



Présentation du rapport d'appui technique de la Branche des Missions locales et PAIO

La Branche des Missions locales et PAIO a sollicité l'État (DGEFP) dans le cadre de sa politique de soutien au développement de l'emploi et des compétences pour *un appui technique*¹ visant la réalisation d'une étude de diagnostic et de prospective RH débouchant sur un ensemble de préconisations. Cette mission a été confiée au cabinet Circé.

Trois axes d'investigation ont été définis et approfondis avec les partenaires sociaux : (1) emplois métiers classifications, (2) parcours professionnels, (3) formation professionnelle. Les données de l'observatoire des métiers et qualifications ont été analysées et une enquête de terrain complémentaire auprès de salariés et employeurs de 10 missions locales et 2 maisons de l'emploi a été réalisée. Les partenaires sociaux et acteurs de terrain des missions locales (directeurs, présidents, animateurs régionaux, représentants du personnels) ont été sollicités pour l'étude qualitative et pour une réflexion sur les scénarios envisageables d'évolution des problématiques emploi formation dans la Branche. Les constats et préconisations sont directement issus de ce travail d'itération entre l'enquête de terrain et l'analyse prospective.

1. A propos des emplois, métiers et classifications

Les missions locales sont des structures de petites tailles, parfois de très petite taille où l'essentiel du personnel salarié travaille en contact avec le public. La diversité des métiers pratiqués y est cependant forte. L'insertion sociale et professionnelle des jeunes requiert des expertises en matière d'accompagnement (global), mais également une inscription territoriale des actions engagées et une capacité d'observation des publics et territoires. De plus, les structures doivent disposer de compétences de gestion administrative et financière pointue. Les exigences des partenaires et des financeurs sont élevées dans tous ces champs. Enfin, les structures peuvent porter un champ d'intervention plus large que celui d'une mission locale (PLIE, Maison de l'emploi). Les salariés peuvent être distincts ou bien exercer sur l'ensemble du champ concerné. Par exemple, il est parfois demandé à un chargé d'accueil ou un conseiller d'accueillir, informer et orienter également des demandeurs d'emploi non jeunes, des bénéficiaires du RMI quel que soit leur âge, des salariés à la recherche d'information sur la formation, etc....

Cette diversité de situations et d'évolutions requiert un système souple de gestion de l'emploi et des métiers. De fait, les employeurs rencontrés s'approprient la grille de classification en fonction notamment des contextes et marges de manœuvre locales : les

¹ En référence à la circulaire DGEFP n°2006-18 relative à la mise en place d'une politique de soutien au développement de l'emploi, des compétences et de la qualification dans les territoires.

emplois repères sont soit considérés comme des contenus de poste assez strictes, soit comme un premier cadre de définition du contour du poste. Ceci est rendu possible par la conception même de la grille de classification fondée sur une logique « compétence » : c'est l'exercice d'une compétence qui donne accès à tel emploi repère, à tel niveau de cotation. Ce système est complété par une liste de domaines de compétences et d'activités donnant aux structures une première trame pour concevoir sur mesure, si nécessaire, chaque poste.

Travaillant sur différents scénarios d'évolution, les partenaires sociaux ont souhaité maintenir cette conception et envisager d'intégrer au système existant des modifications liées aux transformations constatées des métiers, des emplois et des structures.

Les préconisations de Circé Consultants se situent ici à trois niveaux :

- Ajuster et réaliser la maintenance des compétences requises, pour les emplois repères dont les contours ont changé (notamment et à titre d'illustration en informatique, documentation, et en gestion).
- Valoriser les expertises thématiques nouvelles, liées à l'évolution des modes d'accompagnement des publics par les Missions Locales, aux fonctions de portage de projet « transversales » pour tenir compte de l'élargissement du cœur de métier des structures adhérentes à la CCN des Missions Locales.
- Rendre davantage lisibles les nouvelles compétences relatives à la mise en œuvre de la Convention Pluriannuelle d'Objectifs signée avec l'État, en créant un axe 10 rassemblant l'ensemble des expertises métiers et ingénieries mobilisées dans les missions locales, et en créant un 5^{ème} métier « Études, observation, ingénierie ».

2. A propos de parcours professionnels

Lors de notre enquête, la gestion des parcours des salariés est apparue comme un facteur de motivation au travail tout à fait essentiel. De plus, environ un tiers des effectifs de la Branche sont salariés de leur structure depuis 9 ans et plus, posant pour quasiment toutes les catégories de personnel le besoin d'une réflexion sur les secondes parties de carrières. Cependant, les mobilités sont difficiles à mettre en œuvre, ceci tout à la fois compte tenu de l'étroitesse des perspectives d'emploi dans des structures de petite taille, et compte tenu des marges de manœuvre financières limitées des employeurs.

La recherche de mise en œuvre de parcours « ascendants » est un trait caractéristique de la gestion de l'emploi des missions locales : historiquement, elles ont notamment mobilisé des actions de formation pour permettre aux chargés d'accueil de devenir conseillers, ou bien pour permettre à des salariés en contrat aidé de voir leur emploi pérennisé. Lors de nos enquêtes de terrain ces mobilités tout comme les mobilités horizontales (de chargé d'accueil à assistant par exemple) nous ont été cependant présentées comme rares aujourd'hui. Enfin, notons que dans plusieurs missions locales rencontrées, les parcours externes sont un thème non tabou des entretiens professionnels, notamment lorsque la structure n'est pas en mesure de proposer au salarié un poste correspondant à ses aspirations.

