



# REPERER ET MOBILISER LES PUBLICS INVISIBLES, EN PARTICULIER LES PLUS JEUNES D'ENTRE EUX

Bilan d'impact du  
consortium  
**[IN]Système**  
en partenariat avec  
PENNEC Études et Conseils  
Avril 2022

# SOMMAIRE

IN SYSTEME : RETOURS SUR DEUX ANS D'EXPERIMENTATION	
ARML Nouvelle-Aquitaine .....	3
BILAN D'IMPACT DU PROJET IN SYSTEME	
PENNEC Études et Conseils .....	7
Faire réseau autour d'un projet commun : IN Système, un consortium régional .....	8
Le contexte de l'aap du pic et ses enjeux pour le reseau des missions locales.....	8
Cadre du projet .....	9
Modalités de portage et de pilotage régionales.....	9
Une mise en mouvement en faveur de l'accompagnement des jeunes vers le droit commun.....	10
Basculement des approches et des pratiques professionnelles avec l'introduction de l'aller-vers dans le quotidien des équipes des Missions Locales.....	10
Le lien interpersonnel au cœur d'IN Système : passer du face à face au côte à côte .....	12
Les répercussions locales d'un projet régional : la diffusion d'IN Système dans les territoires .....	14
Faire ensemble au service des jeunes et des territoires .....	15
En guise de conclusion.....	16

**Directrice de publication :** Marie RUEZ

**Rédacteurs :** Pauline CHADOURNE ARML Nouvelle-Aquitaine, Philippe CORMONT Cabinet d'études et de conseils PENNEC

**Extraction des données issues de l'entrepôt** régional i-milo - SI des Missions Locales : Frédéric LESELLIER, Patrice MAIXENT

**Relecture et Mise en page :** Pascale BASIER

**Date de publication :** avril 2022

# IN SYSTEME : RETOURS SUR DEUX ANS D'EXPERIMENTATION

IN Système est la **réponse de 37 Missions Locales de Nouvelle-Aquitaine, portée en consortium par l'Association Régionale des Missions Locales (ARML) de Nouvelle-Aquitaine**, à l'appel à projet du Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC) « Repérer et mobiliser les publics invisibles, en particulier les plus jeunes d'entre eux ».

## LE PUBLIC CIBLE

Les **jeunes NEET de 16 à 25 ans non-inscrits auprès du service public de l'emploi**, ciblés par le biais de deux cohortes :

- Les jeunes **repérés**, inconnus de la Mission Locale
- Les jeunes **réactivés**, qui ont rompu le contact avec leur Mission Locale depuis au moins 6 mois

## LES ACTIONS PHARE

Pour repérer et remobiliser ces jeunes, IN Système s'articule autour de **deux grandes catégories d'actions innovantes, déployées par les Mission Locale en complément de leur offre de service traditionnelle** :

- Les **actions « aller-vers » de repérage** qui comprennent :
  - Les actions **« extra-muros »**, actions de repérage numérique ou mises en œuvre en dehors des locaux des Missions Locales.
  - Les actions **« temps additionnels »**, déployées en dehors des horaires d'ouverture classiques des Missions Locales.
- Les **actions de rattachage** sont ensuite proposées aux jeunes repérés ou réactivés pour les (re)mobiliser sur des temps d'animation de plus ou moins long terme dans l'objectif de les (re)intégrer à l'accompagnement Mission Locale.

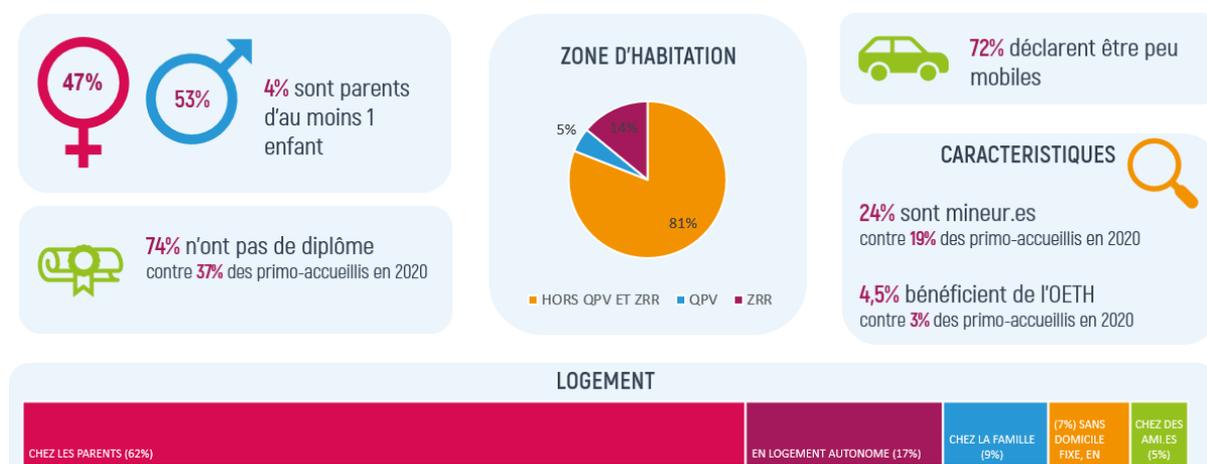
Du 1<sup>er</sup> décembre 2019 au 31 novembre 2021, IN Système s'est traduit par une **mise en mouvement inédite du réseau des Missions Locales à l'échelle régionale, en faveur de l'accompagnement vers le droit commun de jeunes NEET particulièrement éloignés de l'insertion socioprofessionnelle** : ils ne sont ni à l'école, ni en formation, ni en emploi, ni accompagnés par une Mission Locale car ils ne connaissent pas son offre de service ou n'adhèrent pas aux dispositifs traditionnellement proposés.

