sur cette appréciation afin de ne pas nuire à l'égalité de traitement dont tous les jeunes doivent bénéficier.

- **Réaliser une aide financière au premier rendez-vous :**

- Non (74%)
- Exceptionnellement (26%)

La règle à suivre pour les conseillers est de ne pas proposer d'aide financière au premier rendez-vous. En effet, le premier rendez-vous est un rendez-vous d'évaluation. Le conseiller ne possède pas assez d'éléments sur le jeune pour apprécier la situation. Un second rendez-vous est fixé rapidement avec le jeune pour donner suite à cette évaluation globale. Ce second rendez-vous permettra également de tester le jeune sur ses motivations et son implication dans la démarche. Le conseiller, exceptionnellement, attribue une aide financière au jeune si la situation lui semble urgente mais ce n'est pas la règle. En cas d'urgence alimentaire par exemple, le conseiller peut prescrire une aide du secours populaire (colis alimentaire). Ici, encore la notion d'urgence peut varier d'un conseiller à l'autre puisqu'il est difficile d'en donner une définition. Ainsi, deux jeunes à situation similaire ne sont pas garantis de recevoir le même traitement.

## **b. Les groupes de travail**

### ➤ *Constitution des groupes et objectifs*

La démarche entreprise par la mission locale se voulait collective et participative, c'est-à-dire qu'elle devait rassembler l'ensemble des salariés autour d'une même finalité. En effet, une telle démarche de changement doit impliquer tous les acteurs de l'entreprise, ce qui nécessite une prise de conscience collective. Le souhait du directeur était que cette démarche soit portée par les salariés, et non par la direction.

Les groupes de travail devaient permettre aux salariés de s'exprimer sur un des 3 sujets qu'ils avaient préalablement été choisis par ordre de préférence. La participation aux groupes de travail était sur la base du volontariat afin de ne forcer personne à y participer mais aussi pour garantir un maximum d'efficacité et d'investissement sur les heures de

regroupement. A noter également que les cadres<sup>33</sup> ont participé aux groupes mais sans posture hiérarchique. Le responsable qualité a lui-même formé les groupes en veillant à respecter les préférences de chacun des salariés. Trois groupes ont été constitués, composés chacun d'environ 15 personnes, chacun animé par un cadre : le responsable qualité pour l'accueil, le chargé d'analyse et d'étude pour l'accompagnement et le directeur adjoint pour les aides financières. La composition des groupes est hétérogène puisque la plupart des métiers de la mission locale y sont représentés. Les groupes de travail ce sont réunis trois fois entre le 16 novembre 2015 et le 21 décembre 2015, sur une durée de 2h à 2h30.

Objectifs de la 1<sup>ère</sup> séance :

- Evaluer les points forts et les points faibles des thématiques
- Regards sur les questionnaires à destination des jeunes : modifications et validation

Objectifs de la 2<sup>ème</sup> séance :

- Commenter les premiers résultats de l'enquête à destination des jeunes
- Déterminer les sujets prioritaires.

Objectifs de la 3<sup>ème</sup> séance :

- Echanges et propositions

Mettre en place les groupes de travail a été parfois difficile. La méfiance des salariés à l'égard des groupes de travail mais aussi de la démarche qualité plus globalement, s'est faite sentir. En effet, plusieurs tentatives de projet d'amélioration de la mission locale ont déjà été entreprises dans le passé. Certains salariés s'y étaient beaucoup impliqués sans obtenir les résultats attendus, soit par un manque de réactivité de la direction, soit par manque de temps des salariés. Un des exemples les plus cités est la réalisation du projet associatif de structure. Ce projet a demandé beaucoup d'énergie et d'implication aux salariés mais son évaluation n'a jamais eu lieu. Certains salariés ne souhaitaient donc pas s'investir et prendre de leur temps pour effectuer cette démarche, dire de nouveau les mêmes choses sans voir aboutir leur travail. De plus, les salariés ont souligné à plusieurs reprises leur manque de temps pour se libérer et participer à ces regroupements. Pour y remédier sensiblement, le jour de rassemblement des groupes a été choisi au lundi, la mission locale étant fermée au public l'après-midi afin de permettre aux salariés de se consacrer aux tâches administratives de la semaine passée. Il faut également prendre en

---

<sup>33</sup> Le directeur de la mission locale n'a pas participé aux groupes de travail afin de ne pas freiner l'expression des salariés

compte les tensions internes présentent entre certains salariés de la mission locale qui n'ont pas toujours favorisé leur implication dans la démarche. Ce dernier élément a été pris en compte dans l'élaboration des groupes afin d'en assurer le fonctionnement.

