

La qualité de la relation, condition essentielle dans l'accompagnement des jeunes vers l'autonomie

La qualité et l'intensité des parcours d'accompagnement sont des thématiques particulièrement investies par la Ministre du Travail et de l'Emploi et la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP).

À toutes les échelles du réseau - locale, régionale, nationale -, la qualité de l'accompagnement est aujourd'hui interprétée uniquement par la quantité. La qualité de la relation ne s'évalue donc que par le prisme de son intensité.

Ci-après, quelques exemples de « chiffres » qui ont le « rôle » de rendre compte de cela :

- **1 057 967** jeunes accompagnés (chiffre global)
- **358 736** jeunes en PACEA et uniquement dans ce dispositif
- **316 799** jeunes en CEJ
- **181 647** jeunes en CEJ avec au moins une MER emploi
- **13,5** Nombre moyen d'entretiens d'un jeune en CEJ/an
- **3,9** Nombre moyen d'entretiens individuels d'un jeune en PACEA/an
- **16,5 heures** Moyenne d'heures d'activité hebdomadaire réalisées par jeune par semaine en CEJ
- **17,9 %** Proportion de parcours CEJ avec moins de 5h en moyenne/semaine
- **70 000 offres de service** mobilisées par l'ensemble du réseau (hors offres de formation et d'emploi)

Une fois ces éléments connus, on ne sait toujours rien de la qualité qui se joue dans la relation d'accompagnement en Mission Locale. Or, s'interroger sur ce sujet permet de confronter les valeurs fondatrices des Missions Locales avec les enjeux auxquels elles doivent faire face.

À l'heure de la rationalisation des coûts et du pilotage des politiques publiques par les objectifs chiffrés, le risque d'une industrialisation de la relation d'accompagnement au détriment de sa qualité et ainsi de son efficacité à long terme, se fait ressentir.

Dès lors, comment s'assurer aujourd'hui que la proximité, l'individualisation, la participation ou encore la notion d'émancipation puissent être au cœur de la relation d'accompagnement ? Et comment objectiver la qualité de l'accompagnement pour s'assurer de la pérennité de son financement ?

Une table ronde sur cette thématique a été organisée lors de l'Assemblée générale de l'UNML du vendredi 11 juillet à Aix-les-Bains. Celle-ci était animée par **Martin David Brochen**, 1^{er} Vice-président de l'UNML en charge de l'approche globale de l'accompagnement et des enjeux SI - Président de la DSI et de la Mission Locale Lille Avenirs et par **Maryvonne Boileau**, Vice-présidente de l'Institut Bertrand Schwartz et Administratrice de la Mission Locale de Grenoble.

Isabelle Gineste, Directrice de la Mission Locale Jeunes Grand Avignon, **Marie Lavoine** Chargée de projet à la Mission Locale Savoie-Grand Lac Aix les Bains et **Émilie Codron**, Attachée de recherche à l'IRTS PACA Corse, chercheure associée au Laboratoire d'économie et de sociologie du travail d'Aix-en-Provence en étaient les intervenantes.

Trois grandes questions ont sous-tendu les échanges :

- Quels sont selon vous les fondamentaux d'une relation d'accompagnement de qualité ?
- Quelles sont les conséquences de l'approche par les coûts et du pilotage des politiques publiques par le prisme des objectifs chiffrés ?
- Pourquoi et comment objectiver la qualité de l'accompagnement et comment la mesurer localement, régionalement et nationalement ?

