

thématique

N° 82 - Juillet 2018

Note thématique du Service études, statistiques, évaluation de la Direccte Île-de-France

Direction régionale des entreprises, de la concurrence,
de la consommation, du travail et de l'emploi

Les emplois d'avenir vus par les employeurs et les missions locales

LES PRINCIPAUX RÉSULTATS

- Le dispositif des emplois d'avenir a fait évoluer la nature du travail des conseillers des missions locales, qui se sont trouvés placés à l'interface entre les jeunes et les employeurs.
- Les usages des emplois d'avenir diffèrent selon les employeurs interrogés. Dans le secteur marchand les employeurs mettent en avant le « bonus » financier que représente la subvention à l'embauche, sans toutefois de recherche de surconsommation. Pour les associations, il s'agit souvent d'une subvention à l'emploi de court terme, mais l'emploi d'avenir permet parfois d'intégrer durablement un jeune salarié sur un poste. Les grands comptes et collectivités ont pu s'engager dans de véritables parcours de qualification et d'emploi.
- La formation, au centre des engagements qui devaient être pris par les employeurs, s'est matérialisée par différentes modalités : simple adaptation au poste ou faible investissement de l'employeur, préparation qualifiante à un métier, développement de l'employabilité par des formations externes ou de l'apprentissage par la pratique.
- Devant la variété d'usages des emplois d'avenir (source de financement d'emplois à court terme, pré-recrutement et gestion prévisionnelle des qualifications, première expérience et sas vers d'autres emplois), les missions locales ont adapté leur offre de services en direction des employeurs et des jeunes.

Les emplois d'avenir, un dispositif conçu pour favoriser l'insertion des jeunes dans l'emploi

Le dispositif des emplois d'avenir (EAV), créé fin 2012, a innové à plusieurs titres dans l'élaboration de contrats aidés destinés aux jeunes en insertion. Le ciblage, d'abord, a réservé ces contrats aux jeunes peu ou pas qualifiés, n'ayant pas obtenu le baccalauréat. Par dérogation, les jeunes jusqu'à un niveau Bac + 3 résidant dans une zone urbaine sensible (ZUS)¹, dans une zone de revitalisation rurale (ZRR) et cumulant 12 mois de chômage sur les 18 derniers mois pouvaient bénéficier de la mesure. Ensuite, le cadre formel a été pensé pour être plus favorable à la construction de parcours d'insertion dans l'emploi : les emplois d'avenir correspondent ainsi à des durées plus longues (l'aide pouvant durer jusqu'à trois ans, alors que les contrats aidés classiques de type CUI-CAE (contrat unique d'insertion-contrat d'accompagnement dans l'emploi) dans le secteur non-marchand durent en règle générale deux ans) et à des contrats normalement à temps plein. Les emplois d'avenir sont principalement destinés au secteur non-marchand (avec une subvention de 75 % du SMIC) mais aussi, pour une proportion minoritaire, à certains employeurs marchands (subvention de 35 %), dès lors que ces employeurs appartiennent à certains secteurs d'activité ou qu'ils offrent des perspectives de qualification et d'insertion professionnelle. Dernier point central concernant le cadre du dispositif : les emplois d'avenir doivent comporter une dimension formative et qualifiante forte. Dans sa conception, le dispositif a ainsi cherché à poser des contreparties aux employeurs, visant en cela une amélioration du mode de fonctionnement des emplois aidés traditionnels, peu axés habituellement sur la formation.

Les missions locales (ML) sont le principal opérateur du dispositif : ce sont elles qui le mettent en œuvre. Cap emploi peut également intervenir en tant que prescripteur pour les travailleurs handicapés. Pôle emploi intervient dans la prospection des employeurs ou le repérage des jeunes, mais c'est ensuite la mission locale qui s'occupe de la négociation de l'emploi, de la signature du contrat et du suivi dans l'entreprise. Le rôle des missions locales est ainsi central.

¹ Ou dans un quartier prioritaire de la politique de la ville à compter de 2015.

