



**Master 2 Mention santé publique
Parcours « Enfance, jeunesse : politiques
et accompagnements »
Promotion : 2020-2021**

Réflexion sur l'accompagnement des jeunes et la conciliation de ses différents enjeux

**A partir de l'observation des pratiques professionnelles de la
Mission Locale de Paris**

Schanice ADJEODA
Septembre 2021
Sous la direction de
Patricia Loncle-Moriceau

Remerciements

Un grand merci à M. Wintrebert pour cette expérience professionnelle sans pareille mais également pour sa confiance, sa disponibilité et sa pédagogie. Apprendre à ses côtés fut à la fois stimulant et riche en enseignements. Merci, à tous les professionnel.le.s de la Mission Locale de Paris qui m'ont accueillie plus que chaleureusement et qui m'ont accordé du temps contribuant ainsi à ma réflexion. Une pensée spéciale pour M. Thomas KOUNDE, conseiller Garantie Jeunes, qui nous a malheureusement quittés. Celui que j'avais affectueusement surnommé « Tonton Thomas » a grandement contribué à cet écrit, par le temps qu'il m'a accordé et par sa vision de l'accompagnement.

Mille mercis à ma directrice de mémoire, Patricia Loncle-Moriceau pour sa bienveillance naturelle et constante, sa patience et sa disponibilité. Elle a ainsi, sans le savoir, contribué à ma représentation de ce qu'accompagner veut dire. Ses conseils et ses tutoriels ont aidé à parfaire cet écrit.

Je remercie également toute l'équipe pédagogique du Master ENJEU qui m'a permis de passer une année incroyable. Je tiens à remercier plus particulièrement Virginie Muniglia pour son encadrement bienveillant tout au long de l'année. De même, merci à Alis Sopadzhiyan pour m'avoir guidée dans l'élaboration du socle de ce mémoire.

Enfin, merci à ma famille, à mes amies et à mes camarades de promotion pour le soutien et les encouragements.

Table des matières

Remerciements	1
Liste des sigles utilisés	4
Introduction.....	5
Petit point historique des missions locales	7
Point méthodologique.....	9
I. Tour d’horizon théorique de la notion d’accompagnement.....	13
A) Une notion victime de son succès ?	14
Ce qu’accompagner signifie	15
Les caractéristiques communes de l’accompagnement	19
Un nouveau paradigme professionnel : l’accompagnement comme posture.....	20
B) L’accompagnement dans le champ de l’insertion professionnelle des jeunes : un accompagnement spécifique ?.....	22
Insertion et Insertion professionnelle : des notions incertaines.....	22
L’accompagnement dans le champ professionnel : l’absence de vision unifiée et explicite.....	23
Un cadre législatif vague	26
Un accompagnement organisé autour de dispositifs.....	27
Les caractéristiques communes de l’accompagnement professionnel	28
Des techniques de travail spécifiques	30
Conclusion	32
II. Un aperçu de la réalité des pratiques de l’accompagnement	33
A) Identification des enjeux d’un point de vue professionnel : l’au-delà de la relation duelle.....	33
La pression des résultats	34
Un flux de jeunes conséquent.....	36
Le cadre institutionnel : les différents temps professionnels	38
Le sens de l’accompagnement	40
La globalité de l’accompagnement	44
B) Impact des enjeux du point de vue des jeunes : un accompagnement profondément affecté.....	45
Un public particulier	46
La pression des résultats et le sens de l’accompagnement	47
Un projet professionnel mis à mal	48
Le flux de jeunes et la direction de l’accompagnement.....	50
La relation jeune-professionnel.le altérée	51
La présomption d’un accompagnement global.....	54
Conclusion	56
III. Accompagnement et conciliation des enjeux : quelques pistes de réflexion	57

A) Accompagnement et enjeux de la mission de stage	57
B) Pistes de réflexion pour la conciliation des enjeux au sein de la Mission Locale de Paris.....	63
C) Pistes de conciliation des enjeux en tant que future professionnelle de la jeunesse	71
Conclusion Générale.....	74
Bibliographie.....	79
Sitographie	82
Liste des annexes.....	83

Liste des sigles utilisés

ADVP : Activation du Développement Vocationnel et Personnel

APE : Administration des Politiques d'Emploi

ASP : Accompagnement Socioprofessionnel

CISP : Conseiller.e en Insertion Sociale et Professionnelle

CMP : Centre médico-psychologique

CMPP : Centre médico-psycho-pédagogique

CNML : Conseil National des Missions Locales

CNRTL : Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales

CPO : Convention Pluriannuelle d'Objectifs

DGA : Directeur Général Adjoint

EHESP : Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique

ENJEU : Enfance Jeunesse

FSE : Fonds Social Européen

GJ : Garantie Jeunes

ML : Mission.s Locale.s

MLP : Mission Locale de Paris

NEET : « Neither in Employment nor in Education or Training », Ni emploi, ni en études, ni en formation

ODS : Offre De Services

PA : Premier Accueil

PACEA : Parcours Contractualisé d'Accompagnement vers l'Emploi et l'Autonomie

PAIO : Permanence d'Accueil d'Information et d'Orientation

PEE : Parcours d'Entrée dans Emploi

PRIJ : Plan Régional D'Insertion pour la Jeunesse

QPV : Quartier Prioritaire de la Ville

UNML : Union Nationale des Missions Locales

TRE : Techniques de Recherches d'Emploi

Introduction

« L'existence est illusoire à moins d'être transposée en réflexion »¹. Cet écrit est rédigé dans le cadre de mon master 2 Enfance Jeunesse (ENJEU) : Politiques et Accompagnement. Il est le fruit d'une réflexion professionnelle qui s'inscrit dans la continuité de mes expériences passées (notamment en tant que psychologue clinicienne auprès d'enfants et d'adolescents au sein de structures médico-sociales) mais d'une façon plus générale et concernant cette fois-ci un public plus élargi, celui de la jeunesse. L'angle de réflexion/d'analyse est également différent puisqu'il ne se réduit pas à la psychologie clinique mais englobe la sociologie et la politique. Cette année de master comprenait un volet professionnalisant qui a pris la forme d'un stage en alternance (3 semaines de stage et 1 semaine de regroupement à l'École des Hautes Etudes en Santé Publique) à la Mission Locale de Paris (MLP) auprès du Directeur Général Adjoint (DGA), monsieur Raphaël WINTREBERT. J'ai principalement été recrutée pour étudier et améliorer l'engagement des jeunes dans leur parcours d'insertion effectué à la Mission Locale de Paris. J'ai fortement apprécié la démarche car celle-ci s'inscrivait dans un processus de remise en question de l'institution mais aussi dans la volonté de mieux comprendre les jeunes reçue.s afin d'être au plus proche de leurs besoins et leurs attentes. Toutefois, il ne s'agissait que d'un questionnaire préliminaire. En effet, au-delà de la question de l'offre de services, en tant que future professionnelle de la jeunesse, c'est à mon sens la notion d'accompagnement qu'il convient d'interroger « *Que faisons-nous quand nous accompagnons ?* »² Quelles sont les valeurs, le sens, le contenu que l'on met à la base de cette notion ? Quels sont les facteurs qui ont un impact sur l'accompagnement proposé aux jeunes et donc sur leur parcours à la mission locale et *in fine* leur vie ? Comment, malgré les impératifs institutionnels et étatiques, fait-on pour fournir le meilleur accompagnement possible ? Et qu'est-ce ce qu'on entend par « meilleur accompagnement possible » ? Ces questionnements partent de mes observations d'entretiens (ce qui m'a étonnée, surprise, ce qui n'allait pas selon moi en faveur du.de la jeune qui s'adresse à la mission locale et vient donc demander de l'aide à des professionnel.le.s) et des nombreuses conversations informelles entre collègues. Ce sont pour moi des questions fondamentales, indépendamment du poste occupé, que l'on soit au contact direct des jeunes dans la mise en place de l'accompagnement proposé ou dans son élaboration. D'une façon plus large, ce sont des interrogations que beaucoup de professionnel.le.s de l'enfance et la jeunesse, se posent ou devraient se poser bien au-delà du cadre des missions locales et

¹ Jean Ethier-Blais, poète et romancier canadien.

² Maela Paul « Ce que veut dire accompagner » in Patrick Cottin et al, *Accompagner des adolescents*, 2018, Erès.

du domaine de l'insertion professionnelle. Ce sont donc des questions incontournables que je devrais constamment me poser lors de ma pratique professionnelle afin de ne pas tomber dans ce que je qualifierais d'accompagnement normatif, standardisé ou automatique. Il en va donc de la construction de mon identité professionnelle.

Pour éviter cet écueil, il faut selon moi, régulièrement questionner sa pratique et sa posture professionnelle et être capable d'identifier ses représentations, préjugés mais surtout de s'en détacher et ce de façon autonome, sans attendre l'initiative de la structure. Il est aussi important de se confronter aux autres, à leurs schémas, à leurs représentations, de penser collectivement l'accompagnement. Il faut également interroger le sens de sa pratique, pratique qui peut varier en fonction des contextes économiques et politiques mais aussi selon les besoins et difficultés des jeunes qui ne sont ni immuables, ni homogènes (bien qu'il y ait une base commune). Par ailleurs, il faut être conscient du fait que tout accompagnement a des effets sur la personne accompagnée qui a également des attentes, des croyances, des représentations et des préjugés. D'où l'importance de ces questionnements qui permettront de créer un espace au sein duquel les enfants et les jeunes pourront s'exprimer sereinement sans craindre d'être enfermé.e.s dans des représentations professionnelles et /ou institutionnelles. Un espace qui prendra en compte la singularité de chacun.e en dépit des impératifs politiques et institutionnels qui ne tiennent pas toujours compte de cette individualité.

Une des finalités de ce travail réflexif est aussi de pouvoir dire à la fin de l'exercice « pour moi accompagner c'est... » ou au moins de tracer mes propres contours de la notion d'accompagnement. Les professionnel.le.s rencontré.e.s tout au long de mon stage avait parfois quelques difficultés à répondre à cette question, sans « coller » au cadre de la structure. Pourtant, l'accompagnement constitue le cœur du travail de conseiller.e en insertion sociale et professionnelle (CISP). Cette notion a en effet été introduite au sein des missions locales à partir des années 1990 afin de parler du suivi des jeunes, concept qui impliquait une trop grande distance vis-à-vis de ces derniers. L'idée est alors d'être à côté du.de la jeune, d'être au plus près de lui.d'elle pour l'accompagner dans ses démarches (Bregeon, 2008b).

Depuis leur création, les missions locales sont devenues des structures incontournables de l'insertion professionnelle des jeunes, elles sont effectivement situées en première ligne de l'insertion aussi bien professionnelle que sociale de ce public spécifique. En jouant le rôle d'intermédiaire entre le marché du travail et des jeunes considéré.e.s comme difficilement employables, ces associations de loi 1901 se sont en effet imposées comme un acteur décisif dans l'accompagnement des jeunes dans le domaine de l'emploi. Ainsi, le bilan d'activité des missions locales fait état, en 2017, de 1.298.000 jeunes en contact (au moins une fois dans l'année) avec les missions locales à qui elles proposent de

l'accueil, de l'information, de l'orientation et de l'accompagnement. Ces institutions s'adressent théoriquement à tous les jeunes âgés de 16 à 25 ans mais elles concentrent néanmoins leur action sur les jeunes les plus en difficulté c'est-à-dire ceux qui ne sont ni en emploi, ni en formation, ni en stage (plus communément appelés les « NEET »). Elles mettent ainsi en place un accompagnement global au fil des orientations politiques regroupant de cette façon plusieurs dimensions en un guichet unique pour les jeunes comme le préconisait Bertrand Schwartz, considéré comme le père symbolique des missions locales.

Petit point historique des missions locales

C'est effectivement en 1982 pendant le mandat de François Mitterrand après proposition d'un groupe de travail présidé par Bertrand Schwartz que sont créées les missions locales. Pierre Mauroy demande alors à B. Schwartz de réaliser un diagnostic sur le chômage des jeunes et de faire des préconisations afin d'améliorer la coordination des différents services concernés par cette problématique. Il y a la volonté de favoriser la complémentarité entre les institutions et les acteurs afin d'accroître leur efficacité. L'année précédant leur création, Schwartz avait ainsi rendu un rapport intitulé « L'insertion professionnelle et sociale des jeunes » dans lequel il effectue plusieurs constats, le premier étant que la jeunesse est considérée comme une catégorie homogène alors qu'elle recouvre différentes réalités (jeunes précaires, jeunes favorisés, âges et problématiques diverses...). Il précise ensuite qu'il ne faut pas laisser les jeunes sans qualification.s au bord de la route mais faire en sorte qu'ils bénéficient d'une seconde chance. B. Schwartz prône surtout l'approche globale, c'est-à-dire le fait d'aborder l'individu dans sa globalité. Le rapport Schwartz est aujourd'hui identifié comme étant à la base de la création des missions locales.

Pourquoi le terme « mission locale » ? Comme l'explique Philippe Bregeon³, le mot mission renvoie à l'action, par opposition à la production et donc à l'institutionnalisation et le mot local vient inscrire ces structures dans une dynamique de proximité. Le rapport parle d'animation et non d'éducation ou d'orientation pour mettre en avant le fait que la parole est laissée aux jeunes. C'est un point sur lequel Bertrand Schwartz insiste particulièrement. Les professionnel.le.s doivent avoir une écoute ouverte qui permettra une insertion professionnelle, un passage à la vie adulte respectueux de la singularité de chaque jeune.

³ Philippe Bregeon, « Histoire du réseau des missions locales », *À quoi servent les professionnels de l'insertion ?*, 2008, Paris, L'Harmattan.

Les missions locales sont ainsi créées dans un contexte de massification du chômage notamment chez les jeunes mais aussi de remise en question du statut de la jeunesse. Contestataire vis-à-vis du système éducatif de l'époque, B. Schwartz a la volonté de faire autrement, de faire mieux et ce dans l'intérêt des jeunes, de réformer l'insertion professionnelle afin de valoriser les parcours marginalisés. Etant également un militant de l'accès à la formation pour tous, il rompt avec les normes éducatives et innove dans la pédagogie. Ce dernier évoque notamment la nécessité de faire confiance aux jeunes pour qu'ils.elles aient confiance en eux-mêmes.elles-mêmes qu'ils.elles aient envie d'apprendre par eux-mêmes.elles-mêmes. Pour lui, la formation doit être envisagée non seulement en fonction du marché du travail mais également comme l'accès à « une identité valorisée »⁴ dans la continuité de l'éducation. Il exprime la volonté de mieux articuler le lien entre l'école, la formation et l'emploi. Voici donc les fondements des missions locales.

Pensées pour être temporaires, ces structures se sont finalement imposées comme clé de voûte de l'insertion professionnelle des jeunes, elles sont ainsi aujourd'hui réparties sur tout le territoire français et organisées en réseau. Elles sont présidées par un élu local et travaillent en lien avec différents partenaires. Ce fonctionnement en réseau est animé et évalué par le Conseil National des Missions Locales (CNML), instance créée en 1989. Peu après, en 1990, le Conseil adopte la Charte des missions locales (voir annexe n°1) moment crucial de l'institutionnalisation⁵ de ces structures. Autre temps fort de la bascule institutionnelle, la signature de la convention collective des missions locales et des permanences d'accueil, d'information et d'orientation (PAIO) par l'ensemble des partenaires sociaux, le 21 février 2001. Suite à cela, l'Union Nationale des Missions Locales (UNML) voit le jour en 2003. Elle est composée des élus qui président les structures et gèrent le suivi de la convention collective ainsi que l'animation du réseau avec le CNML. Dernière étape, l'intégration des missions locales au service public de l'emploi en 2005 par le Code du travail qui donne lieu à un protocole qui définit les missions et les fonctions de ces institutions.

Le rapport des jeunes à l'emploi a été profondément remodelé depuis la création des missions locales. En effet, aujourd'hui, le rapport des jeunes au travail présente des dimensions multiples notamment matérielle, sociale et expressive. Le travail est désormais perçu comme un vecteur d'épanouissement personnel, comme un moyen de construire son identité (Bene, 2019). Toutefois, les difficultés constatées par Bertrand Schwartz au moment de leur création sont toujours plus ou moins d'actualité. La difficulté à acquérir une première expérience professionnelle, le passage récurrent par le chômage et le développement de parcours instables décrivent le paradigme de l'accès à l'emploi

⁴ Philippe Bregeon, « Histoire du réseau des missions locales », *À quoi servent les professionnels de l'insertion ?*, 2008, Paris, L'Harmattan.

⁵ Donner à quelque chose un caractère d'institution. Donner à quelque chose un caractère permanent.
Schanice ADJEODA - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'École des Hautes Études en Santé Publique et de l'Université Rennes 2 - année 2020/2021

pour un grand nombre d'entre eux.elles et *a fortiori* pour les moins qualifié.e.s. Le développement du travail précaire et de l'appauvrissement des jeunes, la diminution des emplois qualifiés, les difficultés croissantes à se loger participent à la création de situations d'errance aussi bien physique que psychique et plus généralement à une vulnérabilité sociale au sein de la jeunesse. Par ailleurs, les multiples changements sociétaux ont un impact sur les domaines de l'orientation, de la formation et de l'insertion professionnelle ainsi que sur les jeunes eux-mêmes.elles-mêmes. Ils ont de fait des besoins nouveaux auxquels les institutions doivent s'adapter en articulant leurs offres car elles sont et seront davantage sollicitées par la jeunesse comme cela a notamment été le cas pendant la crise sanitaire. D'après mes observations, celle-ci est en effet venue accroître/accentuer certains enjeux de l'accompagnement des jeunes. Les missions locales n'ont donc pas échappé à ce phénomène. Ce sont ces enjeux que j'ai ainsi pu observer et interroger tout au long de ma période de stage.

Point méthodologique

Tout d'abord, une rapide présentation de la structure s'impose. La Mission Locale de Paris se distingue principalement par sa taille et son volume. Pour accompagner les jeunes, la MLP compte effectivement environ 200 salariés répartis sur 8 sites (Soleil, Milord, Avenir, Est, Haut de Ménil, Centre, 2 centres dédiés à la Garantie Jeunes, GJ 13 et GJ 15, sans compter le siège) couvrant tout le territoire parisien et donc l'ensemble des jeunes âgés de 16 à 25 ans habitant Paris, ce qui n'est pas une mince affaire. Ainsi, en 2019, la Mission Locale de Paris accompagnait 18 797 jeunes sur les 35 417 entré.e.s en contact. En 2020, elle en accompagnait cette fois 20 810 sur les 43 242 entré.e.s en contact. Force est de constater, qu'en dehors des contacts ponctuels, certains jeunes ont du mal à s'engager durablement et à établir une relation de confiance avec la mission locale. C'est de ce constat qu'est née ma mission de stage. Partant des chiffres de 2019, le Directeur Général Adjoint a effectivement voulu identifier et comprendre les causes à l'origine de ce taux de déperdition afin d'y remédier. Ma mission principale consistait de ce fait à étudier les ressorts de l'engagement chez les jeunes et à améliorer les processus d'engagement et d'adhésion à l'offre de services de la Mission Locale de Paris. Ma mission secondaire consistait, quant à elle, à suivre des projets expérimentaux mis en place par le DGA (mission que je n'aborderai pas dans le cadre de ce mémoire).

Si la réalisation de la première mission s'est déroulée sans réelles embûches, j'ai tout de même été estampillée du statut de « *la stagiaire de Raphaël* », c'est-à-dire la stagiaire du patron à chaque déplacement, à chaque entretien. Cela a forcément eu un impact plus ou moins important sur mes observations et mes différents échanges avec les professionnel.le.s mais également sur les échanges

entre jeunes et professionnel.le.s dans une certaine mesure lorsque j'étais présente. Une autre difficulté a été celle d'avoir une vision globale du fonctionnement de la MLP. D'un point de vue externe, la MLP compte, en effet, de nombreux partenariats qui viennent agrémenter et élargir son offre de services au-delà du simple domaine de l'emploi. Pour accomplir leurs missions, les missions locales tentent de travailler au quotidien avec les services et les institutions en charge des questions relatives à l'orientation, la formation, l'emploi mais aussi à la santé, au logement, à la mobilité, à la citoyenneté, aux sports, aux loisirs et à la culture. Sur le territoire parisien cela s'avère particulièrement compliqué à cause de l'important *turnover* tant chez les partenaires qu'au sein de la MLP. En ce qui concerne les financeurs, l'institution est principalement financée par l'Etat puis suivent les collectivités territoriales (la Ville de Paris et la Région Ile-de-France) et enfin l'Europe via le Fonds Social Européen (FSE). Elle bénéficie également de financements d'autres institutions publiques et privées. La multiplicité des financeurs, si elle est nécessaire, peut diminuer la clarté de la chaîne hiérarchique. D'un point de vue interne, l'important volume de salariés, combiné au rayon réduit de ma mission, rend difficile de connaître les différentes missions et l'impact plus ou moins direct que les fonctions de chacun.e vont avoir sur l'accompagnement des jeunes (voir annexe n°2 : organigramme MLP). Enfin, plus un regret qu'une difficulté, ne pas avoir été davantage en contact avec les jeunes afin de recueillir leur ressenti, que cela soit juste après l'entretien de premier accueil (PA) ou à un stade plus avancé de leur accompagnement.

Afin de réaliser ma mission de stage, j'ai d'abord effectué une revue et une synthèse littéraire sociologique et psychologique sur les notions d'engagement, d'adhésion et de motivation pour mieux cerner et définir l'objet d'étude. Mais que signifient vraiment ces notions, quels en sont les ressorts ? Ma mission se concentrait sur l'engagement mais cette notion englobe selon moi celle de la motivation et de l'adhésion (ici à l'offre de services ou ODS de la mission locale) d'où l'élargissement de l'objet d'étude. L'accompagnement repose en effet sur la motivation des jeunes à s'engager dans leur propre parcours mais également sur l'adhésion à ce que l'institution leur propose. Or, ces 3 notions peuvent être entendues de différentes façons selon les domaines concernés. Il était donc important de saisir leurs ressorts, notamment psychologiques, afin de mieux comprendre ce qui était susceptible de se jouer pour les jeunes lors de leur accompagnement, du refus ou de la rupture de celui-ci. Parallèlement à cela, j'ai tant bien que mal essayé de prendre connaissance du fonctionnement de la MLP, démarche fondamentale pour ma mission mais non sans difficultés du fait de la taille de cette dernière et de la multiplicité des acteurs internes et externes comme expliqué plus haut. Par ailleurs, les quelques professionnel.le.s rencontré.e.s l'ont été au fur et à mesure de ma mission et parfois de façon fortuite puisque j'ai passé les premières semaines de mon stage au siège de la MLP (où se trouve la direction).

J'ai ensuite commencé le travail de terrain en me rendant sur les différents sites évoqués plus haut pour observer des entretiens réalisés par les conseiller.e.s de permanence le jour de ma venue. En effet, lors de son premier contact avec la MLP, le.la jeune est reçu.e de façon aléatoire par les conseiller.e.s qui sont chargé.e.s d'effectuer les premiers accueils ce jour-là pour une durée maximale de 45 minutes. Observant sans participer, je me mettais le plus souvent à côté du.de la jeune et non du ou de la conseiller.e dans la mesure du possible et ce pour deux raisons. Premièrement parce que je ne voulais pas que le ou la jeune acculé.e, submergé.e ou perturbé.e par ma présence. De surcroît, je n'avais pas toujours la possibilité de me présenter et certain.e.s conseiller.e.s pris.e.s dans le flux de jeunes oubliaient parfois de le faire, imposant ainsi ma présence aux jeunes. Toutefois, lorsqu'on me demandait de me présenter, je le faisais de façon très rapide « *Je m'appelle Schanice Adjeoda, je suis stagiaire à la Mission Locale de Paris dans le cadre de mon master 2 et je vous remercie de me laisser assister à l'entretien* ». Deuxièmement parce qu'en plus d'enregistrer les entretiens, je prenais tout de même quelques notes sur mon ordinateur car les pensées d'aujourd'hui ne sont pas celles de demain et certain.e.s conseiller.e.s se sont montré.e.s curieux.ses à ce sujet, ce qui est naturel. La plus grande difficulté lors des observations a été de trouver la bonne posture. Par déformation professionnelle, j'observais en effet les tout premiers entretiens de PA en tant que psychologue clinicienne prêtant ainsi plus attention à la gestuelle, aux éléments de discours... etc. de chacun. J'étais donc davantage dans le champ sémiologique (étude des signes) que dans la sociologie. Mais j'aborderai plus en détail toutes les difficultés rencontrées plus loin dans cet écrit. Finalement, mes observations ont porté sur la façon de présenter la MLP, son ODS, d'écouter les jeunes, de faire émerger leurs demandes et leurs questions, d'adapter son discours en fonction des jeunes reçu.e.s, de faire un diagnostic informel de leurs besoins, de proposer et d'explicitier des ODS adaptées et de s'assurer de la compréhension de l'engagement du jeune.

Pour effectuer les observations, il était, à l'origine, question d'aller sur tous les sites et d'observer différents parcours d'accompagnement pour plusieurs jeunes (entretien de premier accueil et entretiens de suivi) puis de contacter les jeunes afin de recueillir leur avis sur l'accompagnement fourni (des jeunes qui sont revenu.e.s mais surtout ceux qui ne sont pas revenu.e.s). Toutefois, à cause de la crise sanitaire et des restrictions qui en ont découlé, cela n'a pas été possible : je n'ai pas pu me rendre sur tous les sites ni observer des accompagnements sur le long terme. Néanmoins, d'octobre 2020 à février 2021, j'ai tout de même pu observer quarante-cinq entretiens de premier accueil sur quatre sites (Soleil, Milord, Avenir et Centre) et huit entretiens de suivi principalement sur Centre. Pour ces derniers, je n'avais pas toujours observé leur entretien de PA. Je n'ai pas choisi les entretiens, ni les conseiller.e.s, j'y ai assisté de façon aléatoire. Ma venue était organisée avec le responsable de site après une décision du DGA (qui a choisi les sites en fonction des restrictions sanitaires en vigueur sur

la période d'observation mais aussi d'autres facteurs car tous les sites n'étaient pas en capacité de m'accueillir). Une fois sur place, les responsables m'orientaient vers les conseiller.e.s de permanence et je restais avec eux pour la matinée ou l'après-midi (deux conseiller.e.s par jour dans la mesure du possible). Pour ma commande de stage, j'ai par la suite retranscrit la totalité des entretiens avant de les analyser sous le prisme d'une grille d'analyse commune (voir annexe n°3). L'objectif était alors de dégager les différentes configurations d'entretien (points communs et disparités). J'ai par ailleurs été en contact téléphonique avec quelques jeunes mais dans un autre cadre car il s'agissait d'une micro enquête pour un dispositif particulier (le Parcours Entrée en Emploi ou PEE dans le cadre de la Garantie Jeunes, GJ). Pour ce mémoire, je me suis également appuyée sur les conversations formelles et informelles avec les conseiller.e.s des quatre mêmes sites ainsi qu'avec quelques professionnel.le.s du siège.

Cela va sans dire, compte tenu du nombre de conseiller.e.s employé.e.s par la MLP, il ne s'agit que d'un petit échantillon de professionnel.le.s et majoritairement des entretiens de premier accueil donc seulement la première étape de l'accompagnement, étape certes cruciale mais qui offre donc une visibilité limitée sur le long terme. Toutefois, cela m'offre assez d'éléments pour un début de réflexion sur la construction de mon identité professionnelle. En effet, l'entretien de PA permet de déterminer le cadre et l'objet de l'engagement, en concertation avec les jeunes mais aussi les conditions et l'orientation de l'accompagnement. C'est à ce moment que les bases de la relation sont posées.

Du fait de la nature et du contexte de ma mission de stage, c'est principalement à partir de la pratique professionnelle des CISP mais aussi du point de vue des jeunes reçu.e.s en entretiens de premier accueil et de ceux interrogé.e.s pour la micro enquête PEE que j'ai effectué ce travail de réflexion. C'est effectivement de tout ce matériel recueilli que sont nés les questionnements suivants : quels sont les enjeux de l'accompagnement proposé par la MLP ? Et, d'une façon plus générale, comment concilier ces différents enjeux en tant que professionnel.le.s de la jeunesse ? Bien qu'observés dans un cadre particulier, j'ai conscience qu'il est tout à fait possible, voire certain, que je sois confrontée à ces mêmes enjeux peut-être sous des aspects différents et à un degré variable lors de ma future pratique. Il me semble donc essentiel d'entamer cette réflexion dès maintenant.

Pendant ma période d'observation et au détour de conversations avec des CISP et des responsables de sites, j'ai en effet remarqué que d'autres éléments (autres que l'ODS et la relation jeune/conseiller.e) jouaient un rôle important dans l'accompagnement proposé aux jeunes. Ces éléments peuvent être déterminés en amont et sont souvent indépendants de la volonté des professionnel.le.s considéré.e.s ici mais peuvent tout de même avoir un impact pendant l'entretien de

premier accueil et par conséquent sur l'accompagnement à long terme. D'autres, en revanche, sont propres aux professionnel.le.s. Mais avant d'identifier ces enjeux, je tenterai d'abord d'établir un panorama théorique de la notion d'accompagnement, concept vaste qui peut recouvrir plusieurs acceptions selon les réalités. Il sera ensuite question de l'identification des principaux enjeux observés pendant les entretiens et des questions que cela a suscité. Enfin, j'explorerai quelques pistes de conciliation des différents enjeux sans prétendre être exhaustive ou trouver la ou les solution.s parfaite.s. Il me semble néanmoins important de ne pas seulement soulever une question sans essayer d'y répondre ou de trouver ne serait-ce qu'un début de réponse, des pistes à explorer plus tard en tant que professionnelle de la jeunesse.

I. Tour d'horizon théorique de la notion d'accompagnement

Avant d'entrer dans le vif de mes observations et de mes questionnements, il me semble important de passer par la littérature afin de dresser un panorama de la notion d'accompagnement, de mieux cerner ce que signifie accompagner. Ce petit tour d'horizon ne prétend en rien être exhaustif, il s'agit seulement d'un aperçu des principaux travaux réalisés sur l'accompagnement. D'une façon plus générale, il est souvent nécessaire de commencer par la théorie avant de la confronter à la pratique. La lecture participe effectivement à la construction de l'identité professionnelle, elle permet d'avoir une première représentation d'un métier, d'un sujet... etc. Cependant cette représentation ne doit pas être figée, la pratique permettra de faire bouger ces représentations. *A contrario*, la littérature permet aussi de déconstruire certains préjugés, croyances, représentations que l'on a forcément en tant qu'être humain et par conséquent en tant que professionnel.le. Elle sera ainsi utile en amont de la pratique mais aussi pendant la pratique pour étayer celle-ci par des savoirs et faire face à certaines situations problématiques. Elle permettra ainsi de mieux comprendre les problèmes auxquels on peut être confronté.e.s en tant que professionnel.le.s car certains enjeux peuvent parfois nous échapper lorsque l'on se retrouve pris.e dans une situation. La littérature permet ainsi de prendre du recul et d'apporter un éclairage nouveau et extérieur. Cela permet également d'avoir le point de vue d'auteur.e.s spécialisé.e.s dans un domaine et/ou qui ont de l'expérience pratique et qui peuvent ainsi avoir été confronté.e.s à des situations similaires.

A) Une notion victime de son succès ?

« *Accompagnement. Terme irritant. Irritant car un véritable fourre-tout* »⁶. En effet, ce qui ressort principalement de mes lectures sur cette fameuse notion d'accompagnement, c'est d'abord que ce terme peut recouvrir diverses réalités, peut concerner différents domaines ou secteurs professionnels (le social, le scolaire, le sport ou encore la santé) et qu'elle peut englober plusieurs pratiques plus ou moins proches. Elle peut aussi concerner différents niveaux (un individu, une équipe ou une organisation). Cette notion a effectivement connu un grand succès au cours des vingt dernières années. Comme l'explique Maela Paul, qui a beaucoup travaillé sur la signification de ce terme, les travaux sur l'accompagnement ont débuté à la fin des années 90 et cette notion a depuis connu une montée en puissance. Pourtant, les professionnel.le.s concerné.e.s par ce mode d'aide ont encore du mal à cerner ce que recouvre cette pratique, ce qui s'explique notamment par le fait qu'elle a été construite à la frontière de plusieurs logiques telles que conseiller, aider, former, enseigner ou, plus étonnement, gouverner.

Issu du langage courant, ce terme s'est émancipé de son contexte et de son sens premier lors de son introduction dans le langage professionnel dans lequel elle désigne maintenant grossièrement une forme de relation avec un autre, acteur de son projet. L'usage de ce terme est effectivement lié aux différents aspects de la vie, aussi bien personnelle que professionnelle ce qui a participé au trouble qui l'entoure. Si le terme est resté identique, il désigne désormais des contenus différents sans être toutefois une notion stable et claire dans les usages qu'elle comprend. Le flou de la notion d'accompagnement est par ailleurs accentué par l'absence de définition légale. Aucune définition claire et précise de l'accompagnement n'est fournie par l'Etat malgré son utilisation récurrente dans les textes législatifs. La relation d'accompagnement est effectivement souvent évoquée comme outil par le législateur, notamment dans le domaine de l'action sociale⁷ dans lequel il a introduit la nécessité de l'adhésion comme condition de l'accompagnement. Ce dernier terme est également utilisé par le pouvoir législatif dans le secteur de l'insertion professionnelle et sociale mais je développerai ce point ultérieurement.

Pour mettre en avant l'hétérogénéité de cette notion, Maela Paul a répertorié les multiples pratiques qui se revendiquent de l'accompagnement. On compte parmi elles : le *counselling*, le

⁶ Maela Paul, « L'accompagnement dans le champ professionnel », *Savoirs*, 2009/2, n°20, L'Harmattan, pages 11 à 63.