A travers des démarches innovantes de repérage (« aller-vers ») et de (re)mobilisation spécifiquement mises en œuvre dans le cadre de cet appel à projet du PIC, les Missions Locales se sont déplacées et se sont coordonnées pour investir plus encore leur territoire.

## CHIFFRES CLÉS

- **4 030 jeunes dont 24% de mineurs repérés ou réactivés** – soit **65%** de la cible (6 210 jeunes NEET repérés ou réactivés) initialement estimée – parmi lesquels :
  - **3 089 jeunes dont 29% de mineurs** auparavant inconnus des Missions Locales.
  - **945 jeunes dont 7% de mineurs** ayant rompu le contact avec leur Mission Locale depuis au moins 6 mois.
- **19% des jeunes repéré.es jeunes ont été remobilisé.es sur une action de Raccrochage** – soit **9 points de plus** par rapport à la cible (10% de jeunes NEET néo-aquitains repérés à remobiliser) initialement estimée.
- **326 actions** spécifiquement mises en œuvre par les Missions Locales dans le cadre d'IN Système, parmi lesquelles :
  - **192 actions** « extra-muros »
  - **56 actions** « temps additionnels »
  - **78 actions** de raccrochage

## TYPOLOGIE DES JEUNES REPÉRÉS



Source : ARML Nouvelle-Aquitaine - données issues de l'entrepôt régional i-milo - SI des Missions Locales - Extraction février 2022

## PARCOURS DES JEUNES REPÉRÉS

**69% des jeunes repérés dans le cadre d'IN Système sont inscrits auprès d'une Mission Locale de Nouvelle-Aquitaine.** Parmi eux :

- **775 ont participé à une action de raccrochage** à l'issue de laquelle :
  - **297 jeunes sont entrés en PACEA** dont **107 dans le cadre d'un accompagnement intensif en Garantie Jeunes.**
  - **222 ont trouvé un emploi.**
  - **111 sont entrés en formation.**
  - **31 se sont engagés en Service Civique.**
- Les jeunes repérés ou réactivés ont également pu choisir d'intégrer directement l'offre de service traditionnelle de la Mission Locale. Ainsi, parmi les 3 255 jeunes repérés ou réactivés n'ayant pas participé à une action de raccrochage :
  - **1 226 sont entrés en PACEA** dont **468 dans le cadre d'un accompagnement intensif en Garantie Jeunes.**
  - **751 ont trouvé un emploi.**
  - **266 sont entrés en formation.**
  - **87 se sont engagés en Service Civique.**

## ÉVALUATION PAR LES JEUNES RACCROCHÉS

Parmi les 775 jeunes ayant participé à une action de Raccrochage à l'issue de leur Repérage, **651 ont répondu au questionnaire de satisfaction à choix multiples** adressé aux lauréats du PIC par la DGEFP :

### REPONSES DES JEUNES RACCROCHÉS



**1** 60 % des choix cités par les jeunes traduisent une **meilleure connaissance des dispositifs d'accompagnement** après leur participation à une action de raccrochage.

**43%** de ces choix indiquent que la participation à une action de raccrochage leur a **donné envie de poursuivre leur remobilisation.**

**3** 39% reflètent une opportunité de **reprise de contact avec le SPE.**

Source : ARML Nouvelle-Aquitaine - données issues de l'entrepôt régional i-milo - SI des Missions Locales - Extraction février 2022

## ANIMATION RÉGIONALE

| COORDINATION | ANIMATION | SUIVI | FONCTION « HOTLINE » SUPPORT | EVALUATION | VALORISATION |

- **40 webateliers** à destination des professionnels des Missions Locales
  - 29 temps d'échanges de pratiques entre les référents IN Système.
  - 6 temps de travail en groupes projets « IN Système » et « Ma Mission Locale ».
  - 5 webinaires dédiés à l'« aller-vers » et l'animation à distance animés par We Tech Care.
- Développement de l'application mobile régionale « Ma Mission Locale ».

De jour comme de nuit, **Ma Mission Locale** en 1 clic...

Jeunes 16-25 ans **[IN]Système**

Événement

Emploi

Stage

Infos pratiques

Formation

Préinscription

Demande de rendez-vous

Scannez-moi !

Ma Mission Locale dans la poche !

