



Etude-action sur les Emplois d'avenir

Regards croisés sur les Emplois d'avenir
Territoire de la Mission Locale Nord-Essonne

Rapport final



Anne Le Bissonnais, Julie Erceau – Mars 2014

Tous les documents constituant l'étude sont téléchargeables à partir du site : www.institutbertrandswartz.org

Sommaire

Introduction	4
Rappel des objectifs de l'étude	4
Eléments méthodologiques	4
1. Le contexte du territoire	6
1.1 Un territoire fortement urbanisé, un taux de chômage des jeunes important, en particulier dans les quartiers politique de la Ville	6
1.2 Une Mission Locale bien repérée sur le territoire, une équipe pluridisciplinaire, expérimentée dans la « relation entreprises »	6
2. Le dispositif des Emplois d'avenir	7
2.1 Une implication rapide de la Mission Locale dans le dispositif, une montée en charge progressive ..	7
2.2 Une réorganisation progressive de l'équipe pour répondre aux exigences du dispositif	9
2.2.1 L'équipe emploi mise au service du dispositif	9
2.2.2 Une charge administrative importante	10
2.4 Une cellule opérationnelle « active » et un partenariat Mission Locale-Pôle Emploi qui fonctionne.	11
2.3 Des résultats importants même si l'objectif n'est pas atteint	12
3. Un dispositif d'emploi important pour les jeunes peu qualifiés du territoire	13
3.1 Pour les jeunes, une véritable opportunité d'emploi stable	13
3.2 Pour les employeurs, des motivations de recrutement différentes	17
3.2.1 Des recrutements majoritairement dans les collectivités locales et les associations	17
3.2.2. Des opportunités finalement peu importantes avec les « grands comptes »	18
3.2.3 Le secteur marchand	20
3.3 Des modalités de tutorat variables selon les employeurs	20
3.4 Des ruptures de contrat qui apparaissent	21
3.5 Des plans de formation difficiles à mettre en place	22
4. Premiers enseignements et questionnements à approfondir	23
4.1 Une Mission Locale reconnue dans ses différentes fonctions	23
4.2 Une opportunité pour les jeunes peu qualifiés d'accéder à un emploi stable et de révéler leurs atouts	24

4.3 Des critères d'éligibilité parfois difficiles à comprendre pour les jeunes plus qualifiés et les équipes	26
4.4 Une communication sur les EAV insuffisante	27
4.5 Les propositions d'amélioration	28
Annexes	29
Annexe 1 - Liste des entretiens réalisés	29
Annexe 2 - Grille d'entretien Jeunes	30
Annexe 3 - Compte rendu de la réunion de restitution de l'étude EAV sur le territoire	32

Introduction

Rappel des objectifs de l'étude

L'objectif du Volet 2 de l'étude sur les Emplois d'avenir (EAV), portée par l'Institut Bertrand Schwartz (IBS) et l'Union Nationale des Missions Locales (UNML), est de comprendre comment le dispositif est mis en œuvre sur le terrain, comment il fonctionne et comment les différents acteurs concernés le perçoivent. Il s'agit de recueillir le point de vue des différents interlocuteurs (conseillers, directeurs, élus, employeurs, services de l'Etat, jeunes) sur :

- *la conception du dispositif des emplois d'avenir et sa pertinence (public ciblé, employeurs concernés, aide financière, formation dispensée etc.) ;*
- *les difficultés concrètes rencontrées, en particulier par les jeunes, les conseillers et les employeurs ;*
- *les points de blocage, les éléments facilitateurs et les pistes d'amélioration.*

L'étude est réalisée sur six territoires, ceux des Missions Locales du Pays Salonais, de Nord Essonne, de l'Agglomération de Montpellier, de l'Arrondissement d'Aurillac, du Poitou et des Hautes Pyrénées (Tarbes), entre novembre 2013 et juin 2014.

Eléments méthodologiques

Ce rapport concerne le territoire de Nord Essonne. Des entretiens préparatoires ont été réalisés à Juvisy-sur-Orge le 24 octobre 2013 avec l'équipe de la Mission Locale et le 25 octobre 2013 avec le directeur de la Mission Locale et deux jeunes de la Mission Locale. La phase de préparation a permis :

- de connaître l'organisation de la Mission Locale pour la mise en œuvre des Emplois d'avenir, les objectifs fixés et les premiers résultats obtenus ;
- d'identifier les personnes à interroger dans le cadre des entretiens qualitatifs et de préparer les déplacements ;
- de recueillir les documents utiles (rapports, tableaux etc.).

La prise de rendez-vous pour la réalisation de ces entretiens s'est faite ensuite avec l'appui du directeur et de la conseillère référente EAV. Les déplacements ont été effectués les 9 et 10 décembre 2013 à Evry et à Juvisy-sur-Orge avec la réalisation de neuf entretiens semi-directifs (dont deux en collectifs) auprès des conseillers de la Mission Locale, de jeunes, d'employeurs, de représentants de l'Etat, de Pôle emploi et du Conseil général (voir liste des entretiens en annexe). Deux autres entretiens ont été effectués ensuite avec des employeurs (dont un par téléphone). Au total, ce sont donc 13 entretiens qui ont été réalisés dont 4 entretiens collectifs.

Ce rapport a pour objectif de rendre compte des constats et des points de vue recueillis sur le territoire de Nord Essonne, d'en faire une analyse croisée et d'en tirer les premiers enseignements et questionnements. Il intègre les éléments recueillis lors de la restitution de l'étude auprès du Conseil d'administration le 4 mars 2014, en présence de plusieurs des personnes interrogées (voir compte rendu en annexe).

Après avoir présenté le contexte du territoire et de la Mission Locale (ML), nous verrons comment le dispositif a été mis en œuvre et comment les acteurs se sont organisés pour atteindre les objectifs. Nous montrerons ensuite l'intérêt des Emplois d'avenir pour les jeunes et pour les employeurs puis la variété des modalités de mise en place du tutorat et des plans de formation. Enfin, nous présenterons une synthèse des enseignements et des questionnements tirés de l'étude.

Compte tenu de la durée de l'enquête (3 jours) et du nombre faible d'entretiens réalisés par catégorie d'acteurs, il convient cependant d'être prudent dans les interprétations ; le travail d'enquêtes sur les autres territoires viendra enrichir l'analyse et permettra d'approfondir les premières hypothèses formulées. Le rapport transversal, intégrant les éléments des six rapports de site, sera finalisé en août 2014.

1. Le contexte du territoire

1.1 Un territoire fortement urbanisé, un taux de chômage des jeunes important, en particulier dans les quartiers politiques de la Ville

Le territoire d'implantation de la Mission Locale est composé de **5 communes**, dont :

- Juvisy-sur-Orge (14 266 habitants), Paray Vieille-Poste (7 242 habitants), Athis-Mons (30 858 habitants) et Savigny-sur-Orge (37 801 habitants), qui font partie de la Communauté d'agglomération « Les Portes de l'Essonne » et représentent 72,5 % des jeunes suivis par la Mission Locale ;

- Viry-Châtillon (31 600 habitants; 847 jeunes suivis par la Mission Locale) qui fait partie de la Communauté d'Agglomération « Les Lacs de l'Essonne ».

Le territoire, qui représente au total 121 767 habitants, est fortement urbanisé, marqué par le passage de grands axes de communication (autoroute A6, nationale 7, gare SNCF de Juvisy-sur-Orge) ; il est partiellement intégré au Pôle d'activités d'Orly dans lequel de nombreux habitants travaillent.

5 066 entreprises étaient implantées dans le bassin des Portes de l'Essonne en 2011, dont 22,42 % de commerce. Environ 28,5% des entreprises avaient de 1 à 9 salariés. Les activités économiques sont concentrées le long de la nationale 7, dans les centres-villes (commerces) ainsi que sur le secteur des bords de Seine et une partie de l'Orge (industrie). Ces activités représentent 3 006 emplois, dont 52,96 % dans le commerce, les transports et les services. La communauté d'agglomération « Les Portes de l'Essonne » compte 56 058 actifs, soit un taux d'activité de 76,02 %.

La proportion de logements sociaux sur le territoire de la ML est élevée et représente 25,5% des résidences principales mais seulement 1,6% de ces logements sont occupés par des jeunes de moins de 25 ans alors que la part des 15-25 ans y est supérieure à la moyenne nationale.

La demande d'emploi y est de deux points supérieure à celle du département alors que l'offre globale d'emploi durable reste inférieure à la moyenne départementale¹.

Le taux de chômage des jeunes est particulièrement important (environ 40%) dans les quartiers prioritaires et notamment dans les **trois Zones urbaines sensibles (ZUS)** : la Grande Borne et CILOF à Viry-Châtillon, le Noyer Renard à Athis-Mons, et les deux quartiers intégrés au Contrat urbain de cohésion sociale (Grand Vaux à Savigny et le quartier Gare à Juvisy).

1.2 Une Mission Locale bien repérée sur le territoire, une équipe pluridisciplinaire, expérimentée dans la « relation entreprises »

La Mission Locale Nord Essonne dispose de plusieurs lieux d'accueil (son siège social et une résidence sociale à Juvisy-sur-Orge, une antenne à Viry-Châtillon, une antenne à Athis-Mons) et de permanences dans les quartiers (à Viry et Savigny).

En 2012, l'équipe est constituée de 24 salariés de l'association et de 7 personnes mises à disposition dont une conseillère mise à disposition par Pôle emploi (MAD). 20 conseillers, deux chargés de projet et deux chargés d'accueil sont en lien avec les jeunes.

¹ Mission Locale Nord Essonne - Rapport d'activités 2012.

La Mission Locale accompagne les jeunes dans les différents champs de l'insertion sociale et professionnelle (formation, emploi, santé, mobilité, logement); elle collabore avec les partenaires locaux intervenants dans ces domaines. Ces partenariats sont importants (la ML cite 886 réunions partenariales en 2012 et 139 réunions institutionnelles); en 2012, 629 jeunes ont fait l'objet d'un lien avec les travailleurs sociaux (MDS, CCAS, prévention spécialisée, SPIP, PJJ, structures d'hébergement, espaces de socialisation).

La Mission Locale est connue et reconnue sur son territoire notamment par les jeunes, puisqu'elle a touché **87% des jeunes DEFM de niveau V et infra de son territoire** et 78% des jeunes 16-25 ans actifs non occupés².

En 2012, ce sont au total **3064 jeunes qui ont été suivis**; dont 1103 nouvellement accueillis et dont 65,1% de jeunes V et infra V. 55% des jeunes suivis étaient en demande de recherche d'emplois, 34% d'élaboration de projet professionnel et 36% en recherche de formation et 8% en recherche de contrat en alternance.

En 2012, **le taux de solution d'insertion³ était de 51%**.

39 % des jeunes suivis résident en ZUS ou en CUCS. 34% ont eu une problématique d'hébergement et 32,3% ont été accompagnés autour d'une problématique de santé (information et orientation).

L'équipe se veut pluridisciplinaire pour **accompagner les jeunes vers et dans l'emploi**: avec des actions d'orientation comme les parcours d'orientation professionnelle (POP), le parrainage (15 parrains et marraines) et des actions spécifiques liées à la relation entreprise.

L'équipe emploi est née en 2010 et a progressivement été renforcée. Pluridisciplinaire, elle accompagne dans la phase de recherche d'emploi, dans celle de prise du poste et de la période d'essai, et au-delà en fonction des besoins du jeune et de l'entreprise. Deux actions particulières ont été mises en place ces dernières années. En 2010, un premier « Club emploi » (en partenariat avec le PLIE) a été monté puis déployé dans les antennes. Ces Clubs emploi conjuguent dynamique collective et suivi individuel renforcé pour préparer à l'emploi. Dans le même temps a été mise en place l'action « Média emploi », pour la médiation et l'accompagnement renforcé des jeunes en entreprise. Dans ce cadre, des référents emploi ont été nommés sur chacune des antennes. Ces compétences de l'équipe Emploi ont été mises au service du dispositif EAV (voir plus loin).

2. Le dispositif des Emplois d'avenir

2.1 Une implication rapide de la Mission Locale dans le dispositif, une montée en charge progressive

La Mission Locale Nord Essonne s'est engagée dans la mise en œuvre du dispositif emploi d'avenir (EAV) dès la sortie des textes officiels, avec un **objectif fixé de 219 contrats à signer avant le 31 décembre 2013⁴**. Plusieurs facteurs ont contribué à la mobilisation rapide de la Mission Locale Nord Essonne dans la mise en œuvre du dispositif.