« **De quoi une direction de Mission Locale doit être la garante ?** », pour **Isabelle Gineste**, une direction doit être attentive à ce que les conseillers soient empathiques, disponibles, confiants, sereins et soient dans l'accueil sans jugement de tous les jeunes et qu'ils soient bien en phase avec leurs missions qui sont particulièrement mises à mal par la Loi pour le Plein Emploi. « Actuellement nous sommes à la croisée des chemins. Il y a une tension considérable, il faut rechercher du souffle pour maintenir le principe d'universalité. » Selon elle, il faut un an pour devenir un bon conseiller avec une offre de service solide et une capacité à s'auto-outiller et à trouver les réponses dans les interstices. Un des leviers est de consacrer un budget conséquent à la formation des conseillers et dans l'analyse de leurs pratiques. « C'est fondamental. On se doit d'être réflexif dans ce travail. Le CDI est central aussi, et c'est une décision politique. »

Émilie Codron a mené l'analyse d'un dispositif (MOVE) porté par des Centres Sociaux et mis en œuvre dans les QPV marseillais. Il visait à faire le lien entre les personnes dites éloignées de l'emploi et le SPE. Il s'agissait d'un dispositif souple, sans obligation ni contractualisation qui était adossé à des permanences Mission Locale et Pôle Emploi dans les Centres Sociaux. À ce titre, nous lui avons demandé ce qu'elle avait recueilli lors de ces travaux quant au point de vue des jeunes sur le terrain hors Mission Locale, et quels sont les résultats significatifs de l'attente des jeunes vis-à-vis de la relation d'accompagnement.

Pour Émilie, les jeunes veulent un accompagnement qui prend en compte leurs souhaits et leurs projets. Parfois, la Mission Locale apprend aux jeunes à faire « le deuil des grands métiers » (Zunigo). Pour autant, un accompagnement doit se baser sur la demande du jeune comme le revendique Cédric, animateur du dispositif MOVE : « *Je ne dis jamais non à une démarche, tant que pour moi elle est porteuse de sens. Un jeune qui vient me voir et qui me dit « Cédric, je veux être cosmonaute », si tu lui dis non tu fais une IVF. Tu sais ce que c'est une IVG ? Eh ben une IVF, c'est une interruption volontaire de fantasme. Tu le coupes, tu le tailles, tu le balaies. Par contre, si tu lui dis OK, moi j'entends ta demande, je suis à l'écoute, j'entends ton projet et on va voir s'il est réalisable. C'est sûr que tu sais pertinemment que c'est une perte de temps. Mais en même temps ce projet là il va être un support de rencontre. Et souvent ce qui dysfonctionne avec d'autres institutions, c'est que l'IVF ils la font cash : "Mon loulou, t'es un âne à l'école, tu feras rien de ta vie" »*

Par ailleurs, si beaucoup de jeunes veulent un emploi tout de suite, il faut se garder du danger de proposer un accompagnement de type adéquationniste.

Il convient de mettre en place une relation avec un conseiller qui ne change pas, qui connaît le jeune, qui lui fait confiance et en qui le jeune puisse avoir confiance. Il devient ainsi un adulte de référence. Cela doit s'inscrire, si nécessaire, dans un temps long, en lien avec la construction du jeune. Car finalement, le jeune demande à être reconnu comme sujet de droit, et comme citoyen en devenir.

À quel moment dans votre pratique, avez-vous l'impression d'avoir mené un accompagnement de qualité avec un jeune, est la question posée à **Marie Lavoine**, assistante sociale de formation et chargée de projet à la Mission Locale depuis 6 ans. Marie insiste sur l'importance de la notion de référent de parcours pour créer cette relation de confiance. Elle voit deux points de bascule dans son accompagnement qui, pour elle, sont des gages de qualité de la relation : « Quand le jeune parle différemment de son projet, ou qu'il parle d'un projet qui mûrissait en secret et qu'il n'en parlait pas et un jour il ose enfin et l'accompagnement prend une toute autre tournure. Et ça devient des jeunes ultra motivés alors qu'avant c'était pas ça, il y avait des freins. » et « les jeunes avec qui j'ai des discussions hors entretiens, qui m'interpellent par texto, m'informent de leurs démarches en temps réel. Ils m'interpellent alors qu'ils ne sont pas à la Mission Locale, je me dis qu'ils m'ont repérée. Il y a un fil rouge qui maintient un lien permanent. L'entretien devient davantage un support pour les démarches à faire ensemble, quand il y a besoin d'un soutien plus actif. »

