

Les fondamentaux de l'accompagnement

en Mission Locale vers l'insertion
professionnelle et sociale des jeunes



PRÉAMBULE

Ce livret est le résultat d'une démarche participative avec des professionnel·les du réseau des Missions Locales et des jeunes accompagné·es. Ils et elles ont porté un regard collectif sur ce qui importe dans l'accompagnement pour s'assurer de mener à bien les objectifs des jeunes.

Vous trouverez, pour chaque grand principe, une double-page dans laquelle nous présentons les quatre entrées de discussion qui nous ont permis d'aboutir à une définition :

- les risques encourus à ne pas les appliquer ;
- les entraves à leur application ;
- les moyens pour le faire ;
- et les bénéfices observés.

Autant d'approches qui permettent aux lecteur·rices d'évaluer comment contribuer collectivement au maintien de ces fondamentaux et d'identifier leur rôle pour les préserver.



Introduction	2
Méthodologie	4
L'approche globale	6
Les jeunes, acteurs de leur parcours	8
L'ancrage partenarial local	10
La personnalisation de la relation	12
Le « tenir conseil »	14
La temporalité des jeunes	16
L'équité de traitement	18
L'accueil inconditionnel	20
La reconnaissance et le respect mutuels	22
L'adaptabilité	24
Conclusion	26
Méthodologie conclusive	27
Glossaire	28
Remerciements	30



INTRODUCTION

Les Missions Locales accompagnent, vers l'insertion professionnelle et sociale, les jeunes âgés de 16 à 25 ans, sortis du système scolaire – sauf programme spécifique – qu'ils et elles soient diplômés ou non, en emploi ou pas, avec ou sans papiers. Pas de contrainte de durée, la Mission Locale n'est pas un dispositif, même si elle en porte et en prescrit, elle est avant tout référente de parcours et assemble des dispositifs.

Le réseau des Missions Locales est un acteur opérationnel aux différents engagements qui s'inscrivent tous dans une mission de service public plus large : opérateur du Conseil en évolution professionnelle (CEP), garant de la mise en œuvre de l'Obligation de formation, membres du Réseau pour l'emploi (RPE) et du service public régional de l'orientation (SPRO), etc. Si ces mandats nous obligent, ils ne nous définissent pas entièrement car notre mission de service public prévoit que nous participions à ce que *tous les jeunes aient accès à une information généraliste, objective, fiable et de qualité ayant trait à tous les aspects de leur vie quotidienne*¹.

Ainsi, l'insertion en Mission Locale se situe au carrefour de plusieurs champs d'action qui fonctionnent ensemble par capillarité : politiques publiques, milieu associatif, monde économique, action sociale, solidarité, etc.

Nous présentons ici dix principes socles qui s'inscrivent dans une histoire commune et des pratiques ancrées depuis 1982. Ces principes, inaliénables et étroitement liés, constituent la base nécessaire à la relation d'accompagnement. S'ils définissent d'une certaine manière notre identité, ils ne sont bien sûr pas exhaustifs. L'écoute, la bienveillance, la disponibilité, l'empathie, le non-jugement, la justesse pédagogique, notamment, étayent une posture professionnelle pertinente. Leur application garantit aussi pour les professionnels le maintien du sens au travail, le développement de relations de confiance réciproque et d'un sentiment d'utilité.

La qualité de la relation au bénéfice des jeunes et de leur insertion doit être préservée quels que soient les dispositifs, les gouvernements, les couleurs politiques et les politiques locales. Pour être à la hauteur de cette ambition, faire réseau est essentiel.

¹ Code du travail, article L6111-3.



MÉTHODOLOGIE

- ◆ « *Transformer le vécu en expérience, transformer l'expérience en un savoir-faire et transformer le savoir-faire en des savoirs qui vous donnent l'autonomie.* »

Bertrand Schwartz in Les grands entretiens, interview mené par Geneviève Jaggi-Auroi, 2002

Cette marche à suivre, qui part du vécu, mène à l'autonomie en passant par la constitution de savoirs, s'applique autant aux professionnel·les qu'aux jeunes qu'ils et elles accompagnent. C'est pourquoi une démarche de réflexion collective basée sur les expertises d'usages des jeunes et des professionnel·les était indispensable. En traduisant ses vécus en savoirs, le réseau des Missions Locales a actualisé ses fondamentaux de l'accompagnement vers l'insertion professionnelle et sociale.

DES CITATIONS ILLUSTRONT LES PROPOS ET SONT IDENTIFIABLES AINSI :

◆ *Paroles de jeunes*

◆ *Paroles de professionnel·les*

◆ *Paroles de Bertrand Schwartz*

LES ÉTAPES CLÉS DE LA DÉMARCHE PARTICIPATIVE

JUIN 2025

- Invitation du réseau à participer au chantier sur la définition des fondamentaux de l'accompagnement.

SEPTEMBRE & OCTOBRE 2025

- Premiers temps de travail avec les professionnel·les volontaires.
- Technique de l'arpentage sur la base de 8 textes fondateurs.
- Production d'une pensée collective autour de valeurs communes.

OCTOBRE À DÉCEMBRE 2025

- 32 heures d'ateliers en visio.
- 73 professionnel·les mobilisé·es.
- 53 Missions Locales engagées.
- 15 régions représentées.
- 92 valeurs regroupées par thématiques.
- 10 principes sélectionnés et explorés par le collectif.

DÉC. 2025 & JANVIER 2026

- 22 ateliers réalisés par les professionnel·les à l'aide d'un kit proposé par l'Institut Bertrand Schwartz.
- 200 jeunes mobilisé·es.

Nous espérons avoir, ici, retranscrit au mieux leurs paroles.

L'APPROCHE GLOBALE

L'approche globale de l'accompagnement est le fondement même de l'action et de l'identité des Missions Locales.