➤ *Les résultats*

• **ACCUEIL :**

<b>Points forts</b>	<b>Points faibles</b>
- Des travaux d'aménagement sont en cours à l'espace accueil de la mission locale (Rennes centre)	- La durée d'attente au standard
- Les agents d'accueil sont une ressource importante pour l'ensemble des salariés	- Le manque de convivialité à l'accueil
- Les agents d'accueil sont réactifs et souples (ex : en cas d'absence d'un conseiller)	- La disparité de l'accueil selon les territoires
- L'accueil collectif permet l'inscription du jeune et un premier niveau d'information	- Le manque de confidentialité à l'accueil
	- Il existe une charte de l'accueil mais elle n'est pas appliquée
	- Un manque de connaissance sur la fonction de l'accueil (les procédures et les fiches de poste)

Les priorités et les propositions :

- **La communication interne :** les salariés soulignent l'importance d'améliorer la communication entre les différents services.
  - 1<sup>ère</sup> proposition : Actualiser PMB qui est le logiciel de données de la mission locale. Toutes les informations, l'actualité, les procédures y sont consultables mais pas mises à jour.
  - 2<sup>ème</sup> proposition : Instaurer de nouveau des experts, c'est-à-dire une personne qui serait chargée d'être en veille sur un sujet en particulier comme le handicap.
  - 3<sup>ème</sup> proposition : Rendre la présence au flash infos obligatoire. A raison d'une fois par mois, un flash infos est mis en place le lundi afin d'échanger des informations concernant la mission locale (ex : un nouveau dispositif, outils, etc.).



- **L'affichage de l'offre :** les salariés souhaitent que les offres d'emploi et de formation soient accessibles aux jeunes dans tous les lieux d'accueil de la mission locale.
    - o Afficher dans l'ensemble des lieux d'accueil de la mission locale, les offres d'emploi et de formation.
  - **Les procédures :** il y a une nécessité pour les salariés de redéfinir les procédures de l'accueil. Aucune procédure écrite n'existe.
    - o Elaborer les procédures de l'accueil physique, le standard et l'accueil d'urgence.
- **L'ACCOMPAGNEMENT :**

Points forts	Points faibles
- Le panel de dispositifs à proposer aux jeunes	- Manque de travail en collectif avec les jeunes (Domaine de l'emploi)
- Les ressources en interne	- Pas de socle commun avec les antennes (Flux, pas flux)
- La proximité géographique avec les jeunes	- Trop de dépendance vis-à-vis des partenaires (ex : ESC, mairie)
- L'accompagnement souple	- Le manque d'échange de pratiques entre collègues
- Le référent unique	- Le manque d'égalité de traitement (ex : il est plus compliqué pour les jeunes de se déplacer sur les territoires ruraux)
	- Difficultés à prendre en charge les jeunes ayant des problèmes psychiatriques ou les travailleurs handicapés

#### Les priorités et les propositions :

- **La communication interne :**
  - o 1<sup>ère</sup> proposition : Actualiser et améliorer le site internet de la mission locale.
  - o 2<sup>ème</sup> proposition : Améliorer la communication entre les conseillers de la Garantie Jeunes et les conseillers en insertion professionnelle afin d'éviter les doublons.
- **La recherche d'offre, l'adéquation entre les offres et les jeunes :**
  - o Réfléchir à une codification des offres
- **Le suivi des jeunes en emploi et en formation :**
  - o Réactivité en cas d'alerte du jeune

- **Le suivi des jeunes qui ne donnent plus de nouvelles :**
  - o Relancer les jeunes pour qui on est sans nouvelle depuis plus de 3 mois
- **L'accueil physique :**
  - o Accompagner le jeune dans ses démarches à l'extérieur de la mission locale  
(ex : l'accompagner à la banque)

