

Premiers enseignements relatifs à la mise en oeuvre des emplois d'avenir

Le point de vue des directeurs de Mission Locale



*Etude conduite par l'ANDML
Février 2014*

Premiers enseignements relatifs à la mise en œuvre des emplois d'avenir

Le point de vue des directeurs de Mission Locale

Sommaire

1. Introduction	5
1.1 Le rappel du cadre	
1.2 Le bilan des recrutements.....	
1.3 Le contexte	
2. Impacts sur l'organisation du travail	7
2.1 Les recrutements et l'organisation interne.....	
2.2 La question épineuse des moyens	
3. Des territoires sous pressions	10
3.1 Des contextes hétérogènes.....	
3.2 Pression et reporting.....	
4. Relations locales et appuis	13
4.1 Les relations locales	
4.2 La variabilité des appuis	
5. Des effets territoriaux positifs.....	15
5.1 Connaissance et reconnaissance.....	
5.2 Une légitimité accrue	
5.3 La question de l'accompagnement des jeunes dans l'emploi.....	
6. Accompagnement et dérogations	18
6.1 Des modalités d'accompagnement renouvelées.....	
6.2 Dérogations et ajustements	
7. Les faiblesses et les atouts	20
7.1 Les difficultés rencontrées	
7.2 Les principaux intérêts.....	
8. En guise de conclusion provisoire	22

Annexes	24
1. Répartition régionale des réponses à l'enquête	
2. Répartition des réponses par effectif salarié de la Mission Locale en équivalent temps plein.....	
3. Les directrices, directeurs et adjoints-es de Mission Locale ayant participé à l'enquête	

Méthodologie :

- 1) Recueil de questionnements lors des journées professionnelles de formation des directeurs de Pau en juin 2013,
- 2) Entretiens qualitatifs auprès de directeurs de Mission Locale,
- 3) Questionnaire en ligne diffusé en septembre 2013 (137 réponses).

Eléments complémentaires :

- Rapport d'information de la commission des affaires sociales sur « [La mise en œuvre de la loi portant création des emplois d'avenir](#) » présenté par le député Jean-Marc Germain, septembre 2013
- Examen du rapport d'information [Questions- réponses sur les EAv](#) de la DGEFP, 19 septembre 2013
- Emplois d'avenir [Enquêtes auprès des opérateurs et des facilitateurs](#) – cabinet Recherche et solidarités, septembre 2013
- Enquêtes monographiques sur les premiers mois de mise en oeuvre des Emplois d'avenir Analyse comparative - cabinet ORSEU, septembre 2013
- Mise en œuvre des emplois d'avenir, [bilan intermédiaire post conférence sociale](#) - 16 septembre 2013
- [Etude des besoins en main d'oeuvre dans le secteur de l'économie sociale et Solidaire \(ESS\)](#) - Crédoc, novembre 2013

ANDML - Philippe Cormont
Chargé d'études et d'analyses

1. Introduction

En complément aux diverses études sur les Emplois d'avenir (EAv), l'Association Nationale des Directeurs de Mission Locale a initié une réflexion collective et ancrée dans la réalité des territoires et des Missions Locales.

Cette première capitalisation autour des Emplois d'Avenir est adossée à une enquête conduite de septembre à décembre 2013 par questionnaire et entretiens qualitatifs. Le but de ce travail est de rendre visible le contexte et l'impact de la mise en œuvre des Emplois d'Avenir sur les Missions Locales.

1.1 Le rappel du cadre¹

« Les emplois d'avenir : une véritable expérience professionnelle et une seconde chance de se former pour les jeunes peu ou pas qualifiés »

Les emplois d'avenir ont pour ambition d'améliorer l'insertion professionnelle et l'accès à la qualification des jeunes peu ou pas qualifiés, confrontés à des difficultés particulières d'accès à l'emploi. L'Etat soutient ainsi la création de 150 000 emplois d'avenir d'ici 2014.

Les emplois d'avenir (EAv) doivent permettre aux jeunes d'accéder à une première expérience professionnelle reconnue sur le marché du travail et/ou acquérir des compétences leur permettant d'évoluer vers un autre emploi.

QUI EST CONCERNE ?

Les jeunes de 16 à 25 ans (ou jusqu'à 30 ans pour les travailleurs handicapés), peu ou pas diplômés et à la recherche d'un emploi peuvent poser leur candidature pour un emploi d'avenir.

A titre exceptionnel, les jeunes résidant dans une zone urbaine sensible, une zone de revitalisation rurale ou en outre-mer peuvent également accéder à un emploi d'avenir jusqu'au niveau bac+3 et s'ils sont à la recherche d'un emploi depuis plus d'un an.

Les employeurs du secteur non marchand sont principalement concernés par le dispositif emplois d'avenir. Leurs activités ont une utilité sociale avérée ou de défense de l'environnement et sont susceptibles d'offrir des perspectives de recrutement durables : filières vertes et numériques, secteurs social et médico-social, aide à la personne, animation socio-culturelle, tourisme... Ce sont principalement des associations, des organismes à but non lucratif, des établissements publics, des collectivités territoriales.

Certaines entreprises privées peuvent recruter en emplois d'avenir, dans des secteurs d'activités ciblés au niveau régional et sur la base de projets innovants.

QU'EST-CE QUE C'EST ?

Pour les jeunes concernés :

- un CDI ou CDD de 1 à 3 ans
- à temps plein (sauf exception)
- une formation pour apprendre un métier
- la reconnaissance des compétences acquises pendant l'emploi d'avenir

Pour les employeurs :

- recevoir une aide de l'Etat pour 3 ans à hauteur de 75 % de la rémunération brute mensuelle au niveau du SMIC
- embaucher un jeune motivé
- bénéficier d'un conseil au sein de la Mission Locale pour construire le parcours de formation du jeune et d'une intervention pour toute difficulté pouvant survenir au cours de l'emploi

Dans une logique de parcours, l'emploi d'avenir pourra aboutir à une pérennisation dans l'emploi créé, à l'acquisition de compétences donnant au jeune des perspectives nouvelles dans une activité d'avenir ou à la reprise d'une formation, en alternance le plus souvent, en lien avec la motivation trouvée pour un métier.

Ce parcours de réussite reposera sur un fort engagement des employeurs (tutorat, formation) et sur un accompagnement renforcé assuré par les Missions Locales et Cap emploi (pour les travailleurs handicapés). »

¹Cf : <http://travail-emploi.gouv.fr/emplois-d-avenir,2189/presentation,2259/emplois-d-avenir,2189/rubrique-technique,2193/presentation,2278/presentation,16015.html>

1.2 Le bilan des recrutements

85 190 prescriptions d'emplois d'avenir sont comptabilisées au 31 décembre 2013.