Available on the App Store

GET IT ON Google Play

## COMMUNICATION RÉGIONALE

1 newsletter flash

1 campagne de communication régionale IN Système : 8 visuels déclinables sous différents formats (réseaux sociaux, A3, A5 et kakemono) et 1 logo unique



Des publications hebdomadaires « 1 action 1 Mission Locale » sur les réseaux sociaux



1 kit de communication régional dédié au déploiement de l'application mobile, réalisé avec 7 jeunes accompagnés par les Missions Locales de la Saintonge, du Bergeracois et de l'Agglomération de Limoges



1 vidéo promotionnelle Ma Mission Locale



1 QR code à apposer sur tous les supports locaux et régionaux

1 visuel déclinable sous différents formats (réseaux sociaux, A3, A5 et kakemono)



1 communiqué de presse déclinable localement

Les actions innovantes déployées dans le cadre d'IN Système ont impliqué des **modifications d'organisation et de pratiques des professionnels**. En investissant de nouveaux espaces et de nouveaux horaires, les Missions Locales ont désinstitutionnalisé la prise de contact, ont facilité l'échange et ont œuvré à une meilleure connaissance de leur offre de service d'accompagnement global par les jeunes, certes, mais également par leur entourage (amis, familles, structures fréquentées, etc.). IN Système a ainsi généré un effet de « bouche à oreille » qui a participé à une meilleure orientation, par les familles, les pairs ou les partenaires locaux, des jeunes vers la Mission Locale.

Ce repérage et ce raccrochage, à la fois « directs » et « diffus », sont d'autant plus importants qu'IN Système s'adresse prioritairement à des jeunes particulièrement éloignés de l'insertion socioprofessionnelle. Avec les actions IN Système, les conseillers ont une « autre option » à proposer à des jeunes qui, au regard de leurs besoins ou de leur situation au moment de leur repérage, ne seraient pas prêts à intégrer un dispositif dit « classique » de la Mission Locale. IN Système met ainsi l'accent sur l'informel lors du déploiement de ses actions : (re)prise de confiance en soi avec des jeunes qui, souvent, se dévalorisent beaucoup, (re)prise de confiance en les institutions en général et en la Mission Locale en particulier, (re)apprentissage du collectif et du travail en équipe, essentiel notamment chez les jeunes décrocheurs ayant souffert de phobie scolaire...

Le consortium IN Système s'est clôturé en novembre 2021. **Dans un souci de valorisation de l'implication dont les Missions Locales ont fait preuve durant 2 années et pour compléter son bilan régional, l'ARML Nouvelle-Aquitaine a fait appel au cabinet d'études et de conseils PENNEC pour mesurer l'impact du projet IN Système.**

# BILAN D'IMPACT DU PROJET IN SYSTEME

par Philippe CORMONT, Consultant et formateur

PENNEC Études et Conseils



## MÉTHODOLOGIE

- **13 entretiens individuels** réalisés avec des **référénts IN Système**, des **directions de Missions Locales** et la **direction de l'ARML Nouvelle-Aquitaine**.
- **7 entretiens réalisés individuellement ou collectivement avec des jeunes** accompagnés en Missions Locales et ayant participé à au moins 1 action IN Système.
- **3 questionnaires** adressés aux **référénts IN Système** (28 réponses), aux **partenaires locaux** impliqués avec les Missions Locales dans le déploiement d'IN Système (34 réponses) et aux **directions** (12 réponses).
- Analyse et recherche documentaire.
- Participation au groupe projet régional dédié à l'organisation de la journée de clôture du consortium IN Système.

## PRÉAMBULE

L'effet COVID-19 est, de toute évidence et malheureusement, une des premières choses qui revient dans les entretiens : reports, annulations, précarité des projections temporelles... **L'impact du COVID-19 a été très fort**. De nombreuses actions en ont pâti, notamment les actions de type « maraudes » ou d'ateliers collectifs. Pour faire face à cette situation ubuesque – aller vers des jeunes confinés –, **les structures ont développé de nombreuses actions** numériques, veille sur les réseaux sociaux, prise de contact avec des jeunes sur des forums, etc.

*« Allez vers des jeunes qui n'ont... rien demandé. Une nouveauté pour les Missions Locales ! »*

# Faire réseau autour d'un projet commun : IN Système, un consortium régional

## LE CONTEXTE DE L'AAP DU PIC ET SES ENJEUX POUR LE RÉSEAU DES MISSIONS LOCALES

### L'impact des politiques publiques

Ces dernières années, le choix a été fait de favoriser l'innovation et l'expérimentation par le biais d'appel à projets : « *pour susciter l'innovation partout sur le territoire, des appels à projets compétitifs sont lancés dans le cadre du plan d'investissement dans les compétences pour innover et transformer par l'expérimentation sur des volets nécessitant une nouvelle approche des politiques publiques* »<sup>1</sup>.

De fait, ce choix d'appel à projets impose aux structures une **très rapide montée en compétences** en termes de diagnostic territorial, de capacité à répondre à des appels d'offre, un suivi pointu des financements dans une logique de comptabilité analytique, de reporting d'actions, de pilotage voire d'évaluation. Les enjeux sont donc importants pour les missions locales et l'ARML :

- **Enjeu de légitimité, de reconnaissance.**
- **Enjeu financier** : diversification des sources, développement.
- **Enjeu d'adaptation** (rappelons la mise en œuvre des Emplois d'avenir, de la Garantie Jeunes, de la fin puis du retour des contrats aidés, de l'aller-vers les invisibles, du CEJ à ce jour, de l'impact du Covid...).