² Mission Locale Nord Essonne - Rapport d'activité 2012.

³ Jeunes entrés en emploi, en formation ou en alternance.

⁴ C'est le préfet de région qui a établi le schéma d'orientation régional et a défini les objectifs du dispositif pour les Missions Locales de la Région.

La présidente de la Mission Locale, adjointe au maire de la ville de Juvisy (chargée de la communication, de la santé et de l'insertion) et vice-présidente à la communauté d'agglomération des Portes de l'Essonne a été impliquée en amont du projet de loi. Elle a fait partie de la délégation du Conseil national des Missions Locales (CNML) consultée par le gouvernement durant la phase de conception du dispositif⁵ « *Pendant ces réunions, explique-t-elle, il y avait vraiment une liberté de parole, de recherche, c'était vraiment sous une forme de brain storming* ». L'engagement de la présidente en faveur du dispositif a contribué à impliquer très tôt le Conseil d'administration de la Mission Locale et les équipes dans la préparation et la mise en œuvre de celui-ci.

Depuis son lancement, la présidente de la ML suit le dispositif en participant notamment aux comités techniques paritaires sur les EAV de la commune de Juvisy-sur-Orge et de la Communauté d'agglomération des Portes de l'Essonne. Elle s'efforce également de faire remonter certaines difficultés liées à la mise en œuvre du dispositif auprès des services de l'Etat⁶.

Par ailleurs, dès septembre 2012, certains jeunes inscrits à la Mission Locale Nord Essonne et issus du dispositif ANI (Accord national interprofessionnel) ou du dispositif POP se sont engagés dans une réflexion collective sur le dispositif. Parmi eux, trois jeunes, accompagnés d'une conseillère emploi, ont participé à la cérémonie d'ouverture des EAV qui a eu lieu à Maignon, le 30 octobre 2012. A cette occasion, ils ont rencontré Jean-Marc Ayrault mais aussi d'autres ministres et personnalités dont Ségolène Royal ou Guillaume Pépy (SNCF).

Le travail mené avec le groupe de jeunes en amont de cet événement s'est poursuivi au-delà de celui-ci. Il a par ailleurs facilité la mise en place de nouveaux partenariats et la signature de premiers contrats en EAV très rapidement. Ainsi, l'une des jeunes présentes à la cérémonie d'ouverture des EAV à Maignon a signé un contrat en EAV au musée du Louvre dès le mois de novembre 2012.

La Mission Locale a également été plus directement « sous le feu des projecteurs » lors de la visite, le 26 novembre 2012, du Premier Ministre et du Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, ainsi que d'élus du Conseil général au siège de la Mission Locale. La préparation de cet événement a nécessité une forte mobilisation des équipes et des jeunes et a donc contribué à impliquer rapidement l'ensemble de la ML autour du dispositif des EAV.

Malgré les événements positifs qui viennent d'être évoqués, les conseillers estiment que le démarrage de ce dispositif a été difficile : « *Le dispositif a été mis en œuvre à marche forcée et il y avait plein de choses qui n'avaient pas été évoquées.* » (Conseillère MAD).

La directrice de Pôle emploi (agence de Savigny-sur-Orge) évoque également un démarrage rapide et une implication forte des acteurs dès le début (que le Préfet à l'Egalité des Chances avait réunis rapidement) mais elle souligne « *qu'il a fallu ensuite trois mois d'appropriation* ».

Depuis les mois de mai-juin 2013, les conseillers considèrent que le dispositif évolue à un « *bon rythme de croisière* » en matière d'information auprès des employeurs, de recueil d'offres et de mises en relation.

Au 22 octobre 2013, 114 jeunes avaient été recrutés en Emplois d'avenir.

⁵ Dans ce cadre, une rencontre a notamment eu lieu avec la ministre des sports de la jeunesse de l'éducation populaire et de la vie associative au début du mois de septembre 2012, puis un groupe de travail réunissant des acteurs de terrain (élus et directeurs des ML via le CNML, Pôle emploi, représentants des régies de quartiers, etc.) a été constitué et s'est réuni à deux reprises.

⁶ Elle est par exemple intervenue sur ce sujet auprès de futurs préfets du centre de formation des hautes études du ministère de l'intérieur.

Selon les équipes, c'est leur capacité à s'organiser et à être réactifs, notamment vis-à-vis des employeurs, qui leur a permis d'atteindre ce rythme de croisière. Cela est donc positif, car synonyme de reconnaissance du rôle des conseillers en ML ; en même temps, les sollicitations deviennent très importantes et font craindre une surcharge de travail, déjà constatée au moment de nos entretiens : « *On ne peut plus, maintenant, dire « je suis en réunion » ou « je suis injoignable », il faut se rendre disponible en permanence.* » (Responsable de l'équipe emploi).

2.2 Une réorganisation progressive de l'équipe pour répondre aux exigences du dispositif

2.2.1 L'équipe emploi mise au service du dispositif

L'équipe de la ML est habituée aux évolutions des politiques publiques et sait s'adapter aux nouvelles mesures qu'elle doit mettre en œuvre. Pour le dispositif EAV, le travail de prospection et de rapprochement entre les employeurs et les jeunes a été perçu pour beaucoup comme le prolongement de l'action Média Emploi. Mais l'enjeu et l'objectif important de jeunes à placer nécessitent la mise en place d'une organisation adaptée, mobilisant les sept conseillers emploi de la ML: « *On a été obligé de bouger et de partager les tâches davantage.* » (Responsable de l'équipe emploi).

Deux conseillers emploi de la ML ont été affectés à temps plein sur les EAV. Une conseillère « référente » a été désignée pour coordonner le dispositif, avec les tâches suivantes :

- la prospection et l'information des employeurs (secteurs marchand et non-marchand) ;
- la collecte et la saisie des offres, transmission aux conseillers ;
- l'information faite aux jeunes ;
- les mises en relation entre les jeunes et les employeurs ;
- la signature des contrats EAV ;
- le suivi dans l'emploi des jeunes en EAV ;
- la mise en place des parcours de formation.

La « référente » EAV doit aussi rendre compte des étapes de la mise en œuvre du dispositif. Elle assure la saisie informatique (du 1^o contact jusqu'à la signature), alimente un tableau Excel de suivi des contrats signés qui renseigne sur les jeunes, les employeurs, les secteurs d'activités, etc. Ce tableau est envoyé à la Direccte chaque semaine. Elle participe également aux différentes réunions relatives aux EAV.

Certaines missions assurées par les deux conseillers emploi avant l'arrivée du dispositif ont pu être redistribuées au sein de l'équipe, même si la référente EAV conserve une partie des suivis renforcés (PLIE). La prospection et le suivi auprès des entreprises demandant beaucoup de temps, certaines des activités réalisées auparavant ont été mises entre parenthèses, telles que le travail mené avec les jeunes dans le cadre du dispositif ANI.

La conseillère mise à disposition (MAD) de Pôle emploi, consacre quant à elle 90% de son mi-temps à la ML pour les Emplois d'avenir. Elle assure le lien entre la Mission Locale et Pôle emploi pour le démarchage et la signature de contrats en EAV avec les entreprises.

Aujourd'hui, les deux conseillers emplois et la conseillère MAD de Pôle emploi assurent le suivi des jeunes en EAV auprès des employeurs. Les autres conseillers de l'équipe emploi peuvent également réaliser ce suivi en cas de besoin (même si la charge de travail du reste de l'équipe est déjà importante). L'assistante administrative recrutée en CAE (voir plus loin) prend les rendez-vous avec les entreprises pour la réalisation des bilans de suivi.

Le travail autour des EAV nécessite donc une bonne articulation entre les professionnels et entre les antennes de la ML. L'ensemble des conseillers contribue à l'information des jeunes sur le dispositif et au repérage des CV pour les offres recueillies.

Cette réorganisation au sein de la structure a entraîné des changements dans le fonctionnement avec les employeurs. Les conseillers ne gèrent par exemple plus les offres d'emploi de la même manière. Auparavant, lorsque les employeurs diffusaient une offre d'emploi à la ML, ils pouvaient demander à ce que les conseillers centralisent les candidatures et les leurs transmettent en un seul envoi. Cela permettait un meilleur suivi des offres et des candidatures et un travail rapproché de sélection des candidats avec l'entreprise. Aujourd'hui, cette forme de centralisation est toujours d'actualité pour les EAV mais, faute de temps, s'est perdue pour les recrutements classiques. Les employeurs le font remarquer aux conseillers, ils sont surpris de recevoir moins d'offres qu'auparavant :

« On a expliqué aux employeurs qu'on ne pouvait pas faire comme auparavant, qu'on s'était réorganisé (...) Mais on s'est tout de même engagé auprès de certains employeurs à garder une prise d'offres, c'est important car il n'y a pas que des jeunes qui recherchent en Emploi d'avenir. »
(Conseillère référente EAV).

2.2.2 Une charge administrative importante

Au moment de l'entretien, soit un an après le lancement des EAV, des ajustements étaient encore en cours au sein de l'équipe. Afin de faire face à la charge de travail administratif particulièrement importante qu'engendre le dispositif, une assistante administrative a été recrutée en décembre 2013⁷. Quelques mois plus tôt, la direction avait déjà procédé au recrutement d'un conseiller en contrat EAV afin de renforcer l'effectif. A terme, ces recrutements doivent permettre de palier la charge de travail en constante augmentation à laquelle les équipes font face depuis l'arrivée du dispositif. Dans un premier temps, ces jeunes salariés peu expérimentés doivent cependant être formés et encadrés par les conseillers.

En outre, selon les équipes, la dématérialisation a certes fait gagner du temps à l'ASP⁸, mais n'en a pas fait gagner aux conseillers, à qui il revient aujourd'hui de saisir les données sur le logiciel (tâche qui revenait auparavant à l'ASP).

Initialement, l'objectif de la dématérialisation est de permettre que l'enregistrement des recrutements en EAV et leur suivi soient informatisés afin de se baser sur des données plus fiables, une fois que celles-ci ont été correctement rentrées par les conseillers sur le logiciel Parcours 3 (à partir de la base de données INSEE). Lors de la saisie relative à l'embauche d'un jeune en EAV par une entreprise, certains champs sont alors automatiquement complétés. Un des avantages de cette dématérialisation est que lorsqu'une demande est formulée à l'ASP, celle-ci peut être acceptée dès le lendemain (il fallait auparavant envoyer un CERFA en version papier à l'ASP). Mais cette validation est réalisée de manière automatique, sans qu'une vérification du contenu des champs soit effectuée par l'ASP. Lorsque des erreurs apparaissent dans la saisie, il faut les corriger à la main, et les délais deviennent alors beaucoup plus longs. De plus, une version papier du CERFA doit tout de même être adressée à l'ASP, ce qui fait donc double emploi.

Par ailleurs, les services de l'ASP font face à une surcharge de travail (pas d'interlocuteurs joignables par téléphone, des dossiers qui s'égarer, etc.). Cette mauvaise gestion des dossiers par l'ASP handicape les

⁷ Il s'agit d'une jeune auparavant suivie par la Mission Locale, titulaire d'un BAC et d'un niveau BTS (non obtenu) en esthétique-cosmétique. Elle a été embauchée dans le cadre d'un contrat CUI-CAE.

⁸ Agence de services et de paiement, qui assure la gestion des aides financières des contrats EAV

conseillers dans la mise en œuvre des EAV et a des conséquences particulièrement négatives sur la vision qu'ont les employeurs du dispositif et, dans une certaine mesure, de l'efficacité des conseillers en ML. « *Les employeurs, c'est nous qu'ils appellent, on est leur seul interlocuteur* ». (Référénte EAV)

Les blocages sont particulièrement graves et handicapant lorsqu'il s'agit de « petits » employeurs pour lesquels les aides de l'Etat sont essentielles pour réaliser l'embauche d'un jeune en EAV. Dans certains cas, ces dysfonctionnements peuvent avoir des répercussions sur le jeune en EAV, certains employeurs refusant de rémunérer le jeune tant qu'ils n'ont pas perçu les aides prévues dans le cadre du dispositif.

Ces difficultés ont été abordées à plusieurs reprises par les conseillers, notamment lors d'une réunion en présence du préfet et de la Direccte, mais aucune piste de solution concrète pour résoudre ces problèmes n'est pour le moment évoquée.

2.4 Une cellule opérationnelle « active » et un partenariat Mission Locale-Pôle Emploi qui fonctionne

L'implication des services de l'Etat a été forte dans la mise en œuvre des EAV.