→ ALLER PLUS LOIN

Rapport Schwartz



◆ « *Contre l'espace morcelé sans repères, un espace cohérent où se construire. Seuls les jeunes qui trouvent un lieu où il leur est possible de "reglobaliser" une vie éclatée – école, rue, entreprise, logement, ..., – arrivent à se situer et à s'insérer dans la société.* »

ENTRAVES À SON APPLICATION



Financer uniquement des objectifs sur une logique de résultats et non pas un fonctionnement empêche le déploiement de l'approche globale dans le projet de la structure.

◆ « *Nous sommes contraints par les dispositifs ou outils qu'on nous demande d'appliquer. On priorise au regard de ces contraintes de façon plus ou moins volontaire.* »

Obligation de moyens **VERSUS** Obligation de résultats

RISQUES À NE PAS L'APPLIQUER



Cloisonner les parcours et les rendre inadaptés.

◆ « *La Mission Locale est un outil pour aider les jeunes à devenir ce qu'ils veulent devenir.* »

Faire sortir prématurément les jeunes des dispositifs ou arrêter leur accompagnement sous prétexte « d'une sortie positive ». Cela fragilise la situation et le parcours et contribue aux non-recours des publics.

◆ « *Il est primordial de prendre en compte tous les aspects de la vie des jeunes et pas seulement la "vie productive".* »



DÉFINITION

L'approche globale est un tronc commun qui s'appuie sur l'ensemble des autres principes. Elle permet d'appréhender l'ensemble des dimensions professionnelles, personnelles et sociales de la situation d'un-e jeune dans le respect de sa libre adhésion. Elle se caractérise par une structure référente et un-e professionnel-le référent-e identifié-e.

**MOYENS
NÉCESSAIRES POUR
L'APPLIQUER**



Faire une place à l'ensemble des dimensions de l'approche globale dans l'accompagnement et dans l'offre de service : accès à l'emploi ; projet professionnel ; citoyenneté ; formation ; santé ; logement ; accès au droit ; loisirs ; sports ; culture.

◆ « *Il n'y a pas un chemin défini.* »

Créer un lien de confiance entre l'accompagnant-e et la personne accompagnée afin de pouvoir dépasser la première demande et aborder autant de sujets que de besoins.

◆ « *Le jeune doit savoir qu'il peut être accompagné sur tous les aspects de sa vie.* »

**BÉNÉFICES
DE SON
APPLICATION**



Sécuriser les parcours et stabiliser la situation.

◆ « *La Mission Locale me donne un coup de main face à ce qui fait peur dans la vie.* »

Être en phase avec la réalité de la vie des jeunes et accompagner de façon adaptée à cette tranche d'âge. Cela contribue à prévenir les abandons.

◆ « *La Mission Locale doit être un lieu identifié, un carrefour vers le champ des possibles.* »

Ce principe participe à rendre attractif un métier pour les professionnel-les et un espace de rencontre, de construction et d'élaboration de parcours de vie pour les jeunes.

◆ « *L'accompagnement global donne sens au rôle des conseillers et à notre approche centrée sur la personne.* »



LES JEUNES, ACTEURS DE LEUR PARCOURS

Principe complémentaire de la personnalisation de la relation et du « tenir conseil ». Si le premier participe au développement de l'esprit critique et du libre arbitre, le second permet la décision et l'action.

◆ « *Paradoxalement, une partie de la jeunesse s'empare de son pouvoir d'agir, mais elle reste en grande partie invisibilisée, réduite au silence, et peu valorisée ou accompagnée dans son désir d'émancipation.* »

ENTRAVES À SON APPLICATION



Plaquer des représentations, des jugements de valeur et manquer de considération pour la diversité des aspirations.

◆ « *Nous sommes encore confrontés à un système qui décide à la place des jeunes.* »

Dépendre de services publics et privés du territoire insuffisants se traduit par un manque de moyens qui favorise l'autonomie.

◆ « *Quand y'a pas de bus, y'a pas de bus !* »

Objectifs des jeunes **VERSUS** Objectifs institutionnels

RISQUES À NE PAS L'APPLIQUER



Générer de la méfiance, de la défiance et de la perte de confiance en soi, envers les professionnel·les, la Mission Locale, les partenaires, voire la société.

◆ « *Les conseillers ne doivent pas être perçus comme des supérieurs, mais comme des interlocuteurs avec lesquels ils peuvent échanger d'égal à égal.* »

Créer une relation de dépendance en plaçant le ou la professionnel·le dans une posture de toute puissance et non plus dans l'aide au choix et à la prise de décision.



DÉFINITION

La Mission Locale en tant que catalyseur offre un espace dans lequel les professionnel·les portent la dynamique de mise en mouvement des jeunes. Les jeunes s'approprient leurs besoins, leurs questionnements puis les outils, les méthodes et les savoirs proposés par les professionnel·les pour l'élaboration et la réalisation de leurs projets. Enfin, ils et elles définissent les étapes et élaborent leur parcours de vie.

**MOYENS
NÉCESSAIRES POUR
L'APPLIQUER**



Aider à mettre en place une stratégie et un plan d'action en co-construisant le parcours par des entretiens non directifs, des prises de notes attentives et parfois partagées entre le ou la jeune et le ou la conseiller·ère.

♦ *« Il est nécessaire de détacher les représentations qu'on a du marché de l'emploi, de la personne, de ses possibilités et de ses envies, etc. »*

Permettre aux personnes accompagnées d'aller chercher des informations en elles-mêmes en se connaissant et par elles-mêmes en connaissant les ressources disponibles.

♦ *« Savoir que l'on est maître décisionnaire tout en sachant qu'on n'est pas seuls, qu'il y a quelqu'un pour nous aider et nous accompagner. »*

Ouvrir l'espace des possibles par des méthodes participatives.

♦ *« La Mission Locale m'a aidé à différents moments de mon parcours pour grandir, voir ce que je voulais pour mon avenir. J'ai réussi à me construire et à avoir confiance en moi. »*

Mettre en œuvre une participation active des jeunes volontaires dans la constitution de l'offre de service de la Mission Locale. La Mission Locale doit être un lieu d'expérimentations et d'expériences.