⁷ Lois du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, du 4 mars 2002 relative aux droits des malades et du 11 février 2005 concernant les personnes en situation de handicap.

coaching, le *mentoring*, le *sponsoring*, le parrainage ou encore le compagnonnage. Bien que différentes, toutes ces pratiques constituent des formes d'accompagnement diluant ainsi le sens du mot qui devient de plus en plus difficile à définir. Il est devenu un terme générique d'où émergent différentes façons de faire. Or, il est tout à fait possible d'aider, de former, d'orienter, de conseiller sans toutefois accompagner. Ces termes constituent ainsi une « nébuleuse » (Paul, 2002) de l'accompagnement (vous trouverez le schéma de cette nébuleuse en annexe). Cette nébuleuse est donc composée de différentes formes d'accompagnement qui constituent un réseau, un enchevêtrement avec des similitudes et des différences mais dont tous les termes sont considérés comme étant des synonymes. Au sein de ce réseau brumeux se trouve le terme conseiller (qui occupe une place particulière dans cette réflexion) qui a d'abord renvoyé à l'idée de guider quelqu'un dans sa conduite puis à indiquer quelque chose à quelqu'un avant de laisser apparaître la dimension de réflexion, de délibération menée communément sur un projet. Plus tard, le conseiller devient quelqu'un qui donne des conseils dans le cadre institutionnel.

Ce qu'accompagner signifie

D'une façon globale, toute forme d'accompagnement désigne le fait **d'être avec** et **d'aller vers** mais aussi de **partager**. S'il ne prédomine pas dans la définition, le partage est pourtant fondamental dans la compréhension de l'accompagnement, particulièrement en situation d'entretien qui repose sur le dialogue et par conséquent sur une parole partagée. L'accompagnement doit donc permettre d'instaurer une relation au sein de laquelle peut se développer ce dialogue, ce partage. Il ne désigne pas n'importe quel type de relation et n'englobe pas tous les types de relations. Toute relation duelle n'est ainsi pas nécessairement une relation d'accompagnement. Cette notion comprend donc une dimension relationnelle dans le sens de se joindre à quelqu'un, conjuguée à une dimension temporelle puisqu'il s'agit d'aller là où la personne va en même temps qu'elle, c'est-à-dire en respectant son rythme. C'est la base même de l'accompagnement : « *l'action se règle à partir de l'autre, de ce qu'il est, de là où il en est* »⁸. De ce fait, l'accompagnant.e n'occupe pas la place centrale mais est second tout en étant essentiel. Il n'y a pas d'accompagnement sans ce duo. Son rôle est alors de soutenir, de valoriser la personne accompagnée. L'accompagnement comprend également un temps d'élaboration, l'idée d'un chemin faisant, d'un cheminement composé de plusieurs étapes. Ce n'est pas tout, cette notion renvoie aussi à une relation, certes asymétrique, mais dans laquelle les parties

⁸ Maëla Paul, « Accompagnement », *Recherche et formation*, 2009, n°62, p :91 à 107.

sont impliquées à toutes les étapes de ce cheminement. Enfin, tout accompagnement n'est que temporaire, il comporte un début, un développement et une fin.

Parmi ces composantes de l'accompagnement, la relation est première suivie ensuite par les dimensions temporelle et opérationnelle (aller vers) qui lui sont subordonnées. L'accompagnement commence effectivement par la mise en relation et son effectivité dépendra de la qualité de cette relation. L'articulation de ces différentes dimensions va en effet dépendre de la coopération qui ne va pas être un but en elle-même mais un moyen pour atteindre un objectif, elle va ainsi guider l'action. De ce fait, l'accompagnement n'a pas de règles précises, de protocole à suivre puisque chaque relation sera unique et donc différente, d'où l'importance du partage. Le rythme de chaque accompagnement sera, par conséquent, différent. En revanche, chaque accompagnement comporte cette dimension de cheminement qui sous-tend d'avancer ensemble en s'appuyant sur des accords, des objectifs et des moyens partagés par le binôme considéré. Il est ainsi question de faire en sorte que l'individu accompagné se trouve dans les conditions de développer des ressources nouvelles qui feront évoluer la situation dans laquelle il se trouve tout en lui permettant d'effectuer d'autres changements de façon autonome. La dimension pédagogique de l'accompagnement réside d'abord dans le fait de créer les conditions qui permettront à l'accompagné.e de percevoir à quel type de relation il.elle est invité.e et que c'est au cœur de cette relation qu'il.elle sera capable de faire ses propres choix de façon autonome et libre. Pour Fustier, l'accompagnement est étroitement lié à la mise en place de conditions qui permettront à l'accompagné.e d'entamer un travail de pensée (Fustier, 2012). Il s'agit d'aider cet individu à faire les choix qui auront un impact sur sa vie sans toutefois le diriger dans le sens hiérarchique du terme mais plutôt de l'aider à déterminer les comportements et les attitudes qui lui permettront d'atteindre le but fixé. Néanmoins, ce but ne prévaut pas sur le chemin emprunté. Il n'est pas déterminé de manière explicite et définitive avant la mise en mouvement. Le binôme se donne une direction, ressource de l'accompagnement, mais sans que celle-ci détermine le but final à atteindre car celui-ci peut changer durant le cheminement.

Maela Paul précise que l'accompagnement n'est pas une pratique individuelle mais qu'elle comporte une dimension sociale puisqu'il s'agit d'une construction collective, d'où la nécessité de confronter sa perception à celle des autres. Rompant avec le système de prise en charge, l'accompagnement ne travaille plus *sur* l'individu ou *pour* un individu mais *avec* celui-ci. Elle développe également le fait qu'au-delà de ces différentes composantes évoquées ci-dessus, l'accompagnement repose sur trois éléments clés : la socialisation, l'autonomisation et l'individualisation (Paul, 2018). Ces trois concepts sont interdépendants. **La socialisation** parce qu'accompagner c'est d'abord créer un espace social à travers la relation instituée qui prend appui sur l'accompagné.e ainsi que sur son projet.

Le sujet est donc au centre de l'accompagnement et il.elle est incité.e à se prendre en main, à être auteur.e et acteur.trice de son parcours. C'est lui.elle qui décrit sa situation personnelle, professionnelle et sociale, qui donne son point de vue et non des professionnel.le.s mis.es en position d'expert.e.s. Cet espace de socialisation suppose un dialogue égalitaire en dépit de l'asymétrie des places. Les professionnel.le.s ne vont pas régler la situation ou un dossier en faisant acte d'autorité, ils.elles sont là pour faciliter l'expression de l'individu. Deuxième concept fondamental, **l'autonomisation**. C'est la visée, le but de tout accompagnement. L'autonomisation doit permettre à la personne accompagnée de développer une pensée réflexive et de lui faire prendre conscience des changements internes et externes qui se mettent en place. Cela nécessite une certaine écoute et de ne pas enfermer le sujet dans des représentations. Il est moins question de rendre le sujet autonome que de solliciter son autonomie. Mais cette autonomie est moins une autonomie éducative qui tendrait à émanciper l'individu qu'une autonomie juridique qui tend à le rendre responsable. Dernier élément clé, **l'individualisation** qui implique de considérer l'individu dans sa singularité. L'individualisation ne signifie pas traiter un dossier de façon personnalisée mais respecter le rythme, le chemin de chacun.e et ne va donc pas de pair avec un protocole standardisé. L'auteure précise que celle-ci s'accompagne toutefois d'une certaine pression à ce que la personne soit elle-même décisionnaire. De tous ces éléments constitutifs, l'auteure distingue deux types différents d'accompagnement : « *l'accompagnement maintien* » et « *l'accompagnement visée* » (Paul, 2012). Le premier est dominé par les dimensions sociale et relationnelle et consiste principalement à être présent.e pour l'accompagné.e dans une situation problématique. Le second réside dans le fait de dynamiser l'accompagné.e lorsque qu'il.elle réalise son projet, la dimension productive occupe ainsi une plus grande place.

Par ailleurs, dans les différents travaux sur l'accompagnement, deux conceptions sont à distinguer. Pour la première, l'accompagnement relève de **la philosophie de l'être** alors que pour la seconde, il relève de **la philosophie de l'agir**. La première conception découle de Carl Rogers⁹ et de ses hypothèses selon lesquelles l'accompagnement serait un véritable art qui relèverait presque d'un talent. Il prendrait ainsi la forme d'une écoute pure et authentique. L'accompagné.e est ici perçu.e comme une personne en difficulté, angoissée et incapable d'agir seule pour se sortir d'une situation. En revanche, Guy Le Bouëdec envisage l'accompagnement davantage à travers le cheminement et l'agir. Selon lui, le cheminement se décompose en trois fonctions qui sont les suivantes : accueillir, écouter et participer à la recherche du sens de l'engagement de l'accompagné.e (Bouëdec, 2007). Selon Lhôtellier, un véritable accompagnement ne peut reposer sur des principes généraux et abstraits

⁹ Psychologue humaniste américain 20^{ème} siècle. Carl Rogers, *La relation d'aide et la psychothérapie*, 1970, ESF.

mais nécessite une méthode rigoureuse et créative à la fois (Lhôtellier, 2007). Par méthode, l'auteur entend un ensemble d'opérations précisément définies, identifiables et pouvant faire l'objet d'une évaluation afin d'atteindre les objectifs. Il précise que le travail sur le sens ne peut avoir lieu qu'à travers une relation basée sur le dialogue.

Cependant, pris dans de nouvelles problématiques sociétales, l'accompagnement est de nos jours porteur de discours sur la responsabilisation (l'engagement de la responsabilité individuelle), l'autonomisation et le développement du potentiel. L'outil principal de cette responsabilisation est le projet qui vient alors inscrire l'accompagnement dans une dynamique de changement et de mobilisation, ce qui accroît le risque de confusion entre accompagnement et changement imposé. Ce nouveau paradigme est né des changements de conception opérés dans les diverses formes d'accompagnement, mentionnées plus haut, qui ont de plus en plus recours à des tiers renonçant ainsi à la relation duelle (principalement pour des raisons économiques car sur le long terme, cette relation peut s'avérer coûteuse contrairement au recours à un tiers sur un temps plus court). L'accompagnement ne se définit alors plus par une relation duelle privilégiée mais par le recours à un ensemble de moyens pédagogiques.

L'évolution sociohistorique du terme accompagnement a ainsi dépourvu cette notion de sa dimension caractéristique, à savoir sa dimension relationnelle, la remplaçant par l'idée d'action commune. Ce développement s'accompagne du passage d'une logique d'expertise qui repose sur l'action du professionnel à une logique d'autonomisation davantage centrée sur la personne (Paul, 2009). Les professionnels cherchent alors à être au plus près de l'individu, à explorer une situation difficile ou problématique, à le guider dans ses choix et ses prises de décision. Le changement provient d'une nécessité externe (reconversion, orientation...) mais mobilise le sujet d'une façon interne c'est-à-dire ses besoins, ses peurs, ses attentes ; c'est là que réside la principale différence entre l'accompagnement, la prise en charge et le suivi. La prise en charge implique une gestion extérieure des besoins de la personne considérée ici comme un objet et le suivi suppose un lien de subordination. L'important est donc désormais de s'interroger sur la situation ou l'ensemble de situations qui pose problème.

Il ne s'agit pas de trouver une solution mais d'accompagner l'individu dans la construction du problème. L'accompagnement prend effet dans la situation actuelle alors que le projet renvoie au futur. L'accompagnement s'inscrit alors dans une démarche pragmatique où l'important se réduit à ce qui peut être évalué de façon concrète à partir de l'implication et de la responsabilisation de la personne. Or, les besoins des individus ne peuvent se comprendre sans être pris dans un environnement plus large, dans un territoire de vie. Le sujet acteur ne peut se concevoir sans

l'articulation de ses ressources propres et des ressources de son environnement. C'est pour cela que tout ne peut pas reposer entièrement sur l'individu. L'accompagnement est donc en tension entre individualisation et territorialisation (Paul, 2010) en ce sens il est donc un enjeu sociopolitique. Il est indéniablement lié à un contexte sociopolitique selon Astier. Il découle des nouvelles règles du social « *activer, reconnaître, se rapprocher, personnaliser, accompagner, responsabiliser* »¹⁰. L'accompagnement réside alors dans l'incitation à agir et non plus dans le fait de contrôler (Astier, 2007). L'action est la nouvelle norme. L'accompagnement est également en tension entre relation intersubjective et autonomisation. Il apparaît comme une nouvelle fonction qui met en avant la primauté de l'individu. La personne accompagnée devient acteur central de la relation d'accompagnement au sein de laquelle se jouent tant son projet que les conditions de son insertion sociale, économique et professionnelle.

Les caractéristiques communes de l'accompagnement

Les travaux sur l'accompagnement montrent que cette notion n'est en rien uniforme, qu'il s'agit aussi bien d'une fonction que d'une posture, d'une relation que d'une démarche, qui doit s'adapter à chaque « matrice relationnelle »¹¹. Bien que diverses, les pratiques d'accompagnement reposent sur des bases communes (Paul, 2010).

Reléguée au second plan, la dimension relationnelle reste fondamentale dans la démarche d'accompagnement. Toutefois, la première caractéristique évoquée dans la littérature est **la globalité**. L'accompagnement doit, en effet, prendre en compte l'individu dans sa globalité, sans privilégier une dimension particulière (ses déficiences ou sa dimension économique par exemple). La personne doit être considérée dans toutes les dimensions qui la composent que cela soit affective (ses émotions, ses ressentis, ses réactions), somatique (son corps), sociale (sa relation aux autres, la société, la culture, son environnement social), spirituelle (ses croyances). Se concentrer sur un seul de ces aspects amenuiserait le sens de l'engagement pris par la personne considérée et donc ses chances de succès. Vient ensuite **la relation**. Le professionnel fait effectivement partie intégrante de la relation d'accompagnement, il ne peut pas être dans une neutralité bienveillante que l'on retrouve en psychanalyse ou dans l'acceptation inconditionnelle. Il doit être dans le partage et confronter ses

¹⁰ Maela Paul, « L'accompagnement dans le champ professionnel », *Savoirs*, 2009/2 n°20, L'Harmattan, pages 11 à 63.

¹¹ *Idem*

impressions, ses points de vue, ses surprises et ses impatiences tout en restant vigilant.e vis-à-vis de ses propres réactions mais aussi à l'impact que cela a sur l'autre. Les professionnel.le.s doivent être acteurs.trices de la relation, de l'interaction sans adopter la position de l'expert.e afin que cela aboutisse à une co-création. C'est l'accompagnant.e qui pousse ainsi l'accompagné.e à passer d'une position où il.elle est pris.e en charge à celle d'acteur.trice. La troisième caractéristique évoquée est **l'expérimentation**. C'est la source du changement et en tant que telle, elle doit laisser une place aux erreurs, au tâtonnement, au fait de changer d'avis, d'être dans la contradiction. Il est ensuite question **du processus** qui amène l'accompagnant.e à poser des questions sur le processus d'accompagnement telles que « que ressentez-vous ? », à être attentif.ve à l'effet du processus. Ce dernier est en lien avec **l'attention et l'intention**, cinquièmes caractéristiques. L'attention permet d'agir directement sur la réalité du moment si nécessaire. Le fait de définir une intention permet de s'orienter vers un but et d'agir en direction de ce but. Suite à cela, il faut **prendre en compte le temps**. L'accompagnement est un cheminement, un processus d'évolution, un mouvement et non un acte singulier et fixe. Cela induit donc de ne pas rester dans des savoirs figés et complexes mais de les réinventer en fonction de chaque personne et d'associer les objectifs généraux fixés en amont des dispositifs à des buts personnalisés sans rien imposer. L'accompagnement doit également comporter **une dimension humaniste**, c'est-à-dire qu'il doit y avoir une attention accrue à l'évolution des motivations et des comportements qui doivent être interrogés. Enfin, **la culture** fait également partie des caractéristiques de la démarche d'accompagnement puisque celui-ci participe au tissu social. Il s'agit de mettre l'individu en lien avec ses valeurs et sa culture afin de développer son autonomie.

Un nouveau paradigme professionnel : l'accompagnement comme posture

L'hétérogénéité de l'accompagnement lui permet de s'ajuster à tout type de situation. Cette nouvelle relation d'aide s'est répandue dans beaucoup de domaines professionnels et a entraîné une brouille des repères. La rupture avec le paradigme de la prise en charge et le centrage sur l'individu ont laissé les professionnel.le.s dans une certaine incertitude quant à leur positionnement face au sujet. L'accompagnement est alors synonyme de contradictions, d'ambiguïtés et d'ambivalence pour les professionnel.le.s de l'accompagnement qui pratiquent cet exercice sous tension (Paul, 2012), et ce d'autant plus qu'il n'y a pas de définition de l'accompagnement.

Les professionnel.le.s se sont ainsi vu.e.s imposer par les institutions la fonction d'accompagnement car celles-ci ont-elles-mêmes été investies de cette mission par les pouvoirs publics. Mais cette investiture ne garantit en rien la posture adoptée par les professionnel.le.s sur le

terrain car l'accompagnement n'est pas un métier. Il n'est, en effet, associé à aucune formation ou cursus particulier mais simplement confié à des professionnel.le.s dont le métier est d'être soignant.e, conseiller.e, enseignant.e...etc auquel.le.s on a enjoint de procéder mais aussi de se conduire différemment. La posture correspond, dans ce cas-là, à une façon d'être et plus particulièrement d'être en lien, en relation avec l'autre, à moment et dans un espace donnés.

Elle présente plusieurs caractéristiques (Paul, 2012). Il s'agit d'abord **d'une posture éthique** dans le sens où elle pousse à la réflexion et implique nécessairement un aspect critique. Éthique également car il s'agit d'une position non violente, c'est-à-dire qui ne comporte pas de relation de domination, d'exploitation et de répression. Il n'est pas non plus question d'agir à la place de l'autre, de substituer à lui.elle. C'est ensuite **une posture de non-savoir**. Les professionnel.le.s ne doivent pas se positionner en tant qu'expert.e mais privilégier le dialogue, laisser en veille ses théories et représentations personnelles et professionnelles. Ils ne doivent pas non plus chercher à comprendre l'autre trop vite et se substituer à lui dans ses choix. Il s'agit d'avoir l'esprit ouvert à l'imprévu et au changement. En revanche, il ne s'agit pas de feindre l'ignorance ou de rester neutre mais de rechercher le sens de l'accompagnement avec le sujet. Toujours selon Maela Paul, la posture d'accompagnement est ensuite **une posture de dialogue**. C'est effectivement la modalité d'échange la plus appropriée à l'accompagnement, c'est de là que naît la relation. C'est également **une posture d'écoute** qui vient nourrir l'accompagnement et notamment le cheminement, elle participe à la recherche du sens. L'écoute est à la fois une posture et une technique. Ecouter, c'est en même temps être attentif.ve, vigilant.e mais aussi interagir. Enfin, cette posture d'accompagnement est **émancipatrice**, elle permet au sujet de grandir, de se construire et de devenir autonome aussi bien dans sa pensée que dans ses actes.

Ce panorama théorique de l'accompagnement démontre qu'il est possible de tracer les contours de cette notion à succès en dépit des nombreux changements de paradigmes dont elle a fait l'objet. Bien qu'il s'agisse d'une posture et non d'un métier, l'accompagnement repose effectivement sur des principes fondamentaux et comporte des caractéristiques précises. Ce tour d'horizon théorique m'a ainsi permis d'avoir une vision plus claire de ce qu'est l'accompagnement, de dégager des principes sur lesquels pourront s'appuyer ma pratique. Pour pousser plus loin cette réflexion et la replacer dans le contexte de ma mission de stage, il faut maintenant s'attarder sur l'accompagnement dans le champ de l'insertion professionnelle.

B) L'accompagnement dans le champ de l'insertion professionnelle des jeunes : un accompagnement spécifique ?

Ma réflexion partant du public reçu par les missions locales, je me concentre ici principalement sur l'insertion professionnelle des jeunes bien que celle-ci présente des similarités avec l'insertion professionnelle d'autres publics. Avant d'aborder à proprement parler les modalités d'accompagnement dans l'insertion professionnelle de la jeunesse, il me semble important de revenir brièvement sur la notion d'insertion professionnelle.

Insertion et Insertion professionnelle : des notions incertaines

Le terme d'insertion était déjà présent en 1972 puisqu'il apparaît dans un arrêté qui portait sur les clubs et les équipes de prévention. L'insertion est donc premièrement apparue comme une catégorie de l'action publique, c'est-à-dire dans la mise en œuvre des politiques publiques (Castrà, 2003). Puis le terme s'est démocratisé en 1981 après la publication du rapport de Bertrand Schwartz sur l'insertion professionnelle et sociale des jeunes. Si elle est souvent associée au domaine professionnel, elle n'est pas que de cet ordre et est fréquemment liée à la notion d'exclusion. L'insertion sociale est effectivement souvent considérée comme un préalable à l'insertion professionnelle, à l'accès à l'emploi. Pour Denis Castrà, la distinction entre les deux n'a pas lieu d'être dans notre société basée sur des rôles économiques et donc sur l'identité professionnelle. Toutefois, la notion d'insertion reste floue car elle désigne aussi bien un processus c'est-à-dire un passage, une transition d'un état à un autre qu'un résultat final, à savoir une participation perçue comme normale à la vie en société (Castrà, 2003). Elle est donc à la fois sociale et politique.

Tout comme l'insertion, la notion d'insertion professionnelle est relativement récente puisqu'elle est également apparue dans les années 1970. En Europe, sa naissance coïncide avec l'apparition d'une situation de rétrécissement du marché du travail, les jeunes avaient de plus en plus de mal à trouver un emploi après leur sortie du système scolaire. Aujourd'hui encore, en Europe, le marché du travail des jeunes se caractérise par des niveaux de chômage élevés et le passage par des emplois précaires (Arrache et al., 2002).

Il existe plusieurs travaux relatifs au marché du travail et à l'intégration des jeunes dans la vie active effectués par des chercheurs travaillant dans des domaines divers tels que les sciences sociales, économiques et la sociologie. Ainsi pour Michel Vernières, la notion d'insertion professionnelle est

trop générale et il est nécessaire de la distinguer de la réinsertion (qui désigne le retour sur le marché du travail) tout comme il est nécessaire de dissocier insertion professionnelle et sociale (Vernières, 1997). Il considère que le terme d'insertion professionnelle doit être réservé aux individus n'ayant au départ de ce processus jamais appartenu à la population active. Cela signifie que l'insertion professionnelle concerne particulièrement les populations jeunes et qu'elle renvoie donc à l'analyse du marché du travail relatif à la population des jeunes. Pour lui, l'insertion est un processus compliqué mais doté d'une dimension concrète dans son déroulement. Elle peut prendre différents aspects selon les populations concernées et, ce, même au sein d'une population qui partagent des caractéristiques. Elle reste donc une notion difficile à définir.

La phase d'insertion professionnelle désigne généralement le passage du système scolaire au monde du travail. Selon Jean Vincens, un individu est considéré comme inséré quand il occupe un emploi stable (Vincens, 1997). Vernières insiste lui sur la distinction entre insertion professionnelle et transition professionnelle. La première notion ne concerne que les sortants du système éducatif qui n'ont pas connu par le passé le processus d'insertion, la seconde notion porte aussi bien sur le processus d'insertion et de réinsertion. Selon lui, le processus d'insertion est complexe parce qu'il peut désigner plusieurs états mais aussi à cause du fait qu'il peut impliquer plusieurs acteurs (tels que les missions locales, les centres d'information et d'orientation, les permanences d'accueil d'information et d'orientation, les centres régionaux d'information jeunesse, les associations locales, etc...) avec des logiques différentes et concerner des trajectoires individuelles très diverses (Vernières Michel, 1997).

L'accompagnement dans le champ professionnel : l'absence de vision unifiée et explicite

De la même façon, dans le champ professionnel, la notion d'accompagnement est très prégnante sans qu'on sache pour autant ce qu'elle désigne réellement (Fretel, 2013). Dans les politiques d'emploi, l'accompagnement s'est imposé en remplaçant les notions d'insertion, de suivi, de placement, d'aide ou encore de retour à l'emploi. Elle est venue pallier l'insuffisance des ressources institutionnelles en y ajoutant les ressources personnalisées des individus. « *L'accompagnement serait une voie de dépassement de la relation de guichet et un mode de rénovation du travail sur autrui* »¹². Dans ce modèle, l'aide est une co-construction où le principal enjeu consiste à développer les compétences relationnelles des personnes engagées. Cela nécessite de reconnaître la personne aidée

¹² Anne Fretel, « La notion d'accompagnement dans les dispositifs de la politique d'emploi », *Revue Française de Socio-Economie*, n°11, 2013, La Découverte, pages 55 à 79.

comme une source pour l'action. L'accompagnement repose sur des interventions singulières et non sur des programmes prédéfinis. Or, ce qu'Anne Fretel appelle symboliquement « *l'Administration des politiques d'emploi* »¹³ (APE) est chargée d'orienter la politique d'emploi et de la formation professionnelle. En plus de cette tâche, elle en évalue également les résultats. Si l'APE utilise énormément la notion d'accompagnement dans ses textes (cahiers des charges, circulaires, etc...), elle n'en propose pourtant aucune définition et n'en donne pas une vision claire. Ainsi, l'accompagnement correspond tantôt à une action indirecte et générale mise en place par les missions locales, tantôt à une action directe adressée aux jeunes en difficultés d'insertion professionnelle ou confronté.e.s à des difficultés plus globales. D'autres termes comme « *aide* », « *conseil* », « *appui* » sont utilisés comme équivalents de cette notion et des expressions telles que « *renforcé* », « *individualisé* », « *intensif* » ou « *personnalisé* » y sont associées afin de lui donner un certain contenu matériel. Mais aucune définition claire et précise de l'accompagnement n'est fournie par l'Etat malgré son utilisation récurrente. Au sein de l'APE, il n'y a donc pas de définition unifiée de la notion d'accompagnement, c'est ce que constate Anne Fretel après avoir interrogé les agents administratifs en charge de la conception et de la mise en œuvre des politiques d'emploi sur leur vision de l'accompagnement. Elle a ainsi regroupé les différents termes utilisés dans le tableau ci-dessous (Fretel, 2013) :

¹³ *Ibid.*

Tableau 1. Classification des mots utilisés pour qualifier la notion d'accompagnement au cours des entretiens

L'accompagnement pensé du point de vue de l'individu (groupe 1)	L'accompagnement pensé comme parcours (groupe 2)	L'accompagnement pensé à partir de ses outils (groupe 3)	L'accompagnement pensé à partir de ses objectifs (groupe 4)
Aide Aider à passer Appui Conseil Recherche de solution Soutien Coaching Support Faire avec/Pas faire à la place de Co-construction Donner les clefs à la personne S'oppose à une action autoritaire Démarche active Individu acteur Porter vers Espace transitionnel Autonomisation Prise en charge Maternage Paternalisme	Structuration de démarche Donner une cohérence au parcours Organiser une lisibilité et une fluidité Identifier les obstacles Aval/Amont Processus Réajustements Temps Étapes Durée Dynamique Avant/après/pendant Maturation Intensité Densité Personnaliser Individualiser Aide à naviguer dans des dispositifs Créer un environnement favorable	Ingénierie Ensemble d'acteurs Procédure Dispositif Outils Prestations Offre de service Plan d'action Réfèrent Réfèrent unique/réfèrent régulier/réfèrent dédié Conseiller Tuteur Rencontres régulières/entretiens réguliers Contractualisation Techniques de recherche d'emploi Mesures financières Droit/obligation – droits/devoirs	Accompagnement global Aide globale Polymorphe Accompagnement social ou professionnel Insertion Lever les freins à la reprise d'emploi Formation Retour à l'emploi Placement Adaptation sur le poste de travail

Anne Fretel, « La notion d'accompagnement dans les dispositifs de la politique d'emploi », *Revue Française de Socio-Economie*, 2013, n°11, La Découverte, pages 55 à 79.

Dans le premier groupe, **l'accompagnement est donc pensé à partir de l'individu** et cette conception peut être divisée en trois visions distinctes. Dans la première, l'accompagnement est envisagé comme neutre et similaire à de l'aide, du soutien et du conseil. Dans la seconde vision, l'accompagnement est perçu de façon plus péjorative et se concentre davantage sur la passivité de l'individu, on parle de « *maternage* » et de « *prise en charge* ». Enfin, dans la dernière vision, l'individu est un acteur à part entière de l'accompagnement. Dans le deuxième groupe, **l'accompagnement est pensé à partir de la notion de parcours**. L'action est alors organisée en différentes séquences (un avant, un pendant et un après) et étapes. L'accompagnement est donc un processus dynamique qui nécessite du temps. Dans le troisième groupe, **l'accompagnement se définit à partir des outils utilisés**. Il est alors associé à des « prestations » et des « offres de service », l'accent est davantage mis sur les dispositifs plutôt que sur une vision, une philosophie générale. Il est alors question de « *contrat* » et « *d'obligations réciproques* ». Enfin, dans le quatrième groupe, **l'accompagnement est pensé à partir**

Schanice ADJEODA - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'École des Hautes Études en Santé Publique et de l'Université Rennes 2 - année 2020/2021

des objectifs poursuivis. Là encore, deux visions se distinguent. Pour l'une, l'accompagnement doit comprendre toutes les problématiques rencontrées par l'individu, il doit donc avoir une dimension globale. Pour l'autre, les objectifs doivent se concentrer uniquement sur l'emploi (accès à l'emploi, formation, retour à l'emploi). Le but conditionne ici l'action mise en œuvre.

Un cadre législatif vague

De même, le nouveau Code du travail, cadre normatif des politiques de l'emploi, ne donne pas non plus de définition explicite. D'un point de vue général, l'article L.5131-3 dispose seulement que :

« Tout jeune de seize à vingt-cinq ans révolus en difficulté et confronté à un risque d'exclusion professionnelle a droit à un accompagnement vers l'emploi et l'autonomie, organisé par l'Etat ».

L'article suivant précise que :

*« L'accompagnement mentionné à l'article L. 5131-3 peut prendre la forme **d'un parcours contractualisé d'accompagnement** vers l'emploi et l'autonomie conclu avec l'Etat, élaboré avec le jeune et adapté à ses besoins identifiés lors d'un diagnostic. Ce parcours est mis en œuvre par les organismes mentionnés à l'article L. 5314-1. Toutefois, par dérogation, un autre organisme peut être désigné par le représentant de l'Etat dans le Département, lorsque cela est justifié par les besoins de la politique d'insertion sociale et professionnelle des jeunes. Le contrat d'engagement est signé préalablement à l'entrée dans le parcours contractualisé d'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie ».*

L'article L.1233-65 du Code du travail, quant à lui, nous indique seulement que le parcours de retour à l'emploi comprend : *« des mesures d'accompagnement, notamment d'appui au projet professionnel, ainsi que des périodes de formation et de travail ».* A partir de ce cadre normatif, il est toutefois possible de déduire ce que l'accompagnement n'est pas. Ce n'est pas du soutien psychologique, ni de l'orientation, ni de l'évaluation des compétences.

En ce qui concerne plus particulièrement les missions locales, l'article L.5314-2 précise que :

*« Les missions locales pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes, dans le cadre de leur mission de service public pour l'emploi, ont pour objet d'aider les jeunes de seize à vingt-cinq ans révolus à résoudre l'ensemble des problèmes que pose leur insertion professionnelle et sociale en assurant des fonctions d'accueil, d'information, d'orientation et **d'accompagnement à l'accès à la formation professionnelle initiale ou continue, ou à un emploi** ».* Là encore, aucune définition de l'accompagnement n'est fournie par le législateur ».

L'article 5131-5 ne donne pas plus de précisions :

« Dans le cadre des orientations stratégiques définies à l'article R. 5131-4, les missions locales mettent en œuvre le droit à l'accompagnement, en lien avec l'ensemble des organismes susceptibles d'y contribuer, dans le cadre du conseil en évolution professionnelle mentionné à l'article L. 6111-6 ».

Le Code du travail effectue donc une distinction entre accompagnement et accueil, information et orientation et affirme seulement que l'accompagnement est plus qu'une simple aide à l'insertion.

Un accompagnement organisé autour de dispositifs

D'une manière générale, l'accompagnement dans le champ de l'insertion professionnelle, comme dans d'autres domaines, se structure autour de la notion de dispositif, terme qui revient souvent pour qualifier les diverses actions des professionnel.le.s en matière d'accompagnement. Un dispositif désigne communément un « ensemble de mesures prises, de moyens mis en œuvre pour une intervention précise »¹⁴. Mais Maela Paul va plus loin dans l'appréhension de ce terme. Elle explique, en effet, qu'il implique toujours plusieurs institutions qui mettent en place des mesures le situant ainsi au croisement du pouvoir et du savoir (Paul, 2009). Il a pour but de gérer, contrôler, orienter les comportements en tant qu'outil de régulation sociale, c'est-à-dire outil servant à faire face à de nouvelles problématiques sociales. Tout dispositif comprend donc un processus de subjectivation. Ce dernier comporte ainsi des processus tels qu'observer l'individu et ses comportements, questionner son histoire et intervenir à partir de ce qui a été observé et problématisé. Le dispositif confine l'accompagnement dans une grille de lecture précise.

En effet, les dispositifs font l'objet d'une rationalisation, c'est-à-dire qu'ils sont organisés, pensés, pour être le plus efficace possible. Il existe ainsi une sorte de type idéal du dispositif de l'accompagnement organisé en parcours qui comprend des étapes, des prestations dont le contenu est défini à l'avance, des outils spécifiques et un standard de compétences attendues de la part des institutions qui mettent les dispositifs en œuvre (Fretel, 2013). Cette logique de rationalisation repose donc sur le fait d'organiser l'accompagnement en termes de parcours, mais aussi sur la normalisation/standardisation du contenu des dispositifs et le renforcement de l'objectif de l'accès ou du retour rapide à l'emploi. L'inscription des jeunes dans ce parcours global leur permet par la suite de bénéficier de prestations individualisées. Léa Lima propose de classer les parcours du champ

¹⁴ Dictionnaire Larousse

professionnel en trois types. Le parcours « **d'intégration** » reposant sur la figure de l'individu entrepreneur et responsable, le parcours « **d'employabilité** » qui donne lieu à interprétation sur ce que sont les normes de recrutement dans un secteur donné, et enfin le parcours selon « **la norme de suivi** » évalué à partir de l'implication du jeune dans l'accompagnement (Lima, 2015).