### Une opportunité de changements

Comme nous l'avons évoqué précédemment, tant pour l'ARML que pour les Missions Locales, il existe de nombreux enjeux liés à In Système. Au niveau régional pour l'ARML, par définition mais également pour l'ensemble des structures impliquées à un niveau plus local : reconnaissance des partenaires, des bureaux ou des conseils d'administration, des directions et des équipes. Il s'agissait là « *de ne pas se loucher* »<sup>2</sup>.

De fait, IN Système impulse une **innovation notable par rapport à des formes de travail plus classiques**, notamment l'entretien face à face à la Mission Locale. Les structures impliquées, en allant « hors les murs », en « allant vers », pouvaient être perçues comme non légitimes. Cette crainte pouvant également être partagée par les professionnels : « pas forcément notre travail »<sup>3</sup>, « on ne sait pas faire »<sup>4</sup>... avec un risque de tension interne au sein des équipes entre ceux qui sont porteurs/référents IN Système et le reste des équipes. Il s'agissait donc, au-delà des enjeux précités de **légitimer, en interne, de nouvelles formes de travail.**

---

<sup>1</sup> <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/pic/aap-pic>

<sup>2</sup> Entretien ARML

<sup>3</sup> Entretien référent IN Système

<sup>4</sup> Entretien référent IN Système

## CADRE DU PROJET

### L'ARML comme porteur, une opportunité de reconnaissance

L'ARML Nouvelle-Aquitaine a impulsé et porté ensuite le projet IN Système en impliquant 37 Missions Locales de la région : « IN Système est le projet auquel 37 Missions Locales et l'ARML Nouvelle-Aquitaine ont collectivement répondu dans le cadre de l'AAP « Repérer et mobiliser les publics dits invisibles » du PIC »<sup>5</sup>. Les ARML sont très diverses en France, cette diversité concerne :

- Le nombre de salariés
- Le positionnement d'interface entre État, Régions et Missions Locales
- Le rôle attendu : de la « simple » gestion des Plan Régionaux de Formation (PRF) au portage de projets régionaux.

L'ARML s'est saisi de cette opportunité de reconnaissance sur le territoire et s'est donné, ici, les moyens de porter le projet IN Système :

- En organisant la réponse
- En recrutant
- En mettant en place des outils techniques à destination des Missions Locales
- En structurant son pilotage avec l'appui d'un groupe de directions.

Cette démarche volontariste et innovante pour le réseau national des Missions Locales est à mettre en relation avec les récentes évolutions des politiques publiques.

## Modalités de portage et de pilotage régionales

### Un pilotage en groupement

Le choix a été fait de **piloter avec un groupement de directions de diverses structures** sans forcément rechercher l'unanimité des présents mais bien de dégager un **consensus d'actions** avec eux. Cette forme a permis une **réactivité dans le pilotage** et une **souplesse dans la mise en œuvre des diverses actions** en lien avec les réalités des différents territoires.

### Les financements, le cadencement

Le choix, égalitaire et non équitable, d'attribuer le même montant (21 000 €/an) indépendamment des tailles des structures n'est pas banal. Cela rompt radicalement avec les critères classiques d'attribution. **Cela a permis aux plus petites structures de pouvoir réellement développer des actions.**

---

<sup>5</sup> <https://arml-na.fr/insysteme-reperage-et-remobilisation-des-jeunes/>

## Le pilotage technique et les outils

Les **entretiens sont unanimement élogieux sur l'animation technique** : les outils mis à disposition par l'ARML (Sharepoint, Trello, outils de communication, une application mobile...), la réactivité aux demandes des référents des actions, ont été fortement appréciés. Par ailleurs, 40 webateliers dont 29 temps d'échanges de pratiques pour les salariés des Missions Locales ont rythmé fortement le projet. Les outils de reporting (légitimement attendu) sont plus diversement appréciés, « *supportables largement* » ou « *adaptés, ni trop ni trop peu* » pour certaines directions et référents, tandis que pour d'autres, plus minoritaires dans les entretiens, pointent le côté « *usine à gaz* » et « *chronophage* ».

Les référents étant dispersés dans les structures, le risque d'isolement était patent. Pour autant, le pilotage technique du projet a, de l'avis de tous, permis de l'éviter et produit plutôt l'inverse, des rencontres entre référents, entre structures porteuses d'actions, ont permis par la suite le regroupement autour d'autres projets à dimension plus locale. L'on peut y voir une **logique d'émancipation des structures qui, suite à IN Système, se sentent assez solides pour enclencher d'autres actions dans une configuration plus restreinte**.