Garantir la libre adhésion des jeunes à toutes les étapes.

♦ *« Acceptez nos refus, à nous d'assumer nos décisions, nos responsabilités. »*

**BÉNÉFICES
DE SON
APPLICATION**



Favoriser des choix éclairés et la prise en compte de toutes les options.

♦ *« Une autonomie qui soit avant tout une autonomie de décision. »*

Générer une dynamique collective et faire vivre un lieu animé.

♦ *« Les jeunes sont porteurs de nouvelles valeurs sur lesquelles il faut prendre appui pour impulser une dynamique de transformation économique et sociale. »*



L'ANCRAGE PARTENARIAL LOCAL

Il y a trois niveaux de développement partenarial à mettre en cohérence :

- opérationnel – au sein de l'équipe Mission Locale ;
- organisationnel – avec les membres du conseil d'administration et tout-e acteur-riche utile du territoire ;
- politique – entre la Mission Locale, les élu-es et les différents niveaux institutionnels de la commune jusqu'à l'État.

Il y a des enjeux communs, des stratégies à partager et une fluidité de l'information à organiser.

- ◆ « *Le partenariat se construit pour et autour des jeunes.* »
- ◆ « *Afin d'être au plus près des besoins du jeune, le conseiller Mission Locale ne travaille pas seul.* »

ENTRAVES À SON APPLICATION



Mettre en compétition les structures partenaires d'un territoire sur le plan des moyens et des objectifs alloués.

Prendre part à des réunions partenariales sans mise en action.

◆ « *Si nous sommes des couteaux suisses, les partenaires sont des couteaux à beurre, poisson, pain... Leurs spécialisations sont une force.* »

Partenariat **VERSUS** Concurrence

RISQUES À NE PAS L'APPLIQUER



Travailler en silo, s'enfermer sur sa culture, ses méthodes et ses représentations. Cela amène à un accompagnement hors sol et en vase clos avec des réponses limitées et toutes faites. Au-delà de la perte de temps, c'est une perte en qualité d'accompagnement.

Désorienter les jeunes et contribuer à une errance d'une structure à l'autre. Cela participe d'une forme de « maltraitance institutionnelle ».

◆ « *Ça rajoute des difficultés aux jeunes et peut amener des conflits.* »



DÉFINITION

L'ancrage partenarial local est une condition essentielle de la mise en œuvre de l'approche globale. Les professionnel·les construisent et entretiennent un maillage entre acteurs économiques, institutionnels et sociaux pour mener conjointement des actions adaptées aux besoins des jeunes. Cela contribue au développement de l'économie locale, à la qualité du service public et à faire exister les jeunes sur leur territoire.

**MOYENS
NÉCESSAIRES POUR
L'APPLIQUER**



Connaître les employeurs du bassin d'emploi, se tenir à jour de leurs besoins et créer les conditions de rencontres avec les jeunes.

Organiser des rencontres régulières pour favoriser l'interconnaissance entre partenaires en communiquant et en allant vers elles-eux.

♦ **« Le partenariat, ça se construit et ça s'entretient. »**

Vivre et faire vivre le territoire en participant et en organisant des événements avec les partenaires.

Intervenir de façon croisée et coordonnée avec les partenaires auprès des publics lorsque c'est nécessaire.

Formaliser le partenariat à l'aide de conventions et en identifiant des professionnel·les dédiés à le faire vivre afin de le rendre pérenne et d'éviter qu'il ne se limite qu'à la relation entre quelques personnes.

**BÉNÉFICES
DE SON
APPLICATION**



Créer des opportunités de découverte de métiers et d'emploi pour les jeunes sur leur territoire.

Partager l'effort, les moyens et les expertises. L'intelligence collective et la complémentarité des points de vue permettent une prise de recul et un croisement des constats sur les besoins du territoire et des jeunes.

Faire exister la Mission Locale et ses partenariats pour et avec les publics.

Prendre en compte rapidement les situations par de bonnes orientations et des prescriptions adéquates.

♦ **« Avant je n'avais que mes parents pour m'aider. La Mission Locale et mon éducatrice m'aident dans mes démarches. »**

Avoir une force commune auprès des décideur·ses du territoire.

♦ **« Il appartient à toutes les forces politiques, syndicales, sociales, culturelles, de redonner un sens à notre société. »**



LA PERSONNALISATION DE LA RELATION

Permis par l'adaptabilité, la personnalisation garantit la prise en compte de la temporalité des jeunes et renforce leur posture d'acteur·rices de leur parcours.

◆ « *Le conseiller prend du temps pour moi, je suis au cœur de l'entretien.* »

ENTRAVES À SON APPLICATION



Cristalliser autour des fortes injonctions sur la catégorisation des publics et la pression des chiffres.

◆ « *Ce n'est pas le nombre de prescriptions qui fait un bon conseiller. Penser qu'un entretien doit être rentable est une entrave importante.* »

Concentrer les efforts sur le workfirst entraîne des orientations précipitées et subies, le plus souvent vers les métiers en tension.

◆ « *Un jeune arrive et on veut le coller dans des cases qui sont de plus en plus nombreuses et de plus en plus étroites.* »

Surcharger les portefeuilles des conseiller·ères entraîne un manque de disponibilité et de temps au détriment du lien.

◆ « *La relation qui est construite avec le jeune est une histoire de rencontre et un dossier n'est pas la même chose qu'une personne.* »

Politique d'emploi d'abord et du chiffre **VERSUS** Personnalisation de l'accompagnement

RISQUES À NE PAS L'APPLIQUER



Oublier la personne en face et ne pas accepter sa propre humanité avec nos personnalités, nos passions, nos doutes et nos certitudes.

◆ « *La conseillère prend en compte les émotions, l'anxiété.* »

Renforcer ou faire naître le sentiment d'être compris·e ou invisible.