- Les prescripteurs

Missions Locales 97,3 % / Cap emploi 2,4 %

- Les jeunes recrutés

Femmes 51,2 % / Hommes 48,8%

TH (jeunes salariés reconnus travailleurs handicapés) 3,1 %

Sans diplôme 41,7 % / non titulaires du baccalauréat 83,1 %

ZUS (zone urbaine sensible) 17,5 % / ZRR (zone de revitalisation rurale) 13,3 %

- Les contrats

Secteur non marchand 82 % / secteur marchand 18%

CDD de 3 ans ou CDI 53,9 % / CDI secteur marchand 61,5 %

Employeurs collectivités territoriales 30,1 % (recrutement impossible en CDI)

35 heures hebdomadaires 91,5 % / Temps partiel 8,5%

Taux de rupture des contrats 5,7 %

- La formation

65 % des jeunes sont concernés fin 2013 par une formation (un même jeune peut avoir plusieurs engagements)

Acquisition de nouvelles compétences 58 % / Adaptation au poste de travail 43 %

35,7 % des contrats prévoient un parcours de formation qualifiante

1.3 Le contexte

Le dispositif des EAv impacte fortement le travail des Missions locales aux travers des différentes tâches nécessaires à son bon déploiement :

- Présentation du dispositif aux élus, aux acteurs économiques et aux partenaires de l'insertion sur les territoires,
- Information auprès des jeunes et des employeurs (promotion),
- Repérage des jeunes éligibles,
- Repérage des employeurs potentiels (prospection),
- Recueil des offres d'emploi d'avenir (prescription),
- Pré-sélection des jeunes correspondant aux profils des offres EAv collectées,
- Préparation des jeunes aux entretiens de recrutement,
- Mise en relation des jeunes candidats avec les employeurs,
- Montage des dossiers administratifs (instruction),
- Construction du plan de formation avec le nouveau salarié et l'employeur,
- Prise de contact avec les organismes de formation, les OPCA et le CNFPT,
- Accompagnement des jeunes dans l'emploi en lien avec les tuteurs des entreprises et les employeurs,

- Liens réguliers avec le SPEL (service public de l'emploi local), l'État et les collectivités,
- Suivi des résultats,
- Reporting.

Face à cette charge de travail et à la nature diverse des actions à conduire, les Missions Locales se sont organisées.

2. Impacts sur l'organisation du travail

2.1 Les recrutements et l'organisation interne

La charge de travail nécessaire au bon fonctionnement du dispositif Emplois d'avenir a conduit 58 % des directeurs de Mission Locale enquêtés à recruter spécifiquement pour sa mise en œuvre.

76% des directeurs ayant répondu à l'enquête ont constitué une équipe dédiée aux EAv au sein de leur Mission Locale, essentiellement par redéploiement compte tenu de la modestie des crédits complémentaires alloués ; en moyenne, dans le cas d'une équipe dédiée, celle-ci représente un peu plus de 10% des salariés de la Mission Locale concernée. Elle est alors spécifiquement chargée des tâches relatives à la prospection, l'instruction et la prescription.

Les embauches réalisées sur les crédits d'accompagnement EAv n'ont pas systématiquement conduit à la création de postes dédiés uniquement aux EAv et ce notamment parce qu'un recrutement spécifique, lié à un surcroît d'activité occasionné par les EAv ne suffit pas à répondre aux attentes de l'État.

- Les Missions Locales ont donc redéployé les actions à mener au sein de leurs équipes. Pour 72% des enquêtés, le redéploiement s'effectua sur plusieurs postes mais pas sur tous.
- Les financements complémentaires ont notamment permis de prolonger le contrat ou d'augmenter le temps de travail de personnels déjà présents.
- Certaines Missions Locales ont dédié des postes de secrétariat à la charge de travail administratif conséquente générée par les EAv.
- D'autres ont également dédié l'agent de Pôle Emploi affecté en Mission Locale à la prospection et à la gestion des EAv, réaffectant alors à d'autres salariés, les tâches jusque-là réalisées par ces personnels (A noter, ici ou là, quelques difficultés entre Pôle Emploi et les Missions Locales sur le rôle des personnels affectés par rapport au dispositif).
- Enfin, après signature du contrat EAv, les directions ont pour la plupart réparti l'accompagnement des jeunes dans l'emploi, sur l'ensemble des conseillers.

De fait, il ne s'agit pas uniquement d'un volume supérieur de travail à fournir, mais bien de répondre à de nouvelles attentes.

Nouveaux besoins, évolutions des réponses

En termes d'organisation, la mise en œuvre des EAv a nécessité plusieurs modifications. Tout d'abord, il a fallu mettre en place, selon les territoires, des modes de travail et d'articulation avec de nombreux partenaires (que nous développons dans la partie suivante).

La mise en œuvre du volet formation des EAv ne se crée pas ex-nihilo. Notamment souligné par le rapport parlementaire² de Jean-Marc Germain sur les EAv mais aussi par l'*Enquête auprès des opérateurs et des facilitateurs*³ du cabinet Recherches et solidarités, l'aspect formation est un volet conséquent du travail des Missions Locales. Ainsi, dans notre enquête, près de 83% des collectivités ou associations questionnent la Mission locale sur la mise en place des formations, leur financement et les possibilités éventuelles.

Ensuite, le suivi en emploi des jeunes EAv ne s'arrête pas au seul lien avec le jeune. Comme les Missions Locales ont pu le démontrer à l'occasion de leurs expérimentations sociales conduites sur l'alternance⁴, c'est bien dans un lien tripartite Employeur/Jeune/Mission Locale que réside la valeur ajoutée par l'accompagnement dans l'emploi.

L'adéquation entre les profils des jeunes et les postes proposés par les employeurs nécessite un travail fin, fait d'allers-retours entre l'entreprise et les conseillers ou les équipes dédiées des Missions Locales. De fait, les Missions Locales proposent en moyenne 5 jeunes pré sélectionnés par poste ce qui permet à l'employeur de choisir le candidat qu'il juge le plus apte mais évite aussi « *la mise en concurrence des jeunes entre eux* ».

La sécurisation du recrutement, acte relevant de la médiation active, est donc, à ce jour à l'œuvre au sein du réseau via le dispositif des EAv. L'on peut également espérer, en creux, le développent d'une réelle GPEC au niveau national.

L'ensemble de ces services développés par les Missions Locales auprès des employeurs est fortement apprécié puisque, selon les directeurs enquêtés, plus de 58% des employeurs du secteur marchand et 83% des employeurs du secteur non marchand jugent « bonne » ou « très bonne » l'action des Missions Locales dans le cadre des EAv.