- **LES AIDES FINANCIERES INDIVIDUELLES**

Points forts	Points faibles
- Beaucoup d'aides financières	- Hétérogénéité de la lecture des règlements des dispositifs pour les jeunes
- Réactivité sur les aides d'urgences	- Disparités des aides entre les jeunes résidents à Rennes et les autres jeunes
- Montants des aides importants	- Les jeunes habitant hors de Rennes doivent se déplacer à Rennes pour recevoir leur aide
	- Manque de retour des commissions d'attribution, qui permettrait de faire jurisprudence
	- Nécessité de définir le rôle des différents acteurs dans l'attribution des aides
	- Méconnaissance des aides extérieures

Les priorités et les propositions :

- **La connaissance des aides financières des partenaires :**
  - o Créer un répertoire des aides financières internes et externes
- **La maîtrise des aides financières de la mission locale**
  - o Clarifier les procédures d'attribution des aides financières et leurs critères
- **La subjectivité dans la relation à l'argent :**
  - o Travailler la relation à l'argent avec les conseiller

### **III. APPROPRIATION DE LA MISSION ET APPORTS**

---

#### **1. L'appropriation de ma mission**

Avant mon arrivée à la mission locale du bassin d'emploi de Rennes, j'avais eu un bref aperçu du rôle, du fonctionnement et de la composition d'une mission locale. En effet, au cours d'un stage à la direction de l'insertion et de l'emploi du conseil général du Morbihan, j'avais été chargée d'élaborer un diagnostic sur la parcours des jeunes bénéficiaires du RSA en étroite collaboration avec la mission locale de Vannes. De cette première expérience je faisais le constat de difficultés financières pour les missions locales, d'un lien de subordination au conseil général ainsi que des difficultés dans son fonctionnement.

La mission locale de bassin d'emploi de Rennes m'a surprise par sa taille, du point de vue du nombre de salariés mais aussi géographiquement, par le territoire qu'elle recouvre. Afin d'appréhender au mieux cette structure, j'ai effectué une période d'immersion qui s'est traduite par des entretiens avec les différents professionnels (conseiller emploi, conseiller formation, conseiller en insertion professionnelle, conseiller environnement social), par ma présence à un accueil collectif qui constitue le premier accueil des jeunes puis à des entretiens de suivi entre un conseiller référent et un jeune et pour finir par la visite du permanence d'accueil sur la bassin d'emploi et d'un espace social commun à Rennes.

J'ai pris conscience à la suite de cette immersion du vocabulaire et notamment de la multitude de sigles et de dispositifs à maîtriser, du nombre important de jeunes que les conseillers accueillent chaque jour mais aussi des difficultés qui peuvent être générées par l'étendue du territoire et la disparité des locaux.

En parallèle de l'immersion, je devais comprendre ma mission : participer à la démarche qualité de la mission locale du bassin d'emploi de Rennes. J'avais eu dans mon cursus scolaire quelques éléments sur la démarche qualité mais pas dans le contexte d'une structure comme la mission locale et encore moins les éléments pour en réaliser une. La difficulté au départ de ma mission fut de comprendre les enjeux de la démarche qualité pour la mission locale du bassin d'emploi de Rennes, comment allait-on s'y prendre ? Je n'en étais qu'aux prémices de ma réflexion alors que la première étape de rédaction du questionnaire de satisfaction été déjà conçu et prêt à être administré.

Pour des raisons de temps et pour assurer la compréhension des questions auprès des jeunes, les questionnaires ont été administré par les conseillers eux-mêmes à la fin de leur entretien. J'ai émis des doutes sur cette méthode de passation, jugeant qu'elle altérerait

sûrement les réponses des jeunes cependant, je n'ai pas proposé d'autres méthodes. Finalement, je pense que nous savions que cette méthode n'était pas la plus adaptée pour faire passer ces questionnaires mais la mission locale souhaitait obtenir les résultats rapidement, cette méthode était celle qui nous faisait gagner du temps et nous permettait de toucher un maximum de jeunes.

Il est indéniable qu'il y a un réel besoin de recommencer une enquête qualitative auprès des jeunes qui puisse permettre à la mission locale de récolter un matériau solide sur le ressenti des jeunes. L'idéal serait de réaliser des entretiens individuels avec les jeunes afin qu'ils puissent se confier sur les points qu'ils jugent important pour eux et ainsi dépasser les questions fermées du questionnaire. Ces entretiens seraient idéalement réalisés par une personne extérieure à la mission locale afin de ne pas altérer la réflexion des jeunes.