Le Préfet à l'Egalité des Chances s'est rapidement engagé dans la promotion du dispositif et a organisé de nombreuses réunions, notamment avec les Missions Locales et les employeurs potentiels (associations, « Grands comptes », mais aussi commissaires aux comptes ou collectivités locales).

L'organisation du suivi du dispositif par la Direccte s'est faite à partir d'une première réunion mi-novembre 2012 avec les ML, Pôle emploi et Cap Emploi, consacrée notamment à la présentation des directives. Mais la liberté a été donnée ensuite aux territoires pour mener leurs actions. Dès le départ, la Directrice de la Direccte avait donné son pouvoir de dérogation aux ML et les avait laissés libres de s'organiser :

« Les textes disaient qu'il devait y avoir une Cellule opérationnelle par ML. Mais on a laissé la liberté d'organisation de ces CO : nous, on organise tous les 15 jours un comité de suivi et on alterne une fois en Préfecture, une fois en ML. (...) Mais la cellule opérationnelle est active tout le temps (...). On ne se réunit pas forcément ; on travaille par mail, par téléphone : la conseillère MAD utilise les outils, partnet etc. » (Chargée de mission UT Direccte).

Lors des réunions avec la Direccte, Pôle emploi et la ML, Cap emploi n'est pas forcément présent (difficultés, changement d'équipe etc.). Elles sont consacrées à l'analyse des résultats, des difficultés et aux plans d'action. La chargée de mission de la Direccte apprécie les rencontres qui se déroulent à la ML ; elle évoque l'une des réunions à laquelle participaient des jeunes⁹ et l'intérêt des échanges qu'ils ont eus avec le Préfet : elle a été interpellée par la réaction d'une jeune qui disait : « *je regrette d'avoir fait un bac pro compta, je ne peux pas avoir un EAV* ».

La Direccte apporte un appui ponctuel aux ML: en octobre, elle a par exemple envoyé un courrier aux Collectivités locales qui n'avaient pas recruté d'EAV pour les relancer (une première prospection avait été faite par les ML pour les inciter à recruter). La Direccte a aussi apporté son appui en sortant le tableau de toutes les associations avec salariés en Essonne et Pôle emploi a fait un plan de prospection sur les associations avec les ML à partir de tableau.

Selon l'avis de nos interlocuteurs, davantage de réunions de cellule opérationnelle ne sont pas nécessaires car les relations entre la ML et Pôle emploi étaient déjà bonnes et « opérationnelles » sur le

⁹ Les trois jeunes présents à cette réunion étaient parmi les 15 jeunes participants à la visite du Premier Ministre à la MLNE.

territoire, avant la mise en œuvre des EAV. La MLNE est en lien avec trois agences PE (Savigny, Viry et Juvisy). Mais c'est l'agence de Savigny-sur-Orge¹⁰ qui porte la Convention EAV (et la convention de sous-traitance). Selon la directrice de cette agence Pôle emploi, la ML est connue sur le territoire, en particulier des jeunes, et le travail sur les EAV est de qualité : « Ici, il y a une sélection des candidats, donc, il n'y a pas de mauvais retour des employeurs. »

La conseillère MAD établit le lien entre les deux structures et les directions sont en lien régulier, notamment pour élaborer les plans d'action concernant le démarchage des employeurs.

En outre, la Direccte valide les dérogations (exception qualification des jeunes en ZUS) à partir d'une fiche de liaison et d'un argumentaire réalisé par le conseiller.

Ainsi, les réunions de cellules opérationnelles ne sont pas organisées de façon régulière et formelle comme sur d'autres territoires.

2.3 Des résultats importants même si l'objectif n'est pas atteint

Au 31 décembre 2013, le taux de prescription était de 72% pour les Emplois d'avenir en Ile-de-France. On sait que pour certains territoires comportant un nombre important de ZUS et où les objectifs étaient élevés, l'atteinte des résultats était plus difficile. C'est le cas du territoire de la ML Nord Essonne dont le taux de réalisation était de 60% au 31 décembre 2013 ; c'est le cas du département de l'Essonne de façon générale.

Le Préfet à l'Egalité des Chances considère cependant que les résultats ne sont pas mauvais, compte tenu des objectifs difficiles à tenir. Il estime également que la clé de répartition au niveau régional, mais aussi au niveau départemental devrait être revue :

« La clé de répartition, c'est encore une énigme pour moi : on s'est retrouvé avec une somme d'EAV impossible à faire ». (...) « On a saisi la Région au départ, mais sans grand résultat. La clé pour 2014, je ne la connais pas ; au mieux, elle sera ajustée à la marge. (...). Je n'ai pas compris le quota pour chaque ML (...) je crois qu'il faut être plus juste dans l'enveloppe, dans la deuxième en tout cas. »

En effet, les territoires comportant des ZUS, comme Nord-Essonne ou Grigny avaient des objectifs importants, sans pour autant disposer d'employeurs susceptibles de recruter des jeunes sans qualification. Par ailleurs, les embauches par les Grands comptes ont été réalisées principalement sur le territoire d'Evry, ce qui a privé des Missions Locales comme celle de Nord-Essonne d'un potentiel de recrutement.

Au 15 février 2014, 167 EAV étaient prescrits dont 56% de jeunes filles et 44% de garçons.

L'âge moyen était de 22 ans environ. Les jeunes de niveaux V ou inférieur à V représentaient 75,5% des jeunes recrutés.

Les jeunes concernés sont issus principalement des quatre communes les plus importantes du territoire :

- Viry-Châtillon : 41
- Athis-Mons : 52
- Savigny-sur-Orge : 40

¹⁰ Cette agence Pôle emploi regroupe Savigny sur Orge, Athis Mons, Paray Vieille Poste (avec 24 conseillers).

- Juvisy-sur-Orge : 28

Sur 158 jeunes en EAV au 31 décembre 2103, 63 jeunes étaient issus des quartiers Politique de la Ville.

Le secteur non marchand représente 87% des contrats signés (149) et le secteur marchand:13% (23).

3. Un dispositif d'emploi important pour les jeunes peu qualifiés du territoire

3.1 Pour les jeunes, une véritable opportunité d'emploi stable

Selon les jeunes et leurs parcours, l'entrée en EAV ne représente pas toujours le même enjeu. Les jeunes inscrits à la Mission Locale Nord-Essonne et interrogés jusqu'à présent soulignent la stabilité que leur apporte leur poste en EAV d'un point de vue économique comme d'un point de vue social. Les contrats signés, même s'il s'agit majoritairement de CDD (les CDI ne représentent que 19% du total) apparaissent comme une opportunité d'emplois durables, au minimum d'un an, avec des perspectives de renouvellement ou de pérennité qu'ils n'avaient pas connues auparavant. Il nous paraît important de développer ces apports mais aussi les difficultés que peuvent rencontrer les jeunes durant leur contrat. Pour être pertinents, ces éléments doivent tenir compte de l'histoire du jeune et prendre en compte l'ensemble de leur parcours (Cf. présentations des quatre jeunes ci-dessous) et être réinterrogés à différents moments du contrat (ce qui ne sera probablement pas réalisé dans le cadre de cette étude mais ce que font les conseillers qui suivent des jeunes sur plusieurs années).

Salima¹¹, 22 ans, en EAV au Louvre depuis janvier 2013

Salima n'a pas achevé son collège. Lorsqu'elle a souhaité reprendre sa scolarité, elle a été contrainte de s'inscrire en première année de BEP vente, et a abandonné durant la première année. Accueillie en foyer, elle a eu l'opportunité à travers cette structure de passer son BAFA, ce qui lui a permis de travailler pendant plusieurs années en tant qu'animatrice dans les centres de loisirs, les maisons de quartiers, etc. Le plus souvent, il s'agissait d'emplois à temps partiel. A la naissance de son enfant (âgé aujourd'hui de 4 ans), elle s'est mise à rechercher un emploi lui permettant de subvenir aux besoins de sa famille. Suivie initialement par Pôle emploi, elle s'est finalement rapprochée de la Mission Locale. Les ateliers auxquels elle a participé et les rendez-vous réguliers à la Mission Locale ont permis à Salima de décrocher deux contrats avec un volume d'heures plus conséquent dont un emploi de deux mois à temps plein dans un magasin de prêt-à-porter, à Belle-épine. Ces contrats n'ayant pas été renouvelés, la ML lui a ensuite proposé un poste en EAV au Louvre.

Lamia, 23 ans, en EAV au Louvre depuis janvier 2013 :

Titulaire d'un BEP en comptabilité, Lamia se préparait à passer son Bac lorsque, pour des raisons familiales, elle a été contrainte d'abandonner sa scolarité. Elle a alors travaillé pendant deux ans comme caissière à mi-temps dans un supermarché.

« Je ne voulais plus continuer et je voulais faire quelque chose qui me plaît et qui me fait avancer, parce que caissière c'est pas un métier pour toute une vie (...) je voulais un métier, un CDI qui me permette de vivre, de passer à autre chose, parce que je vis chez mes parents et je voulais être

¹¹ Les prénoms ont été modifiés.

autonome (...) je voulais me lever le matin pour faire quelque chose qui me plaise. C'est important ça. »

Elle a alors été suivie par Pôle emploi, puis par la ML pendant un an avant de se voir proposer un poste en EAV au Louvre.

Le processus de recrutement de Salima et Lamia a été relativement rapide (un mois). Elles ont passé un entretien au sein de la Direction de l'accueil, de la surveillance et de la vente (DASV) du musée, en présence de la directrice administrative (ou de son adjointe) et d'une personne du service RH. Préparées en amont par la Mission Locale, l'entretien ressemblait à ceux qu'elles avaient pu passer auparavant, en un peu plus poussé. On leur a par exemple simulé des mises en situation :

« Dans mon CV, j'avais noté que j'avais mon Attestation de formations de base aux premiers secours (AFPS), ils m'ont donc demandé ce que je ferais si un visiteur faisait un malaise. Je leur ai répondu que je le mettrai en PLS [position latérale de sécurité], et alors ils m'ont demandé ce que c'était que le PLS, donc j'ai dû leur expliquer plus précisément. » (Salima).

Deux semaines plus tard, Salima et Lamia ont signé leur contrat de travail à la Mission Locale. Pendant le mois précédent leur prise de poste, elles ont suivi des cours d'anglais à la médiathèque et à la Mission locale.

Leur accueil au sein du musée et de leur équipe aux vestiaires s'est très bien passé selon Salima et Lamia. Aujourd'hui, un an après leur prise de poste au sein des vestiaires du musée, où elles sont chargées de consigner les vestes et valises des visiteurs, Salima et Lamia restent très motivées et positives :

« Nous on ne s'ennuie pas dans notre poste, aux vestiaires ça bouge, on accueille les gens, on les dirige. » (Lamia).

« Notre boulot c'est toujours la même chose mais c'est quand même tous les jours différent. » (Salima).

Salima et Lamia sont également ravies des différents avantages auxquels elles ont accès grâce à leur employeur. Elles peuvent par exemple profiter de visites guidées des expositions réservées aux salariés du musée :

« Ce matin par exemple, j'ai fait à une visite guidée d'une exposition sur Robert Wilson. Moi, franchement, je n'y comprends rien à tout ça, mais quand ça nous est expliqué et bien on voit tout de suite les choses autrement. On comprend pourquoi il était comme ça et ce qu'il a fait ce peintre là. » (Salima).

Comme beaucoup des jeunes recrutés, toutes deux ne connaissaient pas bien le musée auparavant (Salima était venue une fois lors d'une sortie scolaire et Lamia n'y était jamais entrée).

Elles ont également accès à un ensemble de formations (cf. formations), ce qui leur permet d'enrichir leurs compétences :

« Moi, franchement, je ne regrette pas, c'est une belle opportunité pour nous : on est formé à plein de choses, on est formé en anglais (...) on a eu une bonne chance (...) On se dit qu'il faut en profiter à fond, qu'on fasse un maximum de choses en trois ans. » (Lamia).

Pour Salima comme pour Lamia, être embauchées au musée du Louvre représente d'abord une opportunité de se stabiliser, notamment d'un point de vue économique. Pour Salima, le fait d'occuper enfin un travail à temps-plein lui permet d'assumer sa vie de famille. Quant à Lamia, un an après sa prise de poste, elle vit toujours chez ses parents mais pense qu'elle va bientôt pouvoir prendre son indépendance.