Les dispositifs de l'APE se basent sur deux éléments. Le premier consiste en une définition en amont du temps accordé aux bénéficiaires du dispositif en question. Le droit de bénéficier d'un accompagnement est effectivement valable pour un temps limité, allant généralement de six mois à un an. Le deuxième élément consiste en la décomposition de ce temps en étapes également définies au préalable. L'objectif de l'APE est ici de s'assurer que l'accompagnement sera assez dynamique pour ne pas basculer dans l'assistanat. Les objectifs à atteindre sont ainsi définis préalablement par l'APE. Le fait de définir les parcours généralisés à l'avance induit la standardisation du contenu des dispositifs universalisant leur accès mais limitant la personnalisation des prestations fournies (Fretel, 2013). L'accompagnement n'est pas caractérisé par sa substance mais ses contours extérieurs c'est-à-dire par les prestations et les outils qu'il comprend.

Toutefois, la définition en amont du cadre de l'accompagnement fait apparaître une normalisation de sa mise en œuvre. C'est alors une définition par défaut qui va venir structurer les modes d'intervention des structures d'accompagnement. À côté de cette normalisation, il y a la volonté de centrer l'accompagnement sur un objectif spécifique : l'emploi, et de le dissocier de l'accompagnement social. De telles orientations peuvent s'expliquer par la volonté d'assurer une qualité minimale et égale à tous les usagers et également par la volonté d'instaurer une égalité de traitement. Mais cela n'est pas sans effet sur la nature de l'accompagnement. La prédéfinition extrême de ce dernier conduit à sa standardisation, ce qui met de côté les besoins exprimés ou non par le.bénéficiaire.

Les caractéristiques communes de l'accompagnement professionnel

Pour Philippe Labbé, sociologue et ethnologue, qui parle plutôt d'accompagnement socioprofessionnel (ASP), si celui-ci peut prendre des formes variées et plus ou moins standardisées selon les structures, les métiers mais aussi les exigences de la société, il comprend néanmoins systématiquement six éléments (Labbé, 2012). Le premier est **le.la référent.e unique** qui vient garantir la stabilité et l'approfondissement de la relation, ce qui permet de progresser dans la démarche projet. Il.elle n'est donc pas interchangeable. Ce.cette référent.e est également la condition d'une individualisation de la relation, c'est celui ou celle qui connaît le mieux le.la jeune, sa situation

Schanice ADJEODA - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'École des Hautes Études en Santé Publique et de l'Université Rennes 2 - année 2020/2021

et est le.la mieux à même de constater son évolution. Il ou elle peut adapter la temporalité de l'ASP qui varie en fonction des individus, de leurs besoins et de leurs potentialités. L'élément suivant est le **projet**. C'est ce qui vient apporter une cohérence au parcours en liant les trois dimensions temporelles que sont le passé, le présent et le futur. Il met en perspective et donne une direction. Le travail d'accompagnement réside alors dans le fait de faire de ce projet d'abord à court terme une stratégie à long terme, voire un projet de vie. Le troisième élément est l'**entretien** qui est la modalité principale mais pas la seule modalité de l'accompagnement socioprofessionnel. Réalisé avec le.la référent.e, il contribue également à l'individualisation de l'ODS. C'est une articulation d'une posture bienveillante, de l'analyse des forces et des faiblesses, des opportunités, des aspirations, des possibilités...etc. C'est également à ce moment que les décisions sont prises en concertation avec l'utilisateur pour les démarches à engager. Le quatrième élément commun est le **contrat**. Labbé précise en effet que l'ASP ne relève pas du don mais exige un engagement. Pour que le contrat soit efficient, le.la jeune doit être reconnu.e comme partie contractante à part entière, il.elle doit être considéré.e comme actif.ve. L'accompagné.e doit donc consentir à ces termes de façon éclairée. A travers ce contrat, les professionnel.le.s signifient aux jeunes qu'ils.elles sont perçu.e.s comme une ressource et non comme un problème. On lui fait également comprendre que les démarches se baseront sur son potentiel et que c'est lui.elle qui mettra en œuvre son projet d'insertion. L'accompagnement socioprofessionnel comprend également **des apports instrumentaux** tels que les techniques de recherche d'emploi (TRE) qui peuvent se faire de façon collective ou individuelle. Ces apports présentent l'avantage de rompre la relation duelle jeune-conseiller.e référent.e qui peut parfois devenir trop psychologique et/ou glisser vers la prise en charge. Enfin, le sixième et dernier élément consiste en la **mobilisation de l'environnement** et notamment des partenariats. Au-delà de cette relation duelle et de la dimension collective, l'ASP inclut aussi une ingénierie de réseau. Le recours aux partenaires s'impose dans les domaines de non expertise des structures.

L'ASP se concentre donc sur l'individu dans sa globalité tout en s'appuyant sur ses ressources et a pour objectif de réduire ou résoudre les différents types de difficultés qui entravent l'insertion professionnelle et sociale. La logique d'action est ici de prendre en compte et non de prendre en charge. Toujours selon Philippe Labbé, la posture professionnelle repose alors sur l'aide au développement de l'autonomie sociale et l'indépendance financière sans que cela résulte de la pression des adultes exercée sur les jeunes dans le but de les modeler selon des normes déterminées en amont (Labbé, 2012). Du point de vue professionnel, l'ASP répond à la nécessité de développer l'employabilité et a pour finalité l'accès à l'emploi mais aussi le fait de garder cet emploi. Dans l'idéal, il s'agit de combiner les ressources individuelles avec les possibilités du marché du travail, les normes prescrites, le projet de vie et le projet professionnel. Cette combinaison est formalisée par un contrat

qui énonce les conditions et les modalités d'accompagnement à respecter et les résultats à obtenir. Le processus complet d'ASP peut se décortiquer en différentes séquences que Jean-Pierre Boutinet (Boutinet, 2012) résume comme suit :

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... Capitaux 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^e éd.).

Ce processus peut toutefois être modifié en fonction des demandes et des besoins des jeunes. Certain.e.s jeunes ne s'adressent aux institutions que de façon ponctuelle alors que d'autres n'y ont pas du tout recours soit par non-connaissance ou non-demande de l'offre (Vial, 2018). Mais d'une façon générale, l'ASP comprend un point de départ, un concept dynamisant (qui va motiver et donner un sens à l'action, comme le projet par exemple), une méthode (des supports concrets sur lesquels va reposer l'accompagnement) et un objectif (institutionnel et personnel).

Des techniques de travail spécifiques

Si chaque structure d'insertion professionnelle des jeunes développe ses propres façons de faire en fonction de son histoire, ce processus se retrouve dans bon nombre d'entre elles. De même, certaines techniques de travail sont également communes à ce type de structure (Trindade-Chadeau, 2012). Il y a d'abord, la sollicitation individuelle de l'accompagné.e pour établir la relation à la base de l'accompagnement. Le but est alors d'identifier les besoins de l'individu à partir de l'expression de sa demande.

A côté des temps individuels, les professionnel.le.s peuvent également avoir recours à des supports collectifs à des moments clés de l'accompagnement, soit à l'initiative de l'accompagnant.e pour accrocher le.la jeune, soit à sa demande. La dimension collective peut être utilisée pour favoriser et dédramatiser l'apprentissage des techniques de base. Le groupe permet par ailleurs de se sentir

moins vulnérable et davantage protégé.e. Les professionnel.le.s peuvent par la suite plus facilement instaurer une relation personnalisée. De plus, le collectif peut également être l'occasion d'établir une coopération entre pairs, ce qui facilite les apprentissages. Ce recours au collectif s'explique aussi par le manque de moyens, dans ce cas-là, cette dimension permet de gagner du temps dans la transmission des informations et des techniques.

Tout au long du processus d'accompagnement, les professionnel.le.s utilisent ce qu' Angelica Trindade-Chadeau appelle les « *grands classiques* »¹⁵ car ils sont fréquemment utilisés et ce dans de nombreuses structures. Il y a d'abord les questionnaires, tests, grilles souvent utilisés au début de l'accompagnement (c'est la phase de diagnostic) pour avoir une meilleure connaissance de l'accompagné.e. Ces outils peuvent aussi amener le.la jeune à mieux se connaître en lui permettant d'interroger ses goûts, ses envies et ses besoins. Après cette phase de découverte, différents services sont proposés aux jeunes afin de consolider ou d'acquérir les connaissances nécessaires à la recherche de formation ou d'emploi. Ce sont ainsi souvent des ateliers qui vont leur être proposés. Les plus fréquents sont ceux qui portent sur les techniques de recherche d'emploi (TRE), notamment la rédaction de CV et de lettres de motivation. Il peut également s'agir d'ateliers de découverte métiers ou d'autres thématiques plus créatives telles que l'image de soi, le relooking ou la simulation d'entretiens d'embauche via des ateliers théâtre.

C'est donc à partir de ces termes relativement flous et avec ces « *grands classiques* » que les conseiller.e.s en missions locales mettent en œuvre l'accompagnement des jeunes. Dans ces structures, l'accompagnateur.trice est celui ou celle qui travaille à la levée des freins à l'insertion établissant ainsi le lien entre l'individu social et l'individu professionnel en effectuant des va-et-vient (Trindade-Chadeau, 2012). Les freins désignent tout ce qui fait obstacle à la progression de la personne accompagnée et sont détectés essentiellement *via* l'écoute des professionnel.le.s. Le cœur du métier de conseiller.e réside dans l'approche globale selon laquelle les différentes dimensions de la vie des jeunes sont indissociables. Partant de là, les conseiller.e.s réalisent des entretiens au cours desquels ils.elles établissent des diagnostics de la situation des jeunes reçu.e.s, cherchant les réponses à des questions telles que « *Pourquoi est-il-elle là ? Que cherche-t-il-elle ? De quoi a-t-il ou elle besoin pour avancer ?* » Ces entretiens permettent, au-delà de la question de l'emploi, de repérer les problématiques liées au logement et à la santé, leur résolution reposant sur une équipe pluridisciplinaire et des partenariats externes. Cela permet aux référent.e.s de gérer les questions

¹⁵ Angélica Trindade-Chadeau, « Méthodes et outils pour accompagner l'insertion professionnelle des jeunes », *Cahiers de l'action*, INJEP, 2012/3, n°37, pages 55 à 64.

d'ordre social mais également les questions plus générales (la mobilité, les questions administratives...).

Selon la conception de l'ASP de Philippe Labbé, les conseiller.e.s sont des convoyeurs.euses de fonds dans le sens où ils.elles mobilisent différents capitaux pour compenser la précarité des jeunes (Labbé, 2013). Sont ainsi mobilisés **le capital économique** (allocations mais surtout accès à l'emploi qui permettra de percevoir un revenu), **le capital culturel** (formations, validations de parcours, acquisitions de compétences qui permettent de mieux comprendre le monde), **le capital social** (l'accès aux entreprises, ressources culturelles mais aussi le domaine de la santé, du logement, des transports, de la citoyenneté... etc.) et enfin **le capital symbolique** (travail sur l'estime de soi, remise en confiance, accepter le jeune dans sa différence).

Conclusion

Ce tour d'horizon m'a permis de mieux comprendre l'origine de certaines problématiques auxquelles pouvaient être confronté.e.s les professionnel.le.s. Il m'a également permis de mettre en perspective les observations effectuées pendant ma mission de stage, en les replaçant dans un contexte plus général et ainsi de préciser mes questionnements.

D'après les nombreux travaux sur la notion d'accompagnement, celui-ci repose principalement sur l'instauration d'une relation duelle privilégiée entre l'accompagnant.e et l'accompagné.e, centrée en l'occurrence sur les jeunes. Il s'appuie aussi sur le dialogue et le partage, éléments essentiels de la co-construction de l'accompagnement. Ils.elles deviennent les acteurs.trices de leur parcours d'insertion socioprofessionnelle, ils en sont au premier plan et sont censés détenir une partie du pouvoir décisionnaire. L'accompagnement se fait ainsi théoriquement à leur rythme, selon leurs besoins et leurs envies mais surtout dans la globalité de l'individu. Pour ce qui est de l'accompagnement dans le champ professionnel, il reprend ces grands principes de l'accompagnement mais comporte quelques éléments spécifiques (le.la référent.e, le contrat, les TRE...). Mais la réalité du terrain permet-elle vraiment la mise en pratique de ces principes ? N'y a-t-il pas d'autres facteurs qui entrent en jeu dans cette relation d'accompagnement et qui viennent l'influencer de plein fouet ?

II. Un aperçu de la réalité des pratiques de l'accompagnement

Dans les faits, la notion d'accompagnement ne serait-elle pas une notion écran qui servirait à couvrir des représentations sociales négatives comme la prise en charge et surtout l'assistantat ? En effet, en pratique, les choses semblent beaucoup plus compliquées qu'il n'y paraît. L'accompagnement doit effectivement s'inscrire dans des orientations politiques et économiques qui viennent légitimer la notion et en détermine ainsi l'existence et indirectement les modalités de mise en œuvre. L'accompagnement est un enjeu sociopolitique et un outil de régulation sociale (Paul, 2009). Il y a, certes, la volonté de recentrer l'action autour de l'individu mais dans la réalité du terrain, ce n'est pas le seul enjeu de l'accompagnement des jeunes. C'est effectivement ce que j'ai pu observer pendant mon stage à la Mission Locale de Paris. En tant que future professionnelle de la jeunesse, cela a donné naissance à quelques questionnements sur la notion et plus précisément sur la pratique d'accompagnement.

A) Identification des enjeux d'un point de vue professionnel : l'au-delà de la relation duelle

J'ai choisi de développer les enjeux suivants : la pression des résultats, le flux important de jeunes, le cadre institutionnel, le sens de l'accompagnement et la globalité de celui-ci. Ce sont ceux qui étaient les plus saillants et récurrents pendant les observations et par conséquent ceux qui ont suscité le plus de questions. A côté de cela, je les ai également choisis parce qu'ils ne sont pas spécifiques au domaine de l'insertion professionnelle, ni à la MLP, ni à la fonction de CISP. Ce sont des enjeux que l'on retrouve dans d'autres champs professionnels tels que la protection de l'enfance ou l'éducation par exemple comme j'ai pu m'en apercevoir lors des rencontres professionnelles organisées par mes camarades de l'EHESP avec d'anciens élèves. De plus, ces enjeux tendant à se généraliser j'y serais donc probablement confrontée en tant que future professionnelle de la jeunesse. Enfin, ces différents éléments ont un impact non seulement sur les pratiques des professionnel.le.s mais aussi sur le public accompagné.

La pression des résultats

Lors de mes premiers jours à la MLP, il m'a d'emblée été précisé que le cadre institutionnel ne changerait pas et qu'il fallait donc que je tienne compte de la réalité du terrain, du fonctionnement de la MLP mais surtout de celui de l'administration territoriale. Il ne s'agissait donc pas de modifier cette organisation de terrain mais de l'améliorer. Celle-ci pouvait être vécue difficilement par les professionnel.le.s, notamment ceux et celles en contact direct avec le public, c'est-à-dire les conseiller.e.s en insertion sociale et professionnelle (CISP). Mais ils.elles ne sont toutefois pas les seul.e.s à être touché.e.s par certaines contraintes institutionnelles.

En effet, la première discussion qui a attiré mon attention a eu lieu avec des chargé.e.s de filière qui parlaient de la pression qu'engendraient les objectifs et les résultats à tenir. J'ai trouvé cela particulièrement étonnant car ce n'est pas un vocabulaire que l'on s'attend à entendre au sein d'une association. Ces termes relèvent généralement davantage du milieu de l'entreprise. La chargée de filière en question évoquait sa difficulté à gérer toutes les dimensions de son travail et de l'angoisse que cela générait. Une autre lui a alors répondu qu'elle pensait avoir réussi à s'organiser mais qu'elle était tout de même habitée par la peur de se rendre compte trop tard qu'elle « *n'en avait pas fait assez* »¹⁶. Lors d'une autre conversation avec les professionnel.le.s du siège occupant d'autres fonctions, les mêmes inquiétudes sont revenues quant à la « *pression du chiffre* »¹⁷ mais aussi au sujet de la « *prégnance de la dimension politique qui fait varier les valeurs du projet associatif en fonction des présidences* »¹⁸.

Mais d'où vient cette pression ? Si l'Etat ne définit pas l'accompagnement, il en fixe assez strictement le cadre notamment *via* ses principaux outils de pilotage : la convention pluriannuelle d'objectifs (CPO)¹⁹ (vous trouverez un modèle type de CPO en annexe ?) et à travers l'évaluation des résultats des missions locales. Cette convention entre l'Etat financeur et les missions locales met ainsi en place des indicateurs pour évaluer la performance de ces dernières. En effet, comme l'explique le bilan d'activité 2017 des ML (Bilan d'activité des missions locales, 2017, p :66) :

« Le financement des missions locales s'inscrit dans le régime des subventions : il est accordé sur la base d'un projet associatif présenté par le président de la mission

¹⁶ Extrait de mon journal de terrain.

¹⁷ Extrait de mon journal de terrain.

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ Convention qui vise à rendre légal le recours par les pouvoirs publics à la subvention pour financer les activités des associations.

locale. Il doit s'assurer d'une cohérence entre les objectifs fixés en fonction des besoins du territoire et l'allocation des moyens par l'Etat ».

Depuis 2020, selon la nouvelle convention pluriannuelle d'objectifs (couvrant la période allant de 2019 à 2022) une partie du financement des missions locales est liée à leurs performances. Cette nouvelle CPO met également en place un système de bonus-malus de 10% de leur subvention selon les résultats atteints (10% en plus si les résultats sont atteints). Logiquement, l'Etat cherche à établir une cohérence entre les financements, l'offre de service et l'atteinte des objectifs. Ce cadre est ainsi censé permettre une plus grande lisibilité des activités des missions locales mais de façon séquencée. En effet, l'évaluation des performances s'effectue à partir de différents indicateurs nationaux (10 au total) et à partir de la comparaison entre les structures présentant des caractéristiques identiques²⁰ sans s'intéresser à l'accompagnement dans sa globalité.

Ce premier enjeu est donc totalement indépendant de la volonté des professionnel.le.s ; ils.elles n'en ont peut-être pas directement et/ou entièrement connaissance et pourtant cela va forcément avoir un impact sur leur travail. Il y a effectivement une sorte de ruissellement de la pression des performances qui va de l'Etat à la Direction de la MLP et de la Direction aux professionnel.le.s réparti.e.s sur les différents sites d'accueil. Pour les CISP, cet enjeu se manifeste, entre autres, par l'obligation d'atteindre certains quotas de placement c'est-à-dire de devoir orienter tant de jeunes vers tel dispositif sur une période donnée. Dans ce contexte, de quelle façon maintenir les principes fondateurs de l'accompagnement tout en ayant cette épée de Damoclès sur la tête ? Comment ne pas se retrouver pris.e dans la spirale des résultats, des performances ? Comment ne pas faire en sorte de raisonner seulement en ces termes et surtout ne pas placer ces impératifs étatiques avant l'intérêt des jeunes ?

Ces injonctions peuvent s'expliquer par le nombre important de jeunes occupant le territoire national et nécessitant un accompagnement. Néanmoins, à l'échelle parisienne, la volonté de respecter le droit à l'accompagnement de chacun.e implique que les professionnel.le.s privilégient de façon quasi obligatoire la quantité (nombre de jeunes accompagné.e.s) à la qualité de l'accompagnement (relation duelle privilégiée avec chaque jeune).

²⁰ <https://www.banquedesterritoires.fr/les-missions-locales-seront-en-partie-financees-sur-leurs-performances>

Un flux de jeunes conséquent

Cette question du « flux » a en effet également été mise en avant lors de certaines discussions. En période de forte affluence (les premiers mois de l'année scolaire par exemple), les professionnel.le.s reçoivent les jeunes « à la chaîne »²¹, selon leurs propres termes. Le « flux » de jeunes peut être tel qu'il arrive en effet que les CISP enchaînent les premiers accueils, ils.elles peuvent ainsi être amenés à échanger avec huit jeunes par jour, voire plus, tous.les avec des vécus et des problématiques différent.e.s. J'ai moi-même observé ce phénomène lorsque j'assistais aux entretiens de PA. Or, l'entretien d'accueil occupe une place fondamentale puisque c'est à ce moment que s'instaure la relation privilégiée, clef de voute de la plupart des missions locales (Bregeon, 2008a). La coopération des jeunes n'étant pas toujours volontaire, l'accompagnement réside en partie dans les capacités relationnelles des professionnel.le.s à accrocher les jeunes. Lors de sa première venue, le.la jeune est effectivement reçu.e par un.e conseiller.e pour l'entretien d'accueil. Les conseiller.e.s se rendent à l'accueil pour aller chercher le.la jeune et l'accompagnent jusqu'au bureau et engagent la conversation pour briser la glace. Davantage de temps et de disponibilité sont normalement consacrés à cette prise de contact. L'entretien débute généralement par l'exposition des raisons de la venue du.de la jeune. Il peut s'agir soit de jeunes plutôt autonomes qui n'auront pas de difficulté à accéder à une autonomie socioprofessionnelle. A l'inverse, il peut s'agir de jeunes plus précaires, c'est-à-dire sans qualification et en difficulté d'insertion, parfois en rupture familiale ou dans leur rapport aux institutions. Entre les deux, se situent les jeunes qui se trouvent dans des situations intermédiaires et pour lesquel.le.s il est parfois difficile d'évaluer la motivation et les difficultés (Bregeon, 2008a). Ce sont donc généralement les deux dernières catégories dans lesquelles les jeunes sont dans une situation de vulnérabilité sociale qui bénéficient du droit à l'accompagnement.

C'est le cas de la Mission Locale de Paris. En effet, la plupart des jeunes suivis par cette structure n'a pas de diplôme (56% en 2016, 50% en 2019 et 45% en 2020 parmi les premiers contacts). En 2020, la MLP a accompagné 73% des jeunes NEET parisiens (Rapport d'activité de la Mission Locale de Paris 2020). La même année, 15% des jeunes accompagnés par la MLP résidaient en Quartier Prioritaire de la Ville (QPV). Tous ces jeunes représentent la priorité des missions locales car ils.elles nécessitent un accompagnement sur le long terme. Lors du premier entretien, il est donc question pour les conseiller.e.s de faire en sorte que le contact soit rassurant ; l'enjeu est en quelque sorte de

²¹ Extrait de mon journal de terrain.

fidéliser les jeunes. Ils.elles doivent d'emblée sentir que le.la professionnel.le est là pour les aider, pour les faire progresser (Bregeon, 2008b).

Mais dans ces conditions, comment accorder à chaque jeune l'attention et l'écoute que l'accompagnement nécessite ? Ou ne pas penser au fait que recevoir moins de jeunes signifie moins de chance d'atteindre les résultats attendus ? Comment respecter les spécificités, les vécus et le rythme de chaque jeune ? En raison du flux, certain.e.s conseiller.e.s ne prennent même pas le temps de se présenter et/ou interrompent les entretiens afin de pouvoir recevoir tou.te.s ceux et celles qui attendent d'être reçu.e.s (« *Et excuse-moi j'ai un rdv Garantie Jeunes et d'autres rdv en 1ère accueil, je peux pas continuer l'entretien.* »²²) ou se montrent plus pressant.e.s dans leur attitude parce que les chargé.e.s d'accueil viennent leur signifier qu'il commence à y avoir du monde à l'accueil. D'autres se fixent simplement un quota par demi-journée et arrêtent de recevoir les jeunes une fois celui-ci atteint : « *Non, j'ai reçu les 5 ce matin, c'est bon. Faut qu'ils reviennent cette après-midi* »²³.

A la MLP, un entretien de PA dure normalement 45 min mais cela devient quasiment mission impossible lorsque les arrivées sont trop nombreuses. Or, ce premier entretien est déterminant dans l'instauration de la relation privilégiée qui donne le ton à l'accompagnement. De quelle façon éviter le fonctionnement en flux tendu²⁴ et tout de même prendre le temps d'être dans un contact « de qualité » avec les jeunes ? Comment procéder pour tout de même établir les bases d'une relation de confiance ? Ou encore comment maintenir une posture d'écoute et de dialogue et ne pas seulement recueillir les informations dont on a besoin en tant que professionnel.le.s ? Est-il possible de ne pas fonctionner de manière automatique ? Cela peut certes aller plus vite mais est-ce que cela bénéficie aux jeunes ? Avec ce fonctionnement, il est possible que certaines informations essentielles pour la compréhension de la situation des jeunes et pour la co-construction de l'accompagnement ne soient pas mentionnées. Comment instaurer les bases d'une co-construction et non les bases d'une relation émetteur/récepteur, synonyme d'une relation de pouvoir future ? Le *rush* imposé par le flux important mais aussi par le nombre de jeunes suivis peut par la suite avoir un impact sur l'accompagnement. Le.la conseiller.e référent.e est censé.e être le point d'ancrage de l'accompagnement mais il peut devenir difficile de se souvenir de l'avancée de chaque jeune, des spécificités et des problématiques de chaque jeune. Et cela est d'autant plus compliqué lorsque la saisie des informations porte moins sur la teneur des échanges qui ont eu lieu pendant les entretiens que sur les informations considérées légalement

²² Extrait de l'entretien n°44, observé le 01/02/2021.

²³ Propos entendus lors de mon premier déplacement sur le terrain en octobre 2021.

²⁴ On parle de gestion des stocks en flux tendu (« *just in time* ») lorsque l'approvisionnement est strictement restreint aux besoins de la production immédiate.

comme indispensables (nécessaires pour les dispositifs). Cela peut également rendre plus difficile la coordination des différents intervenants dans l'accompagnement. Comment ne pas perdre la temporalité des différents accompagnements et respecter le rythme de chacun.e ? Certain.e.s jeunes vont mobiliser leur autonomie plus rapidement que d'autres qui auront besoin de davantage d'attention et d'intention, de co-construction et de contacts. L'enjeu va être ici de ne pas tomber dans la prise en charge. Comment trouver le bon équilibre, la bonne distance qui ne sera pas la même pour tous.toutes ?

Le cadre institutionnel : les différents temps professionnels

D'un point de vue interne, le cadre institutionnel est également devenu un enjeu de l'accompagnement et une source de tension pour certain.e.s professionnel.le.s. principalement cristallisée par le logiciel *I-milo*. *I-milo* est le système d'information national sur lequel les professionnel.le.s des missions locales enregistrent les informations recueillies et les activités effectuées avec les jeunes au moment de l'accueil et tout au long de l'accompagnement. Sa création a été autorisée par le Ministère chargé de l'emploi *via* un décret en 2015 (Décret n° 2015-59 du 26 janvier 2015) rendant ainsi obligatoire la saisie des informations estimées nécessaires au traitement du dossier des jeunes (les informations indispensables à la mise en œuvre des dispositifs). Il est également l'outil de suivi de l'activité des missions locales et de l'activité individuelle de chaque professionnel.le. C'est effectivement à partir des informations saisies par les professionnel.le.s que leurs performances sont évaluées. Pour des questions de pilotage et de justification des moyens alloués, l'Etat impose aux différentes structures de fournir des informations sur leurs activités. Le Sénat a d'ailleurs fait part de ses inquiétudes par rapport à ce mode d'évaluation invoquant le manque de fiabilité des informations saisies car elles sont parfois soumises à interprétation²⁵.

En dépit de son caractère contraignant, comment ne pas laisser un logiciel, quel qu'il soit, dénaturer la relation privilégiée avec le jeune ? Selon les habitudes professionnelles, lors des observations, *I-milo* a occupé une place plus ou moins prégnante pendant les entretiens, notamment ceux de premier accueil. Certain.e.s professionnel.le.s effectuaient ainsi la saisie des informations recueillies directement pendant l'entretien alors que d'autres se dégageaient un temps dédié à la saisie en dehors des entretiens. Parmi ces dernier.e.s, certain.e.s ne prenaient aucune note pendant l'entretien mais effectuaient la saisie juste après chaque temps d'échange alors que d'autres prenaient

²⁵ <https://www.senat.fr/questions/base/2019/qSEQ191012723.html>

des notes et saisissaient toutes les informations plus tard. J'ai surtout été surprise par les premières modalités de saisie (durant l'entretien) car le logiciel semblait parfois prendre la place d'un tiers omniprésent dans la relation d'accompagnement, notamment lors de l'instauration de celle-ci :

« On va aujourd'hui plutôt faire une inscription administrative. Donc je vais vous poser différentes questions et remplir un portail, qui est notre portail sur lequel on peut faire le suivi des jeunes qu'on accompagne »²⁶.

Ainsi, pendant les retranscriptions des entretiens, j'ai écrit de multiples fois « [Saisie I-milo] », souvent pour désigner les longs temps de silence qui prenaient place pendant les entretiens laissant les jeunes livré.e.s à eux-mêmes.elles-mêmes ou alors les interruptions des jeunes en pleine explication pour effectuer la saisie ou parce qu'un problème informatique était survenu.

Quid du partage ? Partage dans la relation, c'est-à-dire le dialogue nécessaire à l'instauration de la relation d'accompagnement et partage du temps des professionnel.le.s. De nos jours, beaucoup de professionnel.le.s de la jeunesse en contact direct avec le public visé, se trouvent confronté.e.s à cette dichotomie du travail : le temps à consacrer à la rencontre des jeunes et à ce qui pourrait directement leur être bénéfique (ici, la recherche d'emploi, de formation, etc...) et le temps « administratif » au sens large (remplir i-milo ici mais cela peut prendre une autre forme) ou le temps institutionnel. Un conseiller m'a ainsi dit « *tu passes plus de temps à reporter ton travail qu'à le faire* »²⁷. D'une façon globale et pragmatique, le travail des conseiller.e.s d'insertion en mission locale comporte plusieurs aspects. Celui-ci consiste principalement à établir un diagnostic individuel de la situation des jeunes, à informer, aider et orienter le public reçu, à accompagner l'élaboration du parcours d'insertion, à construire et à développer un réseau de partenaires extérieurs, à assurer une veille sur l'activité d'insertion, à outiller cette dernière, à conduire un projet, à effectuer un suivi administratif (Trindade-Chadeau, 2012). Tout cela pose la question de la disponibilité, comment se rendre disponible pour les jeunes ? Aussi bien physiquement pour un entretien de suivi que mentalement, c'est-à-dire être attentif.ve, être dans le dialogue, le partage lors de cet entretien. Il ne s'agit en effet pas seulement d'assurer une présence et de servir d'interface entre les jeunes et l'insertion professionnelle mais de dépasser les circonstances de la rencontre, de la construire. En effet, il ne faut pas oublier que celle-ci est, dans une certaine mesure, le fruit du hasard puisque les professionnel.le.s ne choisissent pas et ne connaissent pas du tout les jeunes qu'ils vont accompagner et inversement ; la relation n'ira donc pas de soi. Il faut prendre le temps d'inscrire le processus dans la durée, de commencer l'élaboration du parcours d'insertion en fonction des contraintes de chacun.e,

²⁶ Extrait de l'entretien n°12, observé le 21/10/2020.

²⁷ Extrait de mon journal de terrain.

du temps nécessaire pour positionner les jeunes comme acteurs et actrices et l'accompagnant.e comme co-constructeur.rice. En effet, l'accompagnement repose principalement sur la construction commune d'une relation d'aide afin que le sujet devienne l'auteur.e ou l'acteur.trice de sa vie (Bellot & Loncle, 2013). Comment faire en sorte que l'accompagnement fourni ne soit pas seulement passager mais participe à un changement durable ?

Le sens de l'accompagnement

Avec ces différentes injonctions et les différentes composantes du métier, il est difficile de ne pas confondre l'accompagnement avec la notion d'activité et cela va également avoir un impact sur l'accompagnement fourni. Selon moi, le premier serait davantage d'ordre qualitatif alors que le second relèverait du quantitatif. Le but de l'activité va alors être l'insertion professionnelle c'est-à-dire d'avoir X « sorties positives », ce qui désigne la plupart du temps des jeunes en emploi durable. Cette activité est ainsi évaluable, elle comporte une dimension concrète mais elle ne comprend pas l'idée de relation et de posture comme c'est le cas pour l'accompagnement. L'accompagnement vient acter le travail de suivi dans le temps de l'insertion, temps qui est devenu indissociable de la prescription d'actions que les professionnel.le.s appellent dans leur jargon « le positionnement » (Lima & Trombert, 2014). La confusion peut aussi avoir lieu entre l'accompagnement et les différentes fonctions des missions locales. Ce sont souvent ces confusions qui sont ressorties de beaucoup de conversations avec les CISP lorsque je leur parlais de l'accompagnement des jeunes. Certain.e.s d'entre eux.elles mettaient en avant le fait qu'ils.elles avaient beaucoup de jeunes suivi.e.s qui constituaient leur « portefeuille ». Un conseiller (Mr Francis) m'a également dit lorsque je le questionnais sur sa vision de l'accompagnement « *les missions du conseiller sont les mêmes que celles des missions locales* »²⁸. D'autres ont plutôt évoqué les dispositifs proposés par la MLP et m'ont détaillé les différents degré d'accompagnement « *l'accompagnement socle* », « *l'accompagnement renforcé* »²⁹. Or, les dispositifs ne désignent pas une manière d'accompagner, il ne s'agit pas d'un savoir-faire, d'une attitude ou d'une posture. En partant des dispositifs pour déduire sa posture, le risque de perdre le sens de l'accompagnement devient d'autant plus grand (Paul, 2010). Très peu de professionnel.le.s m'ont ainsi parlé de posture d'écoute, de dialogue, du temps investi ou de la mise en place d'une véritable méthode de travail qui reposerait

²⁸ Extrait de mon journal de terrain.

²⁹ *Ibid.*

sur des principes particuliers. Pour certain.e.s professionnel.le.s interrogé.e.s, l'accompagnement était ici davantage pensé à partir de la notion de parcours ou des outils utilisés.

Pris.e.s dans le tourbillon du flux, des objectifs étatiques, de l'administratif, comment prendre le temps de questionner le sens de l'accompagnement, de se demander ce que l'on fait exactement quand on accompagne un.e jeune ? Interroger le sens de l'accompagnement revient à interroger sa propre pratique.