² Rapport d'information de la commission des affaires sociales sur « [La mise en œuvre de la loi portant création des emplois d'avenir](#) » présenté par le député Jean-Marc Germain, septembre 2013 p 126/134.

³ Recherches & Solidarités, septembre 2013 emplois d'avenir « [Enquêtes auprès des opérateurs et des facilitateurs](#) ».

⁴ ANDML, avril 2013 « [Quels enseignements retenir des expérimentations sociales sur l'alternance menées par les Missions Locales](#) ».

2.2 La question épineuse des moyens

Comme le soulignait déjà le rapport parlementaire⁵ à travers deux propositions, des améliorations seraient souhaitables :

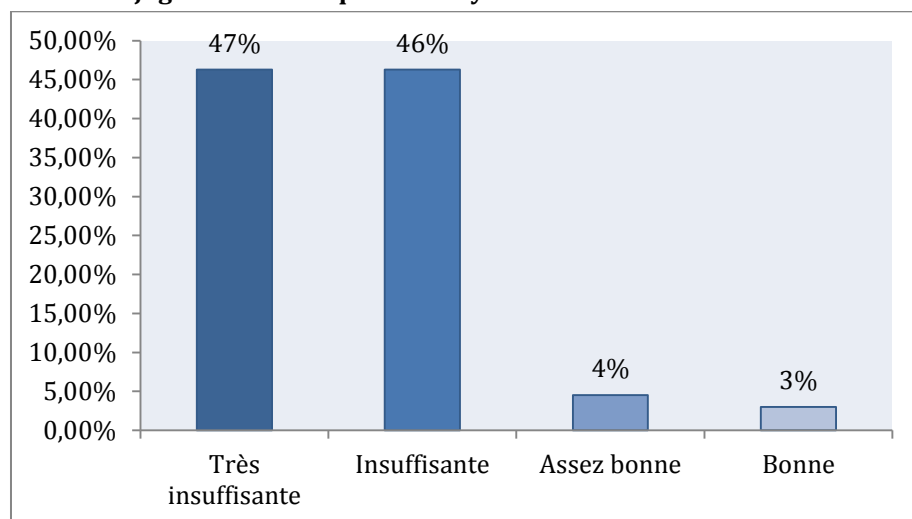
- **Proposition 2** : Augmenter les moyens de certaines Missions Locales, particulièrement dans les zones défavorisées (...)
- **Proposition 4** : Prévoir le versement de la subvention d'accompagnement des jeunes en EAv en une seule fois aux Missions Locales.

Bien entendu, il est logique pour un réseau en charge de mettre en place un dispositif d'État de s'interroger sur les effets de cet engagement en termes financiers. Pour autant, l'adéquation entre moyens nécessaires et aide financière est jugée particulièrement insuffisante dans ce cas.

Rappelons que les crédits d'accompagnement complémentaires EAv prévus pour les Missions Locales ont été attribués par les DIRECCTE avec d'importants écarts de montant par jeune recruté.

Ceci est corroboré par l'étude du cabinet ORSEU⁶ qui précise « *Pour atteindre les objectifs fixés à cette action publique (100 000 emplois d'avenir en 2013 et 50 000 supplémentaires en 2014), le renforcement de cette capacité de négociation passe selon nous par une meilleure lisibilité et pérennité des moyens accordés aux équipes emploi des missions locales* ».

Comment jugez-vous l'adéquation moyens nécessaires et aide financière ?



L'adéquation moyens nécessaires et aide financière octroyée est jugée insuffisante ou très insuffisante pour 93% des répondants.

En dehors du constat chiffré, d'un point de vue plus qualitatif, les difficultés paraissent s'accroître avec le temps. En effet, tel qu'il est préconisé dans les

⁵ Rapport d'information de la commission des affaires sociales sur « [La mise en œuvre de la loi portant création des emplois d'avenir](#) » présenté par le député Jean-Marc Germain, septembre 2013

⁶ Enquêtes monographiques sur les premiers mois de mise en œuvre des Emplois d'avenir Analyse comparative - cabinet ORSEU, septembre 2013

circulaires, l'accompagnement dans l'emploi impose un temps de travail important. A l'expérience, cet accompagnement s'avère fort chronophage.

Autre point de tension, le versement en plusieurs fois de la subvention nuit à une vision à moyen terme dans le cadre des recrutements ou des extensions de temps de travail pour les salariés déjà présents. De fait, le pilotage interne d'une organisation en termes de ressources humaines suppose une vision à minima stabilisée des financements sur l'année. Le risque encouru est alors celui d'un recrutement précaire ce qui est paradoxal pour un réseau en charge de l'accompagnement global des jeunes dans le cadre d'une insertion professionnelle durable.

3. Des territoires sous pressions

3.1 Des contextes hétérogènes

Présence ou non de ZUS (zone urbaine sensible), de ZRR (zone de redynamisation rurale), employeurs de grande taille présents sur le territoire ou non, présence d'employeurs potentiels sur le territoire d'intervention de la Mission Locale ou non,.... Les contextes territoriaux de mise en œuvre du dispositif sont hétérogènes. Cette hétérogénéité impacte les résultats locaux du dispositif EAv.

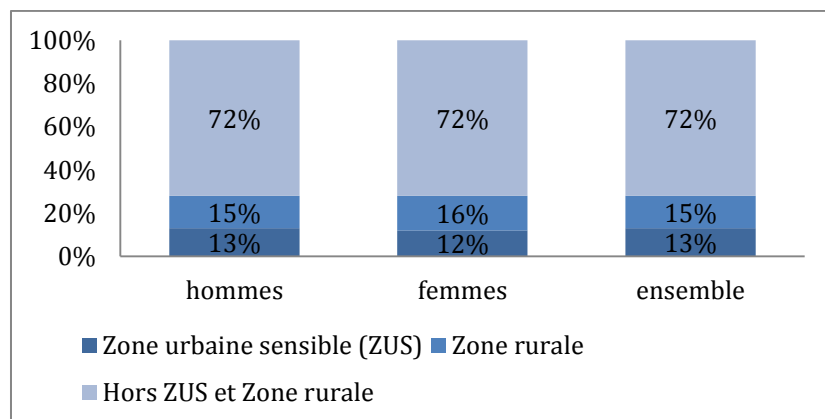
Il est évident qu'en territoire rural, le repérage des employeurs et l'accompagnement dans l'emploi exigent un temps contraint important.

Il en est de même lorsqu'il existe une importante variabilité des secteurs d'emploi. Le montage des plans de formation, la formation elle-même, nécessitent une multiplicité de contacts avec les organismes de formation, les OPCA et les employeurs.

De manière très concrète, monter une formation inter-organisations sur un territoire qui regroupe de nombreux « petits » employeurs et de nombreux secteurs, est particulièrement complexe et chronophage outre les problèmes de déplacement et de calendrier.