Un outil, la « Boîte à sons » avait été mis en place par une ancienne stagiaire et étudiante du master. Celle-ci lui avait permis de récolter la parole des jeunes à travers des questions simples telles que : « Si j'étais directeur de la mission locale, je ... ». J'ai eu connaissance de cette outil à la fin de mon stage mais la boîte à sons est toujours en place à la mission locale et pourrait être réactivée.

La volonté de la mission locale était de partir de la volonté des « clients », c'est-à-dire, des jeunes et des financeurs et non de l'existant. Des appréhensions sont apparues quant à ce postulat de départ, l'appréhension première était que la démarche qualité allait remettre en question leur pratique. Il a alors fallu rassurer les salariés sur ce point. Il ne s'agissait pas de remettre en cause quelques pratiques que ce soit mais plutôt de les analyser et les faire évoluer dans le sens de l'intérêt des jeunes.

J'ai été très bien intégré dans la structure et vite repérée comme la « chargée de la démarche qualité » auprès des salariés. Le fait de ne pas avoir de bureau fixe et donc de partager différents bureaux avec les salariés a facilité cela. Ma position de stagiaire dans la structure a été appréciée par les salariés et m'a permis parfois de les convaincre de participer à la démarche qualité. Je pense que l'empathie qu'ils avaient envers moi a aussi facilité les choses.

Partir des besoins des jeunes devait être le leitmotiv du commencement de la démarche qualité cependant nous avons dû nous tourner en amont vers le travail des salariés de la mission locale. En effet, comme je l'expliquais dans une partie précédente, aucun écrit existait. Pas de procédure, pas de processus. Nous avons pris conscience à la suite des résultats des questionnaires et des groupes de travail que pour continuer d'avancer il était

indispensable d'écrire ce que faisait réellement la mission locale. Il a donc été décidé de reformer des groupes de travail cette fois plus spécifique afin d'écrire les procédures actuelles à savoir la procédure du FAJ, du CIVIS, de l'accueil physique, standard. Suite à ces regroupements, j'ai pu réaliser des logigrammes de chacune des procédures. Ainsi, aujourd'hui nous savons qui fait quoi, à quel moment et avec quels outils.

Il faut cependant rester vigilant sur ces outils, les logigrammes. En effet, ils ne permettent pas toujours de prendre en compte les spécificités de la demande des jeunes. La mission locale se doit d'accueillir singulièrement chaque jeune. Comment ferait par exemple les agents d'accueil pour prendre en charge un jeune qui ne rentre pas dans la procédure ? N'y-t-il pas un risque de créer une catégorie des « incasables » à la mission locale ?

Il est indispensable de garder à l'esprit la finalité de la démarche qualité tout au long de son déroulement car « aujourd'hui, se dessine une accentuation de l'injonction à l'effort d'insertion professionnelle qui est portée par les pouvoirs publics [...]. Si la finalité de ces organisations n'a pas changé depuis trente ans, les conditions de leur fonctionnement se sont transformées. Désormais leurs financements sont liés à leur réussite en matière d'insertion professionnelle »<sup>34</sup>. La démarche qualité ne doit pas devenir une jolie vitrine dénuée de sens et ainsi ne servir qu'à de l'affichage ou à de la recherche de financement.

## **2. Les apports du stage et mes perspectives d'évolution**

Cette mission au sein de la mission locale du bassin d'emploi de Rennes m'est apparue au premier abord compliquée. Pour moi, une démarche qualité s'effectuait seulement dans le secteur marchand tel que l'industrie et dans les établissements sociaux et médico-sociaux encadrés par le loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-social. Il m'a fallu plusieurs semaines avant de cerner les enjeux d'une telle démarche dans une mission locale alors que nos actions, comme les questionnaires, avaient déjà commencé.

Ce stage de vingt et une semaines m'a permis de prendre conscience du fonctionnement d'une structure telle que la mission locale mais aussi des enjeux qu'ils reposent sur elle. J'ai, entre autres, réalisé que les pouvoirs publics locaux ont un poids conséquent sur les choix de la mission locale et qu'en réalité elle n'est pas libre de toutes ses décisions.