Les emplois d'avenir ont été conçus comme un dispositif exigeant en matière d'intégration et de formation dans l'emploi. Les conseillers de mission locale ont comme rôle de vérifier en amont que les employeurs présentent bien des conditions favorables à l'insertion des jeunes. Leur mission, qui est traditionnellement d'accompagner les jeunes jusqu'à l'emploi, a aussi évolué, puisqu'il leur revient d'accompagner les jeunes dans l'emploi. Le cadre des emplois d'avenir vise ainsi la fixation d'engagements tripartites (de la part de l'employeur, du jeune et de la mission locale) au début de la relation d'emploi, puis des bilans réguliers, une à deux fois par an, pour s'assurer du respect de ces engagements. Les conseillers des missions locales sont donc amenés à se déplacer régulièrement sur le lieu de travail des jeunes bénéficiaires. Ce suivi « a pour objectif de sécuriser la relation entre l'employeur et le salarié pendant la durée d'exécution de l'emploi d'avenir » (Guide de l'opérateur des Emplois d'avenir).

Les résultats tirés des entretiens exposés ici fournissent un éclairage tant sur la perception des emplois d'avenir par les employeurs et les missions locales que sur les modes d'interactions entre ces deux acteurs.

Un dispositif apprécié, qui a fait évoluer les missions locales

“ C'est un dispositif qui fait grandir les jeunes. ”

Un premier élément de bilan est le consensus positif parmi les missions locales sur le dispositif. « C'est le meilleur dispositif qu'on ait eu depuis les emplois jeunes », « c'est un dispositif qui fait grandir les jeunes » : malgré les difficultés organisationnelles qu'a pu leur poser ce dispositif, les conseillers et directions de mission locale ont valorisé ce modèle d'emploi aidé. Sa durée de trois ans permet de construire une relation sur la durée avec l'employeur. Le ciblage sur les jeunes peu ou pas qualifiés a été opérationnel et a permis à certains de ces jeunes « qui n'auraient pas trouvé d'emploi sinon » de se bâtir une expérience professionnelle.

Les missions locales ont dû s'adapter à ce dispositif. La phase de lancement du dispositif a été consacrée à consolider les équipes des chargés de relations entreprises. Celles-ci, de taille inégale selon les missions locales, ont été placées au cœur de la mise en œuvre : d'abord dans une démarche d'information et de prospection vers les employeurs locaux, avant que ceux-ci ne s'approprient ce nouveau contrat et se tournent vers la mission locale. Il s'est alors agi pour les conseillers de « gérer le flux » entrant des sollicitations d'employeurs souhaitant recruter en emploi d'avenir. Les équipes « relations entreprises » ont souvent dû recruter des postes administratifs (y compris

parfois sous la forme de contrat d'emploi d'avenir) pour absorber une charge croissante de travail. Ces postes créés sur des fonctions support ont été remis en cause en raison de l'évolution des financements dédiés au dispositif. Compte tenu de la charge de travail, les emplois d'avenir ont parfois accaparé toutes les attentions des conseillers en mission locale, au détriment possible de la relation avec les entreprises hors emplois aidés (contacts avec les employeurs pour des apprentissages, du parrainage, des immersions ou des embauches). Toutefois, la mesure a permis aux missions locales de développer leur notoriété. « Les emplois d'avenir sont devenus un argument commercial » ; « C'était un dispositif plus que positif, pour les jeunes et pour les missions locales, car on s'est fait connaître, au moins les trois quarts des entreprises ne connaissaient pas les missions locales ».

Dans le même temps, la nature du travail des conseillers, placés à l'interface entre les jeunes et les employeurs, a fortement évolué. « Les conseillers ont dû développer des compétences dont la relation avec l'employeur mais aussi des compétences en droit du travail. Ça s'est fait sur le tas et ça prend du temps. » Les conseillers sont en effet conduits à accompagner les employeurs au moment de la signature du contrat. Certains petits employeurs réclament une aide juridique. « Il faut voir ce que c'est l'angoisse de signer un contrat de travail pour une PME... Chaque mot est piégeant. Ce qu'ils attendent, c'est qu'on les aide sur ça. » La difficulté est que les conseillers de mission locale ont a priori peu de connaissances en droit du travail, qui ne fait pas partie de leur cœur de métier. Des savoir-faire se sont accumulés par la pratique.