Autre point, le démarrage relativement lent du dispositif a mis en évidence le fait que certains acteurs de la formation n'étaient pas prêts pour ce dispositif.

Les données nationales sur les caractéristiques des jeunes accueillis par les Missions Locales portent à 28% le taux des jeunes domiciliés dans un territoire classé en ZUS ou zone rurale :



D'un point de vue quantitatif, 62% des Missions Locales ayant répondu à l'enquête interviennent sur un territoire comprenant une ou des ZUS et 52% interviennent sur un territoire comprenant une ou des ZRR.

Certaines Missions Locales interviennent sur un territoire comportant à la fois ZUS et ZRR.

Mi-octobre 2013, l'objectif de 100 000 EAv est atteint à 70%, 86 000 EAv sont conclus en novembre, et l'objectif est quasiment atteint en décembre.

3.2 *Pression et reporting*

La volonté d'obtenir un résultat rapide, très sensible lors du démarrage du dispositif, a entraîné une pression excessive sur le réseau des Missions Locales.

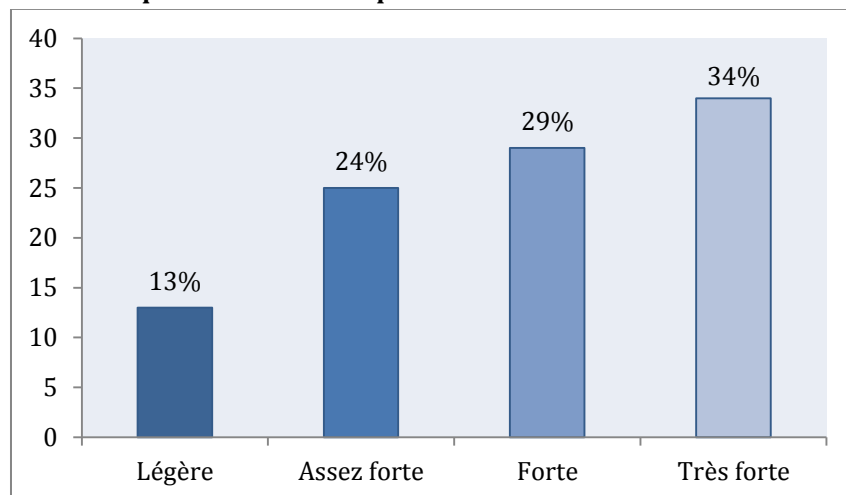
Les Missions Locales sont les principaux opérateurs du dispositif qui repose sur l'articulation entre plusieurs champs d'intervention : les employeurs très majoritairement issus du milieu associatif ou des collectivités territoriales, la formation, les Régions, les DIRECCTE et les préfetures.

D'autre part, les objectifs quantitatifs ont été fixés en tenant compte, ce qui est tout à fait légitime, du taux de chômage des jeunes sur les territoires. Cependant, ce taux de chômage ne dit rien du taux d'emploi potentiel du dit territoire.

Enfin, les territoires d'intervention des Missions Locales ne correspondent pas forcément aux zones d'emploi. Pour illustrer ce point, des Missions Locales urbaines ayant des ZUS sur leur territoire ne couvrent pas forcément les zones d'emploi les plus actives qui, le plus souvent, sont en périphérie des villes.

De fait, la pression a été ressentie à la fois très fortement – voir tableau ci-dessous - par les directeurs des Missions Locales et les équipes, mais également mal ciblée tant l'appui fourni par les autres acteurs du dispositif fut variable.

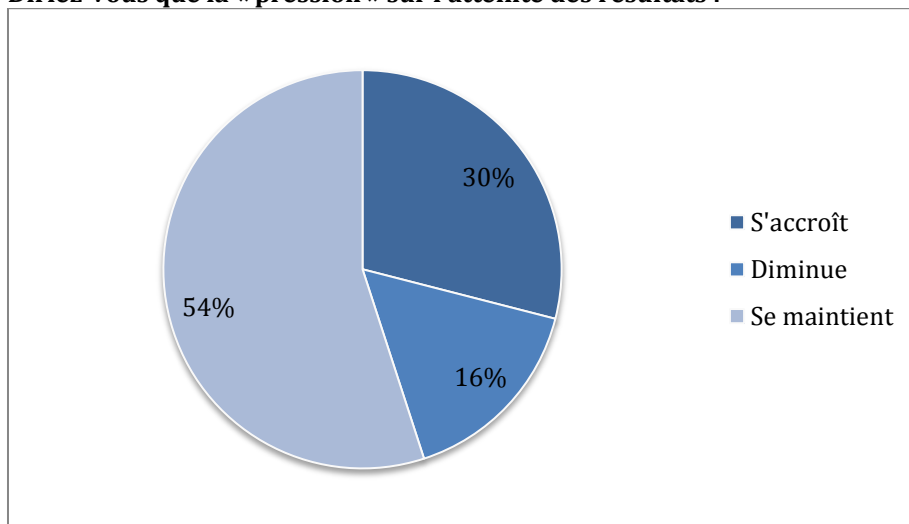
Comment qualifieriez-vous la pression visant les résultats EAV sur votre structure ?



Malgré une courbe d'entrée dans le dispositif (la montée en puissance) comparable à celle des ex « emplois jeunes » et au final une atteinte des objectifs, la pression de l'État ne diminue pas (cf. ci-dessous).

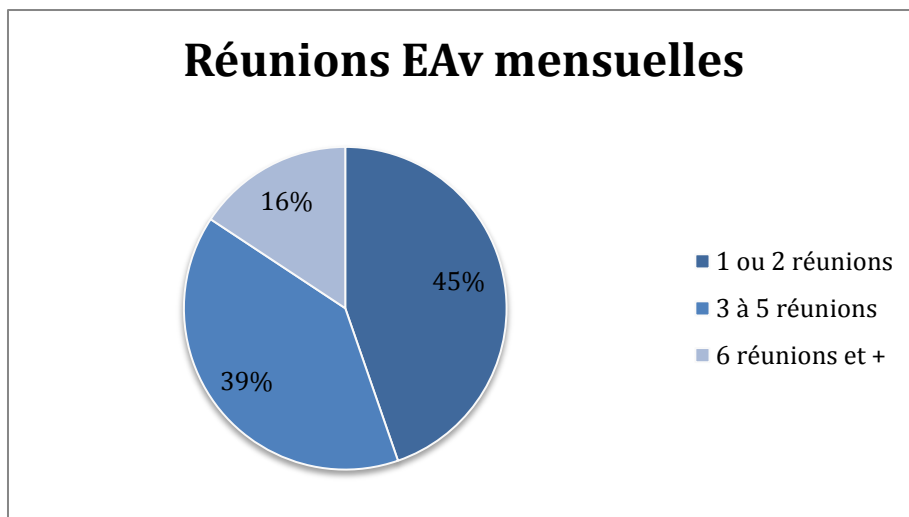
Espérons que le rapport parlementaire qui expose très clairement les ajustements nécessaires permettra de diminuer cette pression chronophage peu propice à des relations de coopération.