◆ « *Quand on a un manque d'accompagnement et un manque de considération, on manque de confiance en soi.* »



DÉFINITION

La Mission Locale s'assure de la prise en compte de ce qui fait la spécificité de chaque jeune et du contexte dans lequel ils et elles évoluent. Il s'agit d'un principe d'action qui repose sur une alliance de travail et des propositions adaptées aux besoins co-identifiés. Jeunes et accompagnant-es référent-es se connaissent et se reconnaissent à travers leurs interactions.

**MOYENS
NÉCESSAIRES POUR
L'APPLIQUER**



Établir un diagnostic avec les jeunes, pas exclusivement fléché vers l'emploi.

◆ *« Il faut aller chercher ce qui fait la spécificité de chacun et prendre en compte sa situation de départ, son histoire. »*

Inscrire la relation dans le temps par un-e conseiller-ère référent-e unique. Les professionnel-les sont garant-es de la mémoire du parcours quelles qu'en soient les étapes. Toutefois, des ajustements dans la relation d'accompagnement peuvent être envisagés si besoin (changement de référent-e ou partage de la référence).

◆ *« Il faut permettre une continuité de l'accompagnement même une fois en situation d'emploi ou de formation, pour consolider le parcours et répondre aux autres demandes. »*

Organiser la multimodalité de la relation au-delà de l'entretien et des moyens de communication (appels, mails, sms, réseaux sociaux), permettre et valoriser l'informel.

◆ *« Avoir des entretiens en dehors du bureau permet de créer du lien, d'entretenir la relation et de redémarrer des choses en construction. »*

**BÉNÉFICES
DE SON
APPLICATION**



Proposer un cadre structuré et sécurisant qui renforce la qualité des parcours d'accompagnement.

Répondre de manière adaptée et pertinente.

◆ *« On n'accompagne pas des parcours mais des personnes. »*

Avoir une meilleure connaissance des jeunes du territoire et remplir ainsi sa fonction d'observatoire.

◆ *« Cela rend notre poste plus enrichissant et plus attractif car on ne fait jamais la même chose, chaque accompagnement est singulier. »*



LE « TENIR CONSEIL »

◆ « On est avec le jeune, ensemble on ouvre des portes et on en ferme aussi. »

◆ « On ne ressent pas la hiérarchie avec les conseillers, il y a de la considération et la relation est horizontale. »

→ ALLER PLUS LOIN



ENTRAVES À SON APPLICATION



Centrer les indicateurs des politiques publiques uniquement sur les entrées et les sorties et ne valoriser que les sorties dites « positives ».

◆ « Être dans le placement de produits en ne remplissant que des cases et des objectifs chiffrés. »

Qualitatif **VERSUS** Quantitatif

RISQUES À NE PAS L'APPLIQUER



Se croire seul-e au monde et ne pas tenir compte de la diversité des interlocuteur-rices des jeunes et de leurs conseils. Parents/familles, groupe social, réseaux sociaux sont autant de personnes qui influencent et alimentent aussi les réflexions des jeunes et leur vision du monde.

◆ « Le jeune fait son parcours, prend ses infos à droite à gauche. »

Se positionner en sachant-e, en expert-e de la vie des jeunes avec une posture de contrôleur-euse et une démarche basée sur le jugement des idées et des aspirations.

◆ « On ne prend pas la place, on laisse faire des choix. Dans le «tenir conseil» on est une sorte de double, on aide à cheminer. »

Devenir un guichet. En n'étant que dans l'information descendante, on apporte des réponses sans nuance, toutes faites, désincarnées. Il y a une réduction des choix et des possibles.



DÉFINITION

Le « tenir conseil », technique développée par Alexandre Lhotellier, se traduit par « délibérer pour agir ». Il n'a de valeur qu'à l'instant où il est réalisé. Il prend place dans une horizontalité de la relation entre le ou la jeune et son accompagnant-e qui permet d'explorer toutes les informations utiles. Par un dialogue, le ou la jeune peut ainsi faire des choix éclairés et librement consentis.

**MOYENS
NÉCESSAIRES POUR
L'APPLIQUER**



Proposer un cadre étayant et non-directif pour dialoguer avec les jeunes.

◆ « *“Tenir conseil”, ce n'est pas donner des conseils, c'est délibérer dans un espace dédié.* »

Les prendre en compte et non en charge en protégeant au mieux les échanges de la pression des politiques publiques.

◆ « *On peut biaiser sa posture par la pression des chiffres et notamment la pression des sorties positives.* »

Être en veille informationnelle, réfléchir aux besoins de la jeunesse et s'outiller intellectuellement.

Rendre lisibles, compréhensibles, accessibles les informations.

**BÉNÉFICES
DE SON
APPLICATION**



Donner les moyens aux jeunes de faire des choix éclairés.

◆ « *Le “tenir conseil” est au service de quelqu'un qui doit prendre une décision.* »

Favoriser le sentiment de légitimité des jeunes.

◆ « *J'attends de l'honnêteté en ce qui concerne mon projet, dire si c'est risqué ou pas...* »

◆ « *Ne pas “casser” leur rêve, mais être réaliste et bien informé.* »



LA TEMPORALITÉ DES JEUNES

Permise par l'adaptabilité, la prise en compte de la temporalité du jeune est une partie intégrante de la personnalisation de la relation.

◆ « *Il faut prendre en compte le temps de la jeunesse, le temps de la complexité de sa relation à soi et au monde.* »

Lettre #2 de l'Institut Bertrand Schwartz (juin 2023)

ENTRAVES À SON APPLICATION



Subir des pressions institutionnelles et composer avec de lourdes procédures administratives.

◆ « *On est parfois obligé, pour les financements, d'accélérer les processus alors que ce n'est pas le bon moment pour le jeune.* »

Être exposé-es à des temporalités différentes de tout ordre (formation, délais administratifs, injonctions familiales et responsabilités, etc.). Elles peuvent créer des conflits de priorités et parfois mettre en concurrence les jeunes.

◆ « *Je vois tout le monde avancer mais pas moi.* »

Temporalité administrative **VERSUS** Temporalité des jeunes

RISQUES À NE PAS L'APPLIQUER



Produire des décalages entre les besoins et les réponses apportées.