Travailler au Louvre est également synonyme de reconnaissance sociale pour les deux jeunes filles :

« Moi je suis vraiment fière, quand je marche le matin pour venir et que je regarde le Louvre, je me dis « je travaille ici »! Pour de vrai hein, je me dis ça ! Je ne me serais jamais imaginée ici avant. Je me disais que j'allais m'en sortir sans l'école mais pas aussi bien. » (Salima).

« C'est le Louvre quoi, même si c'est les vestiaires, c'est le Louvre ! Pour nos parents, pour tout le monde, l'image c'est que c'est le patrimoine français. Tout le monde connaît même si ils n'y sont pas allés, tout le monde connaît Mona Lisa donc le Louvre. » (Lamia)

Dans le cas de Lamia, le prestige lié à ce lieu l'amène même à ne pas vouloir trop en parler dans son entourage :

« Ca fait des jaloux, donc on ne le dit pas toujours. Moi franchement, je ne l'ai pas dit à tous (...) mais c'est quand même une fierté de travailler au Louvre, surtout pour des jeunes comme nous. »

A terme, Salima et Lamia voudraient travailler dans le domaine de l'accueil.

Romain, 24 ans, en EAV (CDD d'un an renouvelable) à la Communauté d'agglomération des Portes de l'Essonne depuis novembre 2013, en tant que technicien de maintenance en informatique.

Romain a interrompu ses études en seconde générale et n'a aucun diplôme. Il a débuté plusieurs formations (Bac pro, BEP, etc.) et a fait des stages, mais il n'est jamais allé jusqu'à l'obtention du diplôme. Ayant déménagé à plusieurs reprises dans la banlieue parisienne, il a fréquenté d'autres Missions Locales avant de connaître celle de Juvisy-sur-Orge. C'est à travers un atelier Parcours d'orientation professionnelle (POP) auquel il a participé que Romain a réorienté ses recherches d'emploi dans le domaine de l'informatique (il recherchait auparavant un emploi comme commissionnaire/déménageur). Son père est ingénieur-informaticien et Romain lui-même avait déjà eu une première expérience de trois mois dans ce domaine dans le cadre d'un contrat de qualification par alternance en comptabilité. Une fois le POP terminé, un conseiller l'a accompagné dans ses recherches d'emplois. Pour Romain, les choses sont allées assez vite. Après un mois de recherche d'emploi, il a débuté son EAV en tant que technicien de maintenance en informatique à la communauté d'agglomération des Portes de l'Essonne.

Romain assiste par téléphone les clients qui rencontrent des difficultés avec leur système informatique et se rend également directement sur place (à la mairie d'Athis-Mons par exemple) pour effectuer des dépannages.

Pour Romain, l'intégration au sein de l'équipe du service informatique s'est très bien passée, le personnel a été très attentif à son arrivée. Très rapidement, il s'est vu désigner un tuteur (il s'agit du directeur-adjoint du service informatique), qui lui consacre du temps et répond à ses questions.

Romain ne se sent pas différent des autres employés :

« J'ai touché ma première paye, ça fait plaisir. Je suis payé au SMIC, ce n'est pas si cher payé, mais c'est un bon début. » (Romain).

Ses conditions de travail sont bonnes. Il commence à 8h30-9h et de 13h à 18h. Il peut se rendre à pieds (en 15 minutes) sur son lieu de travail. Il souligne également qu'il apprécie le fait qu'une assistante sociale soit disponible sur le lieu de travail pour recevoir les salariés en cas de besoin.

Youssef, 24 ans, recruté en EAV à la mairie de Viry-Châtillon en tant que gardien de gymnase¹²

Youssef est suivi par la Mission Locale depuis plusieurs années :

« depuis longtemps en fait parce que moi l'école, j'aimais pas ça, je faisais pas mal de bêtises. Enfin comme tous les jeunes, mais surtout l'école c'était pas mon truc. »

Il explique avoir rencontré de premières difficultés lorsqu'il avait 16 ans et qu'il n'a pas trouvé d'établissement pour réaliser sa formation par alternance en plomberie :

« J'avais l'entreprise, qui m'a laissé six mois pour trouver une école. J'ai cherché, mais au CFA de Brétigny par exemple, il y avait une liste de 500 personnes, donc ça c'était réglé déjà. Ensuite j'avais trouvé une école à Aubervilliers, mais bon... Aubervilliers quoi ! Même avec les transports, ça faisait vraiment loin, donc la motivation n'est pas la même quand même. Donc j'ai fait mes six mois chez mon patron et c'est tout. »

Youssef a ensuite travaillé dans « un peu tout », notamment comme chauffeur livreur. Puis, par un ami, il a obtenu un emploi dans le domaine de la sécurité « *mon premier travail stable... après voilà, le milieu de la nuit, c'est pas trop sain* ». Il a travaillé dans ce domaine pendant près de trois ans, dans divers lieux (au Moulin Rouge à Paris, par exemple). Il était alors embauché en CDI. Lorsque ce secteur professionnel est devenu plus réglementé et que l'exercice du métier d'agent de sécurité a été conditionné à l'obtention d'un CQP, Youssef a dû abandonner son poste. Aujourd'hui, il ne regrette toutefois pas d'avoir quitté ce milieu. Cette expérience lui a fait prendre conscience que les métiers de garde du corps (métier qu'il rêvait d'exercer lorsqu'il était plus jeune) ou d'agent de sécurité sont des métiers dangereux, pour lesquels il faut être prêt à prendre des risques et mettre sa vie en danger « *même pour 10 000 euros par mois, être prêt à se prendre une balle dans la tête, c'est cher payé* ». De plus, pour réussir dans ce domaine et avoir du travail, cela fonctionne beaucoup par réseaux.

Youssef a dû attendre un an pour avoir une offre en EAV « acceptable » et ce, malgré le fait qu'il était très motivé et prêt à prendre n'importe quel poste dans un domaine où il aurait ses chances : « *V. (son conseiller), je lui disais même de ne pas attendre de m'appeler, mais de postuler tout de suite si c'était pour chauffeur-livreur par exemple* ». Commençant à baisser les bras parce qu'il ne trouvait pas d'emploi (malgré l'aide de la ML), Youssef a débuté une formation pour passer le permis de conducteur poids-lourd. C'est à ce moment que son conseiller l'a appelé pour lui proposer une offre en EAV comme gardien de gymnase à la mairie de Viry : « *C'est grâce à la Mission Locale, c'est surtout grâce à eux si j'ai aujourd'hui trouvé, sinon je pense que je serais encore à la recherche d'un travail.* » Youssef a passé l'entretien d'embauche à la mairie récemment et devrait prendre son poste en janvier 2014 (au moment de l'entretien il n'avait pas encore signé son contrat). Selon lui, c'est le fait qu'il réside dans un quartier classé en ZUS qui a joué en faveur de son recrutement et aussi parce qu'il « connaît du monde » au service des sports de la ville « *sinon ils ne m'auraient pas pris* ». En même temps, Youssef reconnaît que ses expériences passées dans les domaines de la sécurité et de la plomberie ont certainement joué un rôle dans son recrutement « *pour lui (le recruteur) il a recruté un mec deux en un : un bricoleur et un mec dans la sécurité* ». Durant l'entretien de recrutement, Youssef a dû répondre à des mises situations concrètes de travail. Il a su répondre correctement et ne pas se faire piéger, notamment en se servant de son expérience passée en tant que gardien. Il pense également que le fait qu'il soit jeune et qu'il soit un homme avec une certaine carrure a aussi joué en sa faveur.

¹² Son contrat a débuté en février 2014.

Le dispositif EAV semble avoir atteint l'objectif qui était de cibler les jeunes les moins qualifiés. A Nord Essonne, les jeunes de niveaux V ou inférieur à V représentaient 75,5% des jeunes recrutés. En revanche, il ne s'agit pas des jeunes les moins expérimentés professionnellement.

Les jeunes recrutés en EAV ne sont pas parmi les plus jeunes inscrits à la ML ; la moyenne d'âge est de plus de 22 ans et l'on retrouve très peu de jeunes en dessous de 20 ans; ils disposaient déjà lors du recrutement en EAV d'une expérience de travail, même s'il s'agissait de missions d'intérim, de travaux saisonniers ou de CDD de courte durée.

Pour le directeur de l'insertion du CG, l'objectif était de recruter des jeunes sans aucun diplôme. Il a été surpris par l'importance des expériences de travail des jeunes :

« Même s'il s'agit de jeunes de 22 ans, de jeunes pas qualifiés, ils ont des parcours de travail (Mac Do, travail au noir, intérim etc.) »

Le Louvre a également recruté des jeunes peu qualifiés, tous non bacheliers mais parfois titulaire d'un diplôme de niveau V. Les domaines de formation des jeunes sont très variés et ne sont pas toujours en lien avec le poste qu'ils occupent (un jeune avec un CAP d'électricien par exemple) :

« Tous les jeunes, par contre, ont des expériences professionnelles, ne serait-ce qu'en stage. Cela m'a assez surpris d'ailleurs, il y en avait même certains qui avaient déjà pas mal d'expériences. » (Service RH du Louvre)

Avec le dispositif des EAV c'est donc une opportunité d'emplois stables qui s'est offerte à ces jeunes peu qualifiés et qui leur permet d'envisager la construction de leur autonomie, notamment résidentielle.

3.2 Pour les employeurs, des motivations de recrutement différentes

3.2.1 Des recrutements majoritairement dans les collectivités locales et les associations

Le secteur non marchand représente 87% des recrutements en EAV. Les associations constituent les recruteurs les plus importants, avec 72 contrats signés au 31 décembre 2014. Les collectivités locales ont recruté 35 jeunes en EAV. La Communauté d'Agglomération des Portes de l'Essonne en a recruté 10 à elle seule, et le Conseil général 8.

Le **Conseil général** de l'Essonne, proche de l'action gouvernementale au niveau politique, voulait une action dynamique en faveur de l'emploi des jeunes. Il était logique pour lui de prendre le relais au niveau local du dispositif gouvernemental. D'autant plus que *« l'objectif de cibler le public le plus en difficulté, sans le moindre diplôme »* lui semblait intéressant. Le Conseil général a pu mobiliser sa fonction employeur et sa proximité avec le monde associatif (financement des associations et des établissements sociaux qui avaient des difficultés à recruter des jeunes dans un contexte de pyramide des âges vieillissante). Dans le cadre d'une démarche de gestion prévisionnelle des départs en retraite au sein du personnel (?) l'opportunité des emplois d'avenir était donc bienvenue. L'objectif était de recruter 100 jeunes en EAV dans les services du CG et 52 jeunes avaient été recrutés à la date de l'entretien.

Thélémythe¹³ fait partie de ces associations, financées par le Conseil général de l'Essonne, et dont la motivation était à la fois d'ordre politique, liée au positionnement du Conseil général, favorable au

¹³ Thélémythe est une association de la Région parisienne (siège social à Paris) qui offre un suivi social, éducatif et thérapeutique à des jeunes de 16 à 21 ans adressés par les services de l'Aide sociale à l'enfance et de la protection judiciaire de la jeunesse. Son service à Juvisy ne comprenait que deux salariés avant le recrutement d'un EAV.

dispositif mais aussi d'ordre financière puisque le financement du CG permet de couvrir le poste à 100%. (L'association paye la Mutuelle et les tickets restaurant).

Début 2013, une réunion a été organisée par la MLNE et le CG, avec toutes les associations dépendantes du CG. Dans la mesure où il y avait un besoin du service à l'accueil et dans les hébergements, l'association a réfléchi à la création d'un nouveau poste. Pour le travail auprès des hébergements, qui est plus compliqué, l'association a renoncé au recrutement d'un jeune en EAV, dont le profil n'aurait pas été adapté. Mais pour l'accueil des jeunes au siège de l'association à Juvisy, le recrutement était possible.

Une rencontre à Thélémithy avec un conseiller MLNE a été organisée le 20 mars pour définir le poste. Puis la ML a réagi vite et a envoyé 3 CV et, en avril, la directrice a reçu les trois jeunes filles. Lola, 22 ans, « *s'est bien présentée et a su se vendre* ». Elle a donc été recrutée le 1^{er} juin 2013, comme « agent d'accueil et d'information social ». Elle est en CDD d'un an (35 heures), payée au SMIC.

La ML a aidé l'association sur les formalités administratives (« *on ne savait pas ce qu'était le Cerfa* ») ; elle n'avait jamais recruté sur ce genre de poste ou en alternance (l'association avait recruté des CES dans les années 90). La signature a eu lieu à Paris avec le conseiller référent EAV de la ML et le DG de Thélémithy.