Diriez-vous que la « pression » sur l'atteinte des résultats :



84% des directeurs ne constatent pas de diminution de la pression à leur égard relative aux EAV de part des services de l'Etat.

Nombre de réunions impliquant la direction de structure sur un mois « normal » (hors vacances) pour rendre compte des EAV auprès de l'État ou de la région (COPIL, CODIR....) :

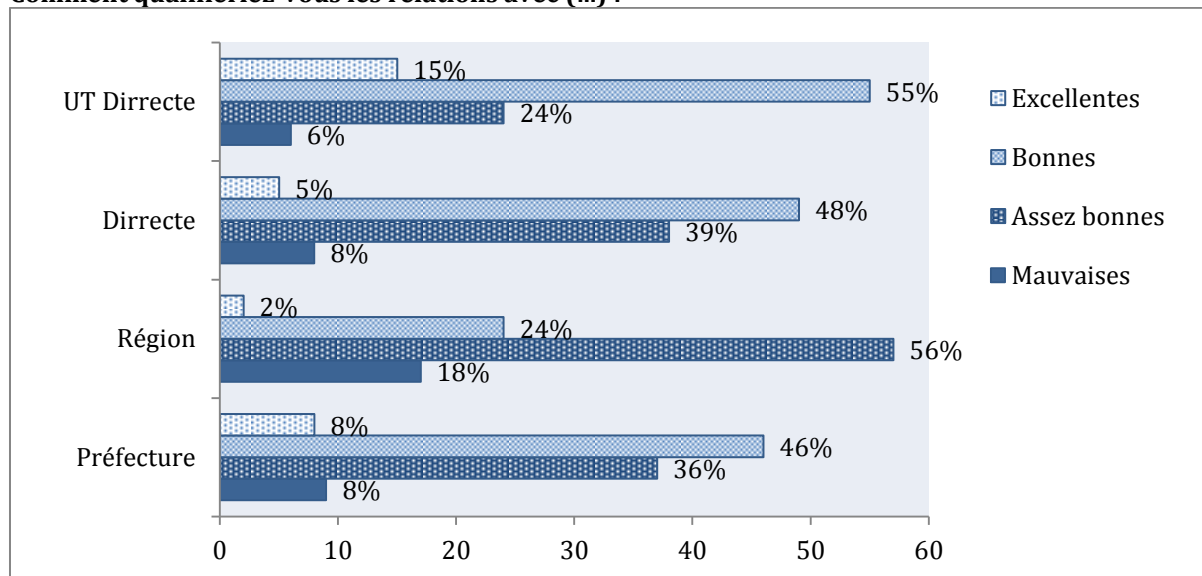


55 % des directeurs de Mission Locale ayant répondu à l'enquête participent à au moins trois réunions par mois pour « rendre compte » et parmi eux, 15% participent à plus de cinq réunions mensuelles.

4. Relations locales et appuis

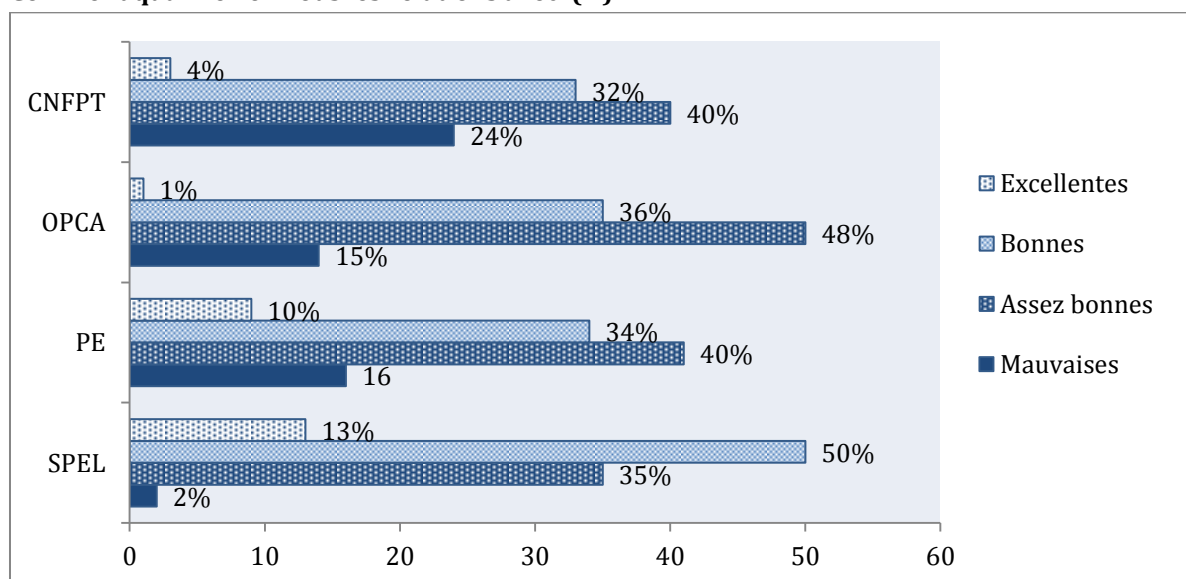
4.1 Les relations locales

Comment qualifieriez-vous les relations avec (...) :



En termes de liens entre les opérateurs politiques du dispositif, les relations sont plutôt bonnes.

Comment qualifieriez-vous les relations avec (...)



Concernant la mise en œuvre concrète du dispositif, et cela est logique, les relations s'avèrent plus difficiles notamment avec le CNFPT et Pôle emploi.

Pour le CNFPT, afin de répondre aux demandes des employeurs, les Missions Locales se sont retrouvées dans une position « d'entre deux », fatalement génératrice de tensions. Ce constat des relatives tensions avec le CNFPT s'explique également par les

multiples interrogations, les nécessaires adaptations des organismes de formation qui n'avaient pas forcément anticipés ce dispositif⁷.

Concernant Pôle emploi, les situations locales sont variées ; les relations bonnes et excellentes atteignent 44%, mais les mauvaises relations concernent 16% des cas.