Rationaliser le temps des professionnel·les et faire disparaître l'accompagnement social des pratiques.

Générer de la maltraitance institutionnelle. La pression reçue par les professionnel·les se retranscrit parfois sur les jeunes accompagné·es.



DÉFINITION

L'accompagnement sur le temps long en Mission Locale s'affranchit des contraintes des dispositifs. La structure organise la disponibilité des professionnel·les qui doivent à la fois prendre leur temps et se montrer réactif·ves afin de s'adapter aux rythmes des jeunes. Un parcours est un chemin, non pas une course, avec ses étapes, ses détours et ses temps de latence.

**MOYENS
NÉCESSAIRES POUR
L'APPLIQUER**



Respecter le temps du jeune en acceptant le principe d'étapes intermédiaires dans lesquelles des pauses sont possibles. Un parcours de vie n'est jamais linéaire. Il y a lieu de respecter, chez les jeunes, les rythmes du développement tant psychologique que physiologique.

◆ « *Leur rapport au temps est très différent. Pour certains jeunes, ça ne va pas assez vite, ils ont le sentiment de faire du surplace, voire de retourner à la case départ. À l'inverse, pour d'autres, la Mission Locale leur donne du temps pour découvrir, chercher, comprendre.* »

Accueillir sans rendez-vous dans un espace ouvert, ce qui ne se substitue pas à la personnalisation de la relation réalisée par le ou la référent·e unique.

◆ « *Pour les jeunes en grande difficulté qui passent devant la Mission Locale et s'arrêtent 5 min, ce temps permet de le raccrocher dans un environnement préservé.* »

Dégager une marge de manœuvre suffisante pour les accompagnant·es. La souplesse dans leurs agendas rend possible la gestion des urgences et la spontanéité.

◆ « *Pour laisser le temps au jeune, il faut aussi laisser le temps au conseiller.* »

**BÉNÉFICES
DE SON
APPLICATION**



Structurer une offre de service adaptée et modulable, en cohérence avec les temporalités des jeunes et leurs disponibilités. La continuité et la régularité des actions proposées permettent de mobiliser l'offre de service aux moments qui semblent les plus opportuns pour les jeunes.

◆ « *L'offre de service doit toujours être mouvante et s'adapter à leurs besoins et c'est en prenant en compte leur parole qu'on avance, même si ça prend du temps.* »



L'ÉQUITÉ DE TRAITEMENT

- ◆ « Chaque personne mérite d'être écoutée et accompagnée de la même manière, sans jugement. Il n'y a pas à faire un tri entre les jeunes en fonction de leur origine, de leur nationalité, de leur situation de handicap ou d'autres critères. Un jeune non scolarisé, s'il a l'âge, doit pouvoir bénéficier d'un accompagnement ou, au moins, être orienté de manière adaptée. On ne choisit ni son pays d'origine ni sa situation personnelle, et il est important de tenter d'apporter une réponse à toutes les personnes ayant besoin d'aide. »

ENTRAVES À SON APPLICATION



Devoir se plier à des critères d'éligibilité excluant qui ne prennent pas en compte les singularités. Les places réservées à des populations spécifiques ne sont pas toujours en cohérence avec la réalité et ses subtilités.

Croire que l'offre de service peut être universelle et qu'elle garantit l'inclusion de tous et de toutes. Si inclure tout le monde n'est pas toujours possible, c'est un objectif à ne pas perdre de vue.

- ◆ « Pour moi, l'équité représente la diversité. Il faut s'adapter en fonction de chacun. »

Égalité **VERSUS** Équité

RISQUES À NE PAS L'APPLIQUER



Renforcer la marginalisation et l'exclusion de certains publics. Cela aggrave les inégalités sociales et économiques et alimente un système d'injustices.

- ◆ « Je refuse de marginaliser les jeunes défavorisés. »

Entraîner la perte de confiance des jeunes envers les institutions, voire envers la société.



DÉFINITION



Sur un principe d'équité, les Missions Locales visent à pallier les manquements de la société pour lutter contre les inégalités. En partant de chaque situation, les professionnel·les adaptent la méthode et les propositions. L'objectif est de garantir au plus grand nombre l'accès au droit commun et à l'ensemble des ressources.

**MOYENS
NÉCESSAIRES POUR
L'APPLIQUER**



Être transparent·e en rendant les informations accessibles et compréhensibles.

◆ « *La jeunesse n'est pas fragile en soi, mais parce que la société est instable. Les jeunes manquent de repères solides, ils doivent faire face à des inégalités qui ne cessent de croître, et souvent dès leur plus jeune âge. Le soutien proposé à la jeunesse n'est plus structurant.* »

Faire du sur-mesure dans l'accompagnement et les actions proposées.

◆ « *Définir des mesures empreintes d'équité plutôt que d'égalité afin d'offrir aux jeunes, futurs citoyens et adultes, les mêmes chances et de leur permettre de s'affranchir de certains déterminismes sociaux.* »

**BÉNÉFICES
DE SON
APPLICATION**



Connaître et reconnaître finement les publics.

◆ « *L'équité, c'est la prise en compte de ma situation sociale, de ma situation globale.* »

◆ « *Être accueillis et respectés comme on est et là où on en est.* »

Orienter de façon adaptée, faciliter les parcours et les réussites par la personnalisation des réponses et ainsi favoriser l'accès au droit commun.

◆ « *La Mission Locale permet de faire des découvertes en fonction d'où on vient.* »

◆ « *L'équité contribue au vivre ensemble.* »



L'ACCUEIL INCONDITIONNEL

Puisqu'il concerne toute personne qui se présente en Mission Locale, l'accueil inconditionnel est la mise en œuvre de l'équité de traitement vers laquelle les structures tendent.

◆ « *La Mission Locale doit rester ouverte à tous.* »

ENTRAVES À SON APPLICATION



Considérer les dispositifs et leurs critères comme seule porte d'entrée en Mission Locale empêche l'accès à un premier niveau d'information.