Le **Plan local pour l'insertion et l'emploi (PLIE)**, en tant que structure d'insertion et partenaire de la Mission locale, avait une réelle volonté de recruter un jeune en EAV afin de montrer l'exemple sur le territoire. Contrairement à certaines structures, notamment dans le secteur marchand, le PLIE n'avait pas pour objectif de recruter le jeune le mieux formé. Selon le directeur, il y avait la volonté de prendre un jeune qui soit relativement éloigné de l'emploi afin de lui « donner une chance ».

Le PLIE a formulé une offre d'emploi, qui a été transmise à la ML. Les CV de 8 jeunes ont été envoyés au PLIE et 5 candidat(e)s ont été reçus en entretien.

Emilie, titulaire d'un BEP (en esthétique), a été recrutée. Auparavant, Emilie avait essayé de monter sa propre entreprise d'esthétique, mais son projet n'avait pas abouti. Lors de l'entretien, elle s'est montrée particulièrement motivée, c'est ce qui a joué en faveur, selon le directeur.

3.2.2. Des opportunités finalement peu importantes avec les « grands comptes »

Le **Musée du Louvre**, employeur important d'EAV en région parisienne, a représenté pour la ML Nord Essonne l'une des rares opportunités qu'elle a pu saisir.

Le recrutement des EAV a nécessité la mobilisation de plusieurs services et directions au sein du musée : le service RH, les services de la formation, de la gestion du personnel, le service des affaires sociales, etc.

« C'est sûr que cela nous a demandé une mobilisation particulière, mais disons que nous sommes habitués à procéder à un nombre de recrutements importants, et il y a aussi beaucoup de mobilité interne. » (Service RH du musée).

Un nombre important de réunions ont été organisées avec les organisations syndicales, le cabinet du ministère du travail, au sein d'un comité technique (instance paritaire), etc.

« Pour nous au départ ça s'est fait un peu trop vite puisque l'on a été sollicités en octobre-novembre pour de premiers recrutements au mois de janvier. » (Service RH du musée)

Les fiches de poste à pourvoir ont été rédigées par les services RH du musée et envoyées aux ML Nord-Essonne et de Paris, qui se sont chargées de diffuser les offres auprès des jeunes. Les ML ont ensuite centralisé les CV des potentiels candidats.

Le choix des deux ML avec lesquelles le musée travaille depuis la première vague de recrutement (en janvier-février 2013) s'est fait « *naturellement* ».

« Avec la Mission Locale Nord-Essonne, le contact a été établi au moment de la première cérémonie pour les EAV, c'était en novembre 2012 je crois. Il y avait des jeunes et S. (référente EAV à la MLNE) aussi je crois notamment. » (Service RH du musée)

A ce moment, le contact a été établi entre les conseillers, le musée et certains jeunes, qui ont été recrutés par la suite.

Lors de la première vague de recrutement, en janvier-février 2013, les délais étant très courts, l'ensemble des jeunes (16 environ) dont les CV ont été transmis par les ML ont été convoqués pour un entretien.

Les entretiens se sont déroulés au sein de la DASV, en présence de la directrice administrative (ou de son adjointe) et d'un des membres du service RH.

« On devait aller vite au départ et recruter rapidement une quinzaine de candidats. Je pense que si l'on avait eu plus de temps on aurait peut-être vu plus de monde. » (Service RH du musée)

La rapidité de ces premiers recrutements au Louvre est également ressentie par les conseillers, et par les jeunes qui ont candidaté eux-mêmes.

8 jeunes ont été recrutés par l'intermédiaire de la MLNE (les autres l'ont été par l'intermédiaire de la ML de Paris).

Quatre jeunes ont été recrutés à la RATP entre octobre et décembre 2013 suite au travail réalisé par l'équipe de la MLNE en juin 2013. Quatre contrats ont également été signés avec Paris Habitat et un avec le groupe 3F.

Pour la CAF, il y a eu trois vagues de recrutements pour l'Essonne. Mais les dates de recrutement n'ont pas toujours été transmises suffisamment tôt, ni à toutes les ML pour leur permettre de s'organiser (dans le cas de certains recrutements, par exemple, la CAF n'est passée que par la ML d'Evry). Dans le même temps, le nombre de postes à pourvoir est souvent très limité et ne permet pas à toutes les ML de placer des jeunes. Deux contrats ont été signés pour les jeunes de la MLNE.

Enfin, le magasin Carrefour n'a procédé à aucun recrutement, se limitant aux embauches en contrats de professionnalisation.

Globalement, les recrutements prévus de la part des grandes entreprises, comme la SNCF ou La Poste, n'ont pas eu lieu, malgré les engagements affichés au niveau national.

« Ces grandes Conventions nationales ou régionales qui ont été signées, si vous ne les boostez pas tous les matins, ça n'a aucune déclinaison réelle (...) On fait une grande manifestation, c'est très médiatisé mais après il faut les rattraper, les conventions, sur le local, et ça c'est du boulot. »
(Chargée de mission UT Direccte)

L'un des obstacles mis en avant pour ces recrutements est lié aux délais nécessaires à l'embauche dans de telles entreprises ; les questions particulières liées à la formation, aux tests santé etc. peuvent par exemple être longues à traiter.

L'arrivée d'un coordinateur départemental des EAV¹⁴ l'été 2013 pour assurer notamment la prospection sur les grands comptes n'a pas donné les résultats escomptés.

3.2.3 Le secteur marchand

Depuis l'ouverture des EAV au secteur marchand à partir de mai 2013, 13% seulement des contrats EAV ont été signés dans ce secteur, notamment dans le domaine de la logistique et de la restauration.

Le peu d'emplois non qualifiés sur le territoire explique en partie le nombre faible de recrutement dans le secteur marchand. Et les très petites entreprises (TPE) n'ont pas forcément la visibilité suffisante pour pouvoir recruter :

« L'ouverture au marchand a été tardive. Et le marchand, c'est pas aussi simple qu'on pourrait le croire : elles ne se lancent pas si elles n'ont pas un carnet de commandes plein. » (Chargée de mission UT Direccte)

Vis-à-vis de ces entreprises, le démarchage est chronophage ; il faut les informer une par une. Pôle emploi qui a réalisé un travail important de prospection n'a pu recueillir que très peu d'offres.

Concernant la communication vis-à-vis de ces employeurs, les services de la Préfecture ont réalisé à l'initiative du Préfet à l'Egalité des Chances, une plaquette d'information regroupant les informations sur les aides de l'Etat pour les différentes catégories de contrats aidés (EAV mais aussi contrats de génération, CIE et emplois francs).

3.3 Des modalités de tutorat variables selon les employeurs

En 2013, l'exigence du **Conseil général** était de placer un tuteur pour un jeune. En 2014, ce sera plus difficile de trouver 100 tuteurs.

« On s'appuiera sur deux ou trois tuteurs par jeune ».(...) Pour les tuteurs, il s'agit d'un vrai engagement personnel notamment pour expliciter non pas tant les apprentissages métier mais plutôt les règles de savoirs être. (...) Pour les PMI ou MDS, par exemple, on n'accueille pas des familles comme on accueille des copains. » (Directeur de l'insertion du CG).

Les savoir-être sont à travailler ; or les tuteurs étaient là pour les apprentissages métiers. Ces derniers « sont ravis » d'après le directeur de l'insertion. La valorisation financière n'est pas le plus important ; c'est la reconnaissance de leur capacité formative qui est apparue essentielle, un levier que « l'on n'avait pas mesurée autant ». La transmission des savoirs est valorisée et ils se sentent gratifiés. En outre, le Conseil général a mis en place des Plans de formation des tuteurs.

Pour les petites structures et notamment les associations, le tutorat et le suivi sont plus difficiles à mettre en place.

Selon le directeur du **PLIE**, les débuts de la jeune fille recrutée en EAV ont été difficiles, malgré le tutorat mis en place ; l'accompagnement nécessite beaucoup de temps et il faut être très présent, Emilie n'étant

¹⁴ Ce coordinateur, recruté par la Direccte, est basé à la Mission Locale d'Evry (Dynamique Emploi).

pas autonome. Elle a un faible niveau de qualification et rencontre également d'autres difficultés, plus personnelles ; elle a accumulé un certain nombre d'arrêts maladie depuis sa prise de poste.

Comme pour le PLIE, le tutorat mis en place par l'Association **Thélèmythe** a été doublé par un accompagnement renforcé de la Mission Locale. Le suivi est réalisé conjointement avec la ML sur les difficultés personnelles des jeunes filles concernées (avec des entretiens pouvant durer plusieurs heures et concerner des problèmes de santé, notamment), parfois au sein de la ML mais aussi sur le plan professionnel. C'est donc de façon conjointe que le responsable du PLIE et la conseillère référente ont fait des recherches de formation pour la jeune fille recrutée au PLIE et abouti à une rupture à l'amiable permettant l'entrée en formation conventionnée de niveau bac en comptabilité.

3.4 Des ruptures de contrat qui apparaissent

Les ruptures de contrats, relativement faibles jusqu'à octobre 2013 ont commencé à augmenter progressivement. Ces ruptures peuvent être liées à une décision de l'employeur (10 licenciements) mais aussi du jeune (6 démissions dont un abandon de poste).

On note également 4 ruptures conventionnelles/ruptures durant la période d'essai/ruptures pour départ en formation. Et 2 ruptures sans motif indiqué.

Selon l'un des conseillers emploi, ce taux de rupture qui augmente est en partie la conséquence de la rapidité avec laquelle le dispositif a été mis en place :

« Le tutorat du coup n'a pas été bien mis en place, donc les jeunes sont souvent livrés à eux-mêmes et n'ont pas toujours le réflexe de venir nous voir ou d'en référer aux personnes responsables au sein de l'entreprise. Parfois ils sont donc en difficulté et on en arrive à des fins de contrats. » (Conseiller emploi).

Selon la conseillère référente EAV, le manque d'accompagnement serait la cause d'environ la moitié des cas de rupture qu'elle constate.

Pour un autre conseiller, il faut aussi comprendre les ruptures à partir des motivations qu'avaient les jeunes en entrant en EAV. Selon lui, certains jeunes ont saisi l'opportunité d'entrer en EAV car ils recherchaient un contrat stable et c'est une des options qui s'est présentée à eux, mais au bout de trois mois, certains se rendent compte que le domaine dans lequel ils travaillent ne les intéresse pas.

La conseillère MAD Pôle emploi évoque également le fait que parfois, malgré de très bonnes conditions de travail (un tutorat très bien mis en place et un suivi rapproché) le jeune ne saisit pas sa chance et décide, pour une raison ou une autre, de quitter le poste qu'il occupait pour un autre projet. Dans d'autres cas relatés par les conseillers, les jeunes se saisissent de cet accompagnement qui est mis en place et c'est certainement ce qui leur permet de rester à leur poste et de résoudre les difficultés qu'ils peuvent rencontrer.

Les cas sont très divers d'un jeune à l'autre et on ne peut pas toujours présager de la manière dont les jeunes vont se saisir de cette opportunité.

« Parfois aussi, les jeunes se sont fait une image du poste pour lequel ils ont candidaté. Et il faut peut-être aussi accepter que la deuxième étape, pour eux ça devient de se demander si oui ou non le poste est fait pour eux. » (Responsable de l'équipe emploi).

D'autres conseillers estiment qu'au contraire, les jeunes manquent parfois d'engagement et qu'ils ne vont pas au bout des choses, même lorsqu'il s'agit de contrat d'une durée d'une année.

Parfois les difficultés viennent aussi des employeurs et des équipes de salariés au sein desquelles les jeunes arrivent. Certains employeurs attendent des jeunes qu'ils soient immédiatement aussi bons que les autres employés. Le temps d'adaptation dont peut avoir besoin un jeune en EAV n'est pas toujours compris et reconnu. Les conseillers jouent donc aussi le rôle de médiateur auprès des équipes de la structure qui emploie les jeunes, ce qui, dans certains cas, permet d'éviter des ruptures, mais requiert du temps et de l'énergie.

3.5 Des plans de formation difficiles à mettre en place

Selon les conseillers, sur le terrain, pour le moment, rares sont les employeurs qui ont mis concrètement en place des mesures pour former les jeunes qu'ils accueillent en EAV.

Globalement, les équipes voient surtout les difficultés qui vont se poser dans les prochains mois : elles constatent que certains OPCA n'ouvrent qu'un nombre limité de formations aux jeunes en EAV. Même le financement du permis de conduire est souvent refusé.