---

<sup>34</sup> Muniglia ., Thalineau A., « Insertion professionnelle et sociale des jeunes vulnérables. Les conseillers mission locale entre adaptation et tensions », *Politiques sociales et familiales*, juin 2012, n°108, p. 73-82

Cette expérience a été pour moi riche de sens, d'expérience et constructive sur le plan professionnel mais aussi personnel. J'ai particulièrement apprécié le croisement de regard et les aller-retours entre mon stage et l'école qui m'ont permis de prendre du recul sur ma position de stagiaire, me questionner sur ma pratique professionnelle et me nourrir des enseignements théoriques pour avancer dans mon travail.

J'ai bénéficié tout au long de ce stage de la confiance de mon tuteur de stage et du directeur adjoint, me laissant travailler en autonomie sur les tâches à effectuer. Cependant, avec le recul, je regrette le manque de marges de manœuvres possibles et le cadre posé avant mon arrivée qui ne m'ont pas permis de m'exprimer totalement. Cela m'a permis d'apprendre à ne pas avoir une maîtrise totale sur l'ensemble du projet.

Après toutes ces semaines j'ai pu révélé et développé des compétences professionnelles : suivre une méthodologie de projet, analyser des questionnaires, organiser des réunions, rédiger des comptes rendus, élaborer des logigrammes, faire état de l'avancée de mon travail, etc.

Enfin, je dispose aujourd'hui d'une solide connaissance dans le domaine de l'insertion des jeunes qui me pousse à continuer dans ce sens. C'est d'ailleurs avec mon plus grand enthousiasme que je commence, cette rentrée-ci, une mission de service civique à l'Association départementale d'entraide des personnes accueillies en protection de l'enfance du Quimper qui participe à l'insertion sociale des personnes admises dans un service de l'aide sociale à l'enfance.

## CONCLUSION

A travers ce rapport, il s'agissait de comprendre la mission dont j'ai été chargé mais aussi d'analyser les enjeux de la démarche qualité pour la mission locale. Outre, l'amélioration du service rendu aux jeunes, la démarche qualité peut être vu sous un angle économique. Dans une période de restriction budgétaire sous tendant à une logique de résultat, obtenir une certification quant à la qualité de ses services permettrait à la mission locale de justifier et légitimer son travail auprès des jeunes et ainsi pérenniser ses financements voir s'en voir octroyer des nouveaux.

La démarche qualité a permis à la mission locale d'impulser une dynamique au sein de son équipe en tentant de rassembler tous les acteurs autour d'un même projet. Cependant, la réussite de la démarche a pu être freinée par trois obstacles : culturels, organisationnel et humain.

Une démarche qualité n'est pas un processus naturel pour le secteur de l'action sociale. Pour beaucoup, la singularité du travail et la relation avec l'utilisateur ne peut être évaluées. Le secteur souffre d'une absence de background culturel, d'une faible ingénierie sociale et d'une difficulté à capitaliser les expériences. Ainsi, l'appropriation de la démarche, la capacité à se remettre en cause et à admettre que certaines pratiques sont à faire évoluer et intégrer la démarche qualité dans ses pratiques au quotidien sont encore des évolutions à appréhender.

Une démarche qualité nécessite du temps pour la réflexion, les réunions, les groupes de travail, etc. Ce temps il faut le dégager et l'intégrer dans les plannings de chacun. Pour certains, leur implication dans la démarche a pu être ressentis comme une charge de travail supplémentaire à leurs emplois du temps déjà bien chargés. Pourtant, l'approche collective et participative sont primordiales dans la réussite et la pertinence de la démarche qualité. Quelques décalages entre les plannings prévisionnels et le planning réalisé ont été induit par le manque de temps des salariés mais aussi par les délais initialement fixés difficile à tenir.

Cette approche de changement a fait naître chez certains des craintes et des incertitudes quant au déroulement de la démarche et de ses bénéfices. Il a fallu parfois rassurer notamment sur la question des pratiques professionnelles. Le but est de les faire évoluer

dans une finalité commune qui est l'amélioration du service rendu aux jeunes et non de remettre en question le travail qu'ils effectuent.

La mission locale s'est donnée 3ans pour réaliser la démarche qualité, et si la décision est prise, de se soumettre à une certification. Différents thèmes transversaux et complémentaires ont émergé des premiers travaux. La question du développement durable a notamment été évoquée.



---

## Bibliographie

---

### Ouvrages :

Chauvière, Michel, *Trop de gestion tue le social, essai sur une discrète chalandisation*, Paris, Ed. La Découverte, 2010, p. 48.