## Une mise en mouvement en faveur de l'accompagnement des jeunes vers le droit commun

### Basculement des approches et des pratiques professionnelles avec l'introduction de l'aller-vers dans le quotidien des équipes des Missions Locales

#### Les recrutements et affectations dédiés

**Une structure sur deux a recruté spécifiquement pour mettre en œuvre les actions prévues**. Les profils sont variés et les compétences recherchées portaient, par ordre sur les **capacités d'animation**, de CISP, de **médiation** et de **gestion de projet** (à égalité). En moyenne plus de 2/3 du temps de travail des référents était sur le projet en lui-même. Il s'agit donc bien de **postes « dédiés »<sup>6</sup>, « spécifiques »<sup>7</sup>** avec des recrutements bien en lien avec les attendus du projet. **Les structures se sont donc bien dotées des compétences nécessaires**.

#### Changements organisationnels et inscription de « l'aller-vers »

**Plus de la moitié des Missions Locales participantes ont mis en place des changements organisationnels** : en termes d'horaire d'accueil « décalé » (56 actions), de nouvelles permanences dans des lieux atypiques (Restaurants du Cœur par exemple)... Il va sans dire que **les référents se sont rendus disponibles « hors horaire » pour les jeunes** contactés (via téléphone, sms, notamment). Le

---

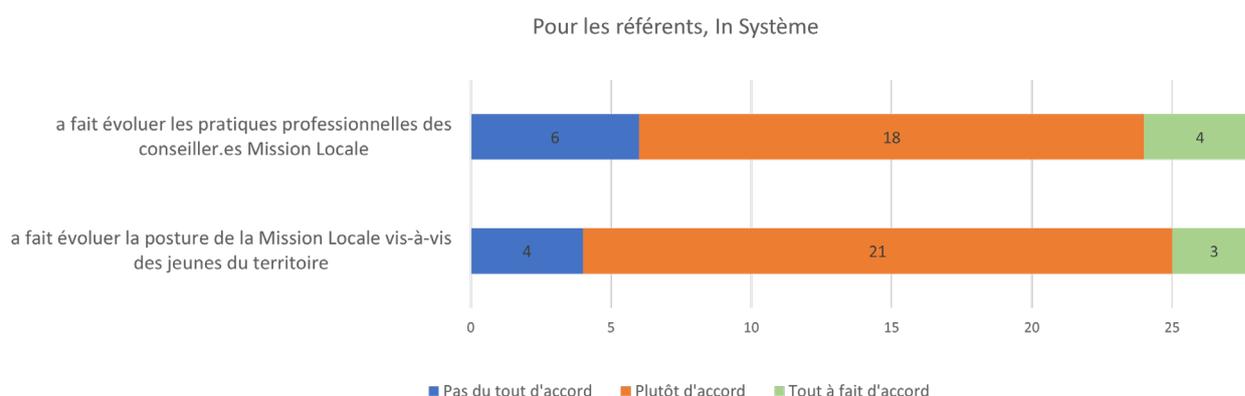
<sup>6</sup> Entretien direction

<sup>7</sup> Entretien référent

succès des horaires atypiques s'avère plutôt mitigé quant aux jeunes non connus par les structures, il a bénéficié davantage aux jeunes connus, en situation de travail pour pouvoir venir à la Mission Locale sur le temps du midi par exemple. La relativement courte durée de l'expérimentation et les impacts du COVID sont à prendre en compte. L'appropriation par le public d'un nouvel horaire s'inscrit nécessairement dans un temps long. Enfin, **pour la quasi-totalité des référents<sup>8</sup> le projet a permis d'inscrire la Mission Locale dans une démarche d'aller vers.**

## Diffusion au sein des équipes

C'est un enjeu important puisqu'il dépasse le projet en tant que tel. Les résultats sont rassurants, il s'agissait de vérifier si le projet avait impacté/modifié les pratiques<sup>9</sup>.



Cette appropriation/diffusion du projet par une bien plus large partie des salariés que ceux directement en charge du projet ne s'est pas réalisé immédiatement. Il a fallu que les référents fassent « *la preuve* »<sup>10</sup> de l'intérêt de cette approche originale mais aussi dérangeante puisqu'elle **remettait en question les « routines » habituelles en développant des pratiques au-delà des emplois repères** (par exemple). Il y a eu un double effet déclencheur de l'adhésion au sein des équipes :

- La **participation des collègues (non référents) aux actions** mises en œuvre
- Le fait que **cela fonctionne bien<sup>11</sup> pour les jeunes qui exprimaient leur satisfaction** au démarrage pour les ateliers puis pour l'accompagnement développé avec eux mais aussi pour la relation tissée.

<sup>8</sup> 27 sur 28 répondants

<sup>9</sup> Entretiens directions

<sup>10</sup> Entretiens référents

<sup>11</sup> Cf. intra « utilité sociale »

### Ce qu'en pensent les jeunes...

Les **problématiques des jeunes sont cumulatives**, de nombreuses études l'ont démontré. Pour autant, enclencher une démarche d'insertion avec ces jeunes ciblés par le projet c'est-à-dire, par définition, éloignés des Missions Locales ne pouvait s'effectuer sans développer un **travail purement relationnel entre les référents et le public**. Les entretiens font émerger des **situations d'isolement, d'absence de rythme de vie propice à une insertion**, ainsi qu'une **relative défiance par rapport aux institutions** : C'est sur ces points qu'IN Système a pu agir. **L'importance de prendre le temps de la rencontre pour les engager plus avant** : de fait, **la confiance donnée par les jeunes aux référents se reporte à l'ensemble de la structure** par la suite.