Par ailleurs, la nature du travail des conseillers a également évolué en matière d'ingénierie formation. La construction commune du dispositif avec l'employeur exige des conseillers qu'ils sachent parler le langage de la formation professionnelle : or, s'ils connaissent bien la formation du côté des jeunes, ils maîtrisent moins bien cette dimension du côté de l'employeur (notamment les questions de coût, de financement de la formation, etc.). Ici aussi un apprentissage sur le tas, continu pendant la durée du programme, a été effectué. D'une façon générale, cela souligne la capacité d'adaptation interne des missions locales. Le fait d'aller plus souvent en entreprise a aussi permis d'enrichir leur connaissance et représentation du monde du travail. Les entretiens tripartites entre le conseiller, le jeune et l'employeur permettent à chacun de s'exprimer et d'améliorer la relation de travail. Cependant, pour des raisons de manque de moyens humains, ces déplacements attendus chez les employeurs ont souvent été empêchés. Se rendre chez l'employeur (en comptant le temps de fixation d'un rendez-vous) mobilise souvent plusieurs heures de travail. Il s'agit d'une charge de travail qui est en déséquilibre avec les ressources temporelles disponibles. Le suivi en entreprise a ainsi fait l'objet d'adaptations pragmatiques : points téléphoniques distincts avec l'employeur et le jeune, suivi plus distancié « quand tout se passe bien », et médiation sur place en cas de problème.

Négocier l'emploi d'avenir avec les employeurs ? De multiples obstacles pour les missions locales

Cette évolution professionnelle consistant à se placer davantage en relation avec les employeurs pose la question de la capacité de négociation des conseillers de mission locale. Le dispositif des emplois d'avenir a été conçu avec l'idée d'une sélection des employeurs susceptibles de bénéficier de l'aide, au regard notamment « de la richesse des situations d'emplois proposées, du potentiel d'acquisition de compétences transférables et des perspectives de qualification » (Guide de l'opérateur des Emplois d'avenir). Cela suppose donc pour les conseillers de vérifier différents critères au moment du contact avec l'employeur. Dans certains cas, cette discussion a pu permettre de revoir à la baisse les attentes des employeurs en ce qui concerne les profils de recrutement. Les emplois d'avenir ont permis à des jeunes peu qualifiés d'accéder à un emploi.

“ Non, [négociation] ce n'est pas le bon terme. On est plus une cellule d'enregistrement. ”

Toutefois, pris dans une relation de guichet et gérant un flux de demandes d'embauche en emploi d'avenir, les conseillers se sont difficilement situés dans une relation de négociation avec les employeurs. « Non, [négociation] ce n'est pas le bon terme. On est plus une cellule d'enregistrement. ». La relation avec l'employeur est asymétrique, et les missions locales ont eu des difficultés à se positionner dans une relation d'égal à égal. « Le conseiller se déplace et n'est même pas reçu par l'employeur... ». Par ailleurs, les missions locales ont perçu un assouplissement dans l'application stricte des consignes d'obligation de contrepartie de formation par l'employeur. Elles ont ainsi autorisé des formations a minima (d'adaptation), si les employeurs recrutaient en CDI. Ceci a renforcé leur impression d'une asymétrie dans leur relation avec les employeurs. Les « trois quarts des EAV étaient des CDI pour éviter les contraintes de formations »² ; « Dans le secteur marchand, ils utilisent toutes les brèches administratives, la loi n'est pas assez bien faite ». Il s'agissait de faciliter les entrées dans le dispositif afin d'accroître les volumes. L'emprise des critères quantitatifs d'entrée dans le dispositif a joué sur la nature de la négociation avec l'employeur.

Une autre difficulté de la négociation concerne la nature même de la tâche à réaliser. Les conseillers de mission locale sont-ils dans une relation de conseil ou de contrôle avec les employeurs ? Ont-ils les moyens de vérifier le respect des engagements, et au besoin de les sanctionner ? « Le premier entretien avec l'entreprise est très important pour annoncer la couleur, on pose les conditions. Ça marche au début. Mais les entreprises

ont vite compris qu'il y a des limites, et la mission locale n'est plus crédible car on n'a pas vraiment de moyen d'action ou de pression. En cas de problème l'entreprise rend rarement l'argent. » « Il n'y a jamais de coupe de subvention, on n'est pas crédible. (...) C'est les missions locales qui prennent la responsabilité de se mettre à dos l'entreprise. Ce n'est pas normal que ce soient les missions locales qui menacent. On n'a pas de quoi les menacer ». Pour bien faire ce travail de vérification en amont, il est indispensable qu'elles puissent bénéficier en interne de compétences spécifiques propres (sur le droit du travail, l'expertise financière de l'entreprise pour vérifier les possibilités de pérennisation, etc.), tandis que pour être dans une relation de contrôle a posteriori, il faut pouvoir compter en externe sur des relais techniques et administratifs, permettant de faire valoir le respect de la règle. Au final, les missions locales ont ressenti une difficulté à se positionner dans une logique d'instruction de dossiers qui n'est pas leur cœur de métier.