Pour les équipes, les tâches qu'on leur assigne dans le cadre de ce volet formation sont trop ambitieuses :

« On doit accompagner les employeurs dans l'élaboration du parcours de formation, mais ça ça veut dire qu'il faut que l'on connaisse tous les OPCA, quels sont leurs dispositifs, etc. mais là, même avec la meilleure volonté du monde, c'est impossible. » (MAD Pôle emploi).

Comme pour les questions d'aide au financement, les problèmes liés au volet formation ont été évoqués lors de réunions en présence du préfet et de la Directrice :

« On nous a dit que des choses allaient être faites, aujourd'hui rien n'est fait pourtant (...) si on avait des outils facilitant, ce serait bien. » (MAD Pôle emploi)

Les formations qualifiantes sont particulièrement difficiles à mettre en place.

Mais on observe des différences selon les employeurs, avec pour les grands comptes, des opportunités plus importantes de formation :

Au Louvre :

L'accompagnement du projet professionnel du jeune est réalisé par le service recrutement et mobilité, en lien avec le service de la formation. Les jeunes ont accès au parcours de formation prévu pour les agents titulaires. La première formation consiste en une formation d'adaptation au poste. Ensuite les jeunes ont accès à différents types de formation.

« On n'a pas créé quelque chose de manière spécifique pour eux, mais on les intégrés dans les dispositifs qui existaient. Sauf pour les langues, comme ils sont arrivés en milieu d'année, on a mis en place des ateliers de langue supplémentaires, bien spécifiques pour eux. » (Service RH du musée)

Tous les mardis, d'avril à juin, S. et L. ont suivi des cours d'anglais obligatoires, en dehors des heures de travail. En revanche, celles-ci leur ont été payées. A partir de janvier, elles vont de nouveau se voir proposer des cours d'anglais par le Louvre, une demi-journée par semaine, durant leurs heures de travail. Les jeunes en EAV bénéficient aussi de diverses formations courtes, en lien avec leurs fonctions : des pompiers les ont par exemple formés aux premiers secours ; S. et L. ont également réalisé une formation pour accueillir le public handicapé ; une autre formation concernait l'accueil des touristes, étrangers

(comment les reconnaître et communiquer avec eux), etc. Les formations suivies sont validées par une attestation.

« Nous on se dit qu'il faut en profiter à fond, qu'on fasse un maximum de choses en trois ans pendant qu'on est là. » (Lamia)

Pour les jeunes qui souhaitent passer les concours internes à la fonction publique, un concours organisé par le ministère de la culture va s'ouvrir prochainement (il s'agit du premier depuis que les jeunes sont en poste). S. et L. se sont d'ores et déjà inscrites. Pour cela elles vont pouvoir bénéficier d'une journée de préparation via le musée avec un formateur. Des formations ont également été mises en place pour le concours externe (pour les épreuves écrites dans un premier temps, qui comprennent des tests de logique, du français, des mathématiques, etc.).

D'autres jeunes ont également déjà passé les concours de la ville de Paris auxquels certains parmi eux ont été admissibles.

Au bout de trois mois d'ancienneté, dans le cadre de son EAV au sein de la communauté d'agglomération des Portes de l'Essonne, **Romain** devrait débiter un parcours de formation. Rien n'est encore arrêté, mais Romain envisage de suivre une formation sur les réseaux en informatique. Ce qui lui paraît le plus urgent, toutefois, c'est qu'il passe son permis de conduire afin de pouvoir se déplacer sur les différents sites lorsqu'il réalise des dépannages. Il a pris rendez-vous avec une des conseillères pour étudier les pistes de financement qui peuvent être envisagées.

Youssef, qui va bientôt débiter son EAV au sein de la mairie de Viry-Châtillon, n'est pas informé de l'obligation de formation qui est imposée à l'employeur dans le cadre du recrutement d'un jeune en EAV. Il manque à la fois d'informations sur le dispositif des EAV et est également méfiant vis-à-vis de son futur employeur. Il n'est pas certain que celui-ci fasse le nécessaire pour qu'il accède à un parcours de formation de qualité, tout en précisant :

« Même si j'ai des doutes sur ça, ça ne veut pas dire que je ne vais pas bien faire mon travail. Je vais faire ce qu'il faut. »

4. Premiers enseignements et questionnements à approfondir

Les entretiens conduits sur le territoire Nord-Essonne permettent de tirer des premiers enseignements sur la mise en œuvre des Emplois d'avenir et soulèvent un certain nombre de questionnements qui ont été mis en débat lors de la restitution du travail au Conseil d'administration de la Mission Locale. 20 personnes étaient présentes à cette rencontre, dont plusieurs jeunes qui avaient été interrogés dans le cadre de l'étude.

Les éléments recueillis au cours de ces échanges ont été intégrés à cette synthèse.

4.1 Une Mission Locale reconnue dans ses différentes fonctions

La gestion du dispositif EAV a été confiée à la Mission Locale dans sa totalité. Les différentes fonctions de la ML en matière de prospection et de recueil d'offres, de mises en relation jeunes-entreprises, de préparation des jeunes à l'emploi, d'accompagnement global, de construction des parcours de formation ne sont pas nouvelles. Selon la responsable de l'équipe emploi, un certain tournant a été opéré dans les pratiques de la Mission Locale il y a 10 ans : *« Auparavant, on n'allait pas vers l'entreprise (...) on a appris à le faire »*. Ces savoir-faire multiples ont été mis en lumière avec le travail réalisé sur les emplois

d'avenir ; le savoir-faire des conseillers et leur réactivité ont été salués par les employeurs et les partenaires de la Mission Locale.

Sans la démarche d'accompagnement global des Missions Locales, l'écoute et le suivi des conseillers pour résoudre les freins notamment d'ordre social que les jeunes concernés par les EAV rencontrent, les mises à l'emploi n'auraient pu être réalisées de cette façon.

« Les objectifs ont été sur dimensionnés et les résultats ne sont peut-être pas atteints mais les ML ont été très bonnes sur le qualitatif, sur le profilage des jeunes et maintenant sur le suivi qui leur demande une grosse mobilisation (...). Compte tenu du gros travail de profilage par les ML, il y a peu de ruptures de contrats. Ça fonctionne bien. Et il y a une vraie reconnaissance du travail des ML. » (Chargée de mission UT Direccte)

La difficulté pour l'équipe de la ML a été de faire face à la pression exercée sur les objectifs quantitatifs. Les conseillers soulignent en outre que les tâches liées à la gestion administrative du dispositif sont lourdes, et qu'ils sont confrontés à des dysfonctionnements qui n'avaient pas forcément prévus au départ (liées à la dématérialisation, par exemple). Par ailleurs, les conseillers emploi et la conseillère mise à disposition de Pôle emploi disposaient déjà d'une expérience forte en matière de relation entreprise, acquise notamment à travers l'action Média Emploi ; mais la charge de travail avec les EAV est alourdie par des aspects qui n'avaient pas été prévus, notamment en matière d'aide aux employeurs sur les questions de droit du travail, qui sont très chronophages et qui ne sont pas forcément de leur ressort :

« J'ai des employeurs qui me demandent de les aider à monter les contrats ; l'autre fois, j'en ai un qui m'a demandé de l'aider à faire le courrier pour la retraite, il y a des choses, je leur dis que je ne peux pas les aider. Mais certains employeurs sont perdus... » (Conseillère référente EAV)

« Le dispositif a été mis en œuvre à marche forcée et il y avait plein de choses qui n'avaient pas été évoquées (...) Mais on a le sens du service et on n'admet pas de laisser un employeur se débrouiller tout seul (...) » (Conseillère MAD Pôle emploi)

« On se met à la place des employeurs ; il faut s'adapter à tous, les employeurs, les jeunes. » (Conseiller emploi)

C'est sans doute cette capacité d'adaptation qui est appréciée par les employeurs mais aussi par les jeunes.

La charge de travail liée aux EAV va s'accroître en 2014 avec le suivi des jeunes déjà recrutés, l'intégration de nouveaux jeunes (l'objectif est de 80 nouveaux contrats pour 2014) et donc la poursuite de la collecte d'offres, la gestion des ruptures et des renouvellements de contrats et la gestion administrative des dossiers. L'équipe de la MLNE pose la question de la qualité de l'accompagnement des jeunes qui ne pourra pas être assuré de la même façon pour un nombre aussi important de jeunes en EAV et un même effectif de conseillers emploi.

4.2 Une opportunité pour les jeunes peu qualifiés d'accéder à un emploi stable et de révéler leurs atouts

Comme beaucoup d'autres jeunes, Salima, Lamia, Romain, Youssef (voir plus haut), ne parvenaient pas à trouver un emploi stable. A travers des stages, des missions d'intérim, de courts CDD, ils ont acquis de l'expérience, mais ces contrats n'ont jamais débouché sur un contrat de travail en CDD de plus d'un an ou sur un CDI. A la Mission Locale Nord-Essonne, 75,5% des jeunes qui ont eu accès à un EAV disposent

d'un niveau de qualification inférieur ou égal à V. Pour ces jeunes, signer un contrat de travail d'un an ou plus leur permet d'envisager leur avenir différemment : d'assumer financièrement leur quotidien et, le cas échéant, celui de leur famille, d'accéder à leur propre logement, etc. (voir témoignages plus haut).

L'accès à un emploi d'avenir est également l'occasion pour les jeunes de révéler leurs atouts auprès des employeurs. Le directeur de l'insertion au Conseil général de l'Essonne, témoigne de la surprise des équipes du CG vis-à-vis des jeunes recrutés :

« Les jeunes entrants dans les jurys étaient assez conformes à l'idée que l'on pouvait se faire des jeunes en difficulté. Par contre, les jeunes que l'on a recrutés : on est toujours épaté et soufflé de leur adaptabilité à l'emploi, sur des postes pas faciles comme l'accueil en MDS, où le tuteur n'est pas toujours là. (...) On a fait un debriefing en juillet dernier avec les jeunes recrutés; on les a tous réunis pour recueillir leurs expériences. Tous nous ont dit qu'ils ont été bien accueillis, qu'ils se sentaient utiles, qu'ils ont développé des compétences personnelles et professionnelles sur leur poste. On a été étonnés de leur volonté de travailler leur envie de progression, leur envie d'apprendre. »

Le même constat est réalisé par les responsables des Ressources humaines du musée du Louvre :

« Aujourd'hui, il ressort des entretiens que les jeunes ont l'air contents d'être présents, ils restent motivés même au bout de six mois, il n'y a pas de lassitude, bien au contraire. Ça fait plaisir d'avoir ce retour là, il y a une certaine reconnaissance de leur part aussi vis-à-vis des tuteurs ; une certaine fierté aussi de travailler au Louvre. » (Service RH, musée du Louvre)

Malgré les difficultés auxquelles ils sont confrontés (de mobilité notamment, car tous n'ont pas le permis de conduire et doivent parfois se lever très tôt pour rejoindre leur lieu de travail), les différents employeurs soulignent « l'envie de faire » des jeunes. Selon le directeur de l'insertion au Conseil général de l'Essonne, cette motivation dont font preuve les jeunes fait la différence avec d'autres recrutements, notamment de personnes plus âgées. Certains jeunes n'hésitent pas à manifester très clairement leur ambition. Ainsi lors d'une réunion au Conseil général de l'Essonne, un des jeunes en poste depuis seulement deux mois a par exemple exprimé sa motivation à devenir chef de service plus tard.

Certains employeurs estiment par ailleurs que les jeunes apportent une contribution intéressante au sein des équipes :

« Cela nous a fait plaisir au niveau du CG plus globalement. C'est un apport d'air frais » (...) *« C'est gratifiant pour un employeur d'avoir des jeunes qui disent : quel rêve de venir travailler. »* (Directeur de l'insertion, CG de l'Essonne)

Des questions se posent toutefois concernant l'obligation de formation des jeunes durant leur parcours et les perspectives qui s'offrent à eux à l'issue de leur contrat en EAV.

La mise en œuvre du volet formation a été peu préparée en amont du dispositif et des difficultés apparaissent aujourd'hui. Dans les structures de petite taille, qui ne disposent pas toujours de ressources (humaines, financières) suffisantes et qui peuvent difficilement se passer d'un jeune qu'elles viennent de recruter, l'accès à une formation pour le jeune recruté en EAV est difficile à mettre en œuvre. Pour certaines structures, au terme du premier bilan, rien n'est encore prévu en matière de formation : *« Lorsqu'il s'agit de CDD, certains employeurs pensent que les formations proposées en interne peuvent suffire. Or, ce n'est pas comme ça qu'est conçu le dispositif »*. (Conseillère référente EAV). Dans les organisations plus importantes, comme au Conseil général de l'Essonne ou au Musée du Louvre, il est plus facile pour les employeurs de proposer des formations via leurs services en interne ou de négocier avec leurs OPCA. Toutefois, il s'agit souvent d'un travail de fourmi pour permettre à chaque jeune, individuellement, de construire un parcours de formation qui réponde à son projet professionnel et qui soit

adapté à sa situation. Les équipes de la ML ne sont pas en mesure de répondre seules à cet enjeu du dispositif.