« Pour faire de l'accompagnement, il s'agit de déconstruire et co-construire ses propres manières de faire et d'être en relation avec les autres. Il appelle la refonte des postures professionnelles. »³⁰

Cet enjeu-là dépend davantage de la volonté des professionnel.le.s mais ce n'est pas un exercice facile. Lors de mes déplacements sur les différents sites, quelques professionnel.le.s ont abordé la question du sens de l'accompagnement et plus précisément de sa perte de sens. Ainsi, une conseillère (Mme Julie) m'expliquait qu'en raison des objectifs de placement évoqués ci-dessus, l'accompagnement perdait de son sens pour elle en tant que professionnelle mais aussi pour les jeunes. Une autre conseillère (que j'appellerai Mme Nathalia) allait dans le même sens en me disant que pour elle « *l'accompagnement ne fait plus sens* »³¹. Exerçant ce métier depuis un certain temps, elle a connu les différentes évolutions politiques de l'accompagnement, la pression grandissante pour traduire l'accompagnement en résultats concrets, quantifiables, ce qui a profondément changé la pratique des conseiller.e.s et l'accompagnement en lui-même (Trindade-Chadeau, 2012). Elle me dit ainsi de but en blanc « *on s'en fout des jeunes [aujourd'hui], on ne part plus d'eux !* »³². Mme Nathalia parle d'une dégradation des conditions de travail qui ne vient pas de la structure mais « *du poids du financier et du politique* »³³ qui pèse sur les missions locales et qui dénie selon elle l'accompagnement de tout sens : « *l'accompagnement ne fait plus sens* »³⁴. En effet, elle m'explique qu'avant les CISP bénéficiaient de plus de liberté et surtout de temps pour « véritablement » accompagner les jeunes car le métier ne comportait pas une telle prégnance administrative mais qu'aujourd'hui elle a le sentiment d'être davantage dans « la prescription ». Auparavant, elle pouvait réellement prendre le temps de partir du.de la jeune et de ses envies afin de construire son parcours d'insertion parce qu'elle pouvait prendre le temps d'apprendre à le.la connaître.

³⁰ Mael Paul, L'accompagnement : un enjeu sociopolitique pour les territoires et les politiques éducatives ?, « Cahiers de l'action », INJEP, n°30, pages 25 à 33, 2010/4.

³¹ Extrait de mon journal de terrain.

³² *Ibid.*

³³ *Ibid.*

³⁴ *Ibid.*

Une autre professionnelle (que j'appellerai Mme Jessica) qui a, elle, été conseillère dans d'autres missions locales de plus petite taille pendant quinze ans regrette la confusion qu'il y a désormais entre logique de placement et accompagnement. Elle me décrit ainsi sa vision de l'accompagnement. Pour elle, l'accompagnement nécessite de :

*« s'engager professionnellement car il faut porter l'accompagnement. **Accompagner, c'est aider, expliquer, traduire le monde, dire ce qui est possible** [...]. Il faut rebondir sur ce que dit le.la jeune, comprendre sa motivation mais surtout faire alliance **avec** [elle insiste sur ce mot] le.la jeune. Cette alliance va permettre d'aborder tous les sujets. Tu vois, c'est comme ça que tu noues le truc. Tu rebondis avec ce que l'autre te donne et **tu t'assures d'avoir bien compris ce que le.la jeune veut** "on est bien d'accord, c'est bien ça ? Comment vous l'imaginez, vous l'avez expérimenté ?" [...] Être conseiller.e, ce n'est pas seulement un travail technique. [...] Les jeunes ont droit à l'accompagnement, les conseiller.e.s doivent faire en sorte que le.la jeune sache ses droits. Il faut leur expliquer les facteurs qui entrent en jeu et laisser infuser afin d'obtenir une véritable adhésion du jeune. **Il faut à la fois être technique et s'adapter au rythme du jeune. L'accompagnement a plusieurs vitesses, il ne doit pas se dérouler de la même manière. Il faut faire place à la différence des jeunes et ne pas imposer sa vision du monde aux jeunes car cela crée de la défiance mais expliquer son cadre et ses limites dès le début** ».*

Mais alors comment maintenir le sens que l'on met derrière ce mot en tant que professionnel.le, lorsque ce sens semble aller à l'encontre des politiques appliquées ? Comment maintenir l'essence de sa pratique au fur et à mesure des changements de climats politiques et économiques ? Comment rester fidèle à son identité professionnelle ? Selon moi, la question se pose d'autant plus si l'accompagnement des jeunes relève de ce que l'on peut appeler une vocation, par opposition au travail alimentaire ou par défaut. Dans le premier cas, l'accompagnement est fréquemment associé à un idéal, comme c'est le cas pour un conseiller rencontré lors de mon déplacement sur le site de la Garantie Jeunes (GJ15) et probablement pour beaucoup d'autres. Ce conseiller GJ était animé par une véritable volonté de partager son expérience, sa compréhension du monde avec les jeunes, qui peut être plus ou moins difficile à maintenir selon les contextes politiques et économiques. Les stratégies développées dans le contexte normatif seront donc différentes en lien avec les conceptions de l'accompagnement. Pour se sentir efficaces, certain.e.s professionnel.le.s agissent au-delà du cadre strict de l'emploi pour adopter une approche moins restreinte alors que d'autres restent essentiellement sur une conception bureaucratique, administrative de l'accompagnement (Giuliani, 2009) peut-être parce que cela est en accord avec leur vision de l'accompagnement ou comme mécanisme de défense. Les premiers s'émancipent du cadre institutionnel et développent un cadre d'interaction différent, moins rigide que la relation

administrative pour pouvoir agir en accord avec le jeune (Giuliani, 2009). Ces professionnels se laissent ainsi davantage porter par la rencontre avec le jeune et moins par les phases successives prescrites par l'institution.

C'est en effet une démarche que j'ai pu observer au près d'un conseiller (que j'appellerai M. Thomas) qui voulait « **accompagner les jeunes autrement** » malgré les impératifs étatiques. Il souhaitait ainsi :

« Leur donner ce dont ils ont besoin pour réussir. Le résultat ce n'est pas un résultat pour demain. C'est de l'orientation, c'est permettre à la personne de faire son parcours doucement à son rythme et de parvenir à un résultat. C'est ma manière révolutionnaire de voir les choses. C'est comme ça que je travaille [...]. Je leur donne confiance, je les traite avec respect, avec dignité donc ils reviennent. Quand la personne me sollicite, c'est que la personne a envie de réussir. Je n'abandonne pas les gens qui ont envie de réussir. Jamais. Il faut leur donner ce qui leur manque pour atteindre un niveau. Après de niveau en niveau, ils progressent, ils grandissent. C'est pour ça que j'ai besoin de les connaître. [...] Je leur donne l'exemple, pas en disant mais en faisant et ça porte ses fruits. Quand ils ont fini, ils viennent pour dire "la suite, c'est quoi ?". Il faut leur consacrer du temps, gérer c'est pas suffisant. Il faut les écouter, les soutenir parce qu'ils n'ont pas ça à la maison. Il faut du temps et de la patience pour leur expliquer les choses. Il faut leur laisser le temps d'avoir confiance en eux. Tant qu'ils n'ont pas le pied dedans, je suis là. Ça prendra le temps qu'il faut. ».

J'ai trouvé cette approche, cette vision de l'accompagnement ainsi que celle de Mme Jessica (toutes deux proches de l'accompagnement pensé à partir de l'individu évoqué dans le tour d'horizon théorique) extrêmement intéressante car elle ne détache pas les jeunes de leur environnement social, familial et tient aussi compte de leur état psychique qui peut avoir une influence sur leur motivation et donc sur leur parcours d'insertion. Mr Thomas part également du principe que rien n'est inné et qu'il faut même énoncer et montrer les moindres petits détails (qui peuvent paraître évidents pour un.e professionnel.le) aux jeunes les plus en difficultés afin de progressivement développer leurs compétences (il donne l'exemple de l'enregistrement d'un fichier Word après sa création). Cela nécessite, au-delà de l'engagement professionnel, la capacité de se mettre à la place de l'autre et de respecter son rythme. Mais comment concilier le rythme du jeune avec le temps institutionnel ? Et comment maintenir ce degré d'engagement en tant que professionnel.le malgré les impératifs étatiques, institutionnels mais aussi la pression des jeunes ? Un des enjeux de l'accompagnement réside donc aussi dans le sens et l'engagement que les professionnels mettent lorsqu'ils accompagnent les jeunes. Cela participe également à l'instauration de cette relation privilégiée et aura donc un impact sur l'accompagnement.

La globalité de l'accompagnement

Le dernier enjeu que j'aborderai ici est celui de la globalité de l'accompagnement. Cette notion constitue une caractéristique constante de l'accompagnement dans les textes aussi bien dans le rapport de Bertrand Schwartz que dans la charte de 1990 et dans le protocole de 2010 (que vous trouverez en annexe). Or, dans la réalité des pratiques observées, cette notion n'apparaît pas de façon systématique. Dans les missions locales, l'objectif assumé de l'Etat réside principalement dans l'insertion professionnelle. Il est pourtant parfois difficile en tant que professionnel.le de fragmenter l'individu et ainsi de séparer de façon nette et tranchée l'insertion professionnelle de l'insertion sociale et ce d'autant plus en temps de crise.

Mais comment accompagner l'individu sans avoir une vision globale de sa situation et surtout de ce qui pourrait entraver son insertion socioprofessionnelle ? La volonté étatique entraîne pourtant une rationalisation du travail des conseillers qui prend notamment la forme d'une diminution de l'approche globale (Muniglia et al., 2012). Au sein des missions locales, l'insertion professionnelle relèverait davantage du domaine d'expertise et l'insertion sociale plutôt d'une compétence (Labbé, 2012). Cela tend à se confirmer dans mes observations. Chaque conseiller.e a en effet un rapport particulier avec l'insertion sociale en fonction de ses expériences passées. Certain.e.s interrogent ainsi de façon systématique les questions sociales et consacrent davantage de temps au repérage des fragilités sociales (notamment les ressources financières et le logement). Le.la jeune est donc incité.e à parler de ce genre de problématique :

« à côté de ça [du volet professionnel], on peut vous aider dans les démarches socioprofessionnelles : demande de santé, de logement. Si vous avez des problèmes, vous pouvez m'en parler et on va essayer de trouver des solutions. Si on peut faire, on fait, sinon on vous oriente vers des partenaires »³⁵ ou « On va parler de votre situation familiale, de votre santé, de votre cursus scolaire, de votre projet professionnel, de la mobilité aussi par rapport au permis. Donc au fur et à mesure du formulaire, je vais vous poser des questions »³⁶.

Une conseillère (Mme Soraya) me disait ainsi « *Moi je creuse toujours le social parce que si t'es pas bien à ce niveau-là, tu peux pas te consacrer à ta recherche d'emploi ou autre* »³⁷, une autre m'expliquait que « *ne pas creuser les questions sociales, c'est nier une partie de l'existence de l'autre* »³⁸. D'autres vont au-delà de la question sociale et interrogent également la santé aussi bien

³⁵ Extrait de l'entretien n°9, observé et retranscrit partiellement par RW le 23/10/2020.

³⁶ Extrait de l'entretien n°15, observé le 21/10/2020.

³⁷ Extrait de mon journal de terrain.

³⁸ *Ibid.*

physique que mentale des jeunes reçu.e.s ou encore les relations familiales « *Comment ça se passe un petit peu à la maison ?* »³⁹, « *Vous avez des relations avec votre père ?* »⁴⁰ (pour des parents divorcés). D'autres, en revanche, considèrent tout simplement que ces dimensions ne relèvent pas des compétences des missions locales et y consacrent beaucoup moins de temps, voire ne les abordent pas du tout. Entre les deux, se trouvent les professionnel.le.s qui considèrent ces dimensions comme importantes mais aussi comme hors champ des compétences de la structure : « *la mission locale prend en compte la situation sociale du jeune mais ne la prend pas en charge* »⁴¹. Mais comment la prendre en compte si on ne la questionne pas ? La globalité de l'accompagnement dépend donc de la sensibilité de chaque professionnel.le plus que d'une pratique institutionnelle ancrée mais aussi de la vision que chacun.e a de l'accompagnement.

Je préciserai pour finir que j'ai également choisi ces enjeux parce qu'ils ne sont pas spécifiques au domaine de l'insertion professionnelle, ni à la MLP, ni à la fonction de CIPS. Ce sont des enjeux que l'on retrouve dans d'autres champs professionnels tels que la protection de l'enfance ou l'éducation par exemple comme j'ai pu m'en apercevoir lors des rencontres professionnelles organisées par mes camarades de l'EHESP avec d'anciens élèves. Par ailleurs, ce sont ceux qui semblent avoir l'influence la plus marquée sur l'accompagnement et sur les jeunes eux-mêmes.elles-mêmes.

B) Impact des enjeux du point de vue des jeunes : un accompagnement profondément affecté

Si les jeunes ne sont pas forcément conscient.e.s de ce qui se joue pour les professionnel.le.s pendant l'accompagnement, cela ne signifie pas pour autant qu'ils n'en ressentent pas les effets. De ce fait, il me semble important en tant que professionnel.le de questionner l'impact que la pratique peut avoir sur le public visé. En effet, s'il faut s'interroger sur ce qu'accompagner veut dire, il faut également questionner ce qu'être accompagné.e peut signifier pour les individus. J'aborderai ici les particularité du public visé, la pression des résultats en lien avec le sens de l'accompagnement, le projet professionnel, le flux de jeunes et son effet sur la direction de l'accompagnement et enfin la présomption de la globalité de l'accompagnement du point de vue des jeunes.

³⁹ Extrait de l'entretien n°15, observé le 21/10/2020.

⁴⁰ Extrait de l'entretien n°20, observé le 27/10/2020.

⁴¹ Extrait de mon journal de terrain.

Un public particulier

A mon sens, il faut d'abord avoir en tête que les jeunes qui se présentent viennent demander de l'aide, une attention particulière et une écoute bienveillante tout en voulant être indépendant.e.s. Ils se situent entre « *tu fais ce qu'on te dit* » et « *tu es assez grand.e pour savoir ce que tu dois faire* »⁴² et le passage de l'un à l'autre peut être assez brutal. Il s'agit d'un public vulnérable qui doit être accompagné avec tact car parfois en rupture avec les institutions (Breviglieri & Stavo-Debauge, 2006). Certain.e.s jeunes peuvent même se trouver dans une situation sociale particulièrement difficile et dans une détresse émotionnelle. D'autres éprouvent même de la gêne de devoir se rendre dans une institution et parler de problème.s qui comporte.nt parfois des dimensions intimes ou en lien avec leur famille. C'était par exemple le cas d'un jeune homme venu demander une aide financière à cause de sa difficulté à trouver du travail et des difficultés financières que traversaient ses parents. Celui-ci éprouvait le besoin de justifier sa demande à l'extrême et insistait sur le caractère ponctuel de sa demande :

« En fait là si vous voulez, je suis dans une situation un peu délicate parce que j'ai effectivement été diplômé mais je n'ai aucun revenu. Donc j'avais la bourse, j'étais échelon 6 mais comme je ne suis plus étudiant, je n'ai plus de bourse. Vu que j'ai moins de 25 ans – j'ai 24 ans - j'ai pas droit à la CAF. J'ai pas le droit au chômage parce que je fais un stage et ça ne rentre pas dans les critères d'attribution...voilà. Depuis 2 mois, j'ai aucun revenu. Ma mère, elle est caissière, mon père, il est sans emploi. Depuis 40 ans, il a des problèmes de santé, il est handicapé à 60%. On a un loyer de 1100€ à payer. J'ai aucun revenu depuis un mois. Je suis venu pour faire une demande financière principalement mais de façon ponctuelle. Je suis en recherche d'emploi. J'ai plusieurs entretiens en cours, j'ai eu un entretien qui a failli se conclure mais à la dernière minute ça s'est pas fait et je pense que là le covid joue aussi...enfin impacte plus que la plupart des recrutements sont clos. Je suis très actif... »⁴³ puis plus loin dans l'entretien : « C'est vraiment d'avoir une aide ponctuelle pendant 2 ou 3 mois. Le temps que je trouve un CDI ou CDD et après enfin voilà », « C'est la 1^{ère} fois que je m'inscris à une agence d'aide financière ou sociale. J'ai jamais eu à le faire, j'aimerais le faire juste une fois, de façon ponctuelle ».

C'était également le cas d'une jeune étudiante prête à renoncer à son statut d'étudiante pour bénéficier de l'accompagnement de la mission locale car elle traversait un moment particulièrement délicat :

⁴² Maela Paul « Ce que veut dire accompagner » in Patrick Cottin et al, *Accompagner des adolescents*, 2018.

⁴³ Extrait de l'entretien n°6, observé le 19/10/2020.

« 'Fiiin...Je sais pas comment vous dire ça mais là c'est bien j'ai un logement, j'ai un toit au-dessus de ma tête mais ça fait genre 3 semaines que je peux pas manger parce que j'ai pas un rond », « Je veux juste travailler pour survivre en fait parce que là c'est trop compliqué ».

Les jeunes qui se rendent dans les missions locales placent donc une confiance assez importante en l'institution (qui est parfois leur dernier recours) mais surtout dans les professionnel.le.s, notamment les conseiller.e.s référent.e.s qu'ils et elles rencontrent et qui les accompagnent. Ces derniers peuvent ainsi être placé.e.s en position d'expert.e.s où même être identifié.e.s à des figures familiales. Mais une portion du travail des professionnel.le.s consiste aussi à qualifier la situation sociale des jeunes : les difficultés sont-elles avérées, exagérées ou bien simulées ? (Lima et Trombert, 2018). Partant de là, les enjeux vont avoir différents impacts sur l'accompagnement, en particulier sur la relation jeune-conseiller.e. et sur les jeunes.

La pression des résultats et le sens de l'accompagnement

Ainsi, la pression des résultats ressentie par les professionnel.le.s peut fortement influencer l'accompagnement et notamment le sens de celui-ci. Certain.e.s professionnel.le.s ont l'impression d'être davantage dans la prescription que dans l'accompagnement, la relation d'aide, d'autres orientent les jeunes en fonction des quotas de placement attendus. Mais est-ce que ces prescriptions et ces orientations font sens pour les jeunes ? Les jeunes ne comprennent pas toujours les orientations effectuées par les CISP. Le manque de sens a effectivement été très souvent évoqué par les jeunes que j'ai contacté.e.s lors de la micro enquête sur les Parcours d'entrée dans l'emploi (PEE). Quelques un.e.s m'ont effectivement expliqué qu'ils.elles ne comprenaient pas pourquoi ils.elles avaient été orienté.e.s vers ce dispositif parce qu'on ne leur avait pas précisément expliqué ce en quoi il consistait et ce que ça leur apporterait en dehors de l'allocation qui y était associée. Ils.elles étaient alors surpris.es du contexte dans lequel ils.elles se retrouvaient et arrêtaient le PEE en dépit de l'aide financière perçue. La perspective financière peut-elle servir de base solide aux dispositifs qui constituent l'accompagnement ? Est-elle suffisante pour accrocher et engager les jeunes de façon durable ? Plus généralement, le manque de sens ne risque-t-il pas de mettre en péril les rapports que les jeunes ont avec l'institution et avec les professionnel.le.s ? Quid du consentement éclairé nécessaire pour consolider l'engagement du.de la jeune ? Après plusieurs orientations infructueuses (selon lui), un jeune m'a fait part de sa volonté de trouver du travail de façon autonome car il craignait d'« être encore orienté vers un emploi qui ne lui plaît pas ». En revanche, lorsque les orientations sont discutées et

Schanice ADJEODA - Mémoire de l'Université de Rennes 1, de l'École des Hautes Études en Santé Publique et de l'Université Rennes 2 - année 2020/2021

expliquées, elles semblent porter leurs fruits. Un jeune homme m'expliquait ainsi que cette orientation lui avait été très bénéfique pour gagner en autonomie dans la recherche d'emploi et que même s'il n'avait pu aller à l'information collective (réunion de groupe qui explique le programme), sa conseillère lui ayant expliqué les déroulés et l'intérêt en détail, cela ne lui avait pas été préjudiciable. Cela pose également la question des orientations qui sont souvent imposées car le.la professionnel.le, possiblement influencé.e, par d'autres enjeux se met en position de savoir. Il peut parfois y avoir divergence entre ce que le.la professionnel.le considère comme bénéfique et ce que le.la jeune considère comme pouvant lui être bénéfique. Les réalités peuvent en effet être différentes. Les attentes et les rôles des parties de l'accompagnement évoluent avec le temps et peuvent parfois se chevaucher (Couronné et al., 2020) ou être en conflit. Comment ne pas dénigrer la demande initiale du jeune ? Quelle stratégie adopter ? En tant que professionnel.le, comment être efficace dans la co-construction sans dénier la réalité du.de la jeune et sans lui imposer sa réalité, ses représentations, ses préjugés et ses impératifs professionnels ?

Un projet professionnel mis à mal

Ces questions se posent également lors de l'élaboration du projet professionnel des jeunes, notion au cœur de l'accompagnement fourni par les missions locales. Elles accompagnent effectivement les jeunes inscrits dans l'élaboration et dans la mise en œuvre de leur projet professionnel. Si ce projet est sans cesse questionné, il est également important d'interroger la place tenue par l'institution et son fonctionnement et par les professionnel.le.s et dans ce projet et plus largement dans l'accompagnement (de La Noë et Piault, 2007). La mission locale, à travers les CISP, façonne le projet professionnel des jeunes, elle projette la réalité sociale mais aussi les attentes de l'Etat en imposant ses exigences. Le travail de conseiller.e consiste en effet à diagnostiquer ce qui est possible ou non, à diriger le projet vers des formations adaptées et donc à mettre en place des stratégies pour dépasser ou contourner les résistances (Muniglia, Rothé, Thalineau, 2012). Ainsi, un projet professionnel peut être considéré comme irréaliste ou irréalisable, il sera alors repensé et réélabore en fonction des connaissances du professionnel, de la réalité du marché du travail :

« L'emploi vous voudriez faire quoi ? Un boulot de serveuse ? C'est mort. Ça ferme à 21h. Les mecs sont tous en train de dire, on va pas embaucher des gens, on ferme à 21h, y a pas de travail »⁴⁴

⁴⁴ Extrait de l'entretien n°20, observé le 27/10/2020.

Il pourra évoluer aussi en fonction des moyens alloués par les différents financeurs. Il s'agit de transformer la demande première et de l'adapter aux possibilités du.de la jeune. La technique communément utilisée réside dans l'écoute du.de la jeune et dans le fait de le.la convaincre de développer les compétences qui le.la rapprocheront du marché de l'emploi. Le projet doit alors sembler cohérent et réaliste avec le marché du travail local. Quid du.de la jeune et de ses envies ? Du fait d'expérimenter, de se tromper et d'apprendre de ses erreurs ? Comment développer une stratégie de conviction qui prenne en compte la subjectivité du.de la jeune ?

La façon dont est perçu.e le.la jeune entre également en compte à travers l'idée que le.la conseiller.e peut avoir des capacités et de la motivation du.de la jeune. Comment ne pas préjuger de ses ressources individuelles et de sa motivation ? Se baser sur le critère comportemental pour juger de l'accès aux droits conduit à des décalages entre les attentes des professionnels et les possibilités des individus les plus socialement défavorisés (Sacksick, 2016). Cette façon de procéder accroît le risque de non-proposition, c'est-à-dire que l'offre sociale n'est pas proposée ou n'est pas activée par les professionnel.le.s. Ce risque est lié au fait que ces derniers anticipent et présument des capacités des jeunes reçu.e.s à répondre aux exigences du dispositif, et de la probabilité d'une sortie dite « négative » du dispositif (Vial, 2018) à savoir une sortie précoce et/ou sans emploi ni formation :

« La non-proposition renvoie principalement aux postures, aux pratiques, aux valeurs et aux compétences professionnelles, ainsi qu'aux normes et aux contraintes institutionnelles qui régulent l'usage de l'offre »⁴⁵.

Globalement, les jeunes ciblé.e.s sont souvent désigné.e.s par leurs incapacités, par leurs manques et par la négative (Couronné et Sarfati, 2021). Comment ne pas réduire le.la jeune aux freins qui entravent son insertion ou d'une façon plus générale le cheminement de son accompagnement ?

De même, comment ne pas le.la réduire à son projet ? Le projet institutionnel va modeler implicitement celui du. de la jeune, phénomène accentué par le fait qu'il.elle ne connaît ni lieu, ni le fonctionnement, ni les professionnel.le.s. Ces dernier.ière.s participent au cadrage normatif distinguant des choix acceptables de ceux qui ne le sont pas tout en essayant d'orienter et de normaliser les comportements du public cible. Dans le cas des missions locales, le travail des conseiller.e.s a donc un impact sur la vie de celles et ceux qu'ils.elles accompagnent. Il s'agit en quelque sorte d'une forme de surveillance, de contrôle et disciplinarisation des individus (Marzouz, 2014). Toutefois, via cette disciplinarisation, les missions locales permettent également aux jeunes inscrit.e.s

⁴⁵ VIAL B., 2018, Le non-recours des jeunes adultes à l'aide publique. Revue de littérature, INJEP Notes & rapports/Revue de littérature, p :13.

de développer des capacités nouvelles dans le but de faire d'eux des « *adultes accomplis* »⁴⁶. De plus, la définition d'objectifs personnalisés ne va pas à l'encontre de l'accompagnement, s'ils sont définis avec le.la jeune. Ce phénomène de cadrage des projets a également été accentué par la crise sanitaire. La question de la posture professionnelle adoptée est ici cruciale car il peut s'agir d'un projet important pour le.la jeune en question et il faut tenir compte de cela dans son discours, dans l'évaluation de la faisabilité du projet. Ces mêmes précautions sont à tenir dans l'appréciation des expériences passées du.de la jeune. Des phrases telles que « *Après t'aurais pu valider la première année pour aller en deuxième année d'autre chose, ça aurait été plus judicieux de ta part* »⁴⁷ peuvent effectivement heurter certaines sensibilités. Ainsi, elles peuvent également avoir un effet sur l'instauration de la relation interpersonnelle jeune-professionnel.le. Comment ne pas systématiquement adopter une posture normative ?

Le flux de jeunes et la direction de l'accompagnement

D'autre part, le flux important des premiers accueils peut avoir un impact sur les orientations faites lors de ces entretiens. Au cours de ces derniers, les orientations, notamment vers les ateliers ne font pas toujours sens pour les jeunes car les professionnel.le.s n'ont pas/ne prennent pas forcément le temps d'en expliquer l'intérêt, le détail et les conditions ou alors le font trop brièvement. A l'inverse, ils peuvent aussi communiquer un nombre important d'informations sans s'assurer de leur compréhension par les jeunes. Il peut également s'agir d'orienter pour orienter afin que le jeune ne reparte pas sans rien, c'est-à-dire en ayant l'impression qu'on a traité sa demande :

*« Moi je veux pas te laisser repartir comme ça en fait, tout simplement »*⁴⁸.

Cela part d'une bonne intention et du cadre institutionnel dans lequel s'inscrit l'accompagnement mais quel sens cela prend-il pour les jeunes (si ce n'est pas associé à des explications, notamment quant à la suite de l'accompagnement) ? Cela peut également être le cas des orientations vers les dispositifs à plus long terme tels que la Garantie Jeunes qui ont parfois lieu au premier rendez-vous. Même si certain.e.s professionnel.le.s prennent le temps de l'expliquer en détail, prendre un tel engagement sur le coup et sans le temps de « laisser infuser » selon les termes d'une

⁴⁶ Marzouz S., « Le cadre de l'émancipation : se conformer à l'offre d'emploi dans une mission locale » in Politix, 2014/4, n°108, p : 31 à 52. C'est le numéro de page de la citation qui doit figurer ici

⁴⁷ Extrait de l'entretien n°33, observé le 25/01/2021.

⁴⁸ Extrait de l'entretien n°44, observé le 01/02/2021.

conseillère (Mme Jessica) n'est-il pas risqué pour l'engagement du jeune ? Tous les jeunes sont-ils ou elles tou.te.s à même de comprendre immédiatement ce qui se joue dans ce type de dispositif ? Le même format d'explication (généralement oral) est-il adapté à tou.te.s les jeunes ? Comment adapter la délivrance de l'information à chaque profil reçu ? Comment s'assurer d'avoir bien compris la situation, la demande et de donner la bonne intention et direction à l'accompagnement ? Orienter vers les bons dispositifs c'est-à-dire ceux adaptés à la situation et aux objectifs personnalisés des jeunes alors que les impératifs étatiques semblent tendre vers l'opposé (les jeunes doivent correspondre aux dispositifs) ? En effet, cela accroît également le non-recours par réception puisque les places disponibles dans les dispositifs sont limitées. Les jeunes les plus précaires et vulnérables qui demandent une entrée dans un dispositif rencontrent ainsi de nombreuses difficultés pour correspondre aux conditions et critères institutionnels (Vial, 2018).

La relation jeune-professionnel.le altérée

En outre, avec le flux de jeunes reçu.e.s, il est aussi important de faire en sorte que les jeunes ne se sentent pas comme un numéro parmi d'autres, un objet administratif coincé dans un « *portefeuille de 200 jeunes suivis par an* »⁴⁹. Sachant que cela peut affecter le rapport à l'institution et au.à la professionnel.le et donc l'accompagnement. Pour reprendre l'exemple du conseiller qui se fixe un quota de jeunes à recevoir, cela permet peut-être de se protéger, d'éviter la surcharge de travail mais quel impact cela va-t-il avoir sur les jeunes ? Ils.elles doivent alors revenir l'après-midi mais sans aucune garantie d'être reçu.e.s. Un autre enjeu réside dans les modalités de questionnement utilisées durant l'entretien. Celles-ci peuvent principalement être, d'après mes observations, administratives avec beaucoup de saisie des informations ou davantage didactiques avec plus de dialogue et d'explications. Ces modalités seront également déterminantes dans l'établissement de la relation duelle et privilégiée car c'est à ce moment que commence la création de l'alliance qu'une conseillère (Mme Jessica) évoquait. Cette alliance se crée d'abord autour de la demande, puis du contrat et enfin de l'élaboration du projet professionnel.

Tous les entretiens observés consistaient à la fois à écouter les jeunes (comprendre leurs situations, leurs demandes, leurs projets) et à renseigner des éléments dans le système d'information, mais dans des proportions très variables. Comment adapter ces modalités aux jeunes reçu.e.s sans perdre son confort, ses habitudes professionnelles et son sentiment d'efficacité ? En revanche,

⁴⁹ Extrait de mon journal de terrain.

l'absence de présentation du cadre de l'entretien de premier accueil et l'accompagnement fourni par la ML a été davantage surprenante. Les conseiller.es entrent souvent directement dans le vif de l'entretien sans avoir le temps d'en préciser rapidement le cadre, notamment la durée maximale possible, le but de l'échange, ce qui va être fait pendant l'entretien, le fait que d'autres professionnel.le.s peuvent intervenir dans l'accompagnement. C'est aussi le moment de préciser le cadre de la relation jeune-professionnel.le. Certain.e.s jeunes ne sont ainsi pas au courant qu'ils.elles peuvent revenir vers la mission locale et donc leur conseiller.e même s'ils.elles ont déjà bénéficié d'un accompagnement, d'un dispositif.

Par ailleurs, la place de l'administratif (parmi les différentes fonctions des professionnel.le.s) et du nombre de jeunes accompagné.e.s posent la question de la disponibilité accordée aux jeunes tout au long de l'accompagnement. Lors de la micro-enquête menée au sujet des PEE, beaucoup de jeunes étaient surpris et surprises de mon appel parce qu'ils.elles n'arrivaient pas entrer en contact avec leur conseiller.e. Sentant ma disponibilité et mon écoute, quelques un.e.s ont exprimé le souhait que je sois leur nouvelle conseillère. Ce qui devait être un court échange a parfois duré un long moment durant lequel ils.elles m'expliquaient leurs difficultés. Plusieurs d'entre eux.elles m'ont même recontactée ultérieurement pour me demander de l'aide et/ou des informations. Comment se rendre disponible pour les jeunes de façon régulière ou au fur et à mesure de leurs besoins, problèmes ? Certain.e.s ont besoin de contacts seulement ponctuels et d'autres de façon plus poussée. Comment distinguer les deux ? Certain.e.s professionnel.le.s précisent d'emblée leur préférence pour être contacté.e.s :

« Je préfère qu'on communique par mail. Alors, si vous avez besoin de me voir, c'est toujours sur rendez-vous donc vous m'envoyez un mail et je vous envoie un rdv »⁵⁰ ou « Je vais vous donner mes coordonnées pour que vous puissiez me joindre. Vous pouvez m'appeler XXX. Alors là vous avez mon adresse mail. Je vais vous laisser également mon numéro de téléphone. Par contre, je suis pas hyper joignable par téléphone. Quand je suis en entretien en général j'essaie de pas décrocher donc c'est vraiment pour les grosses urgences »⁵¹.

Mais les préférences sont évoquées de façon unilatérale. Qu'en est-il des jeunes ? Ils.elles ne sont pas tous et toutes à l'aise avec les e-mails, ne pensent pas toujours à regarder leur boîte mail. Globalement, le mail n'est pas l'outil de communication le plus utilisé par les jeunes et la question de la maîtrise qu'ils.elles en ont n'est pas abordée. Comment concilier ses préférences et ses habitudes

⁵⁰ Extrait de l'entretien n°20, observé le 27/10/2020.

⁵¹ Extrait de l'entretien n°13, observé le 21/10/2020.

professionnel.le.s avec celles des jeunes ? Ainsi, certain.e.s jeunes se sont plaints de ne pas pouvoir entrer en contact avec leur conseiller.e :

« Ça fait longtemps que je n'ai pas parlé avec ma conseillère, j'arrive pas à la joindre »⁵².