Les relations oscillent entre deux formes d'idéal-typiques⁸ que l'on peut construire à partir des réponses qualitatives des directions des Missions locales :

- La première engendre d'excellentes relations avec des répartitions claires des rôles, des secteurs, des prospections et une interface organisationnelle parfaitement cadrée au travers des agents affectés en Mission Locale, Comité opérationnel technique efficace, respects des décisions du SPEL « *Plan d'action commun et concerté, Réunions Infos collectives auprès des entreprises du territoire par secteur, Prospection commune binôme conseiller ML et conseiller PE* ».
- La seconde engendre des tensions au travers d'une mise en concurrence entre les employeurs potentiels plusieurs fois démarchés, des salariés mis à disposition mais pour lesquels Pôle emploi donne sans consultation avec les Missions Locales des consignes particulières, pas, peu de prospection spécifique donc, une absence de fait de transmission des offres, une non répartition des secteurs dans la recherche des postes potentiels... « *Aucune vraie collaboration. Pôle emploi ne fait pas vraiment de prospection, peu d'offres proviennent de leurs services. Aucune prospection commune n'a été mise en place. Pôle Emploi n'a semble-t-il pas priorisé les EAv dans ses objectifs opérationnels.* »

4.2 La variabilité des appuis

Les unités territoriales des DIRECCTE (UT) sont des interlocuteurs majeurs dans la mise en œuvre du dispositif des EAv. Elles ont, majoritairement joué un rôle d'appui notamment en :

- ✓ Répondant aux questions des Missions Locales,
- ✓ Organisant des réunions d'information pour les employeurs potentiels,
- ✓ Adressant des courriers aux maires et aux associations.

Bien entendu, là encore, les investissements locaux sont variables. Certaines UT DIRECCTE ne se sont guère investies dans la posture d'appui mais plutôt autour d'une logique de contrôle...

L'on peut illustrer concrètement cette diversité par deux résultats quantitatifs qui nous paraissent significatifs de cette variabilité :

53% des directeurs ayant répondu à l'enquête ont reçu une liste d'organisations éligibles du secteur non marchand de la part de leur DIRECCTE.

⁷ Le rapport parlementaire de septembre 2013 dresse un constat similaire.

⁸ Concept sociologique défini par Max Weber ; Il s'agit d'une construction intellectuelle dont, par définition, on ne rencontre aucun exemple dans la réalité, mais qui fonctionne comme modèle pour comprendre cette réalité.

Mais le besoin des Missions Locales était plus fort dans le champ du secteur marchand, or, seulement 31% des directeurs ont obtenu de leur DIRECCTE cette liste d'employeurs du secteur marchand éligibles aux EAv (liste des employeurs ayant déjà recruté en CIE notamment).

5. Des effets territoriaux positifs

5.1 Connaissance et reconnaissance

Le travail des Missions locales est généralement peu connu, y compris par nombre de financeurs ; Les structures elles-mêmes sont souvent perçues comme « *l'association qui s'occupe des jeunes qui ont des problèmes* »... Une large part du travail effectué n'apparaît pas dans les rapports d'activité, très souvent quantitatifs. Bref, un large flou entoure les Missions locales.

Nous nous sommes intéressés aux changements de regards, à la perception qu'ont les acteurs du dispositif des EAv sur le travail effectué par les Missions Locales dans ce cadre.

Un bref verbatim permet d'illustrer le regard porté sur les Missions Locales au travers du travail effectué dans le cadre des EAv :

- « *Pour l'Etat, prise de conscience du travail fourni qui est considérable malgré des résultats en demi-teinte. Point très positif, le développement des relations avec les entreprises du secteur marchand qui voient maintenant en nous plus qu'une association qui accompagne les jeunes* ».
- « *Une expertise dans la définition des contours des postes et une aide à l'ingénierie pour le montage des plans de formation* »
- « *Meilleure compréhension de notre démarche : connaissance du public, technicité dans l'aide au recrutement, suivi en emploi et approche globale* ».
- « *Employeurs et OPCA sont aujourd'hui plus conscients (et très satisfaits...) de la collaboration sur le processus de recrutement dans son ensemble* »
- « *Reconnaissance de la qualité de travail et de la prise en compte de la globalité de la situation du jeune. Professionnalisme et qualité d'accompagnement en particulier dans le cadre de la mise en place de la formation (connaissance des OPCA, capacité d'interpellation) et des outils d'aide aux jeunes.* »
- « *Les employeurs ont compris (enfin) : - le sérieux du "tri" des jeunes potentiels - le sérieux de la préparation des jeunes - l'appui dans l'organisation du plan de formation - l'appui dans la médiation des difficultés. Les employeurs commencent par un ou deux EAv, puis reviennent ensuite pour d'autres* »
- « *Le secteur marchand est sensible à la qualité du service proposé (capacité à co-construire des plans de formation, accompagnement au long cours...)* »
- « *Les ML sont reconnues comme membre à part entière du service public.* ».

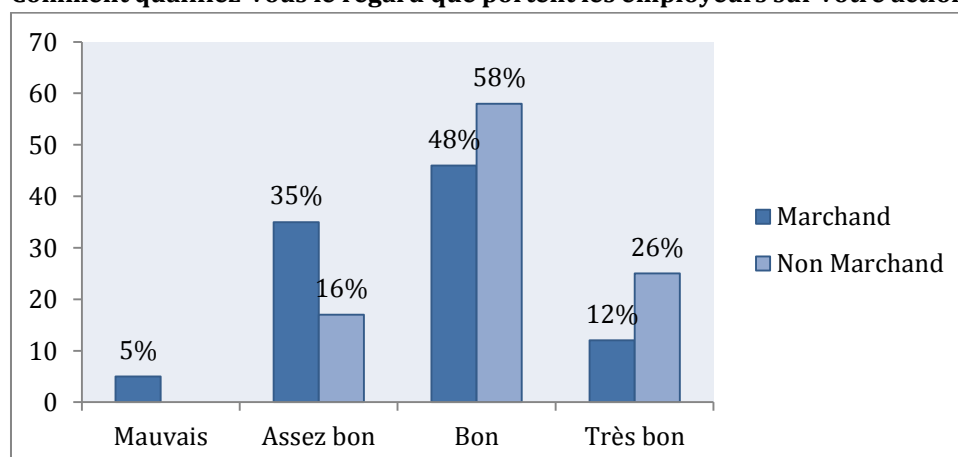
- « Nous avons eu, à la faveur des EAv à travailler avec des employeurs que nous ne connaissions pas. Ce partenariat a permis au secteur non marchand notamment de voir la valeur ajoutée du travail de la ML en terme d'accompagnement des jeunes recrutés ».

Près de 80% des directeurs relèvent un changement de regard porté sur les Missions Locales par les acteurs du dispositif (Pôle Emploi, employeurs, Etat, OPCA, ...).

Plus spécifiquement, le lien avec les employeurs s'est particulièrement développé. La capacité à trouver des réponses pour la formation, d'assurer la présélection des jeunes candidats, d'expliquer le dispositif, etc., a entraîné un jugement positif des employeurs.