Christian Hoarau, Jean-Louis Laville, *La gouvernance des associations*, Toulouse, ERES, Sociologie économique, 2008, 304 pages.

### Revue :

Bertrand D., « Les principes généraux de la qualité, accréditation et qualité des soins hospitaliers », ADSP, juin 2001, n°35, 78 pages.

### Colloques :

Chauvière Michel. Que reste-t-il de la ligne jaune entre l'utilisateur et le client ? In: Politiques et management public, vol. 24, n° 3, 2006. L'action publique au risque du client ? Client-centrisme et citoyenneté. Actes du quinzième Colloque international - Lille, jeudi 16 mars et vendredi 17 mars 2006 organisé en collaboration avec Sciences-Po Lille - Tome 1. pp. 93-108.

### Articles :

Body Olivier, « Qualité et évaluation : certification pour la qualité des interventions sociales. », *Journal du droit des jeunes* 8/2006 (N° 258), p. 47-57

Marcel Jaeger, « Les politiques publiques et l'accompagnement social », *Informations sociales* 2012/1 (n° 169), p. 22-28.

Muniglia V, Thalineau A., « Insertion professionnelle et sociale des jeunes vulnérables. Les conseillers mission locale entre adaptation et tensions », *Politiques sociales et familiales*, juin 2012, n°108, p. 73-82

Lima L. et Trombert C., « L'assistance-chômage des jeunes sous condition d'accompagnement. De quelques mécanismes du non-recours par éviction », *Lien social et Politique*, 2013, n°70, p.29-43.

Frédéric Mispelblom Beyer, « Entre soins de qualité et qualités des soins : enjeux des démarches qualité dans le secteur sanitaire et sociale » [En ligne] <http://www.encadrer-et-manager.com/pdf/qualite-caria.pdf>

#### Rapports :

Comité régional du travail social, *Le pari de la participation. Promouvoir la culture participative comme vecteur de transformation sociale*. Rapport du Comité régional du travail social de Bretagne, janvier 2013, p45.

Sociétude, Etudes sociologiques, Direccte Languedoc Roussillon, Etude sur la mise en œuvre du CIVIS en LR. Contexte territorial et parcours d'accompagnement : quels efforts leviers pour l'insertion professionnelle des jeunes ? Rapport final, septembre 2013

#### Mémoires :

CROUZET Emmanuel. 2013. Analyse institutionnelle de la mission locale du Sénonais. Mémoire master MASS : IAE Paris

Jean-Christophe Chantrelle (juillet 2009) Le métier de conseiller en mission locale. D'une socio histoire à une monographie de l'accompagnement, Extraits de mémoire Master 2 Recherche, Université Lille 3, Directeur de mémoire Danilo Martuccelli

#### Documents internes à la mission locale :

Bilan d'activité 2015, mission locale du bassin d'emploi de Rennes

Chartes des missions locales « Construire ensemble une place pour tous les jeunes », 12 décembre 1990.

Convention collective nationale des missions locales et PAIO, des maisons de l'emploi et PLIE du 21 février 2001. Etendue par Arrêté du 27 décembre 2001, JO du 1er janvier 2002

Projet associatif de structure 2012, mission locale du bassin d'emploi de Rennes

Protocole 2000 des missions locales

---

## Liste des annexes

---

Annexe 1 : Mes principales missions de stage

Annexe 2 : Questionnaire à destination des jeunes

## MES PRINCIPALES MISSIONS DE STAGE

### Approfondissement des connaissances du public et du fonctionnement de la mission

#### locale du bassin d'emploi de Rennes

Objectif : Acquérir des connaissances sur le public et le fonctionnement de la mission locale ainsi que sur les modalités d'accompagnement et les dispositifs existants.

- Lecture du livret d'accueil, du rapport d'activité, du projet associatif de structure, de l'organigramme et des diverses plaquettes informatives
- Présence à l'accueil collectif, à plusieurs entretiens de suivi.
- Entretien avec les différents professionnels
- Observation

**Période : de novembre à décembre**

### Réalisation de l'état des lieux

Objectifs :

- Recueillir la parole des jeunes
- Recueillir la parole des salariés

- Analyse des questionnaires
- Participation aux groupes de travail
- Rédaction des comptes rendus
- Réflexion sur les pistes d'actions

**Période : de novembre à janvier**

### Mise en œuvre de la démarche qualité

Objectifs :

- Comprendre et connaître les procédures actuelles

- Organisation et préparation des groupes de travail
- Participation et co-animation des groupes de travail
- Création des logigrammes
- Propositions d'amélioration du fonctionnement et validation
- Réflexion sur les actions à poursuivre

**Période : de février à mai**

## Annexe 2 : Questionnaire à destination des jeunes

**Questionnaire accueil / accompagnement à destination des jeunes**

## 1. Vous êtes ?

- Homme
- Femme

## 2. Quel âge avez-vous ?

.....