Comment leur faire comprendre que l'on est disponible mais pas à leur disposition ? Comment ne pas laisser certain.e.s jeunes avec le sentiment d'être livré.e.s à eux-mêmes.elles-mêmes ? Ce manque de contact et de communication peut, selon les jeunes, entraîner un sentiment d'incompréhension, un sentiment de ne pas être écouté.e.s et finalement un découragement chez les jeunes :

« A force, je me suis découragée donc là je fais rien »⁵³

Ce manque de disponibilité met à mal le capital symbolique (estime de soi, confiance en soi, image de soi) des jeunes. L'injonction à un comportement autonome faite à des bénéficiaires de l'aide sociale par les professionnel.le.s n'est pas accessible aux individus les moins dotés en ressources et capitaux (Duvoux, 2009). Tous les jeunes n'ont pas la maturité pour acquérir ou mobiliser cette autonomie sans être accompagné.e.s.

Les jeunes peuvent ainsi perdre confiance en l'institution et en leur conseiller.e qui est le seul.e repère institutionnel, ce qui peut être déstabilisant et entraver, voire interrompre, leur insertion car ils.elles n'arrivent pas à mobiliser leur autonomie. Les entretiens peuvent être assez espacés et les contacts irréguliers, les professionnel.le.s n'ont pas le temps de relancer les jeunes. Comment gérer ce que les jeunes considèrent comme étant urgent ? C'était, par exemple, le cas d'une jeune femme qui avait besoin d'une aide financière pour financer l'achat de son matériel de cuisine, équipement indispensable à sa formation. Elle avait donc abordé le sujet avec sa conseillère qui lui avait garanti que cela ne poserait aucun problème. Mais elle est restée sans nouvelle et a finalement appris que sa conseillère avait quitté la MLP. Au moment de mon appel, il lui restait une semaine pour se procurer son équipement.

⁵² Extrait de la micro enquête sur les PEE.

⁵³ *Idem.*

La présomption d'un accompagnement global

Enfin, la question de l'approche globale peut également avoir un impact sur les jeunes. En effet, dans leurs représentations, la structure est souvent associée à l'emploi mais aussi à d'autres thématiques d'ordre social. Ils.elles n'ont pas tout.toutes la connaissance du tissu associatif ou des différents acteurs sociaux et ne savent donc pas à qui s'adresser. Il est également possible qu'ils.elles soient orienté.e.s vers la mission locale par d'autres structures mais surtout par des ami.e.s ou de la famille qui ne savent exactement ce fait que la ML :

« Parce que je cherche un travail et un logement. On m'a dit que la mission locale pouvait m'accompagner [...] Et j'ai une amie qui était passée par la mission locale pour un logement et travail. »⁵⁴.

Le bouche à oreille déforme souvent l'information sur les possibilités de soutien financier fournies par les missions locales (Lima et Trombert, 2018). Il est donc fréquent qu'ils.elles se présentent certes pour de l'emploi mais aussi pour d'autres problématiques, comme le logement :

« Donc vous venez auprès de nous [Lit le formulaire] "car j'ai besoin d'une part de trouver un logement, je suis à la rue et d'autre part trouver du travail" »⁵⁵

ou des difficultés financières :

« Bah en fait c'est compliqué parce que j'ai une semaine en présentiel et une semaine chez moi. La semaine en présentiel, ça va. Mais la semaine à distance c'est plus compliqué parce que j'ai jamais reçu ma bourse donc j'ai pas pu payer mon téléphone donc j'ai pas de Wi-Fi, j'ai pas de 4G. J'ai cours une semaine sur deux en fait »⁵⁶.

Ces jeunes se retrouvent confronté.e.s aux professionnel.le.s qui sont chargé.e.s d'évaluer la légitimité de leur demande d'aide avant de la soumettre à des commissions. Les professionnel.le.s en charge de l'évaluation du bien-fondé de la demande d'aide construisent, à partir de leurs jugements établis et confortés collectivement lors des commissions, les critères de la « bonne aide » et du « bon comportement » face à l'aide (Lima, 2015). D'autres jeunes sont dans une situation de tension et de vulnérabilité psychique comme l'illustre cet extrait de l'entretien n°7, observé le 23/10/2020 par M. Wintrebert (jeune fille de 21 ans d'origine guinéenne) :

S : Là vous habitez où ?

⁵⁴ Extrait de l'entretien n°28, observé le 19/01/2021.

⁵⁵ *Idem.*

⁵⁶ Extrait de l'entretien n°17, observé le 21/10/2020.

J : Je n'ai pas de logement

S : Vous dormez où ?

J : J'étais avec un ami mais il est parti en Allemagne. Maintenant je n'ai pas un logement

S : Vous dormez dehors ?

J : Oui chez des amis et dehors

S : D'accord, on va en parler tout à l'heure plus en profondeur. Est-ce que vous avez la CMU

[faut-il continuer le dossier ou parler plus de la situation] ?

[...]

S : Tout à l'heure vous m'avez dit que vous aviez des pbs de logement. Mais c'est compliqué de trouver un logement.

J : Mon pied ça fait mal de dormir dehors, j'ai besoin de couvert (couverture) parce que ça fait mal.

S : Je vais appeler la PSA Belleville pour voir ce qu'ils ont mis en place

J : Ils m'ont dit qu'il n'y a plus de place, j'ai appelé 5h mais ils ne répondent pas, il ne me comprend pas, et après il me dit qu'il n'y a plus de place. J'ai besoin de maison, je fatigue car je dors dehors.

S : Hum hum mais c'est très compliqué de trouver un logement. C'est pour ça qu'il faut appeler le 115.

J : J'ai appelé le 115 mais ils disent qu'il n'y a pas de place.

S : Oui mais il faut continuer.

Elle est exaspérée, fatiguée.

J : J'ai appelé mais il n'y a pas de places. Comment je vais faire maintenant ?

Elle est très fatiguée (elle parle difficilement)

J : J'ai dit « il faut m'aider ». [Elle commence à pleurer]

S : Je sais que c'est pas facile.

J : Je suis fatiguée, mon pied il me fait mal.

Comment faire face à cette vulnérabilité ? Comment seulement prendre en compte les différentes problématiques sans les prendre en charge parce qu'« *on n'est pas des assistantes sociales* »⁵⁷ ?

Conclusion

L'influence des différents enjeux ainsi observés ne modifie pas seulement la nature de l'accompagnement. Ceux-ci peuvent également avoir des effets parfois délétères notamment pour les jeunes qui bénéficient déjà le moins de points d'appuis et de ressources alors qu'ils ont tout à construire. Les dispositifs sont conçus pour tendre vers une égalité de traitement mais dans les faits, les choses sont différentes car les professionnel.le.s sont trop occupé.e.s par les multiples aspects de leur travail pour véritablement accompagner les jeunes, selon les principes théoriques détaillés plus haut dans cet écrit. Cependant, cela ne signifie pas que les objectifs (aussi bien professionnel.le.s que ceux fixés pour et par les jeunes) ne sont pas atteints mais est-ce le cas pour tous.toutes et à quel prix pour les jeunes ? Les enjeux peuvent rendre difficile le fait de s'interroger sur l'impact du système de fonctionnement dans lequel on est soi-même pris.e. Certain.e.s jeunes peuvent parfois en faire les frais car leur parcours peut en être fortement impacté. Et même si l'objectif est atteint, le capital symbolique peut tout de même être malmené ou pas assez mobilisé au détriment d'autres capitaux, notamment le capital économique. Les principes fondamentaux et les caractéristiques de l'accompagnement semblent difficiles à mettre en œuvre en pratique sans un réel engagement professionnel qui peut être difficile à maintenir sur le long terme. Les multiples enjeux observés laissent peu de place pour la co-construction car ce processus demande du temps dont les professionnel.le.s ne disposent pas toujours. Comment mettre en place et maintenir une écoute bienveillante, de véritables temps d'échanges ? Comment se montrer disponible ? De quelle façon accorder une place réelle aux jeunes au sein de leur propre accompagnement ? En tant que professionnel.le.s, il peut être très difficile d'être conscient.e de l'existence de ces enjeux, de les avoir en tête et de les concilier tout au long de l'accompagnement et, ce, pour chaque jeune.

⁵⁷ Extrait de l'entretien n°15, observé le 21/10/2020.

III. Accompagnement et conciliation des enjeux : quelques pistes de réflexion

Avant d'explorer les pistes de conciliation des enjeux développés ci-dessus, je reviendrai d'abord brièvement sur mes propres représentations de l'accompagnement avant cette mission de stage et les observations effectuées. Je développerai également mes étonnements vis-à-vis de l'accompagnement en mission locale. Il sera ensuite question des différents enjeux et des difficultés rencontré.e.s pendant la réalisation de la mission. Enfin, il s'agira de développer de façon succincte quelques pistes de conciliation des enjeux observés, d'abord dans le cadre la MLP puis en tant que professionnel.le de la jeunesse.

A) Accompagnement et enjeux de la mission de stage

Avant d'intégrer le Master ENJEU et d'effectuer un stage à la Mission Locale de Paris, ma conception de la notion d'accompagnement se basait essentiellement sur mon cursus universitaire, mes lectures et mes expériences professionnelles passées. Psychologue clinicienne de formation, j'ai quelque peu exercé en tant que telle dans le domaine médico-social (Centre médico-psychologique ou CMP, Centre médico-psycho-pédagogique ou CMPP). J'ai ensuite complété ce premier cursus par une formation juridique (droit public). Ma représentation de l'accompagnement a également été enrichie par mon expérience en service civique au sein d'une association (ZupDeCo) et auprès d'enfants d'école primaire (en réseau d'éducation prioritaire +). Ma mission consistait alors à mettre en place un tutorat solidaire afin d'accompagner les enfants les plus en difficultés d'un point de vue scolaire. J'ai non seulement participé à l'élaboration du tutorat mais j'ai également accompagné plusieurs élèves tout au long de l'année.

Ma vision de l'accompagnement reposait donc uniquement sur ces deux disciplines et plus particulièrement sur la psychologie. La psychologie clinique désigne une psychologie de l'être humain en interaction sociale et en évolution. C'est une science de la conduite humaine qui se fonde sur l'observation et l'analyse de cas individuels, « normaux » comme pathologiques (Lagache Daniel, 2013). Ma vision était donc fortement associée à la dimension clinique, thérapeutique et à celle du soin mais aussi à la question du développement de l'enfant, de l'adolescent.e et du.de la jeune adulte. Cette représentation de l'accompagnement le dépeignait principalement comme un droit et comprenait déjà, comme développé dans les travaux théoriques relatifs à ce sujet, le fait de respecter

le rythme et les spécificités de chacun.e, principes fondamentaux de la clinique. Mais celle-ci reposait par-dessus tout sur l'intérêt supérieur de l'enfant ou plus généralement de la personne considérée. Ce principe est notamment mentionné dans la Déclaration des droits de l'enfant de 1959 qui précise qu'il doit être « *le guide de ceux qui ont la responsabilité de son éducation et de son orientation* »⁵⁸. Par ailleurs, dans le domaine clinique, l'accompagnement n'est pas borné par des limites temporelles. L'individu est accompagné tant qu'il ou elle en a besoin et la fin n'est pas prédéterminée, elle se manifeste d'elle-même et est verbalisée par le/la professionnel.le. De même, en psychologie clinique, il n'y a pas d'objectifs, de but précis que l'on se fixerait au début de la thérapie. Concernant les modalités, pour les soins psychologiques, l'accompagnement peut prendre la forme d'une relation duelle ou une forme groupale. Dans les deux cas, il est question d'écoute neutre et bienveillante et d'une attention flottante⁵⁹. J'ai également été formée à l'entretien clinique considéré comme un échange asymétrique de paroles avec un individu, un sujet, une communication verbale et non-verbale (Chiland, 1999). Cette forme d'entretien comporte également la notion d'empathie, c'est-à-dire la capacité à se mettre à la place de l'autre, à s'identifier à lui/elle, à reconnaître et à comprendre ses affects, à ressentir ce qui touche l'autre. Autre principe de l'observation et de la position cliniques : celui ou celle qui se trouve dans une position clinique doit suspendre tout savoir. Chaque fois qu'on a un savoir sur l'autre, on lui fait violence, on ne l'écoute pas, on fait obstacle à la rencontre. Le savoir mis en suspens concerne aussi tout savoir théorique, tout savoir convenu. C'est donc à partir de ces différents principes que s'est fondée ma conception de l'accompagnement, mais aussi sur l'observation clinique et c'est là qu'a résidé ma première et principale difficulté dans l'accomplissement de ma mission de stage.

En effet, lorsque j'ai commencé le travail de terrain, j'ai éprouvé quelques difficultés à me détacher de ma formation de psychologue. J'ai donc observé les premiers entretiens sous l'angle de la clinique, en adoptant une posture entièrement clinique. Mes observations se concentraient ainsi sur la réalité psychique de la personne reçue (c'est-à-dire son inconscient, ce qui tient valeur de réalité dans le psychisme du sujet) ou plutôt sur ses effets, ses manifestations puisque la réalité psychique n'est pas observable en soi (Ciccone, 2014). J'observais donc les signes, les symptômes, le langage, les messages verbaux et non verbaux, les comportements, les conduites, les interactions, les productions diverses, etc. Je portais également une attention particulière aux associations (liaison entre deux ou plusieurs éléments psychiques), à l'agencement associatif du matériel, verbal et non verbal, ainsi

⁵⁸ Principe 7 de la Déclaration des droits de l'enfant adoptée en 1959 par l'Assemblée Générale des Nations Unies.

⁵⁹ Principe psychanalytique selon lequel l'analyste doit porter la même attention à tout ce que dit l'analysé, sans attacher une importance particulière ou une préférence à un détail ou une information.

qu'aux dissociations, aux ruptures de cet agencement, aux silences qui vont donner de précieux renseignements sur les éléments inconscients. D'où l'importance de réaliser des observations précises, détaillées, qui mettent en évidence la manière dont les éléments observés s'enchaînent, sont agencés (Ciccone, 2014). J'observais également la dynamique relationnelle entre le.la professionnelle et le.la jeune, les réactions de chacun.e au discours de l'autre mais aussi à ma présence car l'observation modifie la situation observée. Lors d'une observation clinique, il ne s'agit pas seulement d'écouter et d'observer ce que montre et dit le sujet, mais aussi observer et écouter dans ce qu'il dit et montre, parle de lui et est adressé à l'autre, le non-visible. Ce matériel est considéré comme porteur de messages parlant du sujet et adressés au.à la professionnel.le., d'une manière transposée, déplacée. L'observation clinique permet donc de s'approcher du monde interne du sujet, de sa subjectivité, de ses douleurs, de ses fantasmes. C'est là une différence majeure entre une observation ou une écoute cliniques et une communication banale (Ciccone, 2014). Le champ de l'observation clinique porte à la fois sur la dimension interne du sujet (sa subjectivité) et sa dimension sociale (l'intersubjectivité, sa relation à l'autre), (Danvers, 2010). C'est donc sur tout cela que mon attention s'est naturellement portée.

Je me suis très rapidement rendu compte que ce n'était pas la meilleure posture pour accomplir la mission de stage. En effet, au départ, l'observation devait davantage porter sur la façon dont l'offre de services était présentée, sur la manière dont les professionnel.le.s s'adaptent aux discours des jeunes et sur les stratégies de conviction déployées. C'est grâce à la théorie que j'ai pu surmonter cette difficulté. J'ai effectivement demandé conseil aux enseignants de l'EHESP qui m'ont recommandé quelques textes sur l'observation directe dans le domaine de la sociologie⁶⁰. Ce sont ces textes qui m'ont permis de prendre du recul et ainsi de changer de posture, d'observer les entretiens sous un angle différent et par la suite de construire une grille d'analyse. Toutefois, l'analyse des entretiens en eux-mêmes, fait également nouveau pour moi, a aussi nécessité un changement de position. Si la grille se base sur des éléments concrets, leur présence effective dans les entretiens était plus difficile à affirmer ou infirmer de façon explicite et définitive, notamment au début de l'analyse. Là encore, c'est la littérature qui m'a permis de surmonter cette difficulté. Par ailleurs, comme l'observation clinique, la posture sociologique choisie impliquait une non-participation aux entretiens. Je n'avais donc pas de contacts avec les jeunes pendant l'entretien même si j'y étais invitée par les professionnel.le.s notamment pendant les moments de silence. Néanmoins, je tenais à modifier le moins possible la dynamique de l'entretien. En outre, le rythme des observations ne me permettait

⁶⁰ Les fiches techniques d'Anne Revillard « Comment observer, de la "table rase" à la construction d'une grille d'observation, « Définir et analyser son rôle en tant qu'observateur/-trice sur le terrain ».

pas de les interroger directement après les entretiens, cela était seulement possible avec les professionnel.le.s. Enfin, le fait de ne pas connaître entièrement le fonctionnement de la MLP ainsi que son offre de service, ou de ne pas avoir de vision globale de l'accompagnement a parfois rendu le travail d'analyse difficile.

Cet exercice d'observation et d'analyse m'a permis de confronter ma vision et mes représentations de l'accompagnement fourni par une mission locale à la réalité de celui-ci. Cela m'a plus précisément donné l'opportunité de confronter et d'enrichir mes représentations de l'entretien, du rapport aux jeunes car je n'avais qu'une vague idée de ce que faisaient les missions locales. Je n'ai en effet cherché un stage en mission locale qu'à cause d'une rencontre fortuite avec ceux qu'on appelle communément des « jeunes du quartier », ici des jeunes hommes âgés de 18 à 25 ans, lors des élections municipales de 2020. C'est effectivement leur discours quelque peu teinté d'amertume, d'incompréhension et sous-tendu par la notion de non-recours au droit qui m'a poussé à postuler dans ces structures. Certains des jeunes rencontrés ont implicitement invoqué plusieurs types de non-recours, notamment le non-recours par non connaissance et le non-recours par non-demande (Vial, 2018). Le premier désigne le fait que l'offre sociale ne soit pas connue par ceux.celles à qui elle est destiné. En revanche, dans le second type, les destinataires ont connaissance de l'offre sociale mais ne la demandent pas, soit pour se protéger, soit par rejet des institutions et de ce qu'elles représentent, ou encore pour affirmer leur autonomie (Vial, 2018). Les jeunes avec lesquels j'ai échangé ont ainsi exprimé le fait de ne pas se sentir concernés par les dispositifs proposés et non compris par les professionnel.le.s. Pour certains, il s'agissait d'une « *perte de temps* » puisque les propositions faites n'aboutissaient « à rien », d'autres s'étaient découragés après plusieurs échecs et associaient l'institution à leurs échecs perdant par conséquent toute confiance en elle. D'autres encore évoquaient le fait que la mission locale de leur ville, comme beaucoup d'autres institutions, n'avait pas suivi leur évolution et n'avait pas compris qu'ils avaient grandi et que leurs besoins avaient changé. Ils ne pouvaient donc plus recourir à ses services et préféraient « *se débrouiller* » seuls. Influencés par les diverses expériences de leurs camarades, certains d'entre eux ne prenaient pas la peine de se rendre à la mission locale. Quelques-uns évoquaient par ailleurs leur rapport conflictuel avec les institutions de façon générale et la création de leur « *propre système de débrouille* » qui en découlait.

En ce qui me concerne, pendant mon stage, j'ai été surprise par plusieurs aspects de l'accompagnement. D'abord par la place implicitement occupée par le contrat, élément étranger à l'accompagnement de nature clinique. Ce contrat, appelé PACEA (Parcours contractualisé d'Accompagnement vers l'Emploi et l'Autonomie) vient formaliser la relation du jeune à l'institution

mais aussi celle entre le jeune et le.la professionnel.le. En effet, en tant que contrat synallagmatique⁶¹ et cadre légal de l'accompagnement, le PACEA spécifie ainsi les obligations de chaque partie au contrat. Or, considéré comme fondamental par l'institution et les pouvoirs publics, son rôle est pourtant souvent minimisé et banalisé lors de sa présentation :

« Vous signerez juste votre adhésion, enfin votre inscription à la MLP »⁶².

Par conséquent, les obligations de l'institution et surtout du.de la professionnel.le ne sont pas toujours explicitées, contrairement à celles des jeunes, notamment lorsque des allocations sont en jeu. Les jeunes signent donc le contrat, outil de responsabilisation et d'autonomisation qui organise leur accompagnement, sans réellement en connaître tous les termes puisqu'il arrive également qu'ils.elles signent le contrat sans l'avoir lu au préalable et, ce même en dehors de l'entretien d'accueil :

« [Ramène les exemplaires du PACEA] "Lu et approuvé" et tu signes [...].Y a 3 exemplaires normalement »⁶³.

Or, dans cette convention réside aussi la promesse de l'engagement à agir ensemble (Breviglieri et Stavo-Debauge, 2006). Cette logique instaure une sorte de réciprocité entre la société qui est alors représentée par le.la professionnel.le et l'individu qui fait appel à la solidarité publique (Couronné, Lima et al, 2020). Cependant, la logique de contractualisation peut également être un facteur de réussite du parcours des jeunes vers l'insertion. Cette logique engage en effet deux parties avec un régime défini de sanctions si les engagements du jeune et de la structure accompagnante ne sont pas tenus. Des possibilités de recours tant vis-à-vis du jeune qu'envers les acteurs chargés de l'accompagnement doivent pour cela être créées⁶⁴. Autre élément surprenant, l'absence de formation au métier de CISP qui s'est manifestée par la diversité des pratiques professionnel.le.s observée lors des premiers entretiens d'accueil. Il semblerait effectivement qu'il y ait autant de façons de procéder que de conseiller.e.s, ce qui peut être une bonne chose. Cela laisse également les jeunes et leur accompagnement soumis à des facteurs indépendants de leur volonté tels que le cursus des professionnel.le.s, le rapport des conseiller.e.s aux jeunes en général, leurs représentations des jeunes, les habitudes professionnelles plus ou moins flexibles de chacun.e mais aussi de la façon dont chaque professionnel.le gère l'influence des différents enjeux. L'accueil et l'accompagnement des jeunes ne reposent donc pas sur des principes et valeurs établi.e.s de façon commune sur lesquels les

⁶¹ « Contrat créant des obligations réciproques à la charge de chaque partie », *Dictionnaire du vocabulaire juridique*, LexisNexis, 2019.

⁶² Extrait de l'entretien n°1, observé le 09/10/2020.

⁶³ Extrait de l'entretien n°44, observé le 01/02/2021.

⁶⁴ https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_gt_2.pdf

professionnel.le.s pourraient s'appuyer sans que ceux-ci ne participent toutefois à la standardisation des pratiques mais les harmonisent un minimum afin que les jeunes soient traité.e.s non pas de manière identique mais de façon équitable. Enfin, dernier élément surprenant que j'évoquerai ici, la prégnance de la dimension « administrative » aussi bien d'un point de vue externe à la structure dans le sens du poids de l'administration territoriale que d'un point de vue interne (*reporting*, saisie *i-milo* pendant et après les entretiens...etc). Je ne m'attendais pas à ce que la dimension administrative/gestionnaire soit si présente. C'est ce qui m'a surpris dès la première observation : je ne m'attendais pas à ce qu'il y ait de la saisie pendant l'entretien car cela peut rapidement instaurer un échange de type question-réponse, sans véritable dialogue. Habitée à une autre prise de contact en tant que clinicienne, je m'attendais à voir davantage d'information sur l'accompagnement en lui-même, sur son cadre et avoir un premier contact plus personnalisé et peut-être moins institutionnalisé. Comme me l'expliquait une conseillère (Mme Jessica), le premier entretien sert à créer le lien, ce qui passe par le fait de poser un cadre très clair dès le début mais aussi par le fait de prendre son temps d'écouter le.la jeune, de se concentrer sur sa demande et ses besoins pour poser les bases du lien, de l'alliance. Un autre conseiller (M. Jean) m'expliquait dès le premier accueil qu'il s'agissait également de faire prendre conscience aux jeunes de la valeur de leur parcours, de ne pas être dans le jugement de valeur, de raisonner en terme d'expérience ou plutôt en terme de manque d'expérience. De la même façon, j'ai été surprise par la présence de la notion de performance. L'accompagnement peut-il se traduire en terme de performance ? Si oui, sur quels critères se baser ?

En tant que psychologue dans un CMPP, j'ai pu avoir un aperçu de l'enjeu administratif qui prenait alors la forme de la logique gestionnaire, souvent considérée comme étant à l'opposé de la clinique. Au sein des institutions médico-sociales, cela était souvent source de tensions entre les professionnel.le.s considéré.e.s comme les représentants de ces deux logiques : la.le responsable administrative et la.le responsable médical.e. Ces tensions n'étaient pas sans répercussions sur la pratique des autres professionnel.le.s et se cristallisaient principalement autour des notions du nombre d'actes à effectuer et de la rentabilité mais aussi de celles des comptes-rendus de séances à rédiger. Ces notions étaient ainsi souvent mentionnées pour le psychodrame psychanalytique individuel⁶⁵ que je pratiquais avec d'autres psychologues. En effet, cette pratique mobilise la présence de plusieurs thérapeutes (au moins quatre) pour un enfant et sur une plage horaire assez conséquente. Ce n'était pas considéré comme rentable puisque selon le raisonnement administratif, ces

⁶⁵ Forme de thérapie utilisant la théâtralisation dramatique au moyen de scénarios improvisés, et permettant la mise en scène de sa problématique intérieure. Le psychodrame individuel se pratique avec un seul patient, un directeur de jeu (ou leader) psychanalyste et des cothérapeutes analystes ou en formation.

psychologues pouvaient individuellement réaliser davantage d'actes. L'intérêt des enfants, adolescent.e.s ou jeunes adultes n'entrait pas en compte. Le raisonnement était le même pour les thérapies de groupe qui mobilisaient souvent deux professionnel.le.s mais ne constituaient qu'un seul acte. Pourquoi ce raisonnement ? Dépendantes des financements publics, les structures médico-sociales sont soumises à des contrôles réalisés par les autorités publiques qui peuvent conduire à des décisions concernant ces structures. Elles peuvent ainsi être fermées ou faire l'objet de suppression de poste.s à cause de la réduction des moyens alloués. C'est probablement là qu'est né mon intérêt pour la notion d'accompagnement ainsi que certains de mes questionnements sur les enjeux de l'accompagnement. Je notais déjà qu'il y avait plus en question que la relation psychologue-patient.

Je vais maintenant tenter de réfléchir à la possible conciliation des enjeux, d'abord dans le cadre de la MLP puis plus généralement en tant que future professionnelle de l'enfance et la jeunesse.

B) Pistes de réflexion pour la conciliation des enjeux au sein de la Mission Locale de Paris

En tant que future professionnelle, une fois les différents enjeux identifiés, il est important d'amorcer une réflexion sur la place qu'ils occupent dans notre pratique et sur la façon de les concilier, de les intégrer à cette pratique. Mais avant même d'aller plus loin, il est essentiel de jeter un coup d'œil sur le sens même du mot « pratiques » que Beillerot (1998, p. 20) définit ainsi :

« Les pratiques sont donc des objets sociaux abstraits et complexes et ne sont pas des données brutes immédiatement perceptibles » (*Boutin, 2002*).

C'est en partie pour cela qu'il est difficile de les questionner.

Certain.e.s professionnel.le.s peuvent d'abord éprouver des difficultés dans la conciliation des différents temps professionnels (le temps accordé aux jeunes, à l'administratif, à la construction des partenariats...etc). De fait, arriver à gérer et organiser son temps au mieux ne va pas de soi, surtout pour les jeunes professionnel.le.s ou pour ceux avec des antécédents qui ne comportaient pas cet aspect. Cette partie du travail est souvent négligée dans les métiers centrés sur la relation humaine, d'autant plus que cet aspect n'entre pas dans le cadre de la formation. A l'inverse, si certain.e.s professionnel.le.s n'éprouvent pas de difficultés spécifiques pour gérer les différents temps professionnels, ils peuvent éprouver davantage de difficulté face à la situation d'entretien, à être dans la relation avec le public visé.

La première chose à faire selon moi peut sembler anodine et évidente mais est tout de même fondamentale. Il s'agit de prendre du recul, de questionner, d'interroger sa pratique dans l'après-coup. Cette démarche est essentielle pour faire évoluer sa pratique et la rendre plus flexible, de l'adapter plus facilement aux circonstances et aux jeunes. Elle permettra aussi de savoir où on en est par rapport à son identité professionnelle initiale et s'il on est toujours satisfait.e de celle-ci car cela aura une influence sur la relation avec les jeunes. Cela permettra de ne pas projeter sa frustration sur ces derniers. Il ne s'agit toutefois pas d'une remise en question totale ou d'un changement d'identité professionnelle. Cette prise de recul peut d'abord être une initiative personnelle et individuelle. Il n'y a pas de démarche spécifique à suivre. Pour ce faire, il est alors possible de questionner les jeunes sur leurs attentes, leur représentation de l'accompagnement, de s'assurer que l'on a bien compris leur situation et qu'on ne les a pas mis.e.s dans une case prédéfinie, ce qui permettrait de ne pas instaurer les bases d'une relation d'accompagnement qui ne leur conviendrait pas et/ou qui ne conviendrait pas non plus au.à la professionnel.le. C'est de cette façon que procédait M. Fabrice. A la fin des entretiens de PA, il demandait à la personne reçue :

« Est-ce que j'ai bien compris votre situation ? », « Est-ce que j'ai bien répondu à vos attentes ? », « Est-ce que ce qu'on prévoit de faire vous convient ? ».

Il explique ainsi qu'il essaye souvent de prendre du recul, de questionner sa pratique parce qu'avec le temps, on peut s'enfermer dans une pratique et faire les choses de façon automatique et donc se tromper, anticiper les besoins et les attentes des jeunes et y répondre de la même façon. Ces questionnements renvoient au concept emprunté à la sociologie et à Pierre Bourdieu ; celui de l'*habitus*. Celui-ci désigne la mise en œuvre de « *schèmes de perception, de pensée et d'action* »⁶⁶ intériorisés progressivement par les individus au travers de leurs expériences de vie et d'éducation (Liétard, 2007). La pratique peut également être influencée par les *schèmes*. Un *schème* se définit par l'organisation immuable du comportement pour une classe de situations données. Avec les représentations (organisation personnelle d'un individu par rapport à un problème spécifique) et les savoirs pratiques (les savoirs que chaque individu met en œuvre sans y penser), l'*habitus* et les *schèmes* constituent autant de compétences incorporées, issues principalement des expériences vécues par les individus mais souvent ignorées par eux (Liétard, 2007) et qui peuvent pourtant influencer les professionnel.le.s. Interroger ces différents éléments permet de prendre un recul professionnel (vis-à-vis de sa pratique, de sa façon d'accompagner) mais aussi un recul émotionnel pour les situations les plus difficiles notamment.

⁶⁶ Bernard Liétard, « Apologie critique de la formation expérientielle », *Vie Sociale*, n°4, 2007, pages 11 à 20.

Cette prise de recul peut également être organisée à l'initiative de la structure à travers les supervision et analyse des pratiques. Cette dernière démarche implique de faire appel à un.e professionnel.le extérieur.e, souvent un.e psychologue du travail. Dans les pratiques professionnelles pour lesquelles la relation humaine est centrale, le stress, l'accumulation d'émotions sont particulièrement fréquent.e.s, et font parfois obstacle à la prise de recul, ce qui peut engendrer une fatigue et une usure professionnelle accrue, ainsi qu'une diminution de l'efficacité dans le travail. L'analyse des pratiques est un moyen d'éviter cela. Ces dernières ne peuvent effectivement qu'être comprises et interprétées que *via* leur analyse. Analyser les pratiques professionnelles c'est donc les élucider, les recadrer afin de mieux en comprendre la portée et les modifier lorsque cela est nécessaire (Boutin, 2002).

Si elle recouvre des pratiques diverses, l'analyse de la pratique professionnelle se définit de façon générale comme un espace et un temps donné qui permettent aux professionnel.le. de réfléchir, de penser leur.s pratique.s. Cet espace permet d'identifier, d'analyser et d'apporter des pistes de réflexions ou d'améliorations, des solutions pragmatiques aux problèmes rencontrés. Il s'agit d'un lieu de partage, d'échange et d'écoute réciproque sur l'activité professionnelle. Cette analyse doit permettre de donner du sens et de la cohérence aux interventions. Elle a pour finalité première une plus grande prise en compte des besoins de l'utilisateur ainsi que la promotion de l'individu et de ses projets à partir de l'observation et de la compréhension des situations éducatives et/ou pédagogiques concrètes vécues par les participant.e.s., le tout en intégrant la diversité des acteurs et les différences de points de vue⁶⁷.

Cette pratique se met en place autour de trois objectifs spécifiques. Ce temps d'analyse permet d'aborder, d'aider à réguler les tensions émotionnelles en facilitant leur expression de façon périodique. Ce temps est également l'occasion de revenir sur les moments difficiles, de mieux les comprendre et d'éviter ainsi leur réapparition. Enfin, les temps d'analyse *via* le partage d'expériences de travail permettent le développement des compétences professionnelles. A côté de ces principaux objectifs, l'analyse des pratiques permet aussi de mettre à jour les pratiques professionnelles grâce au collectif, partager et développer les savoirs et les savoir-faire de l'équipe et donner un sens commun aux interventions (sans toutefois les uniformiser). Du point de vue méthodologique, les séances partent d'une situation professionnelle vécue, apportée par les participants, afin de permettre de parler de sa pratique et de la penser. Il s'agit pour le.la professionnel.le de prendre du recul et de mieux cerner la part de son implication personnelle dans son travail, son rôle et les enjeux vis-à-vis des cadres procéduraux, confronter sa pratique à celle de ses collègues, faire des liens.

⁶⁷ <https://www.analysedespratiques.com/intervention-et-groupes-d-analyse-des-pratiques/>

L'intervenant.e doit, à partir des repères communs que constituent les cadres légaux et institutionnels, les missions, l'accompagnement, permettre à chaque participant de :

- s'exposer en présentant sa pratique ;
- favoriser une prise de distance et une analyse pour comprendre ce qui se joue entre le.la professionnel.le, l'usager et le problème posé ;
- objectiver un positionnement professionnel ;
- favoriser un soutien collectif.