Des usages diversifiés des emplois d'avenir selon les types d'employeurs

Les Emplois d'avenir vus comme un « bonus » financier par les employeurs marchands

Les employeurs marchands de l'échantillon ont mis en avant le « bonus » financier que représente la subvention à l'embauche. Dans une entreprise lucrative de services à la personne, le responsable explique être « tout le temps en recherche de main d'œuvre, financièrement l'emploi aidé est un bonus ». Cela renvoie à la définition de l'effet d'aubaine, à savoir quand l'aide reçue « n'a pas modifié la décision de recrutement (la même personne aurait été recrutée au même moment sur le même poste) » (Dares). Dans le débat public, on peut avoir tendance à penser que les employeurs bénéficiant ainsi d'un effet d'aubaine ne sont mus que par une recherche d'optimisation économique, celle du recrutement à moindre coût.

“ L'expérience professionnelle est très formatrice, à tous les niveaux, pour apprendre les codes de l'entreprise... Les jeunes vivent des situations, de la “vraie vie.” ”

Cependant nos entretiens suggèrent que ces employeurs franciliens, opérant sur des marchés du travail peu qualifiés, parfois en tension ou connaissant des difficultés de recrutement (grande distribution, services aux personnes, sécurité, restauration, etc.), sont essentiellement à la recherche d'une aide au

² Dans la réalité contrairement à la perception du conseiller citée ici, près d'un tiers des conventions initiales d'emploi d'avenir ont été signées en CDI en Île-de-France et près d'un cinquième sur la France entière.

recrutement. Pour cet employeur de la restauration rapide, il y a « l'aspect financier » mais aussi la volonté de « fidéliser les salariés ». Dans la restauration industrielle, à la « raison économique » vient s'adjoindre « une raison de population » : « le personnel de l'entreprise est vieillissant. On avait l'idée de profiter du dispositif pour pouvoir identifier des gens plutôt jeunes qu'on avait l'intention d'intégrer en CDI à la fin du contrat ». Dans la grande distribution, une responsable en matière de ressources humaines dit ne pas prêter attention à l'éligibilité des candidats à telle subvention : seule prime l'efficacité du recrutement. « La situation d'emploi d'avenir ou de CUI-CIE³, c'est tout bénéf' pour nous, je ne recrute pas en fonction de ça (...). Les recrutements sont déjà difficiles comme ça. Je me refuse à refuser un recrutement parce que la personne n'est pas éligible ». Ainsi, si on constate incontestablement un effet « bonus », il n'y a pas chez ces employeurs une recherche de surconsommation et de fléchage exclusif des recrutements sur ce type de dispositif. Cette démarche peut ouvrir d'autres possibles : identification de la mission locale en tant qu'interlocuteur dans leurs recrutements ; ouverture vers des publics habituellement exclus de leur procédure en matière de ressources humaines.

Après le recrutement, ces employeurs ont eu tendance à considérer les recrues en emploi d'avenir en tant que « salariés comme les autres ». Dans les plus grandes entreprises (ou établissements appartenant à des chaînes), il existe des services « Ressources humaines » bien structurés. Le recrutement de jeunes salariés se fonde dans les modalités de gestion des ressources humaines existantes. Ainsi, s'il y a des formations pour ces nouveaux salariés, c'est au même titre que pour tout nouvel arrivant. Chez cette enseigne de la distribution spécialisée, il n'y a pas « de formation particulière si ce n'est celle proposée à tous les employés du magasin ». « Il y a quand même une formation, la même que pour tous les employés » (crèche privée). Ces formations sont essentiellement de l'adaptation au poste de travail, des formations réglementaires sur certains postes. Chez les plus grands employeurs, le tutorat correspond à des pratiques d'entreprises préexistantes, d'intégration sur le poste ; de plus petits employeurs ont éclipsé l'exigence de tutorat, par exemple dans les services à la personne. Les missions locales n'ont pas été en position d'exiger des formations certifiantes de ces employeurs. L'assouplissement du cadre a été bien intégré par les recruteurs. « Au mieux on propose de l'adaptation » explique un responsable de mission locale. Toutefois, les missions locales pointent des logiques de « conversion » possible de l'aide financière en parcours d'insertion.