Effet induit, la professionnalisation des Missions Locales dans la relation à l'entreprise et la constitution de réseaux utiles pour l'avenir.

Comment qualifiez-vous le regard que portent les employeurs sur votre action :



58% des directeurs ayant répondu à l'enquête qualifient de « bon » ou « très bon » le regard porté par les employeurs du secteur marchand sur leur action.

Cette appréciation s'élève à 84% d'entre eux concernant les employeurs du secteur non marchand.

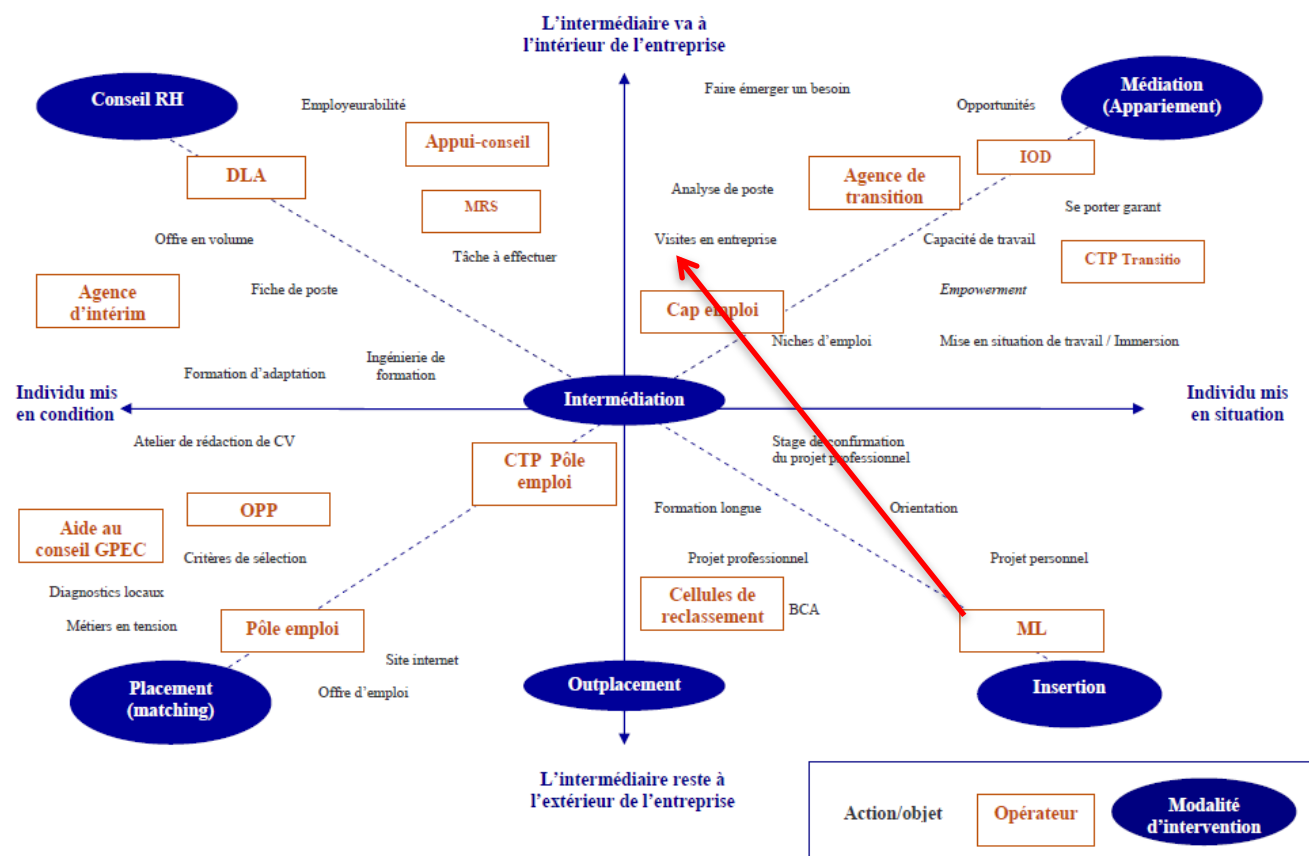
Argument incontestable, le très faible taux de rupture des contrats EAv (5,7%) distingue positivement le dispositif au sein des emplois aidés : « *il est très largement inférieur au taux de rupture des CUI occupés par des jeunes de moins de 26 ans. (...) Les jeunes et les employeurs rencontrant des difficultés durant la phase d'intégration (pendant les trois premiers mois) bénéficient d'un accompagnement renforcé de la part des missions locales pour éviter les situations de ruptures et/ou mettre en place les conditions nécessaires à la préparation de leur situation après la rupture.* »⁹

⁹ DGEFP, 16 septembre 2013 Mise en œuvre des emplois d'avenir, [bilan intermédiaire post conférence sociale](#)

Ce succès dans la durée permet de revisiter les pratiques de mises en relation des jeunes demandeurs d'emploi avec les employeurs : un jeune peu qualifié et inexpérimenté, d'un profil sensiblement distant de celui requis dans l'offre d'emploi, peut réussir dès lors que l'environnement est construit méthodiquement (tuteur, formation, accompagnement).

5.2 Une légitimité accrue

Pour reprendre les travaux du groupe TARMAC¹⁰ constitué par la DGEFP en juin 2013 et notamment l'illustration issue de « *Typologie des figures de l'intermédiation - Quelle relation à l'entreprise, au-delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE* »¹¹, l'on ne peut que constater en 2013 une évolution forte du réseau des Missions Locales vers le nord-ouest du tableau (flèche rouge).



Cette évolution, en germe dès la mise en œuvre du CIVIS, s'est renforcée avec un taux de chômage de la jeunesse à la fois important et stable et s'inscrit aujourd'hui dans les pratiques des Missions Locales avec la mise en œuvre des EAu.

¹⁰ In « [Appui au recrutement et médiation pour l'emploi](#) » Recueils des travaux préparatoires au séminaire DGEFP du 24 octobre 2013 Groupe TARMAC Techniques d'Appui au Recrutement & Médiation Active p10.

¹¹ Anne FRETTEL, Document de travail IRES n°2/2012 « [Typologie des figures de l'intermédiation](#) » p30.

L'orientation du travail des Missions Locales vers l'emploi - et la sécurisation des parcours - comme finalité de l'accompagnement global des jeunes (toujours nécessaire) est établie à ce jour.

Enfin, cette orientation d'intermédiation active entre l'offre et la demande d'emploi répond également à une demande forte des jeunes : l'accès à l'emploi.