## 3. Vous venez à la mission locale depuis :

- Moins de 6mois
- 6mois à 1an
- De 1 à 2ans
- Plus de 2ans

## 4. Quel est votre secteur d'origine ?

- Rennes Métropole
- Pays de Rennes
- Pays de Vallon sur Vilaine
- Pays de Brocéliande

Précisez le quartier de Rennes OU la commune de votre permanence

.....

## 5. Votre niveau de diplôme :

- Je n'ai pas de diplôme
- CFG
- Brevet des collèges
- CAP
- BEP
- BP

- BAC
- BTS/DUT/DEUG
- Licence
- Master

6. Vous avez connu la Mission Locale :

- Par Pôle Emploi
- Par des amis
- Par la MGI / MLDS / MIJEC
- Par le CIO
- Par les parents, la famille
- Par le collègue
- Par le lycée
- Par les médias (radio, journaux, télé ...)
- Par internet
- Par les réseaux sociaux
- Par un travailleur social (éducateur, assistante sociale ...)
- Autre (veuillez préciser) : .....

7. Comment avez-vous pris contact avec la Mission Locale ?

- Par email (ou via le site de la Mission Locale)
- Par téléphone
- En venant directement
- Autre (Lequel ?): .....

8. Globalement, ce premier contact avec la Mission Locale était :

- Insatisfaisant
- Peu satisfaisant
- Satisfaisant
- Très satisfaisant

Pourquoi ? .....

9. Quel a été le temps d'attente avant d'avoir un rendez-vous avec un conseiller Mission Locale ?

.....

10. Aujourd'hui, vous avez attendu pour voir un conseiller :

- Je n'ai pas attendu
- Entre 5 et 15min
- Entre 15 et 30min
- Entre 30min et 1heure
- Plus d'une heure

11. Aujourd'hui, vous êtes venu à la Mission Locale (vous pouvez cocher plusieurs cases)

- Pour la recherche d'emploi
- Pour discuter avec un conseiller
- Pour un projet de formation (hors apprentissage)
- Pour une aide financière
- Pour une orientation professionnelle
- Pour un contrat d'apprentissage, de professionnalisation
- Dans le cadre d'un accompagnement Pôle Emploi
- Pour mes obligations dans le cadre du CIVIS ou d'un autre contrat d'insertion
- Pour la recherche d'un logement
- Pour des questions de droit (droit de la famille, droit du travail ...)
- Pour des questions de santé
- Pour mes obligations dans le cadre d'un suivi "justice"
- Autre (pourquoi ?) :.....

12. Pour vous, les 2 points les plus importants avec votre conseiller sont (cochez 2 cases)

- La possibilité de parler des tous les sujets
- Qu'il me donne des informations exactes
- Que ce soit toujours le même qui s'occupe de moi

- Qu'il comprenne ma situation personnelle
- Qu'il me donne des conseils utiles
- Que je puisse le voir quand je le souhaite
- Les propositions qu'il me fait (santé, logement, formation, emploi ...)
- Autres (veuillez préciser) : .....

13. Globalement, votre relation avec votre conseiller est :

Pas du tout satisfait    1    2    3    4    Très satisfait

14. Conseilleriez-vous à des amis de se rendre à la mission locale ?

- Oui
- Non

15. Quelles sont les 4 raisons qui vous font revenir à la Mission Locale (classez par priorité de 1 le plus important à 4) :

	Priorité
La relation avec le conseiller	
Car ma situation a évolué	
Car ma situation n'a pas évolué	
J'ai des informations utiles	
Beaucoup de services dans un même endroit	
J'ai besoin d'une aide financière	
J'ai besoin d'un conseil	
C'est une obligation (RDV)	
Autres	

Autre préciser : .....