#### PAROLES DE JEUNES

- « Je connaissais de nom [la Mission Locale] mais je ne savais pas ce qu'elle faisait »
- « On a découvert plein de choses »
- « Ici, c'est plus humain, on a le temps »
- « Là, on m'écoute »
- « Je suis plus autonome, même à la maison »
- « Zéro regret »
- « Cela me rend plus à l'aise dans mes contacts avec les autres »
- « J'ai plus confiance en moi »
- « Cela m'a bien aidé »
- « Rencontrer d'autres jeunes, préparation au permis, Service Civique, tout est bien »

### Les enseignements pour les porteurs/référents

La nécessité d'être **réactif, disponible, à l'écoute des jeunes** revient classiquement dans les entretiens. **L'importance du collectif** est également soulignée au-delà de la Garantie Jeunes (ces temps collectifs sont également une plus-value du projet plébiscitée en miroir par les jeunes). « *La grande énergie à déployer pour accrocher les jeunes* »<sup>12</sup> et le nécessaire « *pas de côté* »<sup>13</sup> pour les amener doucement vers le droit commun. « *Faire avec* »<sup>14</sup> les jeunes, les partenaires ou les collègues comme condition nécessaire pour être pertinent sur les territoires. **Évolution des points de vue**<sup>15</sup>, des jeunes rencontrés d'âge et de niveau scolaire variés ne correspondant pas au stéréotype de « cassos ». Cette pluralité des jeunesses impose des **formes de travail souples et adaptatives**. L'on en revient bien à **un accompagnement global mais différencié pour chaque jeune**.

<sup>12</sup> Entretien référent

<sup>13</sup> Entretien direction

<sup>14</sup> Entretien référent

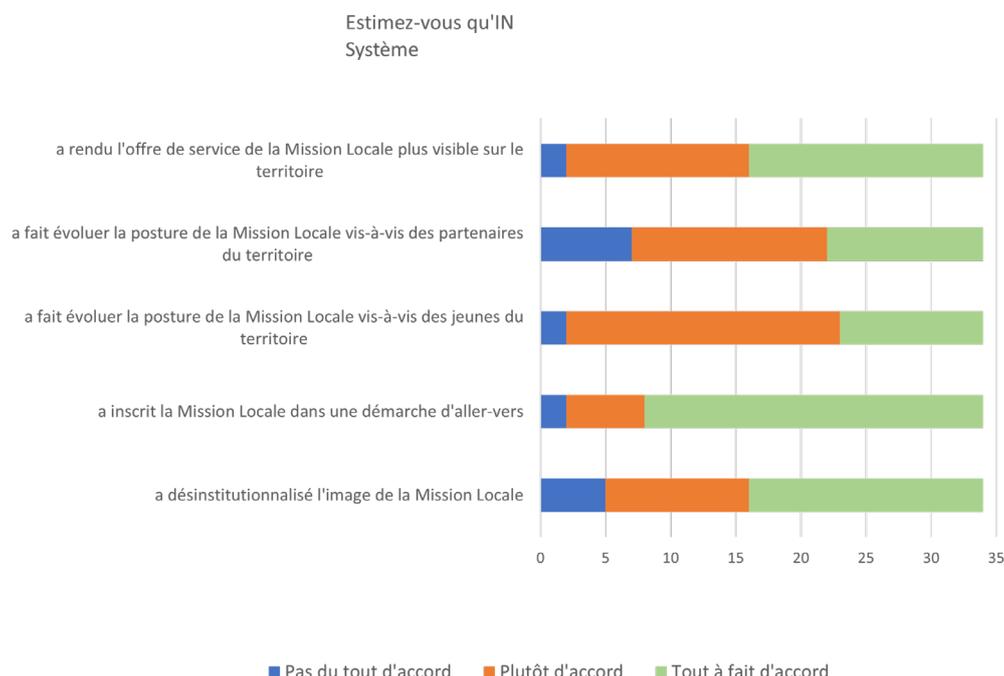
<sup>15</sup> Notamment pour les référents qui ne venaient pas de Mission Locale

## Les enseignements pour les structures

La singularité et l'utilité réaffirmée des Missions Locales, de fait, peu/pas de structures sont en capacité de déployer cet accompagnement global et adapté à chaque jeune. « Pas à pas »<sup>16</sup>, « petit à petit »<sup>17</sup> c'est ainsi que se construit la relation avec ces jeunes éloignés des structures, relation qui se noue lors d'actions différentes/originales pour des missions locales avec un point délicat, celui de la transmission du jeune repéré/accroché par le référent In Système vers un autre professionnel. Enfin, la capacité à travailler ensemble en tant que réseau (ici, régional) a été démontré ; la capacité à répondre, porter administrativement, piloter et rendre compte de la mise en œuvre d'un programme innovant d'envergure.