Cette diversité de parcours possibles (ascendant, horizontal, externe) et les difficultés rencontrées pour leur mise en œuvre, ont fait l'objet d'une attention particulière des partenaires sociaux. Ils ont souhaité que soient identifiées sous forme de scénarios,

différentes marges de manœuvre possibles en termes de gestion sécurisée des mobilités professionnelles à l'intérieur comme à l'extérieur des missions locales.

Les préconisations de Circé Consultants présentées dans le rapport vont ici dans deux directions principales :

- Pour étoffer les parcours possibles à l'intérieur des missions locales, nous proposons d'introduire et reconnaître une progressivité dans la maîtrise des domaines de compétences et de mieux définir, pour chaque emploi repère, l'espace de mobilité envisageable.
- Pour étoffer les parcours possibles à l'extérieur des missions locales, nous proposons en premier lieu que soient suivis avec attention les effets des expériences en cours de mutualisation de fonctions entre missions locales. Nous proposons en second lieu de mieux anticiper et structurer les parcours externes des salariés à deux niveaux au moins. D'une part en consolidant les fonctions d'animation et de pilotage des structures et du réseau à propos des questions RH. D'autre part, notamment dans le champ élargi de l'économie sociale et solidaire, en réfléchissant à la mise en place de plates-formes d'orientation et transition professionnelles, ainsi qu'à l'identification d'actions éligibles au fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels.

3. A propos des politiques de formation professionnelle

En 2007, plus d'un salarié sur deux des structures répondant à l'enquête de l'Observatoire des métiers et qualification de la Branche a suivi une formation. Ce très fort taux d'accès doit être cependant nuancé selon l'emploi repère concerné. Ainsi, les taux d'accès les plus élevés à la formation se retrouvent parmi les salariés titulaires des emplois repères « cœur de métier » et de l'encadrement. De façon concordante avec ces résultats d'enquête quantitative, notre enquête auprès de 12 missions locales et MDE permet de souligner que les conseillers interrogés apparaissent réactifs et disposant d'une assez bonne connaissance des catalogues de formation diffusés en interne. En revanche, les salariés que nous avons rencontrés, exerçant soit sur des fonctions support (assistants) ou à l'accueil (chargés d'accueil), paraissent moins directement concernés par les enjeux de formation, estimant moins adaptés à leurs besoins les catalogues et opportunités présentées par la direction de la structure.

La construction de politiques formation dans les missions locales requiert un recensement et une formalisation des besoins et demandes de formation, mais également une lecture des compétences disponibles et prévisibles. Dans une partie des structures rencontrées, cette politique formation n'existe pas et rares sont celles qui formalisent des plans de développement des compétences des salariés. Les formations accessibles aujourd'hui dans le cadre du Plan de formation restent fortement marquées sur l'adaptation au poste. De plus, l'accès au Contrat et à la Période de professionnalisation ou à la VAE est marginal et l'accès au CIF concerne surtout des mobilités externes. Sur ces différents points, les structures de la Branche des ML & PAIO ne se démarquent pas des pratiques constatées dans la plupart des Branches professionnelles.

Au regard des mutations en cours dans le champ de l'insertion sociale et professionnelle, ainsi que des transformations des métiers des missions locales, la construction de « politiques » de développement des compétences et d'accès à la formation apparaissent cependant comme un enjeu fort des années à venir. Les partenaires sociaux ont souhaité ici que soient réfléchies, sous forme de scénarios, différentes modalités de consolidation des politiques formation dans les structures, d'amélioration de l'accès à la formation pour les salariés cotés 8 et moins, de meilleure articulation entre gestion des parcours et gestion de la formation.

Les préconisations de Circé Consultants vont ici dans plusieurs directions, pour notamment :

- Mieux outiller directement les missions locales à propos de formation et plus globalement de gestion des ressources humaines (dans une optique de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences) ; mais également mieux articuler les rôles et positionnements respectifs d'Uniformation et des animations régionales du réseau dans l'appui à la construction des Plans de formation et dans l'appui à la GPEC.
- Mieux utiliser la politique formation pour approfondir la maîtrise des compétences métiers, qu'il s'agisse d'intégrer les nouveaux entrants ou de renforcer la culture commune à chaque mission locale.
- Mieux mobiliser les outils de la formation professionnelle dans une problématique de « parcours », de développement des compétences et d'accès à la qualification et à la certification ; mais également réfléchir à la mise en place de plateformes d'orientation et de transition professionnelle pour les salariés de l'Économie sociale.

4. Perspectives

De façon transversale, pour prolonger les analyses de l'appui technique et approfondir l'opérationnalisation des préconisations formulées, sont également proposées un ajustement des travaux de l'Observatoire et différentes pistes de travail avec Uniformation.

Mais avant tout, l'ensemble des préconisations formulées dans le cadre de l'appui technique requiert la mobilisation de la Commission Paritaire Nationale Emploi Formation et de la Commission Paritaire Nationale de Négociation dans les contours de leurs prérogatives : le suivi de la politique formation et l'étude de « l'évolution de l'emploi tant sur le plan quantitatif que qualitatif à l'aide de données collectées au niveau de la branche professionnelle » pour la première, la charge « du suivi », « de l'évaluation de la convention collective nationale », de l'anticipation des « évolutions liées à la branche professionnelle », et des « révisions » éventuellement nécessaires de la convention collective pour la seconde².

² Convention collective des Missions locales et PAIO.