16. Pour vous, les plus importants parmi ces services sont (4 choix. De 1 le plus important à 4) :

	Priorité
L'accompagnement à la recherche d'emploi	
Le parrainage	
Le contrat CIVIS	
L'accompagnement à la formation	
L'accompagnement au logement	
L'information et le soutien en matière de santé	
Les aides financières (FAJ, chèque mobilité ...)	
L'aide pour l'accès à la culture	
Le soutien en matière d'accès aux droits	
Intégrer la Garantie Jeunes	
Obtenir un emploi d'avenir	
Autre	

Autre préciser : .....

17. Globalement, êtes-vous satisfait par les services de la Mission Locale ?

Pas du tout satisfait    1    2    3    4    Très satisfait

## 18. Utilisation des services de la mission locale sans rendez-vous avec un conseiller ?

	Pouvez-vous accéder sans rendez-vous (sans conseiller) à ce service ?	Si oui, notez la qualité du service entre 0 (insatisfaisant) et 5 (satisfaisant)
Consultation d'offres d'emploi affichée		
La documentation		
L'information culturelle (spectacle, concert...)		
L'accès libre à internet		
L'accès au téléphone		

19. Si vous bénéficiez d'un accompagnement par la Mission Locale pour travailler votre orientation, votre projet professionnel, êtes-vous ?

Pas du tout satisfait 1 2 3 4 Très satisfait

20. Si vous bénéficiez d'un accompagnement par la Mission Locale à l'emploi, êtes-vous ?

Pas du tout satisfait 1 2 3 4 Très satisfait

21. Si vous bénéficiez d'un accompagnement par la Mission Locale à la formation, êtes-vous ?

Pas du tout satisfait 1 2 3 4 Très satisfait

22. Si vous êtes en emploi, avez-vous eu un accompagnement par la Mission Locale en entreprise ?

Pas du tout satisfait 1 2 3 4 Très satisfait

23. Quelle est la durée moyenne d'un entretien avec votre conseiller ?

- 15min
- 30min
- 45min
- 1h

24. Citez dans l'ordre ( de 1 le plus à 3) les 3 points pour lesquels la Mission Locale pourrait s'améliorer

	Ordre
L'affichage des offres	
L'accompagnement à l'emploi	
La documentation	
L'espace informatique	
Le suivi en entreprise	
L'accompagnement à la formation	
La qualité des informations	
L'accueil	
Les délais entre les rendez-vous	
Le délai initial du premier rendez-vous	
Autre	

Autre préciser : .....

25. Globalement, la Mission Locale a-t-elle répondu à vos attentes ?

- Pas du tout
- Assez peu
- Moyennement
- Bien
- Très bien

26. Avez-vous des attentes particulières par rapport à la Mission Locale ? Si oui, pouvez-vous les indiquer ?

.....

<b>POTIER</b>	<b>Marie</b>	<b>29/09/2016</b>
<b>Master 2</b> <b>Jeunesse : politiques et prises en charge</b>		
<b>LA DEMARCHE QUALITE DE LA MISSION LOCALE DU BASSIN D'EMPLOI DE RENNES</b>		
<b>Promotion 2015-2016</b>		
<p><b>Résumé :</b></p> <p>Acteur incontournable des politiques de jeunesse en matière d'insertion professionnelle et sociale des jeunes, la mission locale du bassin d'emploi de Rennes a souhaité, en juin 2015, entreprendre une démarche qualité.</p> <p>Dans une perspective d'amélioration continue du service rendu mais aussi pour respecter l'égalité de traitement des jeunes, la mission locale, à travers cette démarche, vise deux objectifs : améliorer la qualité du service rendu aux jeunes et harmoniser les pratiques professionnelles.</p> <p>C'est dans ce cadre que j'ai effectué un stage de 21 semaines au sein de la mission locale afin de participer aux prémices de la démarche qualité.</p> <p>Ce rapport propose de montrer comment une mission locale vient à s'interroger sur la mise en place d'une démarche qualité, comment elle tente de s'approprier la démarche mais aussi quels peuvent être les freins dans la mise en œuvre d'une démarche qualité.</p>		
<p><b>Mots-clés :</b></p> <p style="text-align: center;">mission locale – démarche qualité – satisfaction des jeunes – harmonisation des pratiques – accueil – accompagnement – aides financières.</p>		
<p><i>L'École des Hautes Études en Santé Publique, l'Université Rennes 1, l'Université Rennes 2 et l'UBO n'entendent donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p>		