Il a ensuite été demandé à chacune d'explorer les conséquences **de l'approche par les coûts et du pilotage des politiques publiques par le prisme des objectifs chiffrés.**

En termes de gestion de la structure, Isabelle Gineste s'inquiète de la pression RH sur le recrutement et du fort *turn over* qui en découle. Elle partage les limites qu'elle rencontre face à son choix de ne parler que très peu des indicateurs avec son équipe. En effet, elle considère qu'il y en a trop, dans tous les sens et que cette pression n'est pas bonne pour l'équipe. Elle déplore la demande implicite, voire explicite des financeurs de trier les jeunes, de faire de la discrimination positive car cela s'oppose au principe d'universalisme.

Du point de vue de la recherche, Émilie Codron pointe plusieurs écueils possibles qui s'articulent les uns les autres :

- Des accompagnements à la chaîne et dépersonnalisés
- Des accompagnements qui relèvent de plus en plus du « rendre compte » que du « tenir conseil » dans lesquels le conseiller vient contrôler et valider les actions réalisées par le jeune, distribuer des ressources, et non plus échanger avec le jeune, l'aider à cheminer dans sa réflexion sur son parcours personnel et professionnel. Cela suppose souvent que l'on considère le jeune comme autonome (indépendant) au départ, et de ne plus considérer la prise d'autonomie comme un objectif de l'accompagnement.
- Des orientations adéquationnistes. L'accompagnement basé sur l'offre de service et les métiers et formations en tension et non sur la demande et les besoins des jeunes.
- Des phénomènes d'écémage et d'éviction de la sphère du marché du travail où on ne garde que les personnes les plus susceptibles d'avoir des « sorties positives » et on relègue les autres vers des dispositifs plus sociaux et psycho-sociaux, etc. Cela se traduit trivialement par des questionnements de type : qui est employable et qui est accompagnable ?
- Des cas de non-recours ou de recours partiel et pas seulement du fait des jeunes, mais aussi des pratiques des professionnels et de l'offre de service et de l'offre institutionnelle telle qu'elles sont pensées et mises en œuvre.
- La perte de sens des conseillers et dans le même temps, la souffrance au travail.

Sur les conséquences du point de vue métier, Marie Lavoine explique comment sa structure s'attelle à concilier les deux ambitions, à savoir tenir les objectifs et garantir la prise en compte de la demande réelle des jeunes :

- Faire des points réguliers entre professionnels sur les chiffres attendus
- Être attentif aux jeunes qui font moins de bruit, et ainsi donner beaucoup de place à la relance dans le fonctionnement
- Mettre en place des groupes de travail sur des sujets très précis en équipe soit pour innover, soit pour se rappeler des choses qu'on ne fait pas souvent ou organiser des temps à la demande des conseillers en individuel organisés par les chargés de projet. Ça nous aide à la prise de recul et à l'analyse des pratiques.
- Des temps de formations organisées par la direction afin de grandir collectivement et compléter nos outils de travail : communication interpersonnelle, analyse transactionnelle, coaching, ennéagramme, ...

« Mais, malgré tout, plus l'année avance et plus la pression des chiffres se fait forte. »

Le dernier point sur lequel les intervenantes ont été amenées à se positionner concerne l'objectivation de la qualité. Être évalué sur la qualité de la relation et de l'accompagnement n'est pas facile et pourtant les Missions Locales ont un intérêt objectif à la démontrer autrement que par de simples résultats quantitatifs. Elles doivent s'interroger sur la plus-value de cette démarche et identifier au bénéfice de qui et de quoi cette évaluation s'adresse.