Par ailleurs, l'intervenant peut éclairer les professionnels par des apports théoriques. Pour préserver la dynamique du groupe et respecter l'obligation de supervision, analyse de la pratique ou régulation d'équipe, le.la professionnel.le engagé.e doit respecter l'ensemble des séances prévues. A cet effet, son encadrement doit prendre les dispositions pour garantir l'assiduité des participants et leur disponibilité pour participer à cette prestation. Au sein du groupe, les échanges s'inscrivent dans la bienveillance, le non jugement et la confidentialité, facilitant ainsi l'accès à la parole⁶⁸.

Ces temps d'analyse des pratiques peuvent également être complétés par des supervisions d'équipe utiles du point de vue de l'ergonomie au travail mais aussi pour aider les professionnel.le.s à mieux concilier les différents enjeux et ainsi les aider à mieux s'organiser. Cela leur permettrait alors de mieux coordonner leurs ressources et contexte internes (résilience, état émotionnel, besoins) et leurs ressources et contexte externes (environnement de travail, règles organisationnelles), (Pavard & Karsenty, 1997). Les supervisions d'équipe ont effectivement pour objectif l'amélioration des compétences professionnelles, des conditions de travail, de l'ambiance et de l'organisation des tâches à accomplir. Elle renforcent chez le ou les supervisé.e.s la conscience d'eux.elles-mêmes, de leur engagement, de leurs actions et de leurs conséquences, de leurs responsabilités, ainsi que de leurs capacités à instaurer des liens constructifs et de qualité. Elle permet aussi de mesurer et de renforcer la capacité à poser les justes limites dans les relations, de clarifier ce qui appartient à chacun.e en favorisant la prise de distance dans les situations complexes. C'est également l'occasion de tirer les leçons de l'expérience, de mobiliser de nouvelles possibilités ou ressources et d'en intégrer les apprentissages. Les séances de supervision d'équipe contribuent à la synergie des équipes, elle accroît la qualité des relations et la cohérence des actions. Une orientation « solutions » permet d'élaborer de nouvelles options individuelles, collectives et institutionnelles au service de la qualité des relations et du service rendu. Selon les contextes, la mise en place de sessions d'analyse des pratiques peut nécessiter une phase préalable de supervision d'équipe.

⁶⁸ <https://www.analysedespratiques.com/intervention-et-groupes-d-analyse-des-pratiques/>

Ces temps centrés sur l'équipe sont nécessaires dans la mesure où les compétences individuelles ne sont pas suffisantes pour faire d'une institution un lieu où les usagers peuvent s'épanouir dans le cadre de leurs désirs (Ladsous, 2007). Ces compétences individuelles forment les compétences collectives. Dans le cas de la MLP, les performances de la structure entière reposent sur les compétences et les performances des sites qui reposent elles-mêmes sur les compétences et les résultats individuel.le.s. Il y a des compétences (et donc des savoirs) que les professionnel.le.s ne peuvent détenir, inventer ou construire seul.e.s. Ces compétences résultent de la conjugaison de compétences individuelles (agencement de savoirs différents ou agencement de savoirs mis différemment en œuvre) qui sont plus que l'addition de chacune. La production de savoirs collectifs nouveaux implique au moins trois séries de compétences (Ladsous, 2007) :

« des capacités techniques (de l'animation de réunions, à l'usage de matériels informatiques) ;

des capacités d'élaboration collective, ce qui met en jeu aussi bien les dimensions affectives des personnes que la capacité à la rationalité dans l'étude des problèmes ;

la nécessité pour chaque groupe de « gérer » les phénomènes de pouvoirs internes et externes (la responsabilité collective est une condition nécessaire à la possible production de savoirs) » (Ladsous, 2007, p54).

Ces temps d'analyse et/ou de supervision des pratiques peuvent être complétés par des temps de formation. En effet, comme l'expliquait une des conseillères (Mme Jessica), les CISP ont des formations « trop différentes selon leurs parcours antérieurs ». Cela concerne également ceux qui ont une formation de CISP puisqu'ils proviennent de différentes écoles et ont des façons de faire très différentes. Il est donc nécessaire d'harmoniser la formation. S'il est certain que chaque CISP doit avoir sa propre façon de conduire un entretien et d'accompagner, la question de l'harmonisation se pose tout de même, notamment quant à la posture professionnelle à adopter. Outiller les professionnel.le.s, notamment les nouvelles recrues, avec un guide d'entretien qui contiendrait notamment les points à interroger de manière systématique et les informations à recueillir pourrait permettre cette harmonisation et réduire les disparités dans l'accompagnement proposé aux jeunes. Ce guide les aiderait également à mieux gérer/optimiser la durée d'un entretien de PA mais surtout à conduire un entretien (*a minima* les bases de la posture professionnelle à adopter) avec le public visé qui présente certaines spécificités et des difficultés/problématiques particulières. Il leur serait ainsi plus facile de s'adapter aux différents profils rencontrés. Cette formation peut également se faire de manière plus dynamique avec des mises en situation, des jeux de rôle. Au-delà de la formation pour la prise de poste, l'accès à de courtes formations en lien avec la jeunesse (psychologie, sociologie de

la jeunesse par exemple) ou à défaut une sensibilisation, afin d'avoir une meilleure connaissance du public accompagné, durant le temps où ils.elles exercent le métier de CISP pourrait être un plus. Dans l'ancienne mission locale de Mme Jessica, la formation comprenait un guide d'entretien formel, une période d'observation d'une durée de 2 semaines avant la pratique autonome avec toutefois observation du responsable. Pendant la période d'autonomie, un bilan entre le.la professionnel.le était effectué une fois par semaine pendant un mois. A côté de cela, l'accueil des jeunes se faisait de façon différente, notamment pendant les périodes de flux important. La présentation de la mission locale s'effectuait effectivement de manière collective de telle sorte que les CISP n'avaient pas à le refaire à chaque entretien ou presque. Le formulaire d'inscription était rempli par les chargé.e.s d'accueil qui prenaient déjà connaissance de la demande (et qui pouvaient ainsi réorienter les jeunes lorsque leur demande n'était pas du ressort de l'institution). Cela permettait aux CISP de se concentrer sur la demande exprimée et sur les besoins des jeunes et de prendre le temps de les écouter et de dialoguer. L'espace d'accueil des jeunes était également investi différemment à travers les écrans présents à l'accueil qui servaient à communiquer des informations et à diffuser des vidéos explicatives.

Par ailleurs, pour remédier à la perte de sens de l'accompagnement, au sentiment d'être dans « *la prescription et l'abattage* »⁶⁹, les professionnel.le.s pourraient s'appuyer sur la méthode de l'Activation du Développement Vocationnel et Personnel (ADVP). Il s'agit d'une démarche d'orientation professionnelle et personnelle venant du Québec et datant de 1974 (Trindade-Chadeau, 2012). Cette méthode définit le projet professionnel comme se constituant à partir d'un cycle de quatre étapes : l'Exploration (découvrir), la Cristallisation (comprendre), la Spécification (hiérarchiser, choisir), et la Réalisation (agir). Chaque étape est définie par des habiletés opératoires spécifiques qu'il est possible d'apprendre. Ces différentes étapes permettent de donner un sens et de mobiliser le pouvoir d'agir de l'individu, elles permettent de donner des points de repères et dotent la construction du projet professionnel d'une structure logique, tant pour les jeunes que pour les professionnel.le.s. Bien que cette démarche repose sur des mises en situation collectives, il est possible d'en tirer certains principes et de les adapter, de les appliquer à un accompagnement individuel.

Les professionnel.le.s peuvent également s'inspirer de l'entretien motivationnel. Dans ce type d'entretien, l'accompagnant.e se place dans une position d'empathie et pose des questions ouvertes. Son intervention, directement centrée sur la personne, a pour objectif de diminuer son ambivalence ou sa résistance face au changement et de faire ressortir sa motivation intrinsèque, propre (Csillik, 2009). L'originalité de cette nouvelle approche réside dans le constat que la motivation au changement

⁶⁹ Propos de Mme Jessica.

surgit dans l'interaction avec le.la professionnel.le. La motivation n'est donc plus considérée comme un trait personnel dont l'existence est exigée pour toute prise en charge. Il est donc possible de l'évaluer et de la stimuler. Cette évaluation permet d'orienter les entretiens ultérieurs. Le fait de soutenir l'auto efficacité est également un élément important de l'entretien motivationnel. Il va consister à examiner les réussites antérieures et à recadrer, repenser les échecs passés en termes d'essais et d'expériences acquises. Il s'agit de créer un contexte rassurant, d'acceptation et de renforcement, permettant à la personne de s'engager dans l'exploration de ses ressources propres en ressentant les décisions de changement comme venant d'elle et non de l'extérieur (Csillik, 2009).

Afin de cadrer davantage les parcours d'accompagnement et faciliter les suivis, il serait également possible de s'inspirer de certains pays européens tels que l'Allemagne, le Danemark et le Royaume-Uni (voir tableau ci-dessous⁷⁰). Les professionnel.le.s pourraient ainsi déterminer un calendrier de prises de contact afin d'effectuer des bilans avec les jeunes sur leur situation. Ce planning serait adaptable au fonctionnement de la MLP et à la situation du.de la jeune. Il serait également directement communiqué aux jeunes lors de l'entretien de premier accueil, ce qui leur permettrait de se projeter plus facilement dans leur accompagnement que lorsque les entretiens futurs sont évoqués pour « *faire le point* »⁷¹.

⁷⁰ Christel Anne Gilles, *Accompagner vers l'emploi. Les exemples de l'Allemagne, du Danemark et du Royaume-Uni*, Rapport technique, France Stratégie, 2008.

⁷¹ Extrait de l'entretien n°15, observé le 21/10/2020.

Tableau 6. Un accompagnement individuel suivant des modalités différentes

	Modalités du premier entretien individuel				Modalités de l'accompagnement	
	Date du premier entretien	Engagement contractuel	Contenu du premier entretien	Catégorisation	Conseiller personnalisé unique	Fréquence des entretiens de suivi
Allemagne	Obligatoire dans les 6 mois suivant l'inscription	Oui. "Contrat d'intégration". Obligatoire pour les bénéficiaires de l'assurance-chômage-II	- Insertion professionnelle. - Situation sociale, financière et de santé évoquée (bénéficiaires de l'assurance-chômage-II)	Oui (classement en trois catégories). Mais utilisation différenciée dans la pratique	Oui	- Suivant l'appréciation de la situation par le conseiller. - Mensuel pour les moins de 25 ans
Danemark	Obligatoire dans le mois qui suit l'inscription, délai parfois plus court (une à deux semaines)	Non	- perspectives d'emploi - qualifications - compétences - état de santé - économie locale	Oui : Classement en cinq catégories d'éloignement à l'emploi effectué par le conseiller L'outil de profilage statistique n'est plus utilisé dans la pratique ²⁰	Oui	Entretien approfondi tous les trois mois au moins
Royaume-Uni	J : entretien téléphonique avec agent de contact J+4 : entretien avec évaluateur financier et conseiller personnel	Obligatoire pour tous (demandeurs d'emploi et inactifs)	<i>Work focused Interview (J+4)</i> : - identifications des barrières à l'emploi ; - définition des démarches de RE ; - signature du <i>Jobseeker's Agreement</i>	Non	Oui	-Tous les 15 jours pour la vérification des démarches d'emploi ; - J+4, Mois 1, Mois 3, 6, 12 pour les entretiens orientés vers l'emploi

Ces quelques pistes se basent essentiellement sur mes observations ainsi que sur ma connaissance restreinte du fonctionnement de la MLP. J'aborderai maintenant la réflexion sur la conciliation des enjeux d'une façon plus générale, à savoir en tant que future professionnelle de l'enfance et de la jeunesse.

C) Pistes de conciliation des enjeux en tant que future professionnelle de la jeunesse

Sans être dans la pratique et sans savoir précisément le cadre de cette pratique, il peut être tout aussi difficile de réfléchir à la conciliation des enjeux que lorsqu'on est pris.e dans sa pratique. De plus, si la littérature est abondante sur la question de l'accompagnement et de certains enjeux, il semble que cela soit moins le cas pour la conciliation des enjeux de l'accompagnement. Les textes théoriques semblent davantage se concentrer sur la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle.

Il me semble important de d'abord revenir sur ce qu'est **la conciliation**. D'après le dictionnaire Larousse, la conciliation désigne :

« une action qui vise à rétablir la bonne entente entre des personnes dont les opinions ou les intérêts s'opposent »

mais également :

« une action de rendre les choses compatibles ».

Le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) parle quant à lui :

« une action de rapprocher des textes, des idées, des méthodes qui paraissent en opposition pour les faire concorder ».

Par ailleurs, j'ai trouvé deux des synonymes de ce terme très intéressants : accommodement et arrangement. Le premier est défini comme suit : *« un expédient qui permet de faire cesser tout scrupule »* et l'exemple donné est le suivant *« trouver des accommodements avec sa conscience »*, le terme expédient renvoie quant à lui à une *« ressource momentanée pour se tirer d'embarras sans résoudre la difficulté essentielle »*. Le deuxième synonyme, arrangement, désigne une *« mesure prise pour organiser quelque chose »*. Ces différents termes comportent tous plus ou moins **une dimension provisoire** qui ne permet pas véritablement de régler le problème de fond. De plus, les mesures ou les ressources évoquées semblent devoir être trouvées **de façon individuelle**.

A mon sens, cette conciliation peut passer par la réflexion sur l'identité professionnelle et les principes immuables que l'on veut appliquer. En ce qui me concerne, mon identité professionnelle se base principalement sur les principes cliniques que j'ai à cœur de maintenir car à la base de tout accompagnement, il y a l'humain, l'individu. La méthodologie clinique peut par ailleurs s'appliquer au-delà du cadre clinique. En effet, Bréant a insisté sur la nature clinique de l'accompagnement au sens général du terme du fait de l'empathie, de l'écoute et de l'attention flottante qu'il nécessite (Bréant,

2006). L'accompagnateur.trice doit passer de la position de sujet supposé savoir à celui qui ne sait rien. L'entretien clinique est un art d'écouter et de guider (Danvers, 2010), ce qui peut également s'appliquer aux entretiens d'une autre nature.

En outre, dans toute interaction, des mécanismes d'ordre psychologique tels que les processus d'identification⁷², des mécanismes de projection⁷³ et des éléments transférentiels⁷⁴ se jouent entre les interlocuteurs.rices. Toute démarche qui a pour objet l'individu est donc concernée par la question clinique, par l'étude des signes par l'observation du sujet ou d'un entretien avec lui.elle (Danvers, 2010). C'est pour cela que j'aimerais plus tard non pas concentrer ma pratique autour de ces principes mais toujours garder cette sensibilité clinique dans ma relation à l'autre, à l'accompagné.e. Je parlerai même d'une sensibilité socio-clinique puisqu'il s'agirait aussi de prendre en compte les facteurs sociaux qui peuvent intervenir dans les vécus individuels, de leur rapport aux institutions et au savoir. Cela impliquerait donc d'avoir une approche globale de l'individu accompagné, de tenir compte de lui.elle dans toutes ses dimensions mais aussi de l'environnement familial et social dans lequel il.elle s'inscrit et qu'il.elle transporte avec lui de façon permanente.

C'est ce que m'a appris l'accompagnement d'élèves dans une école primaire. Pour illustrer cela, je prendrai un exemple anodin, celui d'un élève qui dormait souvent pendant les temps de classe, ce qui lui attirait les foudres quasi quotidiennes de sa maîtresse qui attribuait ses siestes impromptues et inappropriées à un manque d'intérêt. Il arrivait également extrêmement fatigué au séances de tutorat. Afin de tenter de comprendre les raisons de son état, je pris le temps de discuter avec lui, sans le réprimander, mais aussi avec ses parents. C'est comme cela que je compris que ces derniers venaient d'avoir un enfant qui ne faisait pas ses nuits et qui, par conséquent, perturbait le sommeil de toute la maison. D'où l'importance de l'approche globale. Cette globalité réside également dans le fait de prendre en compte les différents personnages qui constituent un individu, à savoir : le sujet, l'acteur, le citoyen et le producteur (Labbé, 2012). Tenir compte de ces dimensions permet selon de moi d'inscrire l'individu dans une dynamique d'*empowerment* c'est-à-dire de lui faire prendre conscience de ses capacités et son potentiel, de son pouvoir d'agir.

Une autre dimension que j'aimerais intégrer à ma future pratique, dans la mesure du possible, est celle de l'informel. C'est effectivement une dimension absente de la clinique qui se pratique selon

⁷² « Processus psychologique par lequel un sujet assimile un aspect, une propriété, un attribut de l'autre et se transforme, totalement ou partiellement, sur le modèle de celui-ci », Laplanche et Pontalis, *Dictionnaire de la psychanalyse*, PUF, 5^{ème} édition, 2007.

⁷³ « Opération par laquelle expulse de soi et localise dans l'autre, des qualités, des sentiments, des désirs, qu'il méconnaît ou qu'il refuse en lui », *Ibid.*

⁷⁴ « répétition des prototypes infantiles vécue avec un sentiment d'actualité marqué », *Ibid.*

un cadre précis. Par informel, j'entends ici le fait d'intégrer une certaine souplesse dans les rapports au public, ce qui passe paradoxalement d'abord par l'instauration d'un cadre bien précis. Cette dimension informelle ne doit pas être la base de la relation mais une exception, une possibilité. Dans certaines situations, elle permettrait ainsi d'adapter l'institution aux jeunes (Trindade-Chadeau, 2012) et non de pousser les jeunes à s'adapter à elle et aux professionnel.le.s. Il serait ainsi possible de légèrement déplacer les lignes de ce cadre afin de créer les réponses utiles et pertinentes pour les jeunes et les mener progressivement à l'autonomie, sans les culpabiliser. Cela peut permettre la construction d'une relation solide avec le.la jeune et ainsi de mieux le.la connaître. Afin de parvenir à optimiser la connaissance des jeunes accompagné.e.s, M. Thomas avait ainsi créé un dossier pour chacun.e d'entre eux.elles, en dehors d'*i-milo*, « à l'ancienne », qu'il complétait au fur et à mesure de leur progression. Autre démarche intéressante, le fait d'aller vers les jeunes c'est-à-dire d'aller au-delà des murs de la structure. J'ai pris connaissance de cette démarche à la Mission Locale de Paris à travers le Plan Régional d'Insertion pour la Jeunesse (PRIJ). Le PRIJ décroïssonne les dispositifs d'aide à l'insertion en allant rencontrer les jeunes concerné.e.s et en leur proposant « *des réponses sur mesure* »⁷⁵.

D'une façon plus pragmatique et concrète, la conciliation des différents enjeux professionnels peut passer par le fait de s'organiser avec rigueur, de trouver des astuces pour gérer son temps de manière optimale. Une conseillère (Mme Gloria) se fixait un agenda des choses à faire pour chaque semaine et elle essayait de le suivre au mieux, un autre conseiller (M. Jean) tentait d'organiser ses journées de façon similaire (avec par exemple, un créneau horaire pour les entretiens, un autre pour la saisie, un autre pour communiquer avec les jeunes...etc). En outre, s'assurer de la maîtrise des outils bureaucratiques et administratifs (souvent imposés) peut constituer un gain de temps considérable et réduire la place occupée par ces outils. La conciliation peut également passer par le fait de se fixer des objectifs personnels et raisonnables, selon la méthode SMART : Simples, Mesurables, Acceptables, Réalistes et Temporellement définis. Ceux-ci peuvent être quotidiens, hebdomadaires ou mensuels. Il peut également s'agir de définir ses priorités, ce qui comprend l'identification des tâches à accomplir, l'analyse du degré d'urgence et d'importance et le fait de faire un point régulier.

⁷⁵ Site du PRIJ : <https://prij.fr/le-prij-un-plan-pour-linsertion-des-jeunes-en-ile-de-france>

Conclusion Générale

L'immersion professionnelle au sein de la Mission Locale de Paris a été pour moi une expérience sans précédent et ce à plusieurs niveaux. D'abord, parce qu'elle a constitué un *challenge* du fait de la crise sanitaire, défi partagé par l'ensemble de l'institution et plus encore. Travailler dans un climat d'incertitude, atténué par la réactivité des dirigeants de la structure, m'a permis de sortir de ma zone de confort et de développer mes capacités d'adaptation à différentes situations, certaines imprévues d'autres anticipées. Cela m'a également permis d'apprendre à m'organiser différemment, à moduler ma charge de travail autrement en fonction des mesures prises à l'échelle nationale puis à l'échelle locale et enfin à celle de l'institution. De ce fait, alternant entre les déplacements (entre le siège et les différents sites) et les périodes de télétravail, j'ai également pu me détacher de l'habitude d'avoir un lieu de travail fixe. Cela nécessitait une autre organisation et un autre mode de pensée, peut-être moins restreint. A côté de cela, le fait de travailler seule la plupart du temps (en dehors des réunions avec Monsieur Wintrebert et des temps d'observation), ne pas être intégrée au sein d'une équipe comme j'en avais l'habitude a également constitué une nouveauté. Cela a aussi été l'occasion de penser différemment et de ne pas me reposer sur les pensées des autres membres de l'équipe, comme cela peut-être le cas dans un contexte collectif. Ces bouleversements ont de fait facilité les prises de recul et de recherche de solutions de façon autonome. Le travail en autonomie, accru par la crise, fait ainsi également partie des compétences acquises lors de ce stage. De même que mes compétences d'observation qui sont maintenant élargies, tout comme mes capacités de rédaction, d'analyse et de présentation orale. Celles-ci sont désormais, grâce aux précieuses recommandations de Monsieur Wintrebert, moins académiques et davantage adaptées au monde du travail. Elles sont effectivement plus synthétiques avec une mise en forme qui permet une lecture rapide, claire et précise mais aussi de retrouver et de resituer le document dans un contexte précis. Monsieur Wintrebert a également grandement participé à l'enrichissement de mes compétences en bureautique et en informatique.

D'une façon plus générale, ce stage m'a permis d'enrichir mes connaissances relatives à la population hétérogène que constituent les jeunes, notamment d'un point de vue social. J'ai pu prendre conscience de la réalité sociale des jeunes. Ce que j'ai d'ailleurs particulièrement apprécié dans la démarche initiée par Monsieur Wintrebert, c'est qu'il n'a jamais été question de blâmer ou de culpabiliser les jeunes mais toujours de mieux les comprendre pour les accompagner au mieux. Il ne s'agissait pas non plus de remettre en question le travail des CISP, ni d'évaluer leur pratique professionnelle ou d'émettre un jugement de valeur. De la même manière, j'ai également pu élargir

mes connaissances des spécificités du territoire parisien, des acteurs présents sur ce territoire et de la complexité des relations partenariales. Mener une étude sur l'engagement des jeunes dans leur parcours d'insertion, m'a donné l'occasion de confronter la théorie apprise lors des regroupements à l'EHESP à la réalité du terrain. Concrètement, cela m'a permis d'apprendre à effectuer une veille professionnelle à travers la synthèse de littérature académique réalisée. J'ai effectivement dû rechercher, mobiliser, mettre en perspective et synthétiser les ressources et informations demandées. Les missions secondaires qui m'ont été confiées par la suite, notamment la micro enquête PEE et la rédaction d'une note intitulée « *La MLP innove et analyse* » faisant état des différents projets, passés et en cours et mis en place par la MLP, ont également donné lieu à l'acquisition de nouvelles compétences. La micro enquête m'a donné l'opportunité d'entrer en contact avec les jeunes dans un autre cadre que la clinique. Cela m'a permis de brièvement mettre en pratique un aspect de la théorie étudiée sur les enquêtes de terrain mais aussi d'affiner et d'élargir mes compétences en matière d'entretien. La note pour l'observatoire MLP, m'a, quant à elle, donné l'occasion de développer mes capacités de communication en rédigeant cette note adressée aux financeurs, partenaires et salarié.e.s de la mission locale. L'objectif était, en effet, de présenter, dans une note assez courte, les différents projets et leur état d'avancement (au moment de la rédaction) sur les enjeux d'observation des publics jeunes et d'expérimentation de nouvelles pratiques. J'ai ainsi pu améliorer ma communication écrite car il a fallu être synthétique tout en mettant en valeur les différentes études et projets, il fallait en faire comprendre succinctement le but et l'intérêt. Enfin, grâce à cette expérience professionnelle j'ai eu un aperçu des relations hiérarchiques et du fait d'avoir des impératifs, des requêtes impromptues, des délais plus ou moins courts. J'ai ainsi pu vivre une expérience professionnelle différente de mes expériences passées et, ce, dans un cadre bienveillant et pédagogique.

Mais par-dessus tout, ce fut une véritable occasion de me confronter à la réalité du terrain, tant du point de vue des professionnel.le.s que de celui des jeunes, et ainsi d'enrichir et de réfléchir à ma pratique professionnelle et à ma représentation de l'accompagnement. Cet écrit est le fruit de cette réflexion. Il m'a lui-même été très bénéfique car il m'a permis d'affiner et d'élargir ma conception de ce qu'est l'accompagnement d'abord *via* le panorama théorique réalisé. Ce tour d'horizon m'a, en effet, révélé que l'accompagnement n'est pas une pratique singulière mais qu'elle est multiple et que, par conséquent, elle recouvre diverses réalités en lien avec différents domaines de pratique. Cette notion profondément hétérogène ne fait l'objet d'aucune définition mais renvoie tout de même à des principes fondamentaux qui permettent de mieux en cerner le sens. Elle désigne principalement le fait d'être avec, d'aller vers et, ce, dans une dynamique de partage, de dialogue, le tout articulé autour d'une relation duelle privilégiée. Son but premier est l'autonomisation de l'accompagné.e qui

constitue la visée de tout accompagnement et en cela, cette pratique est un enjeu sociopolitique majeur. Si cette notion n'est pas définie, elle présente certaines caractéristiques, notamment la globalité, la relation, le cheminement, l'attention, l'intention et la dimension humaniste, qui viennent en préciser les contours. Ce que je retiens également de ce panorama, c'est que l'accompagnement n'est pas un métier mais une posture c'est-à-dire une façon d'être en lien, en relation à l'autre dans un cadre et à un moment donnés. Cela implique d'être dans une posture éthique (sans rapport de domination), dans une position de non-savoir et de dialogue mais aussi d'écoute. Cette posture d'accompagnement doit par ailleurs permettre au sujet de grandir, de devenir autonome. Quant à l'accompagnement dans le champ de l'insertion professionnelle, il fait état des mêmes caractéristiques mais présente néanmoins certaines spécificités telles que la.le référent.e unique, les entretiens, le contrat ainsi que des techniques et outils particulier.e.s. Il est également souvent évoqué en lien avec l'insertion sociale. Dans le champ professionnel, l'accompagnement prend la forme de dispositifs qui viennent le structurer en parcours généralisé ce qui tend vers sa standardisation. L'hétérogénéité de cette notion témoigne de son évolution et du fait que la société a continuellement recours à l'accompagnement qui est par conséquent sans cesse réactualisé.

Le travail de réflexion m'a par ailleurs permis d'identifier et d'analyser clairement les différents enjeux observés qui ont une influence non négligeable sur la pratique des professionnel.le.s et donc sur l'accompagnement. Cette identification résultant de mes observations du terrain n'est pas exhaustive mais m'a toutefois fourni un socle de réflexion assez conséquent quant à ma future pratique professionnelle. Parmi les différents enjeux dégagés du point de vue des professionnel.le.s, à savoir : la pression des résultats, le flux important de jeunes, le sens de l'accompagnement, la prégnance de l'administratif et la globalité de l'accompagnement, le sens de l'accompagnement est probablement celui qui me questionne le plus. En effet, ayant une identité professionnelle dont la construction est déjà bien avancée du fait de mes expériences et cursus passé.e.s et donc en quelque sorte un idéal professionnel, cette question est particulièrement importante. Elle a également été davantage mise en avant par les professionnel.le.s comme le point de cristallisation des autres enjeux. Cependant, j'ai été agréablement surprise et très intéressée par le sens que quelques professionnel.le.s donnaient à cette posture d'accompagnement, notamment Mme Jessica et M. Thomas. Toutefois, l'ensemble des pratiques observées m'a été utile car j'ai pu affiner, préciser et exprimer mes questionnements professionnels, notamment sur le sens de l'accompagnement : comment le conserver, le préserver ? Comment ne pas l'imposer au.à la jeune ? Comment ne pas faire en sorte que l'accompagnement ne soit pas un simple pansement sans bénéfice réel ? Est-il possible maintenir les jeunes et leurs intérêts au centre de celui-ci ? Comment rester fidèle à sa conception de l'accompagnement et ne pas développer le sentiment du travail mal fait ? Du point de vue des jeunes,

ces enjeux ne sont pas sans conséquences, ils en ressentent concrètement les effets. Cela peut venir entraver ou interrompre leur accompagnement et mettre à mal leur capital symbolique (confiance en soi, estime de soi, image de soi). C'est pour cela qu'il est nécessaire de s'interroger sur la vision que la personne accompagnée a de son accompagnement et sur l'influence des différents enjeux sur l'accompagnement mais aussi sur les jeunes.

Cet écrit m'a, en outre, permis de réfléchir et d'anticiper la lourde question de la conciliation de ces enjeux. J'ai en effet pris la mesure de la difficulté de cette conciliation car il n'y a pas de méthode spécifique, pas de recette miracle. Elle dépend des ressources, des moyens, de l'implication et de l'identité professionnelle de chacun.e. Dans mon cas, ma formation clinique sera certainement un atout pour faciliter la prise de recul car, en psychologie, nous sommes formé.e.s à penser notre pratique dans l'après-coup. Je pourrai m'appuyer sur cette démarche pour faire un retour sur moi-même, pour rendre conscient l'inconscient afin de réorganiser les éléments du problème pour trouver une solution. Les enjeux sont multiformes, parfois difficiles à anticiper, souvent indépendants de la volonté des professionnel.le.s mais cette expérience donne toutefois un bon aperçu de leur ampleur. Je garde cependant en tête que leur impact sera forcément différent dans la réalité de ma pratique mais le fait d'avoir entamé une réflexion à ce propos ne peut être qu'un avantage.

Toutes ces rencontres et observations effectuées pendant le stage ainsi que ces lectures m'ont confortée dans la construction de mon identité professionnelle et dans le sens que je veux donner à l'accompagnement. A ce stade de ma réflexion, pour moi, accompagner, c'est adopter une posture bienveillante, une écoute flottante afin de construire une relation spécifique avec chaque jeune et de valoriser chaque jeune. Au centre de cet accompagnement se trouve le.la jeune, dans sa globalité (physique, psychique, sociale, culturelle). Accompagner, c'est ne pas oublier qu'il.elle est le produit de son environnement. Accompagner c'est également travailler pour le.la jeune, sans le.la prendre en charge ou être à son service mais dans le fait de prioriser son bien-être, son ou ses intérêt.s, de contribuer à la co-construction de son projet de vie, à son émancipation tout en respectant son rythme. C'est aussi travailler avec le.la jeune à travers la création d'une alliance et en se montrant disponible aussi bien physiquement que mentalement c'est-à-dire être impliquée dans la relation sur le long terme. Là encore, je garde en tête que cela sera certainement plus difficile à mettre en pratique sur le terrain, que cela sera plus compliqué avec certain.e.s jeunes ainsi que dans certaines institutions.

A côté de cela, cet écrit réflexif a également mis en évidence quelques points de vigilance quant à ma future pratique professionnelle. En effet, si je considère ma formation clinique comme un atout, celle-ci peut également devenir un inconvénient. Elle pourrait influencer la relation d'accompagnement, notamment lorsqu'il s'agira de jeunes plus vulnérables, en basculant dans une

prise en charge thérapeutique. Il me faudra donc veiller à ne pas être trop dans le registre psychoaffectif mais aussi à ne pas trop m'impliquer dans la relation interpersonnelle sans toutefois instaurer une relation de service distanciée ou tomber dans l'assistanat. La difficulté sera de trouver la bonne distance et de ne pas me laisser déborder par mon empathie. Il s'agira également de ne pas me raccrocher à ma position clinique en cas de doute ou de difficulté et ainsi pratiquer une prescription thérapeutique en me plaçant en position de savoir (même de façon bienveillante). De même pour la dimension informelle, celle-ci présente des limites dont il me faudra tenir compte pour ne pas seulement accompagner pour accompagner. Un excès de bienveillance et de disponibilité peut effectivement nuire à l'autonomie de certain.e.s jeunes. En outre, il faudra également veiller à ne pas réduire l'accompagnement aux dispositifs mis en place. Pour cela, il faut garder son sens critique en interrogeant continuellement le sens de l'accompagnement et la pratique qui en découle.

Enfin, cette réflexion a donné naissance à de nouveaux questionnements d'ordre éthique : en tant que professionnel.le, jusqu'où peut-on et doit-on s'impliquer et s'engager ? Jusqu'à quel point être dans l'empathie ? Notamment face à un public en détresse sociale et psychique. Certaines situations nous touchent forcément plus que d'autres. En tout cas, ce qui est certain c'est que cette réflexion n'a fait qu'accroître mon intérêt pour cette population et pour la notion d'accompagnement. C'est donc sans savoir à quoi ressemblera mon futur professionnel proche, mais l'esprit rempli de questions et pleine d'envie et de motivation pour ma future aventure professionnelle que je termine cet écrit.