Accueil inconditionnel de tous et toutes
≠ Accompagnement inconditionnel de tous les jeunes de 16 à 25 ans.

◆ « *Cette discussion avec les jeunes a fait émerger un questionnement sur la valeur d'accueil inconditionnel. Certains jeunes ont exprimé un sentiment de décalage entre les valeurs défendues par la Mission Locale et les limites imposées par le cadre légal.* »

Critères excluant des dispositifs **VERSUS** Philosophie de l'accueil inconditionnel

RISQUES À NE PAS L'APPLIQUER



Rigidifier les démarches d'inscription et les conditionner aux exigences administratives des dispositifs pèsent lourdement sur les publics quand cela ne les éloigne pas définitivement.

◆ « *Nous ne sommes pas que "emploi" et "dispositifs", il y a encore la place pour l'accueil inconditionnel.* »

Discriminer les publics dès l'accueil entretient la précarisation, la stigmatisation, renforce le non-recours au droit, invisibilise certains publics, favorise le décrochage institutionnel, voire la défiance, en les institutions.

◆ « *On reconstruit des invisibles qu'on a mis des années à aller chercher.* »



DÉFINITION



Dans leurs missions d'accueil, d'information et d'orientation, les Missions Locales et leurs équipes donnent un premier niveau d'information à toutes les personnes se présentant dans la structure. Elles contribuent ainsi à rendre universel l'accès au droit. Cette inconditionnalité s'applique également à un accompagnement pour tous publics de 16 à 25 ans, y compris ceux ne remplissant pas les critères d'accès aux dispositifs contractualisés.

**MOYENS
NÉCESSAIRES POUR
L'APPLIQUER**



Prendre un temps de rencontre avant même toute démarche administrative est indispensable, c'est la seule façon de garantir l'universalité de l'accueil.

◆ **« Fournir les papiers d'identité ne doit pas conditionner l'accueil des publics, leur orientation ou leur inscription. »**

Diversifier les formes et les moyens d'accueil (physique, numérique, téléphonique, hors les murs, aller-vers, maraudes numériques, permanences, bureau mobile, etc.).

◆ **« Il faut rappeler et affirmer ce principe auprès des publics, des professionnels et des partenaires. »**

**BÉNÉFICES
DE SON
APPLICATION**



Maintenir un lieu ressource. Bien identifiée par les jeunes, la Mission Locale est, pour certain-es, un des derniers lieux d'accueil inconditionnel.

Proposer un lieu de rencontres. La Mission Locale est un lieu où tous les jeunes de tous horizons peuvent se rencontrer, un lieu de lien social qui participe d'une démarche de prévention.



LA RECONNAISSANCE ET LE RESPECT MUTUELS

Il y a dans les Missions
Locales une dimension
à taille humaine
à préserver.

→ ALLER PLUS LOIN



- ◆ « *En Mission Locale, ils doivent trouver des adultes qui prennent le temps de s'intéresser sincèrement à eux.* »
- ◆ « *On vient ici, on ne sait pas qui on va rencontrer et ça a été beaucoup de belles rencontres.* »

ENTRAVES À SON APPLICATION



Envisager les publics reçus
uniquement sous le prisme
de la logique quantitative.

Écouter de façon orientée vers
des objectifs à atteindre.

- ◆ « *Il faut penser en écoutant le jeune et ne pas écouter le jeune en pensant aux dispositifs dans lequel le mettre.* »

Gestion des flux et des stocks **VERSUS** Relation d'accompagnement

RISQUES À NE PAS L'APPLIQUER



Ne comprendre que son propre
système de valeurs et ainsi avoir des
jugements vis-à-vis des jeunes et
potentiellement leur forcer la main.

- ◆ « *Le respect, c'est aussi de ne pas forcer les jeunes à être ce qu'ils ne sont pas et à faire ce qu'ils ne veulent pas.* »

Porter atteinte au sentiment de
sécurité et d'intégrité morale avec de
nombreuses conséquences : conflits,
violence, ruptures d'accompagnement,
baisse du nombre de jeunes accueillis.

- ◆ « *Il faut encaisser que ça aille contre nos valeurs. Il faut avoir la capacité d'accueillir des différences de culture, de génération et de codes.* »



DÉFINITION

La mise en place d'un cadre bienveillant et sans jugement par la Mission Locale et la posture d'écoute des professionnel·les créent un climat de confiance et permettent une considération réciproque. Le respect de l'individualité des jeunes et de ce qu'ils et elles sont favorisent la confiance en soi et en les autres.

**MOYENS
NÉCESSAIRES POUR
L'APPLIQUER**



Se rencontrer, prendre le temps d'accueillir et de faire connaissance.

◆ « *Accueillir les jeunes avec leur propre histoire.* »

◆ « *J'apprécie de ne pas me sentir jugé ou pris de haut, mais au contraire écouté, compris et considéré dans ma parole et mon vécu.* »

Proposer des activités pour que professionnel·les et jeunes se voient d'une manière différente, sortent du jeu de rôles et changent leur vision.

◆ « *Les notions de respect et de considération sont imbriquées : un jeune est respecté s'il est considéré.* »

Faire confiance aux jeunes pour construire avec leurs visions, leurs idées, leurs méthodes et leurs projets, même atypiques.

◆ « *On me fait confiance pour gérer par moi-même, je fais les trucs pour avancer.* »

◆ « *Les jeunes sont des membres de notre société à part entière avec un point de vue et un regard intéressants sur lesquels on peut s'appuyer pour construire. Il faut considérer le regard des jeunes sur la société, leur donner la possibilité de poser un regard dessus, de la critiquer et de la bouleverser.* »

Respecter l'intimité et la confidentialité dans les espaces collectifs.

**BÉNÉFICES
DE SON
APPLICATION**



Installer un climat de confiance sécurisant propice à l'accompagnement et à l'alliance de travail.