## Le renforcement partenarial<sup>18</sup>

100% des 34 partenaires ayant répondu envisagent de poursuivre le travail avec la Mission Locale. L'on en déduit sans peine que l'enjeu de légitimité et de reconnaissance locale a bien été atteint. Le jugement des partenaires sur les Missions Locales, dans le cadre de ce projet est très positif comme le montre le tableau ci-dessous car au-delà de la structure, les actions ont mobilisé des professionnels de différentes structures, qui ont pu réellement travailler ensemble sur le même territoire et non à côté les uns des autres (ateliers co construits et co animés, maraudes co conduites).

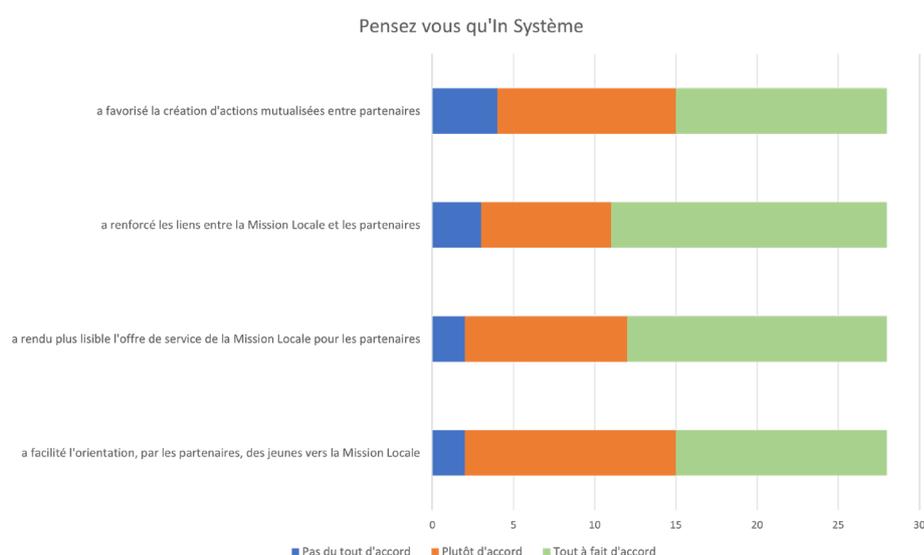


<sup>16</sup> Entretien référent

<sup>17</sup> Entretien référent

<sup>18</sup> Nous ne pouvons que pointer l'absence de convention entre le réseau des Missions Locales et l'Éducation Nationale qui dépasse bien entendu In Système et l'ARML mais qui reste tout de même objectivement un frein à l'insertion des jeunes. De fait, s'il y a pu avoir des actions in système de présentation de l'offre de service au sein de l'éducation nationale, cela s'est fait via les réseaux personnels des uns et des autres.

Ces points sont également confirmés par les référents IN Système eux-mêmes :



## Les répercussions locales d'un projet régional : la diffusion d'IN Système dans les territoires

### Le rôle des Missions Locales dans le maintien et la préservation du lien social (rapprochement jeunes/institutions)

#### L'UTILITE SOCIALE :

Si l'on reprend les grandes catégories d'utilité sociale pré-établies :

- **Pour l'individu, ici, les jeunes « invisibles »** (autonomie, capacités...) : Amartya Sen introduit ainsi la notion de « capacités », qui invite à considérer la pauvreté au-delà des seuls aspects monétaires et à la penser en termes de libertés d'action, de capacités à faire<sup>19</sup>. L'on peut remarquer que pour plus de **62% des jeunes rattachés**, les acquis sont bien de l'ordre du développement des capacités, d'une plus grande autonomie : **amélioration de la connaissance des dispositifs, se remobiliser, voir plus clair quant à leur avenir**.  
Lors des entretiens, d'autres facteurs sont mis en avant par les jeunes : **reprise de rythmes « normaux », se lever, voir d'autres personnes, être en lien avec d'autres jeunes, se sortir de son isolement** dans un premier temps puis, dans le cadre du « droit commun », **accéder aux services de la Mission Locale** (Garantie Jeunes, formation, permis...). Cela tend à valider les réflexions émergentes dans certaines Missions Locales quant à la **nécessité d'un « sas »** qui pour entrer en Garantie Jeunes, qui pour accepter d'être accompagné. Ce sas étant dévolu à une reprise de confiance, de création de lien, de réassurance nécessaire pour une partie du public avant d'engager un accompagnement.
- **Pour la société** (lien social, égalité des chances, équité territoriale) : **IN Système est une réponse pertinente à l'anomie, à l'absence de lien social, à l'isolement d'une partie, non négligeable, de**

<sup>19</sup> <https://www.economie.gouv.fr/facileco/amartya-sen>

**la population.** Les partenariats tissent les différents territoires d'un **maillage propice au montage d'actions futures partagées** (co-conception, co-animation, liens plus denses).

- **Pour l'économie** (ici, développement du capital humain) : divers **apprentissage en termes de soft skills**, mais aussi plus classiques (accès au permis, TRE, formations, découvertes des métiers, participation à des chantiers...). **Les Missions Locales n'ont pas fait que d'aller vers, elles ont aussi accompagné les jeunes repérés ou éloignés en déployant à terme leur offre de service en améliorant l'employabilité, la motivation, la formation** (222 en emploi, 111 en formation).