Bien que fondé sur un intéressement marchand, l'emploi d'avenir peut conduire à des parcours vers l'emploi durable, satisfaisant l'ensemble des parties au contrat. Comparée à de la formation externe qui peut être théorique, la formation en situation de travail

peut s'avérer professionnalisante : « l'expérience professionnelle est très formatrice, à tous les niveaux, pour apprendre les codes de l'entreprise... Les jeunes vivent des situations, de la "vraie vie" ». Mais cette acquisition de compétences ne donne pas lieu à la délivrance d'un titre ou d'un certificat professionnel. Dans certains cas, l'interprétation de l'obligation de formation prend des contours pragmatiques : « On était moins exigeant sur la formation quand l'employeur disait que le jeune était embauché par la suite ». Plusieurs missions locales ont ainsi justifié une faible formation dans certains emplois par le fait que ces emplois se pérennisent et que les jeunes s'y sentent bien. Ceci fait intervenir le jeune comme « bien commun » de la relation. « Rentrer en conflit avec l'entreprise c'est compliqué : la priorité c'est le jeune qu'on accompagne, le conflit c'est la crainte que pour le jeune ça se passe mal. (...) On marche sur des œufs. La médiation ne se fait pas dans la contrainte, ni dans le combat mais dans la négociation avec l'entreprise. (...) On ne va pas faire les gros durs, le quotidien est vécu par le salarié et pas par le conseiller » (mission locale).

Les usages des emplois d'avenir dans le secteur non marchand sont davantage diversifiés. Ainsi, les entretiens menés ont permis de faire ressortir trois types de recours des employeurs non marchands au dispositif.

Des grands comptes et de grandes collectivités utilisent le dispositif pour pré-recruter et intégrer durablement dans l'emploi

Certains employeurs de l'échantillon sont considérés comme des « grands comptes ». Ils ont fixé à l'avance un volume souvent important de recrutements en emploi d'avenir (plusieurs centaines sur la région), pour des raisons à la fois politiques (il s'agit de grandes collectivités ou d'employeurs publics) et sociales. Le plus souvent, ces emplois d'avenir correspondent à des besoins immédiats et réels en emplois. C'est le cas du secteur hospitalier : « les trois quarts des recrutements étaient sur des postes à pourvoir ». « Quand un service se retrouve en sous-effectif, il demande l'ouverture de postes, explique une responsable en matière de ressources humaines d'un autre hôpital. Si ça ne marche pas il demande des emplois d'avenir. Ce ne sont pas des jeunes considérés en sureffectif, ils font partie pleinement des équipes. »

Dans d'autres structures, il s'agissait non pas de partir de postes vacants mais bien de « besoins », c'est-à-dire des postes nouveaux ou des fonctions nouvelles que la subvention permet d'investir. Les emplois d'avenir correspondent ainsi davantage à une logique d'innovation. Ces grands comptes et ces grandes collectivités se caractérisent par une gestion anticipée des ressources humaines. Ils sont parfois dotés de

³ Contrat unique d'insertion-contrat initiative emploi.

bureaux spécifiques consacrés aux emplois aidés. Ceci favorise une véritable approche prospective de l'intégration dans le travail des salariés en emploi aidé. C'est une différence fondamentale avec les employeurs marchands ou associatifs, qui réagissent davantage au coup par coup, en fonction des sollicitations, sans une réflexion vraiment structurée.

“ [Les emplois d'avenir] ça permet de construire un parcours professionnalisant. On a orienté vers des métiers où on sait qu'on a des filières de recrutement. ”

Chez certains de ces employeurs, les emplois d'avenir sont utilisés selon une logique de pré-recrutement avec une forte dimension de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). « On a fait le parti-pris de recruter des jeunes sur des postes qui sont un peu en tension chez nous, dans le cadre d'une gestion prévisionnelle », explique le responsable des ressources humaines d'un conseil départemental. Cela concerne par exemple les auxiliaires de puériculture dans les crèches. L'intérêt du dispositif pour l'employeur est qu'il permet une période d'intégration longue dans l'entreprise. L'usage des emplois d'avenir s'appuie ici pleinement sur une anticipation des qualifications et des compétences en interne. « [Les emplois d'avenir] ça permet de construire un parcours professionnalisant. On a orienté vers des métiers où on sait qu'on a des filières de recrutement », comme par exemple dans l'animation, la propreté urbaine ou l'entretien des écoles (grande commune). C'est pour cela que certains employeurs ont mis en place des procédures très précises de formation et de tutorat. « La formation est au cœur du projet de l'emploi d'avenir, on en prend 1 000 pour en recruter 1 000 » (grand compte, service public). Un autre grand compte a créé des parcours de formation qualifiante en interne avec son propre « campus », dans une démarche proche de l'alternance. La subvention n'est pas utilisée jusqu'à son terme : au bout d'un an ou deux, si le jeune satisfait à différents tests, il signe alors un contrat de travail « normal ». Le dispositif sert donc bien à qualifier des jeunes pour un métier et un emploi durable.