◆ « *Quand ils constatent qu'on leur fait confiance, et qu'on vit et agit avec eux dans le respect et la confiance mutuelle, leur énergie et leur créativité sont sans limite.* »



L'ADAPTABILITÉ

L'adaptabilité est la condition nécessaire pour mettre en place la personnalisation de la relation et l'équité de traitement.

→ **ALLER PLUS LOIN**

Philippe Labbé, *Les Bricoleurs de l'indicible : de l'insertion en général, des Missions Locales en particulier...*
Tome I, *L'Histoire, l'insertion et le projet*, Rennes, Éditions Apogée (Panseurs sociaux), 2003

◆ « *Inventer et imaginer, c'est la clé de toute chose.* »

Entretien de Bertrand Schwartz mené par Geneviève Jaggi-Auroi, Paris, octobre 2002

ENTRAVES À SON APPLICATION



Manquer de temps, d'espace mental et mettre les jeunes dans des cases.

Subir les décalages et les conflits d'agenda entre les temporalités administratives et les temporalités des jeunes.

Avoir des ressources inégalement réparties sur les territoires. La carence de partenaires pèse nécessairement sur l'offre de service.

◆ « *Il faut se débrouiller, bricoler, être créatif.* »

Rigidités **VERSUS** **Diversités**

RISQUES À NE PAS L'APPLIQUER



Déployer les commandes publiques sans les questionner, ni les adapter. Cela entraîne une rigidité des réponses, une déshumanisation de l'offre de service et des relations.

DÉFINITION

En Mission Locale, l'adaptabilité est une compétence qui s'incarne de trois façons. Avec l'agilité, les professionnel·les appliquent les politiques publiques et mobilisent les dispositifs avec pertinence. Par la polyvalence, ils et elles répondent, trouvent des solutions, innovent et agissent face à des situations de vie et des difficultés très diverses. Enfin, grâce à l'ouverture d'esprit et au réajustement de leurs raisonnements, ils et elles sont capables d'instaurer une relation d'accompagnement avec tous et toutes.

MOYENS NÉCESSAIRES POUR L'APPLIQUER



Rester agile. Comprendre la commande publique et l'adapter aux publics, et pas l'inverse. Chaque situation nécessite des étapes et des temps différents.

Proposer un accompagnement inclusif qui prend en considération les personnes dans leur globalité, avec leurs différences, leurs difficultés, leurs atouts et leurs besoins.

♦ *« Ma conseillère est gentille, elle pose des questions utiles, est flexible et à l'écoute. »*

Continuer à apprendre et à être curieux·se par :

- l'actualisation de ses connaissances sur les nouveaux sujets soulevés par l'accompagnement ;
- la veille sur l'analyse des besoins des jeunes et la diversité des ressources à disposition ;
- la formation continue à des méthodes d'accompagnement diverses ;
- la culture de l'expérimentation.

♦ *« L'adaptabilité demande à se creuser les méninges, toujours être en réflexion et réajuster son raisonnement. »*

Connaître les jeunes accompagnés sous plusieurs facettes (à l'accueil, en collectif, en individuel, etc.).

BÉNÉFICES DE SON APPLICATION



Articuler intelligemment les dispositifs et les partenaires disponibles avec la diversité des publics, des besoins identifiés et des demandes exprimées.

♦ *« Les professionnels des Missions Locales sont des couteaux suisses. »*

Travailler autant sur le long terme que savoir répondre à des situations d'urgence en faisant face à la diversité et aux imprévus.

♦ *« L'adaptabilité inclut le changement d'idée dans le parcours. »*



CONCLUSION

Ces principes au service de l'insertion professionnelle et sociale ne peuvent se réaliser sans moyens pour assurer un fonctionnement général.

Pour autant, quelques problématiques persistent et mettent en difficulté l'organisation des structures.

Dans un premier temps, les moyens financiers alloués aux actions des Missions Locales devraient porter ces principes au service de l'autonomie et non pas être sous le joug de la mise en concurrence et de la comparaison des « performances » entre partenaires des territoires et entre Missions Locales.

♦ ***« La co-construction des parcours est évidente pour les professionnels et intégrée à nos pratiques mais difficile à démontrer. »***

Ensuite, le « Stop and go » des politiques publiques, l'instabilité des financements de fonctionnement et la prédominance des modalités de financement par projet mettent à mal les organisations. Cela suscite notamment un risque accru de « turn over ». Or, il faut un à deux ans pour former sur le terrain un-e professionnel-le à l'accompagnement global. La précarisation des professionnel-les est une entrave au maintien de ces fondamentaux de l'accompagnement.

Aussi, le manque de temps est un obstacle transversal, récurrent dans les échanges, qui porte atteinte à la qualité du travail des professionnel-les et donc de l'accompagnement.

Enfin, une inquiétude centrale des professionnel-les est de ne pas répondre aux attentes et aux besoins des jeunes.

♦ ***« Passer à côté du jeune » ; « perdre le jeune » ; « ne pas remplir notre mission ».***

En sous-dotant les structures, le risque majeur est de faire des Missions Locales des agentes au service des injustices sociales et du non-recours par l'inadaptation des réponses aux besoins d'insertion.



MÉTHODOLOGIE CONCLUSIVE

- ◆ « *Les jeunes ont été surpris de découvrir que la Mission Locale mène un travail réel, conscient et structuré autour de ses valeurs. Ils ne s'attendaient pas à l'existence d'une démarche d'amélioration continue, ni à une volonté affirmée de ne pas rester figé dans des pratiques anciennes, mais au contraire d'innover et de réfléchir avec les jeunes.* »

DE L'INTÉRÊT DE LA DÉMARCHE PARTICIPATIVE...

Exposer clairement aux jeunes ce qu'est la Mission Locale, à quoi elle contribue, quelles sont ses valeurs leur permet d'être force de proposition, comme en ont témoigné les retours d'ateliers.

Ces temps ont également permis d'aller plus loin sur l'interconnaissance entre professionnel·les et jeunes.