Nous sommes face à des contraintes et à des injonctions qui heurtent nos valeurs :

- Comment permettre aux jeunes d'accéder non seulement à un travail mais à une vie digne et libre ?
- Comment offrir aux professionnels du réseau des conditions de travail qui leur permettent de garder du sens dans leur activité ?
- Comment garantir l'acculturation au métier et au réseau de toutes ses parties prenantes pour maintenir le cap de nos projets associatifs ?

Alors quels outils sont à valoriser ou à inventer, quelles méthodes sont à mettre en place ou en valeur, quelles décisions sont à prendre ou à garder pour que la qualité de la relation et la qualité de l'accompagnement soient garanties et visibles ?

Pour **Émilie Codron**, s'atteler à la qualité de la relation nécessite de ne pas s'en tenir à une mesure purement quantitative et exclusivement axée sur les sorties dites positives ou structurantes. Il convient de mesurer et d'évaluer les parcours des jeunes y compris dans leur globalité et donc autant que faire se peut avec les partenariats mobilisés. Il faut des approches qui mixent qualitatif et quantitatif de manière longitudinale.

Pour sortir de la seule logique de l'intensité, il faut réfléchir collectivement aux indicateurs de la qualité de l'accompagnement. Le réseau des Missions Locales parle d'accompagner les jeunes à l'autonomie, mais qu'est-ce que l'autonomie et comment la mesurer ? Au-delà des aspects concrets, matériels (permis, emploi, décohabitation, etc.), l'autonomie renvoie à la capacité à décider par et pour soi-même et à participer à la construction du monde qui nous entoure. Cela a trait au sentiment de maîtriser sa propre vie. L'autonomie est le résultat d'un processus d'émancipation. Enfin, la qualité de l'accompagnement se mesure aussi du point de vue des conseillers notamment sur la question de la congruence, c'est-à-dire de la cohérence entre leurs valeurs et leurs pratiques.

Marie Lavoine, nous dit que certains jeunes accompagnés en Mission Locale n'auront qu'un parcours d'insertion sans solution de "sorties positives" et pourtant ils vont s'en sortir dans la vie, car la Mission Locale leur aura donné des clefs. Selon elle, pour le voir, il faut regarder les parcours d'accompagnement dans leur globalité et pas que à un instant donné (entrée et sortie emploi ou formation).

Pour réussir cela, elle propose de donner la parole d'une part aux conseillers « car les jeunes dont on se souvient le plus longtemps c'est ceux dont les parcours ont été les plus compliqués et la relation la plus riche. Les jeunes vieillissent, partent alors que les conseillers construisent leurs pratiques professionnelles avec leur mémoire des jeunes accompagnés. Il y a des jeunes qui marquent et d'autres qui changent la manière d'accompagner. Et d'autre part de la donner aux jeunes en les faisant réfléchir aux enjeux partagés (formation, emploi, ...) et en donnant forme à leur parole par des portraits de jeunes, des débats ouverts, la valorisation de témoignages ou encore par l'observation de leurs chemins de vie.

Enfin, pour **Isabelle Gineste**, les Missions Locales devraient faire des études longitudinales : « avant on prenait des générations, on avait du temps, on ne s'arrêtait pas à 6 mois. Mais c'est impossible dans ce monde actuel hyper utilitariste. Si j'avais ce temps, je regarderais combien de fois - de leur 16 à 25 ans dans une même trajectoire – les jeunes ont eu l'usage de la Mission Locale, car la maturité c'est du temps et de l'expérience. Si on a été bon, si on lui a passé les bons messages et que la porte reste ouverte, il reviendra. On est le phare et les jeunes ce sont des petits bateaux qui vont et viennent et ils n'ont pas besoin de nous rendre compte de quand ça va bien. Pour autant on a besoin de voir quand ça va bien aussi, pour nos indicateurs. »

Si les trois questions posées lors de cette table ronde suscitent votre réflexion, n'hésitez pas à contribuer à l'échelle du réseau ici : <https://www.unml.info/la-qualite-de-la-relation-condition-essentielle-dans-laccompagnement-des-jeunes-vers-lautonomie/>