D'autres employeurs non-marchands agissent comme des intermédiaires de l'insertion des jeunes

Dans d'autres cas de figure, l'accès à l'issue de l'emploi d'avenir à un emploi pérenne et qualifié ne peut être garanti. « L'hôpital forme mais les jeunes ne sont pas destinés à rester, car il faut réussir un concours de la fonction publique ». Si certains jeunes bénéficient d'un maintien sur le poste à la fin de l'aide, ce n'est pas le cas de tous. C'est pourquoi, certains employeurs mettent en place des parcours de formation et de qualification afin d'assurer aux jeunes une employabilité ailleurs que dans l'entreprise. La logique de qualification est alors plus à visée « externe » qu'« interne ».

Les actions de formation sont établies en suivant deux principes : préparer les jeunes à certains besoins immédiats dans les services, mais aussi permettre au jeune de se préparer à un métier en dehors de l'établissement. La démarche s'appuie alors beaucoup sur le « projet » du jeune, davantage que dans le précédent modèle de GPEC où étaient plutôt mis en avant les « besoins » du service. « Tant que le travail est bien fait, on ne va pas les empêcher de leur faire faire ce qu'ils ont envie. Nous c'est la fonction publique, on n'a rien à leur offrir de pérenne par la suite » (hôpital).

“ On va démarcher des entreprises, on s'interroge sur les formations, sur ce qu'on doit fournir aux jeunes pour se vendre auprès du secteur marchand. ”

L'employeur de l'emploi d'avenir joue ainsi véritablement un rôle d'intermédiaire sur le marché du travail en fournissant une expérience encadrée et une montée en qualification ou compétences. Ce groupe hospitalier s'est ainsi pleinement engagé dans la réussite des parcours, en s'appuyant sur son OPCA (Organisme paritaire collecteur agréé), et favorisant le financement de formations longues. Ceci conduit donc à une grande diversité des parcours de formation établis avec les jeunes : certains visant un possible recrutement dans la fonction publique hospitalière (certains jeunes sont ainsi « coachés » par leur tuteur pour préparer l'oral du concours d'aide-soignant), d'autres restant dans le giron médico-social (formations en alternance en secrétariat médical ou d'auxiliaire ambulancier), d'autres n'ayant rien à voir (cas d'une jeune fille formée à la sûreté aéroportuaire par exemple). Une grande commune va jusqu'à faciliter l'intermédiation avec d'autres employeurs : « C'est pour cela qu'on construit des relations avec le secteur privé : car on ne peut pas recruter tout le monde. On va démarcher des entreprises, on s'interroge sur les formations, sur ce qu'on doit fournir aux jeunes pour se vendre auprès du secteur marchand. On les prépare à des forums, on rencontre des DRH... (...) On connaît nos jeunes, on sait recommander les jeunes, on sait pas mal de choses, donc on a la capacité d'être prescripteur en plus d'être employeur. »

Les associations, entre financement de l'emploi à court terme et volonté contrainte de recrutements pérennes

Les associations, quant à elles, ont fait des usages variés des emplois d'avenir. Certaines se sont retrouvées dans une logique de financement de l'emploi à court terme, pour créer des postes de travail, dans un contexte de modèle économique précaire de l'économie solidaire. L'effet « emploi » a été réel et il a pu s'accompagner d'améliorations du fonctionnement organisationnel de ces structures. Témoin, ce centre culturel qui recrute habituellement sur des contrats de très court terme. « Avant on ne prenait que des vacataires. Les EAV ça a permis de former des gens et de travailler sur la durée, plutôt que d'avoir des vacataires 3 heures par ci, 3 heures par là. »

Les associations sportives font également partie des employeurs qui ont pu créer des postes grâce aux subventions. Elles ont « *besoin de ce genre de dispositif pour se structurer* ». Dans le secteur des services à la personne, l'effet d'aubaine (« *Quand on a 30 000 heures à faire, il nous faut 30 000 heures de salarié. Donc on aurait recruté de la même manière !* ») est associé à des effets indirects plus larges sur l'organisation, en termes de renouvellement générationnel.