Cet aspect est particulièrement important, dans la mesure où tous les jeunes ne resteront pas dans la structure dans laquelle ils ont été recrutés. L'enjeu du parcours de formation est de leur donner le maximum de chances d'acquérir des compétences et une expérience significative qui leur permettront, par la suite, de trouver plus facilement un emploi.

Une autre difficulté concerne les ruptures de contrat, qui apparaissent aujourd'hui (voir plus haut). Comme nous l'avons vu, les raisons de ces ruptures sont diverses et peuvent être le fait des jeunes eux-mêmes ou celui des employeurs. La question se pose toutefois des suites à donner pour ces jeunes qui ne sont plus en EAV. Reviennent-ils systématiquement à la ML ? Sont-ils redirigés vers un autre emploi ? A la suite d'un travail de médiation réalisé par les conseillers, parfois en lien avec les employeurs et le jeune lui-même, il arrive que des jeunes quittent leur EAV où ils rencontraient des difficultés pour s'engager dans un parcours de formation.

4.3 Des critères d'éligibilité parfois difficiles à comprendre pour les jeunes plus qualifiés et les équipes

Le dispositif visait à favoriser les jeunes les moins qualifiés, en leur donnant le maximum de chances d'accéder à un emploi stable. Les critères d'éligibilité (âge, niveau de diplôme, lieu de résidence) mis en place sont salués par certains, qui pensent qu'ainsi, ce sont réellement les jeunes les moins qualifiés qui profitent du dispositif (voir le témoignage de la présidente de la ML, plus haut). Ces critères suscitent toutefois des frustrations et des incompréhensions pour certains jeunes, en particulier pour les jeunes titulaires d'un bac qui ne parviennent pas à trouver un emploi.

Certains jeunes, comme **Carole**, qui a obtenu son Bac et qui a fait un passage par l'université (deux années de Langues étrangères appliquées et une année de droit) souhaiteraient quand même pouvoir postuler à un EAV. Avec son conseiller, Carole a effectué une demande de dérogation (qu'elle n'a pas obtenue) pour pouvoir entrer dans ce dispositif :

« Certains critères ne correspondent pas. J'ai mon Bac donc ça bloque un peu mon dossier et en plus j'ai travaillé dans l'animation, mais c'était un travail précaire (...) Sans valider les diplômes, c'est assez difficile de trouver un emploi, si on n'a pas d'expériences. » (Carole)

Yassine, en recherche d'emploi depuis plusieurs mois, se dit également très frustré par les critères qui sont fixés dans le cadre du dispositif :

« Je provoque un peu, volontairement, mais franchement moi aujourd'hui, je me dis que j'aurais mieux fait de ne pas passer mon bac. »¹⁵

Claire n'était pas non plus éligible aux EAV. Elle a depuis été embauchée en tant qu'assistante administrative (en contrat-aidé) à la Mission Locale :

¹⁵ Depuis notre entretien, Yassine travaille comme aide magasinier à Longjumeau, dans l'entreprise de ses parents (il est en CDI). Il se dit malgré tout déçu « si j'avais pu accéder à un poste en EAV, j'aurais fait un métier qui me plait et pas un boulot alimentaire comme je le fais actuellement, mais voilà, ma dérogation est rejetée donc je peux pas réaliser le projet que j'avais de devenir photographe animalier ».

« Même si on comprend qu'il faut mettre des critères, sur le coup, on comprend pas, parce que nous aussi on galère. Et puis on est motivé, on fait autant d'efforts que les autres, et pourtant on peut pas accéder, à cause d'un diplôme. »

Pour certains jeunes en EAV, comme Lamia, être éligible au dispositif ne suffit pas pour que tout se passe bien :

« Le fait qu'on n'ait pas le Bac et qu'on vienne de cités ne nous a pas permis de tout avoir tout sur un plateau, on a dû faire des efforts. Nous clairement, au Louvre, certains collègues fonctionnaires nous étiquettent comme emplois d'avenir et ne nous aident pas. »

Pour la référente EAV, il ne faut en effet pas oublier que : *« le jeune porte souvent le dispositif sur lui, et c'est à nous de bien en expliquer la portée aux structures qui les accueillent ».*

4.4 Une communication sur les EAV insuffisante

Pour les prescripteurs et pour les employeurs :

Différents supports de communication ont été édités au cours des premiers mois de mise en œuvre du dispositif et ceux-ci contenaient souvent des erreurs (notamment sur les critères de recrutement, les aides attribuées aux différents employeurs, etc.). Par ailleurs, certaines informations transmises aux conseillers de la ML concernant notamment les aides financières complémentaires du CG de l'Essonne ou du CR Ile de France se sont révélées inexactes ou ont évolué au fil du temps. Il est arrivé en outre que les informations données par le CG et la Direccte soient contradictoires.

Ces défauts dans la transmission des informations placent les équipes de la ML dans une situation inconfortable vis-à-vis des employeurs qui prennent connaissance de ces informations au fur et à mesure que le recrutement avance.

Les équipes pointent ainsi le double déficit dont elles souffrent :

« En fait on a un déficit de temps et un déficit d'infos. » (Conseillère MAD)

Selon le préfet à l'Egalité des Chances, *« Le service vente a été mauvais sur le dispositif alors que les arguments étaient simples »* et qu'il fallait présenter aux employeurs les avantages par rapport aux autres contrats aidés, en particulier l'engagement de l'Etat sur trois ans, la formation et l'appui de la ML dans l'accompagnement.

Pour lui, les interventions financières du CG de l'Essonne et du Conseil régional d'Île-de-France auraient dû également être davantage mises en avant, même si les modalités d'intervention n'ont pas été explicitées clairement dès le début par le CG et le CR.

A son initiative, un document de communication a été réalisé par les services de la Préfecture en direction des employeurs.

Pour les jeunes :

Globalement, les jeunes estiment avoir été bien informés sur les EAV, principalement par la Mission Locale elle-même. Pour Romain, c'est dès le début de la mise en œuvre du dispositif, en octobre-novembre 2012, que la conseillère qui le suivait sur l'antenne d'Athis-Mons lui a parlé des EAV.

Youssef, qui devait débiter son EAV à la mairie de Viry-Chatillon au moment de nos entretiens, ne disposait pas à ce moment-là de toutes les informations sur le dispositif. Il ne savait par exemple pas qu'il existait une obligation de formation pour l'employeur et que les jeunes continuaient d'être suivis par la Mission Locale durant leur contrat. Pour lui cependant, tout ne se joue pas du côté des jeunes eux-mêmes : *« le jeune qui a la volonté de trouver un emploi peut toujours chercher, mais s'il n'y a pas d'offres, il ne trouvera pas. Ce sont les entreprises qu'il faut informer »*.

4.5 Les propositions d'amélioration

Le dispositif des Emplois d'avenir est globalement apprécié par les différents interlocuteurs que nous avons interrogés. Les points à améliorer concernent essentiellement la formation, axe essentiel du dispositif qui ne peut être l'affaire de la Mission Locale seule. Les solutions doivent être recherchées par l'ensemble des acteurs qui mettent en œuvre les EAV, les OPCA, les organismes de formation et la Région. Peu de pistes concrètes d'amélioration ont été évoquées dans ce domaine.

La question de l'accompagnement est également essentielle si l'on veut éviter que les ruptures de contrats. Une des pistes évoquée concerne la formation des tuteurs qui pourrait passer par l'échange de pratiques. La Mission Locale évoque l'idée de « petits-déjeuners entreprises » avec les employeurs ou les tuteurs qui leur permettraient d'échanger. Ce projet rejoint la proposition du directeur de l'insertion du CG d'organiser un collectif de tuteurs.

Selon la chargée de mission de l'UT Direccte, il est nécessaire de travailler sur l'organisation du suivi en entreprises par les conseillers :

« Le coordinateur devrait faire mutualisation des pratiques : par exemple, la ML d'Evry a créé un Livret de suivi, remis au jeunes, qu'il remplit au fur et à mesure : mais on ne sait pas s'il a été diffusé, si les autres ML l'utilisent ou s'en inspirent¹⁶ ». (...) Les ML ne travaillent pas de la même façon. » (Chargée de mission UT Direccte)

Depuis le recrutement du coordinateur départemental en août dernier, trois réunions ont été organisées. Selon la conseillère référente EAV, l'apport le plus intéressant de ces rencontres concerne les échanges de pratiques entre les référents EAV, notamment sur la méthodologie de suivi des jeunes ou sur la saisie informatique sur Parcours 3. *« Aujourd'hui, on demande au coordinateur de travailler sur des aspects très concrets du dispositif, par exemple sur la mise en œuvre de la formation. »* (Référente EAV). Ces rencontres sont donc sans doute à poursuivre.

Par ailleurs, la directrice de l'association Thélémythe suggère la création de groupes de paroles de jeunes en EAV, à l'image de groupes de supervision. Ces espaces d'échanges pourraient être conçus comme des temps de formation, animés par un intervenant extérieur.

Cette piste rejoint le projet de la MLNE de poursuivre les échanges et la réflexion engagés par les jeunes à l'occasion de la visite à Matignon (voir plus haut). Un noyau de jeunes se réunit déjà de façon ponctuelle sur cette question de la mise en œuvre des Emplois d'avenir et sur leur propre parcours dans le dispositif.

Ces propositions d'animation de groupes de jeunes en EAV, à l'échelle d'un territoire, gagneraient à être approfondies. La question est de savoir comment convaincre les employeurs de libérer les jeunes durant leur temps de travail pour ces moments qui pourraient être considérés comme des temps de formation.

¹⁶ La MLNE n'avait pas été destinataire de ce Livret de suivi spécifique.

Annexes

Annexe 1 - Liste des entretiens réalisés

Mission Locale Nord Essonne:

Présidente

Directeur et 2 jeunes en Service Civique

Référente EAV et équipe des conseillers (entretien collectif)

Conseillers de l'équipe Emploi et MAD Pôle emploi (en entretien collectif)

Services de l'Etat et partenaires :

Préfecture de l'Essonne : préfet délégué pour l'égalité des chances

DIRECCTE UT 91 : chargée de mission d'Animation territoriale

Pôle Emploi : directrice Agence de Savigny sur Orge

Conseil général du 91 (qui est aussi employeur) : directeur de l'insertion et de la lutte contre les exclusions et pour l'emploi (DILE)

Employeurs :

Musée du Louvre : Service Ressources Humaines

Association Thélémythe : directrice

Association PLIE : directeur

Jeunes :

2 jeunes en EAV au Musée du Louvre

5 jeunes (en entretien collectif)

Etude sur la mise en œuvre des Emplois d'avenir

Nom et prénom du jeune : _____

Âge : _____

Niveau de qualification : _____

Lieu de résidence (ZUS / ZRR) : _____

Inscrit à la ML depuis : _____

Date d'entrée en Emploi d'avenir : _____

Type de contrat (durée) : _____

Nom de l'entreprise : _____

Parcours du jeune (éléments)

- Avant d'entrer en EAV, étiez-vous déjà à la recherche d'un emploi ? Si oui, depuis combien de temps ?
- Quelles étaient les principales difficultés que vous rencontriez ?

Connaissance et perception du dispositif

- Comment avez-vous connu le dispositif des EAV ?
- Que vous a-t-on expliqué, quelles informations vous a-t-on transmises ?
- Aviez-vous déjà entendu parler de ce dispositif avant que votre conseiller à la ML ne vous en parle ?
- Quelle vision aviez-vous du dispositif au départ ? Et aujourd'hui ?

Entrée en EAV

- Combien d'offres d'EAV vous a-t-on proposé ?
- L'EAV que l'on vous a proposé correspondait-il au domaine dans lequel vous recherchez un emploi ?
- Comment s'est passé votre recrutement ? (tests, entretiens, rencontre avec l'employeur, employeur déjà connu, etc.).
- Comment s'est déroulée votre entrée en emploi ?