Bibliographie

- Arrache, R., Centre d'étude sur l'emploi et la technologie (Québec), Emploi-Québec, & Direction de la planification et de l'information sur le marché du travail. (2002). *Quelques éléments sur l'analyse du processus d'insertion professionnelle*. Centre d'étude sur l'emploi et la technologie : Emploi-Québec, Direction de la planification et de l'information sur le marché du travail.
- Astier, I. (2007). *Les nouvelles règles du social*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.astie.2007.01>
- Bellot, C., & Loncle, P. (2013). Présentation : L'accompagnement des jeunes en difficulté. *Lien social et Politiques*, 70, 3. <https://doi.org/10.7202/1021152ar>
- Bene, J. (2019). Saisir la diversité de la jeunesse à travers ses rapports au travail, Exploitation de l'enquête Génération 2013. *INJEP Notes & Rapports*, 91.
- Bouëdec, G. L. (2007). *Chapitre I. Tous accompagnateurs ? Non : il n'y a d'accompagnement que spirituel*. Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/penser-l-accompagnement-adulte--9782130562115-page-169.htm>
- Boutin, G. (2002). Analyse des pratiques professionnelles : De l'intention au changement. *Recherche & formation*, 39(1), 27-39. <https://doi.org/10.3406/refor.2002.1739>
- Boutinet, J.-P. (2012). *Anthropologie du projet*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.bouti.2012.01>
- Bregeon, P. (2008a). Histoire du réseau des missions locales. *A quoi servent les professionnels de l'insertion ? L'Harmattan*, 24.
- Bregeon, P. (2008b). LES REPRESENTATIONS DE L'ACCOMPAGNEMENT ET DE L'INSERTION DANS LE RESEAU DES MISSIONS LOCALES. *A quoi servent les professionnels de l'insertion ? L'Harmattan*, 20.

- Breviglieri, M., & Stavo-Debauge, J. (2006). 7. Sous les conventions. Accompagnement social à l'insertion : Entre sollicitude et sollicitation: In *L'économie des conventions, méthodes et résultats* (p. 129-144). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.eymar.2006.02.0129>
- Castra, D. (2003). *L'insertion professionnelle des publics précaires*. Presses Universitaires de France.
- Ciccone, A. (2014). L'observation clinique attentive, une méthode pour la pratique et la recherche cliniques. *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, n° 63(2), 65-78.
- Couronné, J., Lima, L., Rey, F., Rist, B., & Roux, N. (2020). L'accompagnement des « personnes éloignées de l'emploi » : Contours et enjeux d'une relation sociale non stabilisée. *La Revue de l'Ires*, n° 101-102(2), 73-98.
- Csillik, A. (2009). *L'entretien motivationnel*. Dunod. <https://www.cairn.info/traité-de-psychologie-de-la-motivation--9782100515837-page-289.htm>
- Danvers, F. (2010). « Clinique ». *Recherche et formation*, 63, 105-116. <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.325>
- Duvoux, N. (2009). L'injonction biographique dans les politiques sociales. *Informations sociales*, n° 156(6), 114-122.
- Fretel, A. (2013). La notion d'accompagnement dans les dispositifs de la politique d'emploi : Entre centralité et indétermination. *Revue Française de Socio-Economie*, n° 11(1), 55-79.
- Fustier, P. (2012). Le lien d'accompagnement : Un métissage entre échange par le don et échange contractualisé. *Informations sociales*, n° 169(1), 91-98.
- Giuliani, F. (2009). Les conseillers face à la norme des parcours d'insertion : Entre expérimentations et stratégies de survie. *Informations sociales*, n° 156(6), 58-65.
- Labbé, P. (2012). L'accompagnement socioprofessionnel (ASP) : Une construction systémique. *Cahiers de l'action*, N° 37(3), 13-23.
- Ladsous, J. (2007). La compétence collective institutionnelle : Où il apparaît que, seule, une compétence collective institutionnelle permet de répondre aux besoins personnels et différents des usagers. *Vie sociale*, N° 4(4), 51-57.

- Lagache Daniel. (2013). *L'unité de la psychologie*.
https://www.puf.com/content/Lunit%C3%A9_de_la_psychologie
- Lhôtellier, A. (2007). *Chapitre I. Accompagner et tenir conseil : Démarche fondamentale ou anesthésie sociale*. Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/penser-l-accompagnement-adulte--9782130562115-page-99.htm>
- Liétard, B. (2007). Apologie critique de la formation expérientielle. *Vie sociale*, N° 4(4), 11-20.
- Lima, L. (2015). *Pauvres jeunes*. Champ social. <https://doi.org/10.3917/chaso.limal.2015.01>
- Lima, L., & Trombert, C. (2014). L'assistance-chômage des jeunes sous condition d'accompagnement. De quelques mécanismes du non-recours par éviction. *Lien social et Politiques*, 70, 29-43.
<https://doi.org/10.7202/1021154ar>
- Muniglia, V., Rothé, C., & Thalineau, A. (2012). Accompagner les jeunes vulnérables : Catégorisation institutionnelle et pratiques de la relation d'aide. *Agora débats/jeunesses*, N° 62(3), 97-110.
- Paul, M. (2002). L'accompagnement : Une nébuleuse. *Education Permanente* n°153, 14.
- Paul, M. (2009). L'accompagnement dans le champ professionnel. *Savoirs*, n° 20(2), 11-63.
- Paul, M. (2010). L'accompagnement : Un enjeu sociopolitique pour les territoires et les politiques éducatives ? *Cahiers de l'action*, N° 30(4), 25-33.
- Paul, M. (2012). L'accompagnement comme posture professionnelle spécifique. *Recherche en soins infirmiers*, N° 110(3), 13-20.
- Paul, M. (2018). 2. *Ce qu'accompagner veut dire*. Érès. <https://www.cairn.info/accompagner-les-adolescents--9782749262086-page-25.htm>
- Pavard, B., & Karsenty, L. (1997). Différents niveaux d'analyse du contexte dans l'étude ergonomique du travail collectif. *Réseaux*, 15(85), 73-99. <https://doi.org/10.3406/reso.1997.3136>
- Sacksick, C. (2016). Léa Lima, Pauvres jeunes. Enquête au cœur de la politique sociale de la jeunesse. *Lectures*. <https://journals.openedition.org/lectures/20854>
- Trindade-Chadeau, A. (2012). Méthodes et outils pour accompagner l'insertion professionnelle des jeunes. *Cahiers de l'action*, N° 37(3), 55-64.

Vernières Michel. (1997). *L'insertion professionnelle : Analyses et débats*. Economica.

Vial, B. (2018). Le non-recours des jeunes adultes à l'aide publique. *Revue Littéraire. INJEP*, 116.

Vincens, J. (1997). L'insertion professionnelle des jeunes. À la recherche d'une définition conventionnelle. *Formation Emploi*, 60(1), 21-36. <https://doi.org/10.3406/forem.1997.2252>

Sitographie

<https://www.banquedesterritoires.fr/les-missions-locales-seront-en-partie-financees-sur-leurs-performances>

<https://www.senat.fr/questions/base/2019/qSEQ191012723.html>

https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_gt_2.pdf

<https://www.analysedespratiques.com/intervention-et-groupes-d-analyse-des-pratiques/>

<https://prij.fr/le-prij-un-plan-pour-linsertion-des-jeunes-en-ile-de-france>

Liste des annexes

Annexe n° 1 : La charte des missions locales de 1990

Annexe n° 2 : Organigramme de la Mission Locale de Paris, novembre 2020

Annexe n° 3 : Grille d'analyse des entretiens de premier accueil

Annexe n° 4 : La nébuleuse de l'accompagnement

Annexe n° 5 : Modèle type d'une convention pluriannuelle d'objectifs

Annexe n° 6 : Protocole 2010 des missions locales

Annexe n°1

LA CHARTE DES MISSIONS LOCALES

CONSTRUIRE ENSEMBLE
UNE PLACE POUR TOUS LES JEUNES



CONSEIL NATIONAL
DES MISSIONS LOCALES

CONSTRUIRE ENSEMBLE UNE PLACE POUR TOUS LES JEUNES

LA CHARTE DES MISSIONS LOCALES

Adoptée le 12 décembre 1990

Construire ensemble une place pour tous les jeunes relève d'une double exigence de justice sociale et de développement économique.

Faciliter la transition professionnelle et lutter contre l'exclusion des jeunes requièrent la mobilisation de tous : jeunes, élus, services publics, entreprises, partenaires sociaux, associations. Ainsi chaque jeune devient acteur de sa propre insertion dans la cité et dans l'emploi.

Cette mobilisation au plus près des jeunes est engagée depuis 1982, à la suite du rapport de Bertrand Schwartz, avec la création des missions locales.

La loi du 19 décembre 1989 reconnaît la pertinence de la démarche, et crée le Conseil national des missions locales.

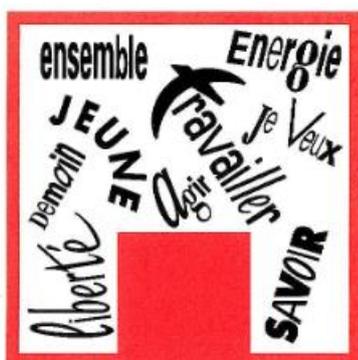
La présente Charte, adoptée par le Conseil national le 12 décembre 1990, rappelle les principes sur lesquels s'engagent les partenaires dans toute mission locale :

- une volonté de travailler ensemble sur un territoire,
- une intervention globale au service des jeunes,
- un espace d'initiative et d'innovation,
- une démarche pour construire des politiques locales d'insertion et de développement.

-I- Une volonté de travailler ensemble sur un territoire

art 1 : Les acteurs locaux, conscients de la nécessité de faire converger leurs actions, créent ensemble une "mission locale" pour que tous les jeunes participent au développement économique et social.

Ils se dotent ainsi d'un espace de concertation, d'une instance de coordination et d'un outil d'intervention.



CONSEIL NATIONAL
DES MISSIONS LOCALES

art 2 : L'initiative de cette démarche appartient aux collectivités territoriales : les communes au premier chef, avec l'appui souhaitable du département et de la région.

La mission locale est constituée de tous les partenaires concernés par l'insertion professionnelle et sociale des jeunes : collectivités territoriales, services de l'Etat, partenaires économiques et sociaux, associations.

art 3 : Les partenaires s'engagent, forts de leur compétence propre, à travailler ensemble pour renforcer leurs actions communes et faire évoluer l'action de chacun.

Cette volonté de partenariat se matérialise, sur le plan local, par des engagements réciproques qui en précisent les modalités suivant les contextes spécifiques.

Ils ne créent pas une administration parallèle, mais s'organisent en réseau pour permettre aux structures existantes, publiques, privées ou associatives de jouer pleinement leur rôle au niveau local.

art 4 : Le territoire le plus approprié pour la rencontre des partenaires et la mise en cohérence des politiques est le bassin d'emploi.

Ce territoire peut être aussi le bassin d'habitat dans les grandes agglomérations ou le "pays" en zone rurale.

-II- Une intervention globale au service des jeunes

art 5 : Les partenaires réunis dans la mission locale prennent en compte les dimensions économique, sociale, culturelle et institutionnelle de la situation des jeunes, et en priorité des jeunes les plus en difficulté.

art 6 : Ensemble, les partenaires organisent les fonctions d'accueil, information, orientation, accompagnement et évaluation.

Ainsi, sans être renvoyé d'un guichet à l'autre, chaque jeune construit son propre itinéraire d'insertion et bénéficie d'un accompagnement dans la durée.

art 7 : Avec les jeunes, les partenaires élaborent des réponses adaptées à leur situation en matière d'accès à l'emploi, de formation, mais aussi de santé, logement, culture, sport, loisirs...

Ils favorisent la reconnaissance des droits et devoirs des jeunes et l'exercice effectif de leur citoyenneté, ils suscitent et soutiennent leurs initiatives.

Les jeunes élargissent ainsi leur réseau de relations sociales et développent leur autonomie.

art 8 : L'équipe technique, pluri-disciplinaire et inter-institutionnelle, de la mission locale est en contact permanent avec les jeunes, soit directement, soit par l'intermédiaire des réseaux locaux d'insertion.

Elle met en oeuvre les objectifs assignés par les instances décisionnelles de la mission locale et participe à l'animation du réseau.

-III- Un espace d'initiative et d'innovation

art 9 : Construire ensemble une place pour tous les jeunes, dans la cité et dans l'emploi, suppose d'agir sur les mécanismes de l'exclusion.

En s'appuyant sur les potentialités locales, les partenaires se doivent d'innover.

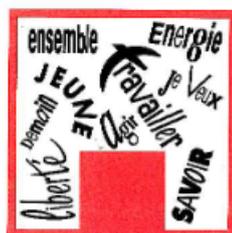
Leur implication quotidienne dans la mission locale permet :

- l'émergence de pratiques nouvelles,
- l'expérimentation de nouvelles réponses,
- la diffusion et la valorisation de ces innovations afin d'enrichir les politiques d'insertion professionnelle et sociale conduites aux niveaux national, régional et départemental.

-IV- Vers des politiques locales d'insertion et de développement

art 10 : A partir d'un diagnostic permanent de la situation des jeunes, d'une connaissance approfondie du tissu économique et social et des innovations qu'ils développent ensemble, les partenaires élaborent et mettent en oeuvre progressivement une politique locale d'insertion professionnelle et sociale.

art 11 : La mission locale, parce qu'elle est le lieu d'une pratique partenariale active, est l'un des pôles privilégiés d'animation des réseaux locaux d'insertion et un outil du développement local.



DELEGATION INTERMINISTERIELLE
A L'INSERTION DES JEUNES
CONSEIL NATIONAL
DES MISSIONS LOCALES

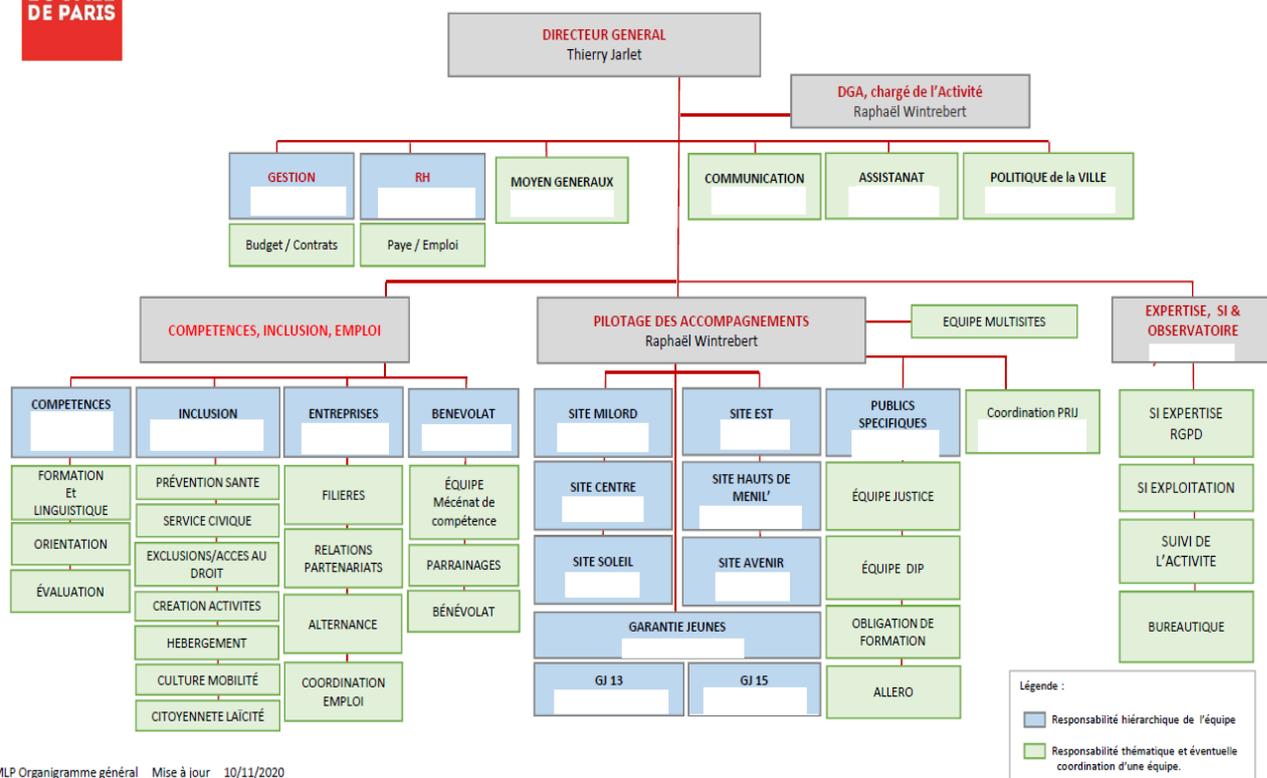
71, rue Saint-Dominique 75700 PARIS - Tél : 45 55 92 48 - Fax : 45 50 44 95

Imprimerie Nationale 1269083 0 28

Annexe n°2



Organigramme général



MLP Organigramme général Mise à jour 10/11/2020

Annexe n°3

Grille d'analyse des entretiens de PA (Soleil, Milord, Avenir, Centre)

Profil du jeune

Public réfugié OUI/NON ou Demande d'asile OUI/NON
<p>Le jeune</p> <ul style="list-style-type: none"> • communique en Français OUI / NON • comprend et parvient à se faire comprendre en Français OUI / NON
<ul style="list-style-type: none"> • NEET • En emploi • En formation • En alternance • Sous main de justice • Formation Ling. • Autre : Étudiant...

Engagement : signer avec les jeunes des PACEA pour formaliser cet engagement réciproque et les étapes du parcours du jeune

De quelle manière l'engagement de la MLP vis à vis du jeune est transmis, expliqué, formalisé par le conseiller et dans quelle mesure il se matérialise concrètement via la mise en place d'actions avec le jeune.

<p>Mise en perspective du parcours du jeune</p> <p>La finalité du RDV dans le cadre de l'accompagnement est explicitée OUI / NON / PARTIELLEMENT / NON PERTINENT</p> <p>Si oui, sous quelle forme ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic approfondi pour recueillir les infos, les atouts, les freins et les besoins et l'accompagner au mieux OUI/NON • Inscription administrative à la MLP OUI/NON <ul style="list-style-type: none"> ⇒ "On va aujourd'hui plutôt faire une inscription administrative" ⇒ "Et ça va être un entretien pendant lequel je vais remplir un dossier administratif" ⇒ "Donc je vais tout de suite vous inscrire administrativement"
<p>Le diagnostic de la situation est partagé avec le jeune OUI / NON / PARTIELLEMENT / NON PERTINENT</p>
<p>On rappelle ce qui a été fait OUI / NON / PARTIELLEMENT / NON PERTINENT</p>
<p>Ce qui a été fait/dit pendant l'entretien est :</p>

- explicité OUI / NON / PARTIELLEMENT/ NON PERTINENT
- formalisé OUI / NON/ PARTIELLEMENT / NON PERTINENT

Les démarches à réaliser à court terme sont :

- explicitées OUI/ NON / PARTIELLEMENT / NON PERTINENT
- formalisées OUI / NON / PARTIELLEMENT / NON PERTINENT

Les étapes à venir sont :

- pour le jeune :

- explicitées OUI / NON / PARTIELLEMENT
- formalisées OUI / NON / PARTIELLEMENT

- pour le conseiller :

- explicitées OUI / NON / PARTIELLEMENT/ NON PERTINENT
- formalisées OUI / NON / PARTIELLEMENT/ NON PERTINENT

Le délai entre l'entretien de PA et le prochain rdv est raisonnable OUI/NON

Les infos concernant le prochain rdv (+pièces à fournir...etc) sont transmises sous format papier OUI/NON

Les infos concernant le prochain rdv sont transmises sous format électronique OUI/NON

La transmission des coordonnées est faite sous format papier OUI/NON

La transmission des coordonnées est faite sous format électronique OUI/NON

Mise en action

On fait/produit tout de suite avec le jeune OUI / NON / PARTIELLEMENT / NON PERTINENT

Les actions réalisables au cours de l'entretien sont effectuées (par opposition à "différées dans le temps") OUI / NON / PARTIELLEMENT / NON PERTINENT

- Si NON ou PARTIELLEMENT
- On délègue au jeune ce qui n'a pas été effectué dans le cadre de l'entretien OUI/NON
- On reporte la réalisation de ce qui n'a pas été effectué OUI/NON
- Ni l'un ni l'autre, les choses restent en suspens OUI/NON

Éléments pouvant rompre l'engagement

- Le jeune informe le/la conseiller(e) sur une problématique sociale (hébergement, santé, ressources) OUI/NON
- Au cours de l'entretien, le jeune indique des éléments susceptibles d'alerter le conseiller sur telle ou telle problématique OUI/NON
- Le jeune ne révèle pas d'éléments susceptibles d'alerter le conseiller
 - Le conseiller cherche à repérer via des questionnements une éventuelle situation de fragilité* OUI / NON

S'il repère des éléments alarmants met en place des actions spécifiques/délivre une information adaptée OUI / NON / PARTIELLEMENT / NON PERTINENT

De quel type ?

- MER
- Orientation
- Contact direct par le/la conseiller(e)

*situation susceptible de fragiliser son parcours d'insertion.

Demande et information / propositions de services : rendre disponible et accessible l'information la plus complète pour les jeunes et pour les conseillers

Comprendre à la fois la manière dont l'information est transmise au/à la jeune (comment compose-t-on avec sa demande, quels choix sont fait par le conseiller..?) et comment on lui permet de se l'approprier.

Une information "disponible" et compréhensible

La demande

Le jeune se présente avec une demande précise/explicite OUI / NON / PARTIELLEMENT / NON PERTINENT :

SI OUI

Nature de la demande :

- formation
- emploi
- alternance
- mobilité
- hébergement/logement
- santé
- engagement citoyen
- droits
- Garantie Jeunes
- aides financières
- autre

SI OUI

- Le/la conseiller(e) délivre au jeune l'information qu'il demande.
- Le/la conseiller(e) délivre au jeune l'information qu'il demande et complète.
- Le/la conseiller(e) délivre partiellement au jeune l'information qu'il demande.
- Le/la conseiller(e) délivre au jeune une information différente.
- Le/la conseiller(e) délivre l'information via de la documentation (papier, flyers)

De façon générale :

- Le/la conseiller(e) fournit de la documentation (papier, flyers) :
 - en lien avec la demande OUI/NON
 - complémentaire (qu'il estime utile) OUI/NON

Les modalités de réponse à la demande : propositions de services

- La proposition de services est détaillée (description du service) OUI/NON

<p>⇒ Si NON, pourquoi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Par manque de temps OUI/NON • Plus de détails au prochain rdv (choix du/de la conseiller(e)) OUI/NON • Le/la conseiller(e) sélectionne l'information qu'il juge la plus pertinente OUI/NON • La proposition de service transmise est justifiée (explication, justification de tel dispositif plutôt qu'un autre...) OUI/NON • Le/la conseiller(e) propose plusieurs services (parmi ceux adaptés à la demande) et laisse le choix au/à la jeune OUI/NON PERTINENT • Le/la conseiller(e) part des services pré-sélectionnés par le/la jeune OUI/NON • La proposition de services est en lien avec la demande du jeune OUI/NON • La proposition de services fait suite à une définition concertée des priorités d'action OUI/NON • Pour un même conseiller/une même conseillère, les propositions de services reflètent la richesse de l'ODS OUI/NON • Le/la conseiller(e) effectue un positionnement OUI/NON ou début de positionnement OUI/NON/NON PERTINENT • Les conditions d'éligibilité à un dispositif sont évoquées OUI/NON • Le PACEA est évoqué OUI/NON • Le PACEA est décrit de façon détaillée (droits et obligations) OUI/NON <ul style="list-style-type: none"> ⇒ "Vous faire signer le PACEA. C'est le contrat d'accompagnement de la mission locale. Le PACEA c'est un document qui formalise je dirais l'accompagnement de la mission locale. Nous on s'engage à vous renseigner, à vous orienter, à faire un accompagnement. Vous de votre côté, vous vous engagez aussi à être active dans vos démarches professionnelles." ⇒ "A notre prochain rdv je vous ferai signer le PACEA. C'est un engagement que le jeune signe avec la ML, ça vous permet de bénéficier de plein d'ods de la ML." ⇒ "Vous signerez aussi juste votre adhésion, enfin votre inscription à la ML." • Les obligations relatives aux dispositifs proposés sont évoquées OUI/NON
<p>Les ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les ressources (générales) à disposition des jeunes sont évoquées OUI/NON • Le portail MLP est présenté OUI/NON • La création d'un compte sur le Portail MLP est évoquée OUI/NON <ul style="list-style-type: none"> ⇒ "Je vais vous inviter à ouvrir votre compte sur le site de la mission locale, sur le portail, il y a quelques offres dedans." • Les quiz "je m'entraîne" ont été évoqués ? OUI/NON
<p>En fonction de la situation du jeune, le conseiller l'informe sur ses droits OUI / NON / PARTIELLEMENT / NON PERTINENT</p>

Jeune au centre : informer le jeune des termes du diagnostic qui est réalisé à son arrivée puis au fil des étapes de son accompagnement

Dans quelle proportion le jeune est acteur de son projet, comment on compose avec sa demande.

Partir du/de la jeune

Origine de la demande :

- Le jeune vient avec une demande précise, préparée en amont OUI/NON
- Le/la conseiller(e) fait émerger cette demande (via des questionnements..) OUI/NON
- Le/la conseiller(e) recherche une ou des demandes secondaires OUI/NON
- Le/la conseiller(e) exprime pour le jeune une demande adaptée à sa situation OUI/NON
- On ne fait pas émerger la demande du jeune OUI/NON
- Les questions sont ouvertes OUI/NON
- Les questions sont fermées OUI/NON
- Le conseiller relance le jeune OUI/NON
- L'entretien est directif OUI/NON

Si le jeune vient avec une demande particulière :

- On répond à la demande du jeune OUI/NON
- On répond à la demande du jeune + on complète sa demande par d'autres éléments.
- On répond partiellement à la demande du jeune.
 - Pourquoi ? Profil du/de la jeune,
- On ne répond pas à la demande du jeune.
 - Pourquoi ? Profil du/de la jeune

Le/la conseiller(e) qualifie la faisabilité du projet du jeune OUI / NON / PARTIELLEMENT / NON PERTINENT

Le/la conseillère fait un bilan des compétences/des savoirs fondamentaux du/de la jeune OUI/NON

Le/la conseiller(e) élabore le projet avec le jeune OUI / NON / PARTIELLEMENT / NON PERTINENT

Les priorités d'action sont définies en concertation avec le jeune OUI/NON/NON PERTINENT

Le plan d'action est défini en concertation avec le jeune OUI/NON

Appropriation par le jeune des actions mises en place pour lui.

Le choix d'action :

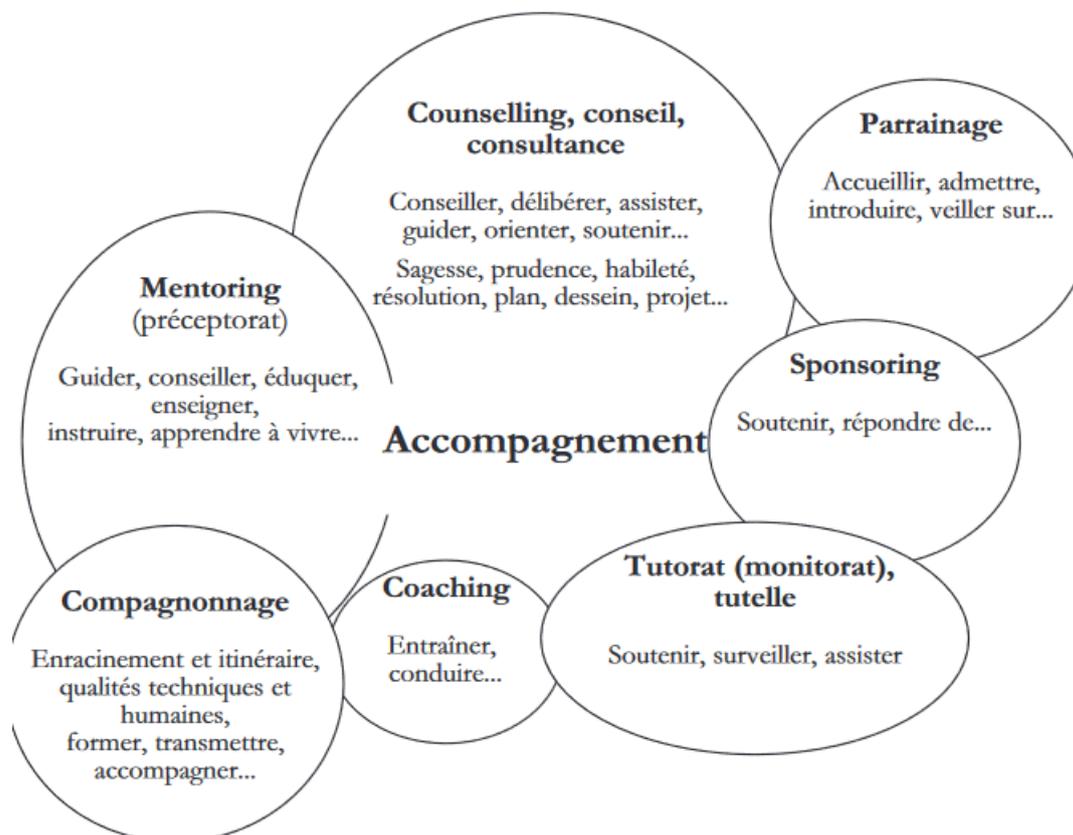
- émerge du jeune : il s'approprie et comprend ce choix OUI / NON / PARTIELLEMENT
- émerge du conseiller : il s'approprie et comprend ce choix OUI / NON / PARTIELLEMENT
- émerge des deux parties : il s'approprie et comprend ce choix OUI / NON / PARTIELLEMENT

Co- accompagnement : évocation de l'intervention de différents interlocuteurs

Dans quelle mesure le jeune est orienté vers un tiers afin de bénéficier de plusieurs approches/expertises dans le cadre de son accompagnement. La manière dont les professionnels échangent l'information sur la situation d'un jeune mérite également d'être interrogée.

Le/la conseiller(e) prend des informations quant à un suivi pré-existant OUI / NON / PARTIELLEMENT / NON PERTINENT
Le/la conseiller(e) demande si Le jeune est déjà accompagné par un tiers (avant d'être accompagné par la MLP) OUI / NON / NON RENSEIGNE / NON PERTINENT
Le/la conseiller(e) a orienté vers un tiers (personne/structure) dans le cadre de l'accompagnement OUI (MER) / NON / NON RENSEIGNE / NON PERTINENT SI OUI : <ul style="list-style-type: none"> • le jeune a rencontré (un)/d'autre(s) intervenant(s) interne(s). • le jeune a rencontré (un)/d'autre(s) intervenant(s) externe(s).
Le/la conseiller(e) oriente vers un tiers extérieur à la MLP OUI (précisez type d'intervention) / NON / NON PERTINENT
Le/la conseiller(e) met directement en relation (MER) avec un tiers extérieur à la MLP OUI/NON/NON PERTINENT
Si le jeune est suivi par ailleurs, le/la conseiller(e) se met en relation avec la personne en charge du jeune OUI / NON / PARTIELLEMENT / NON RENSEIGNÉ / NON PERTINENT

Annexe n° 4



Annexe n°5



CONVENTION PLURIANNUELLE D'OBJECTIFS

Entre

Le Préfet de [] représenté par la DIRECCTE, et désigné sous le terme «l'Etat», d'une part,

Et

La mission locale de [], [association régie par la loi du 1er juillet 1901], dont le siège social est situé [] représentée par son (sa) président(e), [], et désignée sous le terme «la structure », d'autre part,

N° SIRET []

Vu la loi organique n°2001-692 du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances ;

Vu le code du travail, notamment les articles L. 5131-3 à [] 5131-8, L. 5314-1 à L. 5314-4 et R. 5131-4 à R. 5131-25 ;

Vu la loi n° 2018-1317 du 28 décembre 2018 de finances pour 2019 ;

Vu le décret n°2016-1951 du 28 décembre 2016 relatif au parcours contractualisé d'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie et à la Garantie jeunes à Mayotte ;

Vu le décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique ;

Vu le décret n°2012-1247 du 7 novembre 2012 portant adaptation de divers textes aux nouvelles règles de gestion budgétaire et comptable publique ;

Vu le décret n° 2010-146 du 16 février 2010 modifiant le décret n° 2004-374 du 29 avril 2004 relatif aux pouvoirs des préfets, à l'organisation et à l'action des services de l'Etat dans les régions et départements ;

Vu l'instruction n°DGEFP/SDPAE/2018/124 du 17 mai 2018 relative à la mise en œuvre du parcours contractualisé d'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie (PACEA) et de la Garantie jeunes ;

Vu la circulaire du Premier ministre du 29 septembre 2015 relative aux relations partenariales entre les pouvoirs publics et les associations ;

Vu la circulaire du Premier ministre du 3 janvier 2018 sur la mise en œuvre du Grand Plan d'Investissement ;

Vu l'avis favorable du contrôleur budgétaire régional du XX sur le programme 102 « Accès et retour à l'emploi ».

Il est convenu ce qui suit :

Préambule

Conformément à l'article L.5314-2 du code du travail, les Missions locales pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes, dans le cadre de leur mission de service public pour l'emploi, ont pour objet d'aider les jeunes de seize à vingt-cinq ans révolus à résoudre l'ensemble des problèmes que pose leur insertion professionnelle et sociale en assurant des fonctions d'accueil, d'information, d'orientation et d'accompagnement. Elles garantissent l'accès au droit à l'accompagnement prévu à l'article L. 5131-3 du code du travail.

Pour assurer cet accompagnement des jeunes, les Missions locales mobilisent une offre de services qui s'adapte aux besoins des jeunes mais également de leur territoire. Cette offre de service différenciée est mise en œuvre dans le cadre des orientations nationales portées par la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, le Plan d'investissement dans les compétences et la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté.

Le parcours contractualisé d'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie (PACEA) constitue le cadre contractuel unique de l'accompagnement des jeunes, à ajuster et graduer en fonction de la situation et des besoins de chaque jeune. Il conduit à penser l'offre de service dans sa globalité afin de centrer l'action des missions locales sur la construction des parcours des jeunes, selon leurs besoins.

Il peut mobiliser, avec une plus ou moins grande intensité, différentes modalités d'accompagnement : accompagnement collectif, individuel, mise en situation professionnelle, accompagnement par un partenaire (Etablissement pour l'insertion dans l'emploi-EPIDE-, Ecole de la deuxième chance-E2C-, Service militaire volontaire-SMV-, Service militaire adapté-SMA etc.), période de formation professionnelle et toute action de nature à lever les freins périphériques à l'emploi ou à développer une expérience citoyenne (service civique, parrainage etc.).