“ *Avant on ne prenait que des vacataires. Les EAV ça a permis de former des gens et de travailler sur la durée, plutôt que d'avoir des vacataires 3 heures par ci, 3 heures par là.* ”

De plus grandes associations ont pu se placer dans une logique de qualification interne pour l'embauche. C'est le cas d'une association gérant les activités périscolaires pour le compte d'une commune de taille moyenne, qui est le co-financeur de ces postes. Sur le premier volume d'embauches (24 emplois d'avenir), huit jeunes ont aujourd'hui accédé à un CDI dans l'association. Mais cette pérennisation de poste est souvent contrainte. L'association sportive n'a pu conserver aucun de ses quatre emplois d'avenir ; le centre culturel a pérennisé un poste sur les cinq. D'une façon générale, la subvention à l'embauche a fonctionné pour le secteur associatif comme une aide au fonctionnement, avec des effets indirects sur l'organisation dépendant des modèles économiques, de la taille des structures ou de leur secteur d'activité.

Trois logiques de partenariat

En croisant les entretiens des missions locales avec ceux des employeurs, trois types d'usage des emplois d'avenir émergent. Ces modes d'usage peuvent être mis en relation avec des « *conventions* » d'insertion qui ont été établies à partir de travaux de socio-économie traitant du rôle des intermédiaires de l'insertion (Tableau 1). Dans une première forme, l'emploi d'avenir est vu comme un financement de l'emploi de court terme. Dans une seconde forme, l'emploi d'avenir est appréhendé dans une perspective de qualification du jeune pour une pérennisation possible sur l'emploi, à la manière d'un pré-recrutement. De ceci résulte le rôle central du tutorat et de la formation. Dans une troisième forme, l'emploi d'avenir est situé dans une logique d'emploi intermédiaire ou emploi « *tremplin* », offrant une employabilité au jeune à sa sortie. La mission locale développe ainsi différentes attentes envers les employeurs, respectivement : la fourniture d'expériences professionnelles permettant de faire travailler le jeune, l'embauche de la personne à l'issue d'un parcours de qualification, l'implication de l'employeur « *social* » dans l'acquisition de compétences transférables.

En analysant ces différents modèles de partenariat, la présente étude illustre les multiples façons de se représenter les usages des emplois aidés. Elle peut permettre aux missions locales de mieux saisir la pluralité des formes possibles de relations à mener avec les employeurs : accompagnement sur du pré-recrutement et de la médiation, aide et conseil pour sécuriser le parcours (conseils en ressources humaines aux petits employeurs, conseil en évolution professionnelle pour les jeunes) ; co-

Tableau 1 : Les conventions d'insertion dans les partenariats entre missions locales et employeurs

Modèle de partenariat	Financement de l'emploi de court terme	Pré-recrutement pour une intégration dans l'emploi	Un emploi intermédiaire pour développer l'employabilité des jeunes
Logique d'action	- Monde marchand : possible effet d'aubaine ou « bonus » - Secteur associatif : effet de financement des emplois	Création ou substitution de postes et organisation des trajectoires dans l'entreprise	Une logique d'emploi tremplin pour augmenter les chances d'insertion des jeunes
Formation	Faciliter la prise de poste	Qualifier le jeune pour un poste	Des compétences valorisables sur le marché du travail
Tutorat	Un employé comme un autre	Un accompagnement métier	Un suivi insertion
Type de convention	« Civique-marchand »	« Civique-industriel »	« Civique-connexionniste »
Offre de services en matière de ressources humaines de la part de la mission locale	Associations et petites entreprises : aide RH et ingénierie formation	Pré-recrutement	Conseil au jeune sur son évolution professionnelle
Rôle transversal de la mission locale	Médiation en cas de problèmes Accompagnement socio-professionnel des jeunes		

Source : Enquête ORSEU Directe IDF 2017 auprès de missions locales et d'employeurs

Tableau inspiré de Semenowicz P., 2017, Collaborer pour insérer ? Les partenariats sociaux dans l'insertion par l'activité économique, Presses universitaires de Rennes, coll. « Économie et société ».

construction et aide au montage de parcours qualifiants ou professionnalisants ; développement d'une relation de confiance fondée sur des engagements durables, etc. Les missions locales peuvent ainsi diversifier leurs modalités de coopérations avec les entreprises selon le type de partenariat ou en fonction des attentes réciproques.

Quelle offre de services des missions locales ?

L'intervention de la mission locale pour faire de la « médiation » entre le jeune et l'employeur en cas de problèmes est souvent appréciée.