Dans l'ensemble, cette méthodologie participative et ces échanges autour des fondamentaux démontrent :

- l'importance de rappeler et/ou d'expliquer aux professionnel·les et aux jeunes les valeurs du réseau. Il revient aux Missions Locales de les rendre accessibles et compréhensibles pour que les jeunes puissent les découvrir et se les approprier ;

- qu'il est nécessaire de réinterroger régulièrement ses pratiques et de les mettre en discussion avec les valeurs du réseau, afin de répondre au mieux aux besoins et attentes des jeunes ;
- qu'une politique de formation de la branche professionnelle est nécessaire pour la prise en compte de ces principes fondamentaux de l'accompagnement des jeunes ;
- que les jeunes adhèrent fortement aux valeurs portées par la Mission Locale, tout en exprimant une vigilance critique sur leur mise en œuvre concrète, notamment face aux contraintes légales et aux limites de moyens. Au-delà de l'adhésion, les jeunes peuvent tout autant affirmer qu'actualiser ces valeurs et en faire émerger de nouvelles.

**... POUR ÉVOLUER ET
MAINTENIR LA QUALITÉ
DE L'ACCOMPAGNEMENT**





GLOSSAIRE

ALLER-VERS

Approche, démarche qui concerne à la fois les pratiques professionnelles et les stratégies institutionnelles. Les démarches « d'aller-vers » concernent l'ensemble des métiers du travail social et de l'intervention sociale sur un territoire, quels que soient les publics concernés.

(Note de cadrage « Stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté »)

ARPENTAGE

Il s'agit d'une méthode de lecture qui permet de prendre connaissance d'ouvrage de façon collective en vue de son appropriation critique. Il s'agit d'une lecture partielle et, le plus souvent, partielle d'une œuvre.

ÉMANCIPATION

Action de se libérer, de s'affranchir d'une dépendance ; état qui en résulte.

(Source : CNRTL)

MALTRAITANCE INSTITUTIONNELLE

Action ou organisation institutionnelle qui compromet les droits et le bien-être des publics accueillis et qui peut être le résultat de politiques inadaptées, de sous-effectifs ou d'un manque de formation.



MARAUDES NUMÉRIQUES

Démarches d'aller-vers en ligne pour repérer les jeunes dits « invisibles » et les rediriger vers des acteurs de l'insertion adaptés.

CONSEIL EN ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

En tant qu'opérateur Conseil en évolution professionnelle (CEP), les Missions Locales sont tenues de donner un premier niveau d'information à toute personne qui se présente à l'accueil, quel que soit son âge ou son statut.

SORTIE POSITIVE

Cette notion comprend l'idée d'indicateurs de performance de la structure comme par exemple l'entrée en emploi dit « durable » (CDI et CDD de 6 mois ou +). Lorsque les financeurs conditionnent l'attribution de subventions à ce critère, cela peut générer des pratiques de « mise à l'emploi » pour garantir le maintien des financements.

WORKFIRST / EMPLOI D'ABORD

Politique publique qui considère l'accès à l'emploi comme prioritaire à toute autre démarche. L'emploi étant ainsi considéré comme seul pilier sur lequel se construit l'autonomie.





REMERCIEMENTS

Ce travail n'aurait pas pu se réaliser sans le concours des Missions Locales et des Associations régionales des Missions Locales.

L'engagement et l'esprit critique des professionnel·les créent un terreau propice à l'amélioration continue des structures. Et, parce qu'ils et elles sont inscrit·es dans leur temps, leurs pratiques restent toujours pertinentes.

Un grand merci aux jeunes d'avoir apporté leurs points de vue. Si les jeunes viennent asseoir ces fondamentaux, ils et elles les ont aussi questionnés et réactualisés. Leurs préoccupations sont nombreuses et doivent rester notre actualité.





Association régionale des Missions Locales Occitanie
Mission Locale AIJAM Montargis Gien
Mission Locale Bièvre Val-de-Marne
Mission Locale Bocage Bressuirais
Mission Locale Cergy-Pontoise Vexin
Mission Locale Charleville-Mézières
Mission Locale de Mayotte
Mission Locale Moyenne Garonne
Mission Locale de l'Agglomération Royan Atlantique
Mission Locale de l'Arrondissement d'Aurillac
Mission Locale de l'Arrondissement de Brioude
Mission Locale de l'Ouest Guyanais
Mission Locale des 2 Rives
Mission Locale des Hauts de Garonne
Mission Locale Dinan
Mission Locale Dracénie Cœur du Var
Mission Locale du Chalonais
Mission Locale du Pays Messin
Mission Locale du Pays de Retz
Mission Locale du Territoire de Belfort
Mission Locale des Territoires
de Murenx-Oloron-Orthez
Mission Locale Garrigue et Cévennes
Mission Locale Golfe de Saint-Tropez
Mission Locale Granville - Sartilly
Mission Locale Guadeloupe
Mission Locale Hautes-Pyrénées

Mission Locale Impulsions Métropole Sud
Mission Locale Intercommunale Ouest (Réunion)
Mission Locale Jeunes du Valenciennois
Mission Locale Limoges Métropole
Mission Locale Louviers-Val de Reuil-Andelle
Mission Locale Lyon
Mission Locale MELT Emploi Lys-Tourcoing
Mission Locale Métropole Nord-Ouest
Mission Locale Nord Atlantique
Mission Locale Nord Essonne
Mission Locale Nord Vienne
Mission Locale Orly - Choisy - Villeneuve - Ablon
Mission Locale Plateau Nord Val de Saône
Mission Locale Poissy Conflans
Mission Locale Roubaix
Mission Locale Saint-Lô-Carentan
Mission Locale Sarthe Nord
Mission Locale Sud Essonne
Mission Locale Sud Gironde
Mission Locale Sud Oise
Mission Locale Sud-Vendée
Mission Locale Technowest
Mission Locale Toulouse
Mission Locale Vallée de la Drôme
Mission Locale Vaulx-en-Velin
Mission Locale Vendée Atlantique
Mission Locale We Ker



CONCEPTION GRAPHIQUE : MAYA CARRASCO



institut@ibschwartz.org



accueil@unml.info