#### UNE REPONSE AUX QUESTIONS DU SENS DU TRAVAIL :

Le réseau est percuté depuis plusieurs années autour des questions du « sens du travail », ce questionnement est porté tant par les conseillers que par des directions. En effet, d'un point de vue objectif, **une grande partie du travail menée par les Missions Locales s'avère masquée** : globalement, seules les dimensions d'accès à l'emploi, à l'alternance et à la formation sont valorisées. Pour autant l'importance de l'existence de « sas » à l'entrée en Mission Locale (ou en Garantie Jeunes par exemple), de liens moins institutionnels, du temps nécessaire à l'adhésion des jeunes sont pleinement établis par ce projet notamment (mais pas uniquement).

#### IN Système a permis de redynamiser des pratiques et de remettre en selle deux principes d'action chers à Bertrand Schwartz :

- Le **rapprochement** : « *les jeunes... il fallait les rapprocher des administrations et des institutions, leur montrer en quoi ça pouvait leur être utile* »
- La **proximité** et l'**individualisation** : « *les missions locales devaient être capables de mettre un nom et une vie sur chaque jeune, le connaître individuellement, car c'était la seule façon de lui apporter une aide efficace* ».

Le premier point, plus objectivable en l'état des données quantitatives, est atteint (60% des jeunes repérés déclarent avoir une meilleure connaissance des dispositifs). Il semble évident que **IN Système a réhabilité des formes de travail anciennement développées par d'autres profils de salariés (éducateurs, animateurs notamment) dont l'on retrouve toute la pertinence aujourd'hui**.

## Faire ensemble au service des jeunes et des territoires

### La plus-value d'une approche réseau

Le projet a servi initialement de catalyseur pour « **faire réseau** » **autour d'un même thème**. Cela a « *obligé les structures à formaliser et mettre en place des actions* »<sup>20</sup> qui par ailleurs étaient déjà en réflexion mais qui, faute de temps et de moyens dédiés peinaient à émerger. **IN Système a donné ce temps et ces moyens**. Les liens inter Missions Locales ont également permis des **échanges de pratiques** des **appuis entre pairs** plus (cadencement des réunions, webinaires, groupe de pairs) ou moins (échanges directs) formalisés dans une **double logique de partenariat (conventions) et de réseau (interpersonnel)**.

---

<sup>20</sup> Entretien direction

Par la suite, l'on peut dire qu'il y a eu une **sédimentation des acquis du projet dans les pratiques des structures**. Les échanges entre pairs ont permis une forme de **mutualisation des pratiques** et un **développement des actions entre structures** (à une moindre échelle territoriale), des **rapprochements internes au réseau régional**.

## Des effets inscrits sur les territoires

Comme nous l'avons déjà évoqué, **le tissu partenarial, renforcé ou initié (dans une moindre mesure), perdurera au-delà du projet**. Les formes de travail développées sont plus riches et variées qu'auparavant, des **liens entre structures et/ou techniciens existent entre Missions Locales mais aussi entre structures différentes** (autres associations) dorénavant ce qui s'avère de bon augure pour le futur.

## En guise de conclusion...

### La pérennisation des postes et des compétences

C'est logiquement un point délicat pour les salariés recrutés pour la mise en œuvre du projet mais, d'un point de vue plus organisationnel, cela pose la question de la Gestion Prévisionnelle des Emplois mais, ici, surtout, des Compétences. Les Missions Locales ont acquis des compétences fortes dans le cadre de ce projet. **Les compétences fines (manières de faire, postures adaptées) sont détenues principalement par les référents des actions IN Système**. Si ces salariés partent, c'est une perte importante pour le réseau... Autre point d'achoppement, le travail développé lors du projet dans le cadre des relations avec les jeunes ou le type d'ateliers construits sont peu compatibles avec le cadre actuel des emplois repères de la branche.

### Le positionnement ARML

La question du ou plutôt des positionnements des ARML est une interrogation nationale. Simple gestion du Plan Régional de Formation, courroie de transmission État/Région, représentante politique des structures, plate-forme ressource technique pour les Missions Locales (modèle C2RP), porteuse de projet... **la palette d'attendus et de possibles est vaste**. Les Présidentes et Présidents des Missions Locales valident, à travers le bureau de l'ARML, le programme régional d'animation qui détermine jusqu'où l'association régionale doit et peut aller. C'est donc, aux Présidents des Missions Locales, à terme de statuer sur les postures attendues de l'ARML. Enfin, l'ensemble des directions ayant répondu au questionnaire affirme leur volonté « *de poursuivre, au niveau de (leur) Mission Locale, la démarche d'"aller-vers" et de (re)mobilisation* ». Ce qui est, évidemment, un succès pour les référents, les structures, l'ARML et les financeurs publics.





Crédits photos Missions Locales : Haute Saintonge, Agglomération Royan Atlantique, Arrondissement de Brive, Périgord Noir, Libournais, Bordeaux Avenir Jeunes/Hauts de Garonne, Haute Gironde, IEBA, Insertion Poitou.