- Avez-vous été bien accueilli dans la structure qui vous emploie ?
- Avez-vous un tuteur ? Comment vous accompagne-t-il ?
- Le poste que vous occupez correspond-t-il à ce que l'on vous a présenté/à l'idée que vous vous en faisiez au départ ?
- Qu'est-ce qui vous plait le plus dans votre emploi ?
- Vous sentez-vous différent des autres salariés ?
- Que vous apporte cet emploi dans votre vie quotidienne ? (reconnaissance, satisfaction, meilleures relations avec vos parents, possibilité de faire des projets, logement etc.)
- Y a-t-il des éléments qui vous posent des difficultés dans l'emploi que vous occupez ?
- Avez-vous eu l'occasion de parler de ces éventuelles difficultés à votre conseiller ? A votre tuteur ?

Formation

- Au moment de votre embauche, avez-vous échangé avec votre conseiller et/ou votre employeur sur la formation que vous serez amené à réaliser dans le cadre de votre contrat ?
- Aujourd'hui, est-ce qu'il vous manque des compétences pour exercer votre travail ?
- Quel type de formation souhaiteriez-vous entreprendre ?
- Savez-vous à partir de quand et quel type de formation vous allez effectuer ?
- La réalisation d'une formation dans le cadre de votre EAV vous semble-t-il être un plus pour la suite de votre parcours ? Pourquoi ?

Perspectives

- Comment voyez-vous votre avenir ?
- Une fois votre contrat terminé, comment voyez-vous la suite ? Votre employeur vous en a-t-il parlé ?
- Pensez-vous continuer dans le même domaine ?
- Pensez-vous que l'emploi que vous avez occupé peut vous aider dans votre parcours ? Si oui, de quelle manière ?
- Quelles seraient vos suggestions pour améliorer le dispositif ?

Annexe 3 - Compte rendu de la réunion de restitution de l'étude EAV

Rencontre du 4 mars 2014 sur les Emplois d'avenir, au siège de la MLNE

Etaient présents :

Membres du CA : Cécile Moutte, Présidente de la MLNE ; Ibrahima Seye, directeur du PLIE (+ employeur EAV), Sabrina Toussaint, UT Direccte, Sylvie Perot, directrice Pôle emploi (Agence de Savigny) Akila Mokart, directrice SJT, Patrick Lecomte, PJJ Essonne, Bonnaventure Laure, Faculté des métiers ;

Salariés : Coralie Cham, assistante administrative ; Amel Lamrini, EAV ; Stéphanie Perez, conseillère référente EAV; Evelyne Peyrat, directrice-adjointe et responsable du secteur emploi, Bernadette Mesmin, directrice adjointe; Philippe Brousse, directeur ; Isabelle Valette, conseillère ;

Jeunes : Wahida Atoum et Fatima Bekhouche (Salima et Lamia) en EAV au musée du Louvre ; Icham Lathoui, en EAV à la mairie de Viry-Châtillon ; Sofiane Aidoudi, postulant à un EAV (dérogation rejetée), finalement recruté en CDI aide magasinier dans une entreprise de vente de pièces détachées en mécanique ;

Consultantes Idéel : Anne Le Bissonnais et Julie Erceau.

Tour de table des participants

Présentation par Anne Le Bissonnais de l'étude EAV (Cf. Power Point) menée sur le territoire MLNE

Echanges avec la salle sur les points suivants :

- **Objectifs chiffrés des EAV pour 2014, Mission Locale Nord-Essonne**

L'objectif devrait être de 80 nouveaux EAV (hors renouvellements de contrats), comme souhaité par la ML. Ce chiffre doit être confirmé sous peu par la DIRECCTE.

- **Critères d'éligibilité**

La question des critères d'éligibilité est complexe. Certains jeunes ont exprimé leur ressenti vis-à-vis de ces critères d'un point de vue très personnel, des membres du CA et des conseillers ont également exprimé leur vision sur cette question.

Certains jeunes comme Coralie, aujourd'hui assistante administrative à la ML sous contrat aidé, ont témoigné de la frustration qu'ils ont ressentie de ne pas pouvoir être éligible aux EAV dès lors qu'ils possèdent un niveau Bac :

« Même si on comprend qu'il faut mettre des critères, sur le coup, on ne comprend pas, parce que nous aussi on galère. Et puis on est motivé, on fait autant d'efforts que les autres, et pourtant on ne peut pas accéder, à cause d'un diplôme. » (Coralie)

Cécile Moutte, présidente de la ML, a réagi en rappelant que pour elle : *« Tous les jeunes ont les mêmes critères sociaux et pourtant en France on a cette tendance à fixer des critères très précis. C'est un frein pour la jeunesse et pour le pays et c'est très français. »*

Cécile Moutte s'est par ailleurs montrée surprise que pour certains employeurs, ce ne soit qu'aujourd'hui, avec le recrutement de jeunes en EAV que certains employeurs se rendent compte des ressources et du potentiel des jeunes :

« Ca veut dire que sans un dispositif pareil, on ne donnerait pas leur chance à des jeunes comme ça. Et ça c'est grave, ça veut dire que aujourd'hui, alors que l'espérance de vie est de 80 ans, on est condamné dès 20 ans (...) Ca tire un pays vers le bas de condamner des personnes dès leur plus jeune âge sans leur donner la chance de faire valoir les atouts et leurs ressources. » (Cécile Moutte)

Fatima, en EAV au Louvre, a témoigné de la difficulté que les jeunes en EAV pouvaient parfois rencontrer pour se faire accepter des autres collègues fonctionnaires avec lesquels elles travaillent :

« Faut pas croire que le fait qu'on n'ait pas le Bac et qu'on vienne de cités nous a permis d'avoir tout sur un plateau et que l'on n'a pas eu à faire des efforts. Nous, clairement, certains collègues fonctionnaires au Louvre nous étiquettent comme Emplois d'avenir et ne nous aident pas. » (Fatima)

Pour la conseillère référente EAV, il ne faut en effet pas oublier que : *« le jeune porte souvent le dispositif sur lui, et c'est à nous de bien en expliquer la portée aux structures qui les accueillent. » (Référente EAV)*

- **Le tutorat et l'intégration des jeunes en EAV**

Il s'agit d'un point qui a été particulièrement débattu, qui renvoie aussi à l'évolution du monde du travail et aux pratiques professionnelles de manière plus générale. Les jeunes en EAV ont également témoigné de leur expérience.

Icham, employé début février 2014 en EAV comme gardien à la mairie de Viry-Châtillon, a témoigné de l'importance de la relation qu'il entretient avec le tuteur qui lui a été désigné : *« Si il n'était pas là, franchement, je ne serais pas resté je crois, sans lui je n'aurais pas de planning concret. » (Icham)*

Cette remarque renvoie aussi à la question de l'accueil réservé aux jeunes et à leur intégration au sein des équipes de travail. Cécile Moutte a souligné l'importance de ce temps d'accueil et d'accompagnement des nouveaux arrivants au sein de n'importe quelle structure :

« Aujourd'hui, on travaille de plus en plus en flux tendu et on se donne de moins en moins le temps de faire ce genre d'accueil et d'accompagnement, c'est dommage. » (Cécile Moutte).

Anne Le Bissonnais a signalé que parmi les jeunes interrogés, ceux qui avaient été bien accueillis au sein de leur structure et pour lesquels des temps d'échange étaient régulièrement prévus avec les tuteurs et la ML, soulignaient et appréciaient cet aspect.

La référente EAV a expliqué qu'une partie de son travail consistait à faire de la médiation auprès des équipes dans certaines structures où les jeunes sont en poste afin de réexpliquer le dispositif :

« Plusieurs fois on a dû intervenir auprès des employeurs pour que les EAV soient réexpliqués en interne. Faut répéter que le dispositif EAV n'est pas que pour les "cas sociaux" (...) il y a une image qui est mise sur le jeune et qui peut l'amener à démissionner, ou à le démotiver. » (Référente EAV).

- **La formation**

La conseillère référente EAV constate que pour certaines structures, au terme du premier bilan, rien n'est encore prévu en matière de formation : *« Lorsqu'il s'agit de CDD, certains employeurs pensent que les*

formations proposées en interne peuvent suffire. Or, ce n'est pas comme ça qu'est conçu le dispositif. » (référente EAV)

A ce jour (mars 2014), il n'y a pas de remontées d'informations auprès de la ML sur des jeunes qui auraient passé des concours de la fonction publique. Fatima, en EAV au Louvre, a passé une première fois le concours pour devenir agent d'accueil titulaire. Malgré des résultats qu'elle estime « pas mauvais » (une moyenne de 12/20), très peu de places sont disponibles (+ de 1000 candidats pour 30 places). Elle repassera ce concours en mai prochain.

- **Le travail de mutualisation entre les ML**

Selon la conseillère référente EAV, le travail de mutualisation entre les ML sur le dispositif arrive trop tard. Comme elle l'avait indiqué lors de l'entretien, elle confirme cependant l'intérêt des réunions qui ont aujourd'hui lieu entre les référents EAV des différentes ML du département : « *Aujourd'hui, on demande au coordinateur¹⁷ de travailler sur aspects très concrets du dispositif, par exemple sur la mise en œuvre de la formation. »* (Référente EAV)

A ce jour (mars 2014), pas d'étude qualitative mise en place (ou prévue) sur les EAV en Essonne.

- **La professionnalisation des équipes en ML**

A. Le Bissonnais a demandé le point de vue des uns et des autres sur le sentiment exprimé par certains acteurs lors des entretiens qu'à travers la mise en œuvre des EAV, les équipes en ML se seraient « professionnalisées ».

Pour Cécile Moutte, les ML ont pu avoir, dans le passé, un côté très maternant vis-à-vis des jeunes : « *si bien qu'à un moment, il y a pu avoir le sentiment, notamment auprès de potentiels employeurs, que le jeune avait toujours des excuses, d'ordre social, pour expliquer qu'il se comporte ainsi ou ainsi (...) les Missions Locales ont donc pu être perçues comme telle pendant longtemps. »* (Cécile Moutte)

Pour la responsable de l'équipe emploi, le changement dans les pratiques remonte à une dizaine d'années : « *Ce qui me semble avoir changé, c'est qu'auparavant on n'allait pas vers l'entreprise (...) on a appris à le faire. »* (Responsable emploi).

Cécile Moutte ajoute que selon elle, davantage de moyens devraient être donnés aux ML et qu'il serait également nécessaire de « *dédier davantage de postes à la relation entreprise ».*

- **Questions/remarques des jeunes sur les perspectives**

« Personnellement, j'ai des craintes par rapport aux élections. Est-ce qu'on ne risque pas de se faire virer s'il y a du changement ? » (Icham)

« Nous on se demande ce qui va se passer après les trois ans, on voudrait bien savoir comment on va pouvoir préparer ça et qui va pouvoir nous accompagner, parce qu'on aura plus de 26 ans aussi. » (Fatima et Wahida)

¹⁷ Sur la mise en place d'un coordinateur départemental pour les EAV, voir rapport p.28.

En réponse à cette question, les conseillers présents ont rassuré les jeunes en EAV sur le fait qu'ils pourraient revenir voir les conseillers, même au-delà de 26 ans. La référente EAV a ajouté qu'il revenait aussi aux conseillers de préparer la sortie des jeunes de leur EAV. Certains jeunes, pour lesquels il était trop difficile de s'adapter à leur poste de travail et dont le contrat en EAV n'a pas été renouvelé, ont par exemple été redirigés vers des parcours de formation¹⁸.

Une des hypothèses de l'étude est que les EAV, notamment à travers l'obligation de formation qu'ils comportent, soient l'occasion de redonner envie à des jeunes peu qualifiés de se former.

« La Mission Locale fait plus qu'elle ne devrait. Elle prend les rendez-vous, nous emmènent ici et là. J'étais inscrit à Pôle Emploi avant et franchement je n'avais jamais eu de contact avec des employeurs, de mise en relation. » (Sofiane)

« Moi, ce qui me déçoit c'est que je me dis que si j'avais pu accéder à un poste en EAV, j'aurais fait un métier qui me plait et pas un boulot alimentaire comme je le fais actuellement, mais voilà, ma dérogation est rejetée donc je peux pas réaliser le projet que j'avais de devenir photographe animalier. » (Sofiane)

¹⁸ C'est le cas de la jeune recrutée en EAV au PLIE qui n'avait pas le niveau requis pour le poste, malgré le travail de médiation accompli par la référente EAV et l'accompagnement rapproché dont bénéficiait la jeune fille sur son poste. Le travail de médiation de la référente EAV avec l'employeur et la jeune a permis que cette dernière soit redirigée vers un cursus de formation en comptabilité.