Outre leur intervention dans l'aide au recrutement, les missions locales participent à la construction de parcours de formation. Ainsi en matière de formation, on peut distinguer une logique volontariste de qualification et de formation pour les modèles de « Pré-recrutement pour une intégration dans l'emploi » et « d'emploi intermédiaire pour développer l'employabilité des jeunes » et une logique d'adaptation au poste pour le modèle de financement de l'emploi de court terme (Tableau 1). Un enjeu dans ce dernier cas serait de formaliser dès le démarrage un cadre d'intégration et une fiche de poste, et en cours de route les apprentissages réalisés.

“
Même quand ça se passe bien,
les jeunes sont dans l'incapacité
de valoriser leur expérience.”

Il existait des outils créés avec l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) de type « livret de parcours » ou « portefeuille de compétences » qui n'ont été que peu utilisés. « C'est un très bon moyen

pour le jeune de se vendre », dit une mission locale. « Cela permet de voir l'évolution, d'ouvrir des portes, et aider à rebondir en fin de contrat. C'était un outil qui pouvait être complété dès le début et qui servait de suivi. On voyait l'évolution qui pouvait y avoir eu. » A la fin des contrats, une mission locale a mis en place un atelier « valorisation des compétences ». « Même quand ça se passe bien », explique un conseiller, « les jeunes sont dans l'incapacité de valoriser leur expérience. » Les missions locales doivent aujourd'hui conforter leur offre de services pour ces jeunes en transition entre le non-emploi et l'emploi. L'accès à des programmes de formation en fin d'emploi d'avenir a été rare ; or cela peut être un moyen de compléter utilement l'expérience professionnelle. Le nouveau rôle des missions locales relatif au Conseil en évolution professionnelle (CEP) doit leur permettre de se positionner comme des experts de ces transitions.

Les missions locales ont aussi un rôle transversal de médiation en cas de difficultés. En matière d'action curative, et ceci de façon transversale aux trois modèles repérés, l'intervention de la mission locale pour faire de la « médiation » entre le jeune et l'employeur en cas de problèmes est souvent appréciée. Des missions locales disent agir « en mode pompier » quand cela va mal. Cela a permis de maintenir des jeunes en emploi alors qu'ils rencontraient des difficultés. « On pouvait voir avec le jeune ce qui n'allait pas, ce qu'il souhaitait, il y avait un échange et c'était vraiment bénéfique. On a 2-3 agents comme ça qu'on a pu garder comme ça en CDD de droit public », qui autrement auraient été licenciés, explique un employeur (hôpital). L'expertise des missions locales auprès du public jeune est un atout pour elles, à faire valoir dans leurs relations avec les employeurs.

Etude réalisée par ORSEU Recherche & Études pour la
Direccte Île-de-France
Nicolas Farvaque (coordination), Julien Curabet, Aurélie
Sébastien

Méthodologie

Une étude qualitative pour analyser les pratiques d'accompagnement et de formation des emplois d'avenir

La Direccte Île-de-France a souhaité évaluer les pratiques d'accompagnement et de formation mobilisées dans le cadre du dispositif des emplois d'avenir dans la région. L'étude a été lancée début 2017, ce qui permet d'avoir un recul temporel suffisant sur des parcours complets (de 3 ans). La présente publication synthétise les principaux résultats d'une étude qualitative conduite par le cabinet ORSEU. Des entretiens ont été réalisés entre

juin et novembre 2017 auprès de 15 missions locales (28 entretiens au total) et de 25 employeurs (8 entretiens dans le secteur marchand et 17 dans le secteur non-marchand).

Cette étude vient en complément d'une enquête quantitative qui a interrogé (au cours du premier trimestre 2017) un échantillon représentatif de 1 500 jeunes franciliens ayant bénéficié d'un emploi d'avenir. Les résultats de cette étude seront présentés dans une prochaine publication.

DIRECCTE
ÎLE-DE-FRANCE **synthèse**
thématique

N° 82 Juillet 2018

Directrice de la publication : Corinne Cherubini

Etude et rédaction : Service Etudes Statistiques Evaluation - idf.statistiques@direccte.gouv.fr

Réalisation et diffusion : Service communication - idf.communication@direccte.gouv.fr

Conception graphique : Renaud Sauteret - **Mise en page** : Emmanuelle Seguin

Imprimé à 600 exemplaires - N° ISSN : 1767 - 9877

Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi d'Île-de-France

19, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers

Tél. 01 70 96 13 00



La Direccte Ile-de-France s'engage
pour la **diversité**