Les Missions locales mettent en œuvre, au sein du PACEA, un accompagnement global et intégré adapté au service du jeune et des employeurs pour la réalisation de la Garantie jeunes. La Garantie jeunes est une démarche d'accompagnement qui a pour objectif d'amener les jeunes en situation de précarité vers l'autonomie par l'organisation d'un parcours dynamique d'accompagnement intensif, à la fois social et professionnel, collectif et individualisé. Elle vise notamment à offrir une garantie à une première expérience professionnelle et à une diversité de mises en situation professionnelle, sur le principe de l'« emploi d'abord », et une garantie de ressources, par le versement sous certaines conditions d'une allocation mensuelle forfaitaire en contrepartie de l'engagement du jeune.

La Garantie jeune cible les jeunes « NEET » (ni en éducation, ni en emploi, ni en formation), âgés de 16 à 25 ans révolus au moment de leur entrée dans le dispositif. Elle est une phase spécifique, la plus intensive, du PACEA.

Sur la période 2019-2022, la présente convention porte quatre grandes orientations stratégiques concernant l'offre de service des missions locales :

- Renforcer le repérage et l'action hors les murs afin d'identifier et mobiliser dans un parcours les jeunes les plus vulnérables et ceux dits « invisibles » ;
- Accompagner les jeunes dans des parcours intensifs vers et dans l'emploi et la formation notamment par un développement des compétences et des qualifications des jeunes par l'accès accru à la formation et à l'apprentissage ;
- Construire des parcours globaux sans rupture permettant de lever les freins périphériques à l'emploi, à partir des besoins et des projets du jeune, notamment grâce à la coordination et à la complémentarité entre les acteurs du service public de l'emploi par le biais d'une coopération

renforcée avec Pôle emploi et les autres acteurs (conseils départementaux pour la prise en charge des jeunes sortants de l'aide sociale à l'enfance, directions départementales de la cohésion sociale et OFII pour les jeunes primo-arrivants, acteurs de l'accès au logement et à l'offre de santé etc.) ;

- Renforcer les relations avec les entreprises afin d'impulser et de sécuriser l'insertion dans une solution d'emploi, de formation ou d'alternance mais également de développer les compétences au sein du parcours.

Ces orientations seront mises en œuvre dans un cadre de performance des missions locales rénové. Ce nouveau cadre sera inscrit dans l'instruction nationale annexée par avenant à la présente convention.

La présente convention a ainsi pour objet de permettre :

- la gestion annuelle de la subvention de l'Etat, afin d'organiser une véritable cohérence entre son attribution, l'offre de service proposée par la Mission locale et la réalisation des objectifs assignés par l'Etat ;
- la lisibilité et le suivi de la subvention de l'Etat dans le cadre de la LOLF et de la mise en œuvre du Plan d'investissement dans les compétences ;
- la sécurisation du financement des Missions locales avec la mise en place d'un financement annuel de leur activité globale qui intègre désormais la Garantie jeunes.

Le financement de l'Etat prend en compte l'ensemble de l'offre de services de la Mission locale, aux côtés des autres financeurs publics, notamment des collectivités territoriales, dans une logique de cohérence et de complémentarité de l'action publique en faveur des jeunes confrontés à des difficultés d'insertion professionnelle et sociale. La Garantie jeunes fait également l'objet d'un cofinancement européen dans les régions éligibles à l'Initiative européenne pour l'Emploi des Jeunes (IEJ).

Article 1^{er}

Objet de la convention

Par la présente convention, la structure s'engage, à son initiative et sous sa responsabilité, à mettre en œuvre, en cohérence avec les orientations de politique publique mentionnées au préambule, le programme d'actions dont la finalité globale est l'insertion professionnelle et sociale des jeunes de 16 à 25 ans révolus sortis du système scolaire, comportant les obligations mentionnées dans l'annexe I « Instruction relative à la convention pluriannuelle d'objectifs CPO 2019-2022 entre l'Etat et les Missions locales ». Cette annexe sera jointe à l'avenant n°1.

Dans ce cadre, l'Etat participe au financement des coûts engagés par l'association à ce titre dans les conditions définies par la présente convention. L'administration n'attend aucune contrepartie directe de cette contribution.

Dans le cadre du programme d'actions, la structure s'engage à mettre en œuvre, la démarche « Garantie jeunes », telle que mentionnée en préambule, sur la base d'un objectif d'entrées en Garantie jeunes fixé annuellement. Un jeune est considéré comme entré dans le programme d'actions dès lors qu'il a effectué un mois dans la Garantie jeunes, à partir de la signature du cerfa d'engagements réciproques.

Au titre de la présente convention, cet objectif annuel est de [...] jeunes pour 2019. A titre indicatif et sous réserve de l'inscription des crédits en loi de finances, l'objectif annuel est estimé à [...] jeunes pour 2020, [...] jeunes pour 2021 et [...] jeunes pour 2022.

Article 2

Durée de la convention

La convention a une durée de 4 ans avec reconduction tacite chaque année, sous réserve de la présentation par la structure, un mois après la tenue de l'assemblée générale et, au plus tard, à l'expiration d'un délai de six mois suivant la clôture de l'exercice comptable, des documents mentionnés aux articles 3 et 7.

La présente convention prend effet à compter de sa signature et jusqu'au 31 décembre 2022.

L'Etat fixe chaque année le montant de la subvention par un avenant signé entre les deux parties.

Article 3

Modalités d'exécution de la convention pluriannuelle

La présente convention sera complétée par les documents établis annuellement par les deux parties à l'issue des dialogues de gestion et sera transmise et annexée à l'avenant annuel.

Cette **annexe II** comprend :

- 1 - un diagnostic territorial partagé en lien avec les acteurs du territoire notamment Pôle Emploi ;
- 2 - un plan détaillé d'actions comprenant les objectifs annuels de la Mission locale, en incluant la Garantie jeunes ;
- 3 - un budget prévisionnel global et les budgets détaillés par destination **et par action** ; elle détaille les autres financements attendus en distinguant les apports de l'Etat, ceux des collectivités territoriales, des établissements publics, des fonds communautaires, les ressources propres, etc.

Article 4

Conditions de détermination du coût de l'action

4.1 - Le coût total estimé éligible du programme d'actions sur la durée de la convention est évalué à [...] € conformément au budget prévisionnel figurant à **l'annexe II**.

4.2 - Les coûts totaux estimés éligibles annuels du programme d'actions sont fixés à **l'annexe II**. Le besoin de financement public doit prendre en compte tous les produits affectés à l'action, y compris le coût des aides directes et indirectes, du Fonds social européen (FSE) et du parrainage.

4.3 - Les coûts à prendre en considération comprennent tous les coûts occasionnés par la mise en œuvre du programme d'actions conformément au dossier de demande de subvention **[numéro CERFA du nouveau dossier de demande]** présenté par la structure. Ils comprennent notamment tous les coûts directement liés à la mise en œuvre de l'action, qui sont :

- liés à l'objet du programme d'actions ;
- nécessaires à la réalisation du programme d'actions ;
- raisonnables selon le principe de bonne gestion ;
- engendrés pendant le temps de la réalisation du programme d'actions ;
- dépensées par l'association ;
- identifiables et contrôlables.

et le cas échéant, les coûts indirects éligibles sur la base d'un forfait [...] du montant total des coûts directs éligibles, comprenant :

- les coûts variables, communs à l'ensemble des activités de l'association ;
- les coûts liés aux investissements et aux infrastructures, nécessaires au fonctionnement du service.

4.4 - Lors de la mise en œuvre du programme d'actions, le bénéficiaire peut procéder à une adaptation de son budget annuel prévisionnel :

- par des transferts entre nature de charges éligibles telles que les achats, les locations, les dépenses de publications, les charges de personnel, les frais de déplacement ;
- à la hausse ou à la baisse, à la condition que cette adaptation n'affecte pas la réalisation du programme d'actions et qu'elle ne soit pas substantielle au regard du coût total estimé éligible visé à l'article 4.1.

Cette adaptation doit se faire dans le respect du programme d'actions et du montant total des coûts éligibles mentionné au point 4.1. Elle ne doit pas être substantielle.

La structure notifie ces modifications à l'administration par écrit dès qu'elle peut les évaluer et en tout état de cause avant le 1^{er} juillet de l'année en cours.

Le versement du solde annuel conformément à l'article 6 ne pourra intervenir qu'après acceptation expresse par l'administration de ces modifications.

Article 5

Conditions de détermination du montant de la contribution financière

5.1 - L'Etat contribue financièrement pour un montant prévisionnel de [...] € équivalent à [...] % du montant total estimé des coûts éligibles sur l'ensemble de l'exécution de la convention, établis à la signature des présentes, tels que mentionnés à l'article 4.1. Ce montant est prévisionnel et indicatif.

Le montant annuel de la contribution de l'Etat est fixé par un avenant signé entre les deux parties à la suite du dialogue de gestion.

5.2 - Pour l'année 2019, le montant prévisionnel de la subvention s'établit à [...] €. Il sera rendu définitif par rédaction d'un avenant à l'issue du dialogue de gestion.

A noter : en 2019, à titre transitoire, l'Etat contribue financièrement à la réalisation du programme d'action tel que mentionné à l'article 1 mais également à l'activité de la Mission locale par le versement du solde dû au titre des objectifs quantitatifs et qualitatifs de la Garantie jeunes dans les conditions fixées à l'article [...] de [l'avenant n° ...] du [...] 2018 à la convention pluriannuelle relative à la mise en œuvre de la Garantie jeunes du [...].

5.3 - Pour les années civiles 2020 à 2022, le montant prévisionnel annuel de la subvention de l'Etat est fixé à [...] €.

Ces contributions financières de l'Etat pourront être revues par voie d'avenant en cours d'année.

Chaque année, la contribution financière de l'Etat (déployée en AE = CP) permet de couvrir, dans les conditions prévues aux articles 5.4, 6.1 et 6.2 de la présente convention, l'ensemble des moyens de fonctionnement attachés à l'activité de la mission locale liés à la réalisation de son programme d'action inscrit à l'article 1 de la présente convention, intégrant notamment les parcours Garantie jeunes en cours.

5.4 - Les contributions financières de l'Etat mentionnées au paragraphe 5.3 ne sont applicables que sous réserve des trois conditions suivantes :

- l'inscription des crédits de paiement en loi de finances pour l'Etat ;
- le respect par la structure des obligations mentionnées aux articles 1^{er}, 6, 7 et 8, sans préjudice de l'application de l'article 12 ;
- la vérification par l'administration que le montant de la contribution n'excède pas le coût de l'action, conformément à l'article 10.

Article 6

Modalités de versement de la contribution financière

6.1 - Pour la première année, une avance à la notification de la convention sera versée dans la limite de 60% du montant prévisionnel annuel de la contribution mentionnée à l'article 5.2.

Le solde sera versé après signature de l'avenant prévu à l'article 5.1 et après vérifications réalisées par l'Etat dans le cadre du dialogue de gestion annuel concernant :

- la production de documents telle que prévu à l'article 3 ;
- le respect des conditions susmentionnées à l'article 5.4 ;
- le taux de réalisation de l'objectif Garantie jeunes fixé à l'article 1 ;
- le cas échéant, l'acceptation des modifications prévues à l'article 4.4.

6.2 - Pour les années civiles 2020 à 2022, la contribution financière annuelle est versée, sous réserve de l'inscription des crédits en loi de finances, selon les modalités suivantes :

- une avance [avant le 31 mars] de chaque année dans la limite de 50 % du montant annuel prévisionnel de la contribution fixé à l'article 5.3, sur simple demande de la structure ;
- le solde annuel après vérifications réalisées par l'Etat dans le cadre du dialogue de gestion annuel, de la production de documents tel que prévu à l'article 3, sous réserve du respect des conditions susmentionnées à l'article 5.4 et, le cas échéant, l'acceptation des modifications notifiées dans les conditions fixées à l'article 4.4.

Chaque année, l'avenant financier annuel est établi dès que la structure a respecté les obligations mentionnées à l'article 7. Le complément est versé dès sa signature.

6.3 - Les versements seront effectués à :

NOM du bénéficiaire :
 SIRET du bénéficiaire : «siret»
 Domiciliation agence :
 Code banque ou établissement :
 Code agence ou guichet :
 N° de compte :
 Clé RIB :
 IBAN :

6.4 - Pour l'année 2019, les dépenses doivent être imputées sur le programme 102 « Accès et retour à l'emploi » de la manière suivante :

- 71% de la dépense sur l'action 2 « Amélioration des dispositifs en faveur de l'emploi des personnes les plus éloignées du marché du travail », sous-action 2 « Accompagnement des publics les plus en difficulté » (0102-02-02), activité n° 010200001706 « CPO – Missions locales » ;
- 29% sur l'action 3 « Plan d'investissement dans les compétences », activité n°010200002001 « Garantie jeunes – Accompagnement » (0102-03-01).

Pour les années 2020 à 2022, l'imputation de la dépense sera indiquée par avenant en cas de changement.

L'ordonnateur de la dépense est le Préfet de [] .

Le comptable assignataire est le Directeur Régional des Finances Publiques de [] .

Article 7

Justificatifs

La structure s'engage à fournir dans les six premiers mois de chaque exercice les documents ci-après établis dans le respect des dispositions du droit interne et du droit communautaire :

- le compte rendu financier conforme à l'arrêté du 11 octobre 2006 pris en application de l'article 10 de la loi n°2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations. Ce document retrace de façon fiable l'emploi des fonds alloués pour l'exécution des obligations prévues dans la présente convention ;
- le compte rendu quantitatif et qualitatif du programme d'actions prévues à l'article 11 ci-après comprenant les éléments mentionnés en annexe et définis d'un commun accord entre l'administration et la structure. Ces documents sont signés par le président ou toute personne habilitée ;
- les comptes annuels et le rapport du commissaire aux comptes prévus par l'article L. 612-4 du code de commerce ou, le cas échéant, la référence à leur publication au journal officiel ;
- le rapport d'activité.

Article 8

Autres engagements

La structure communique sans délai à l'administration la copie des déclarations mentionnées aux articles 3 et 13-1 du décret du 16 août 1901 portant réglementation d'administration publique pour l'exécution de la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association, elle informe de toute nouvelle déclaration enregistrée dans le RNA et fournit la copie de toute nouvelle domiciliation bancaire, composition des instances et statuts.

En cas d'inexécution ou de modification des conditions d'exécution et de retard pris dans l'exécution de la présente convention par l'association, pour une raison quelconque, celle-ci doit en informer l'administration sans délai en recommandant avec accusé réception.

Par la présente convention, la structure s'engage à renseigner le système d'information IMILO dans le respect de la charte de saisie et à renseigner le système d'information ICARE avant le 30 juin de l'année N+1.

Article 9

Sanctions

En cas d'inexécution ou de modification substantielle et en cas de retard significatif des conditions d'exécution de la convention par la structure sans l'accord écrit de l'administration, celle-ci peut respectivement exiger le reversement de tout ou partie des sommes déjà versées au titre de la présente convention, diminuer ou suspendre le montant de la subvention, après examen des justificatifs présentés par la structure et avoir préalablement entendu ses représentants. L'administration en informe la structure par lettre recommandée avec accusé de réception.

Article 10

Contrôle de l'administration

L'administration contrôle annuellement et à l'issue de la convention que la contribution financière n'excède pas le coût de la mise en œuvre du service.

L'administration peut exiger le remboursement de la quote-part équivalente de la contribution financière.

Pendant et au terme de la convention, un contrôle sur place peut être réalisé par l'administration, dans le cadre de l'évaluation prévue à l'article 11 ou dans le cadre du contrôle financier annuel. La structure s'engage à faciliter l'accès à toutes pièces justificatives des dépenses et tous autres documents dont la production serait jugée utile dans le cadre de ce contrôle.

Article 11

Evaluation

La structure s'engage à fournir, au moins trois mois avant le terme de la convention, un bilan d'ensemble, qualitatif et quantitatif et financier de la mise en œuvre du programme d'actions.

L'administration procède, conjointement avec la structure, à l'évaluation des conditions de réalisation du programme d'actions auquel elle a apporté son concours sur un plan quantitatif comme qualitatif.

L'évaluation porte notamment sur la conformité des résultats sur la conformité des résultats à l'objet mentionné à l'article 1^{er}, sur l'impact du programme d'actions au regard de l'intérêt général.

Chaque année, un compte rendu quantitatif et qualitatif du programme d'actions est transmis en même temps que le compte rendu financier prévu à l'article 7.

Article 12

Conditions de renouvellement de la convention

La conclusion éventuelle d'une nouvelle convention est subordonnée à la réalisation de l'évaluation prévue à l'article 11 et au contrôle prévu à l'article 10.

Article 13

Avenant

La présente convention ne peut être modifiée que par avenant signé par l'administration et la structure. Les avenants ultérieurs feront partie de la présente convention et seront soumis à l'ensemble des dispositions qui la régissent.

Celui-ci précisera les éléments modifiés de la convention, sans que ceux-ci ne puissent conduire à remettre en cause les objectifs généraux définis à l'article 1^{er}.

Article 14

Résiliation de la convention

En cas de non-respect par l'une des parties de l'une de ses obligations résultant de la présente convention, celle-ci pourra être résiliée de plein droit par l'autre partie, sans préjudice de tous autres droits qu'elle pourrait faire valoir, à l'expiration d'un délai de deux mois suivant l'envoi d'une lettre recommandée avec accusé de réception valant mise en demeure de se conformer aux obligations contractuelles et restée infructueuse.

Article 15*Recours*

Tout litige résultant de l'exécution de la présente convention est du ressort du tribunal administratif territorialement compétent.

Date et signature de la structure

Date et signature du Préfet

Visa du contrôleur financier déconcentré

Annexe n° 6



Protocole 2010 des missions locales



Le Protocole 2010 des missions locales s'inscrit dans la continuité des Protocoles signés en 2000 et 2005. Il renouvelle pour cinq ans, en tenant compte de l'évolution du contexte d'intervention des missions locales, un engagement commun et ambitieux pour le réseau. Il constitue par ailleurs, avec la Charte de 1990, la référence commune et explicite des statuts de chacune des missions locales.

Les missions locales pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes se sont développées à partir de 1982 par la volonté conjointe des communes et de l'Etat, puis de celle des régions en 1993, réaffirmée en 2004, pour 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. Elles constituent aujourd'hui, en tant que pivot de l'accompagnement des jeunes, un réseau placé au cœur des politiques publiques d'insertion des jeunes.

Inscrites désormais dans le Code du travail aux articles L5314-1 et s. et partie intégrante du service public de l'emploi, les missions locales accompagnent tous les jeunes sortis du système scolaire, avec ou sans qualification, en particulier ceux ayant le moins d'opportunités. Elles leur proposent un accompagnement gratuit ainsi que des solutions, dans la perspective de leur insertion professionnelle et sociale.

A ce titre, elles sont aussi reconnues par le Code de l'Education en ses articles L313-7 et L313-8 comme un partenaire incontournable de la lutte contre le décrochage scolaire.

Pour ce faire, elles s'appuient sur les dispositifs mis en place par l'Etat, les régions, les départements, les communes et les intercommunalités, chacun dans leurs champs de compétences définis par la loi.

Conscients que la jeunesse d'aujourd'hui fera la France de demain, et persuadés de la nécessité de faire converger les efforts de chacune des parties, l'Etat, l'Association des régions de France, l'Assemblée des départements de France, l'Association des maires de France, sous l'impulsion du Conseil national des missions locales, renouvellent leur partenariat par le présent Protocole.

Les communes et les établissements publics de coopération intercommunale, par la diversité de leurs compétences tant sociales que culturelles, éducatives, sportives... offrent aux jeunes des lieux et des activités accompagnant leur quotidien. Elles sont donc concernées au premier chef.

Les compétences des régions en matière de formation professionnelle, en particulier des jeunes, d'apprentissage et d'alternance, en font des partenaires privilégiés des politiques d'aide à l'insertion professionnelle de ce public.

Enfin, les compétences exercées par les conseils généraux en matière d'action sociale (RSA, FAJ...) en direction des jeunes rendent incontournable leur participation à ces politiques.

Ainsi, ce protocole formalise et conforte des partenariats naturels déjà à l'œuvre sur le terrain de l'insertion des jeunes. Il vise à asseoir davantage l'unité et l'efficacité du réseau des missions locales, dans un cadre général commun pour l'ensemble des acteurs du territoire avec, pour finalité partagée, l'accès de tous les jeunes à l'emploi durable et à une autonomie sociale afin qu'ils trouvent leur place dans la société.

1/ LES MISSIONS

Les missions locales remplissent une mission de service public pour l'orientation et l'insertion professionnelle et sociale des jeunes, confiée par l'Etat et les collectivités territoriales, chacun dans son champ de compétence.

Repérer, accueillir, informer et orienter les jeunes

Pour permettre l'autonomie des jeunes et les rendre acteurs et responsables de leur insertion, les missions locales favorisent l'égalité d'accès aux droits et services existants sur le territoire.

Elles accompagnent les jeunes dans l'élaboration de leur projet en traitant chaque situation individuelle dans sa globalité. Elles offrent ainsi aux jeunes, les conseils et les soutiens nécessaires à leur orientation et développent des actions en direction de ceux qui ne fréquentent pas la structure.

Accompagner les parcours d'insertion

Les missions locales assurent le droit à l'accompagnement de tous les jeunes tout au long de leur parcours jusqu'à l'emploi durable et leur autonomie sociale. Elles mobilisent au travers du CIVIS, au profit des jeunes et en lien avec les entreprises, leurs compétences et leurs outils comme ceux des autres partenaires locaux. Cet accompagnement est renforcé pour les publics ayant le moins d'opportunités. Elles construisent, avec leurs partenaires, les étapes de parcours d'insertion nécessaires à la réussite des projets des jeunes.

Agir pour l'accès à l'emploi

Afin de réaliser cette ingénierie des parcours, les missions locales proposent une offre de service en direction des employeurs locaux et des acteurs du monde économique du bassin d'emploi. Elles travaillent avec les employeurs et leurs groupements en concertation avec les autres membres du service public de l'emploi et les autres organismes locaux chargés de favoriser l'accès à l'emploi. Leurs actions s'inscrivent dans les préconisations des schémas régionaux de développement économique (SRDE) et du contrat de plan régional de développement de la formation professionnelle (CPRDFP).

Observer le territoire et apporter une expertise

Afin de confronter leur connaissance des besoins des jeunes à la réalité socioéconomique du territoire et à l'offre d'insertion existante, les missions locales s'appuient sur les moyens de veille et d'information pertinents : notamment, ceux du service public de l'emploi, des observatoires régionaux de l'emploi et de la formation, des maisons de l'emploi et des services économiques locaux. Elles proposent des réponses adaptées pour développer l'offre d'insertion et nourrissent la réflexion du service public de l'emploi sur les évolutions souhaitables et l'adaptation des dispositifs.

Développer une ingénierie de projet et animer le partenariat local

Les missions locales ont aussi pour vocation d'expérimenter et d'innover dans le champ de la jeunesse pour construire des réponses adaptées. Les missions locales créent, développent et animent des réseaux de partenaires, y compris spécialisés. Elles travaillent à la cohérence des interventions des acteurs de l'insertion dans tous les domaines : orientation, formation, emploi, logement, santé, mobilité, citoyenneté, sports, loisirs, culture.

2/ L'ORGANISATION DU RESEAU : INSTANCES D'ANIMATION ET DE CONCERTATION

Les missions locales sont constituées sous la forme d'une association ou d'un groupement d'intérêt public entre l'Etat, les collectivités territoriales, les établissements publics, les organisations professionnelles et syndicales et les associations.

Les présidents des conseils d'administration sont toujours des élus des collectivités participant au financement des missions locales.

Les représentants des collectivités territoriales, des services de l'État ainsi que des partenaires locaux participent au conseil d'administration de la mission locale.

Parmi les représentants des services de l'État peuvent siéger notamment : ceux de la direction régionale des entreprises, de la concurrence et de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), de la direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS), de la direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL), du rectorat, etc.

Un programme régional d'animation des missions locales vise à favoriser la coopération et la négociation entre leurs partenaires ainsi que leur mise en réseau, dans une perspective globale d'amélioration de l'offre de service des structures du territoire régional. Ce programme peut-être piloté et co-financé par les services de l'État, le conseil régional mais aussi d'autres collectivités territoriales.

Le programme régional d'animation est établi et mis en œuvre avec l'appui d'un animateur(trice) régional(e), de son équipe technique et des directeurs (trices) de missions locales de chaque région.

Une association régionale, présidée par un élu, est constituée dans chaque région. Cette association a vocation à être l'interlocutrice des services de l'État et du Conseil régional et de l'ensemble des acteurs en région. Elle participe à l'élaboration et au suivi des programmes régionaux d'animation. Elle est représentée au Conseil national des missions locales (CNML).

Instance de représentation et de concertation du réseau avec ses partenaires au niveau national, le CNML réunit en son sein trois collèges : un collège des représentants des communes et intercommunalités, des départements et des régions ; un collège des présidents de mission locale, ainsi qu'un collège des représentants des ministères compétents en matière d'insertion professionnelle et sociale des jeunes.

Le secrétariat général du CNML, chargé de la coordination des travaux de cette instance ainsi que de ses groupes de travail, facilite les échanges et la mutualisation des bonnes pratiques développées au sein du réseau des missions locales, mais aussi dans des structures équivalentes dans l'Union européenne et à l'international. Il dispose de l'appui technique des animateurs(trices) régionaux dans le cadre du programme national d'animation.

3/ LES PARTENARIATS AVEC D'AUTRES RÉSEAUX D'ACTEURS ŒUVRANT POUR L'INSERTION DES JEUNES

Pour remplir leur fonction d'accompagnement des jeunes pour une insertion durable, les missions locales travaillent au quotidien avec les services et les institutions en charge des questions relatives à l'orientation, à la formation, à l'emploi, à la santé, au logement, à la mobilité, à la citoyenneté, aux sports, aux loisirs et à la culture.

L'objectif est de proposer à chaque jeune un parcours d'insertion cohérent et citoyen, en les sensibilisant à leurs droits et leurs devoirs, avec le souci réaffirmé de faire reculer toutes les pratiques discriminatoires y compris en matière d'égalité entre les hommes et les femmes. L'analyse de la situation individuelle des jeunes et la proposition de parcours qui en découle visent à réduire les inégalités.

A cette fin, le réseau des missions locales développe des partenariats et les contractualise dans les domaines précités. Ces partenariats précisent les objectifs, les moyens et la méthode de travail mise en œuvre avec la mission locale ainsi que les évaluations.

Les missions locales entretiennent des relations privilégiées avec Pôle emploi. Un accord-cadre de partenariat renforcé engage Pôle emploi et le réseau des missions locales pour une durée de cinq ans dans une démarche de progrès.

Des accords nationaux peuvent être contractés entre le réseau des missions locales et des institutions publiques ou privées, notamment avec le CNML. Dans ce cadre, des accords de mécénat d'entreprises peuvent être conclus.

4/ LA COHERENCE TERRITORIALE ET L'ACCESSIBILITE

Le réseau des missions locales est un réseau unique, en mesure de proposer à tous les jeunes, sans discrimination et sur l'ensemble du territoire national, une offre de service de proximité efficace et d'égale qualité.

Les représentants des signataires du présent Protocole se concertent et se coordonnent pour faire évoluer, en tant que de besoin, les zones de compétence, l'organisation territoriale des missions locales et les moyens d'information du public :

- Avec l'accord des parties concernées, une cohérence est recherchée entre les territoires d'intervention des missions locales et les territoires d'intercommunalité.
- De même, la proximité de l'accueil en temps ou en distance selon les territoires pour rapprocher les services offerts aux jeunes par les missions locales est recherchée.
- Avec les formes et les moyens adaptés, les missions locales s'efforcent de recueillir les propositions des jeunes pour améliorer la qualité du service rendu.
- Afin de rendre accessibles ses services à tous les jeunes, la mission locale veille à mettre en place des outils d'information adaptés, notamment via un document de présentation et un site Internet.
- Une démarche de label commun à l'ensemble du réseau sera engagée, afin de signaler sur l'ensemble du territoire national, l'existence des services offerts par le réseau des missions locales.

5/ LES RESSOURCES HUMAINES

Afin d'homogénéiser et d'améliorer la qualité et l'efficacité de l'action en faveur des jeunes, le professionnalisme des salariés du réseau doit être reconnu et développé. Il doit l'être dans le cadre de la convention collective négociée entre les employeurs et les organisations syndicales, mais également au travers de plans de formation des personnels, notamment, de l'engagement de développement des emplois et des compétences (EDEC).

Une attention particulière devra être portée à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans le cadre de la politique de recrutement menée par les missions locales.

6/ LES SYSTEMES D'INFORMATION

Réseau national d'initiative locale, le réseau des missions locales dispose d'un système d'information complet, performant et communicant.

Il permet d'outiller les professionnels du réseau aussi bien dans leur mission d'accompagnement, de relation à l'entreprise que dans l'analyse des données territoriales.

Ouvert sur les systèmes d'information des partenaires, il échange avec ceux-ci des données permettant d'enrichir la qualité des informations ou de mettre en œuvre les politiques publiques et les accords partenariaux.

Outil de pilotage et de suivi, il permet la consolidation de l'activité, des résultats et des informations administratives et financières relatives aux missions locales, tant au niveau local, régional et national.

Pour assurer une gouvernance efficace de ce système, les partenaires se dotent des formes les plus adaptées de recueil, de partage, d'analyse et de suivi de l'information.

Le CNML, en lien avec la direction de l'animation et de la recherche des études et des statistiques (DARES) et la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), publie régulièrement les données statistiques sur l'activité du réseau.

7/ L'EVALUATION DES MISSIONS DE SERVICE PUBLIC

Un cadre commun d'évaluation des missions de service public des missions locales sera recherché. Cette évaluation partagée et concertée entre les différents signataires du réseau devra permettre la réflexion permanente de tous les acteurs de la mission locale : jeunes, élus, professionnels et partenaires.

Cet outil commun, élément structurant pour le réseau, permettra de valoriser l'action des missions locales et de promouvoir, notamment auprès des financeurs, la valeur ajoutée en faveur de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes à la fois sur leur territoire, aux niveaux régional et national.

Les partenaires financeurs s'engagent à mesurer les réalisations et les résultats des missions locales en terme d'accompagnement et de services rendus.

8/ LES MOYENS

Le financement des missions locales et de leurs animations régionales est assuré par l'Etat, les collectivités territoriales et les financements européens.

Au plan régional, un contrat d'objectifs et de moyens en matière d'insertion professionnelle des jeunes (COM IPJ) associant l'État et les collectivités territoriales pourra être signé, sur une période pluriannuelle, précisant les engagements réciproques en la matière, chacun dans son domaine de compétence (article R5131-6 du code du travail). Les orientations de ce COM IPJ seront alimentées par le diagnostic et les orientations du CPRDFP, celui-ci constituant ainsi un levier privilégié de la stratégie d'accompagnement des jeunes vers l'emploi et l'accroissement de leur qualification.

Au plan local, des conventions d'objectifs pluriannuelles (CPO) établies avec chaque mission locale précisent par bassin d'emploi, les missions confiées, les priorités, les objectifs et les axes de progrès retenus, les modalités de fixation des contributions de l'État et des collectivités territoriales. Les financements accordés tiennent compte des besoins des jeunes et du territoire, des outils accessibles et des résultats.

CONCLUSION

Les parties signataires s'engagent à tout mettre en œuvre pour rendre disponible et accessible, chacun sur son champ de compétence, une offre d'insertion cohérente et coordonnée avec pour objectif commun de construire une place pour tous les jeunes.

Fait à Paris le 30 septembre 2010



LAURENT WAUQUIEZ
SECRETARE D'ETAT CHARGE DE L'EMPLOI



CLAUDY LEBRETON
PRESIDENT DE L'ASSEMBLEE
DES DEPARTEMENTS DE FRANCE



BERNARD PERRUT
PRESIDENT DU CONSEIL NATIONAL
DES MISSIONS LOCALES



ALAIN ROUSSET
PRESIDENT DE L'ASSOCIATION
DES REGIONS DE FRANCE



JACQUES PELISSARD
PRESIDENT DE L'ASSOCIATION
DES MAIRES DE FRANCE

Schanice	ADJEODA	Septembre 2021
Master 2 mention santé publique Parcours : « Enfance, jeunesse : politiques et accompagnements »		
Réflexion sur l'accompagnement des jeunes et la conciliation de ses différents enjeux A partir de l'observation des pratiques professionnelles de la Mission Locale de Paris		
Promotion 2020-2021		
<p>Résumé :</p> <p><i>“Il est véritable que qui ôte à l'esprit la réflexion lui ôte toute sa force”</i> disait l'écrivain français Jacques-Bénigne Bossuet. Cet écrit est le fruit d'une réflexion sur ce qu'accompagner signifie. Il interroge la notion d'accompagnement, ses valeurs, son sens, ses principes fondamentaux mais surtout ses enjeux, d'un point de vue d'abord théorique puis d'un point de vue pratique. Il se fonde sur l'observation des pratiques des conseiller.e.s de la Mission Locale de Paris réalisée lors d'un stage effectué au sein de cette structure. Il retrace les questionnements d'ordre professionnel, relatifs aux enjeux de l'accompagnement et à leur conciliation en tant que future professionnelle de l'enfance et la jeunesse. Ces interrogations sont nées de l'observation d'entretiens de premier accueil, de leur analyse et de nombreux échanges avec les différents professionnel.le.s de l'institution. Cet écrit est donc articulé autour de deux questions principales : qu'est-ce qui entre en jeu lorsqu'un.e professionnel.le accompagne un.e jeune ? Et comment concilier ces enjeux ?</p>		
<p>Mots-clés :</p> <p>Jeunesse, Accompagnement, Mission Locale, Observation, Analyse, Enjeux professionnels, Conciliation, Politiques publiques</p>		
<p><i>L'École des Hautes Études en Santé Publique, l'Université Rennes 1 et l'Université Rennes 2 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>		