5.3 La question de l'accompagnement des jeunes dans l'emploi

Si 100% des Missions locales assurent le suivi des jeunes en emploi, deux tiers des directeurs enquêtés répondent que leur Mission Locale assure l'accompagnement des jeunes en EAv tel qu'il est préconisé (63,7%). Toutefois, comme tout suivi, l'efficacité du travail engagé dépend des typologies du public. Si certains jeunes ont un réel besoin d'accompagnement régulier tel qu'il est codifié, pour certains autres, se met en place un suivi plus léger. Ce point confirme une autre proposition du rapport parlementaire¹².

➤ **Proposition n° 7** : Laisser aux conseillers des missions locales la latitude nécessaire pour assurer le suivi des jeunes en emploi d'avenir, pour permettre un suivi renforcé des jeunes qui rencontreraient des difficultés et un suivi plus souple des jeunes pour lesquels aucun obstacle n'est rencontré en emploi.

6. Accompagnement et dérogations

Rappelons que, pour la première fois, les Missions Locales bénéficient d'un outil « complet » en ce sens qu'elles ont une visibilité forte sur les possibilités d'emploi des jeunes en EAv. Elles peuvent donc construire un parcours avec le jeune en ayant la possibilité de proposer des solutions de mise à l'emploi.

Ce point est particulièrement souligné dans les réponses à l'enquête :

- « Le dispositif EAv renforce le positionnement du conseiller ML dans sa capacité à mettre le jeune en relation avec une offre d'emploi et la construction de son projet professionnel par la mise en place du plan de formation et de son suivi à 3, 12, 24 et 34 mois ».
- « La ML apparait comme ayant la possibilité d'influer sur les employeurs qu'ils soient du secteur marchand ou pas (en qualifiant ou pas l'offre en EAv). De plus, la ML "maîtrise" un peu mieux le marché de l'emploi puisque elle reçoit / négocie directement les offres d'emploi »
- « Des solutions de mise à l'emploi ont permis de dépasser le stade information-accueil »

¹² Rapport d'information de la commission des affaires sociales sur « [La mise en œuvre de la loi portant création des emplois d'avenir](#) » présenté par le député Jean-Marc Germain, septembre 2013

6.1 Des modalités d'accompagnement renouvelées

Bien entendu, cette possibilité de sorties positives et le nombre de jeunes concernés enclenchent des changements dans les formes de travail effectué par les acteurs des Missions Locales.

- *C'est un changement net dans nos façons de travailler et personne en interne ne s'en plaint. La relation à "l'entreprise" est devenue une pratique courante pour tout conseiller, ce qui n'était pas le cas avant les EAv*
- *Les jeunes apprécient ce dispositif. La meilleure preuve se situe dans le très faible nombre d'abandons. C'est incontestablement la meilleure réponse d'emplois aidés depuis les Emplois-Jeunes.*
- *Nous avons mis en place des parcours collectifs préparant les jeunes afin qu'ils deviennent des ambassadeurs des EAv. Cette dynamique de groupe permet de rompre l'isolement, de favoriser l'utilisation de tous les outils Mission Locale.*
- *Les jeunes sont davantage sollicités pour participer à des informations collectives ou tout simplement lors de mise en relation active sur toutes les offres d'emploi des EAv.*
- *C'est évidemment la partie préparation qui a une grande importance. Pour de nombreux jeunes, le fait d'être préparés est quasi une certitude d'avoir un EAv (chez le premier employeur ou un suivant). Et également le suivi dans l'emploi, qui permet de régler de nombreux problèmes.*

On voit ainsi se mettre en place un travail collectif sur la recherche d'emploi, la préparation aux entretiens,... Tous ces travaux existaient auparavant, mais pouvoir proposer une sortie en emploi entraîne une mobilisation chez les jeunes et une dynamique interne à l'organisation.

Un changement plus important réside dans l'accompagnement dans l'emploi puisqu'il s'agit là de la mise en œuvre d'une relation régulière entre le jeune salarié et le conseiller de la Mission Locale.

Pour les conseillers ou les directions, le dispositif EAv apparaît comme « *une bonne mesure* ». Ce jugement ne doit cependant pas occulter les difficultés de sa mise en œuvre concrète (moyens, charge de travail, variabilité des appuis territoriaux...). Toutefois, le volume de travail (et le manque de moyens en regard) induit une concentration des Missions Locales sur le dispositif avec le risque à court terme d'un désinvestissement sur les autres champs d'action, sur les autres dispositifs.

6.2 Dérogations et ajustements

A titre dérogatoire, les emplois d'avenir sont accessibles aux employeurs du secteur marchand exerçant dans les secteurs d'activité identifiés par arrêté par les préfets de région. Des ajustements tels que l'ouverture à de nouveaux secteurs professionnels ont été majoritairement mis en oeuvre sur les territoires des directeurs enquêtés (64%). Pour autant, même si elle a été effectuée, l'ouverture a donné lieu à de nombreuses hésitations, légitimes certes, mais entraînant des lenteurs ou des incompréhensions locales assez fortes.

Un point délicat réside dans l'hétérogénéité des décisions de dérogation selon le niveau de diplôme des jeunes habitants des ZUS et la difficulté à expliquer ces décisions aux jeunes qui viennent faire part de leur incompréhension aux conseillers.

Ces points relayent les deux propositions suivantes du rapport parlementaire ¹³:

- **Proposition n° 8** : Homogénéiser et fluidifier les décisions de dérogations relatives aux diplômés en zone urbaine sensible (ZUS), en s'alignant sur les pratiques les plus souples : décisions prises sous vingt-quatre heures et fondées sur le seul critère de l'adéquation du poste au niveau de formation initiale.
- **Proposition n° 10** : À des fins d'équité, autoriser les prescripteurs à recourir aux emplois d'avenir pour régler des situations qui ne rentrent pas strictement dans les catégories administratives prévues en faveur de jeunes qui rencontrent des difficultés analogues d'accès à l'emploi, dans la limite d'un volant de 5 % de leur enveloppe.

7. Les faiblesses et les atouts

7.1 Les difficultés rencontrées

Même si nous l'avons déjà évoqué, il nous semble important de lister ci-après les points de tensions au vu de l'extrême cohérence des réponses à notre enquête :

- Le manque de moyens, et les critères d'attribution des subventions qui peuvent être opaques,
- La question du zonage (ZRR, ZUS), les zones d'emploi ne correspondant pas forcément aux zones d'habitation,
- L'aspect chronophage du reporting et le temps administratif « *un Cerfa, c'est plutôt 3 heures que 15 minutes* »,
- La dispersion des petits employeurs sur un territoire, et le temps de visite/trajet corolaire,

¹³ Rapport d'information de la commission des affaires sociales sur « [La mise en oeuvre de la loi portant création des emplois d'avenir](#) » présenté par le député Jean-Marc Germain, septembre 2013

- L'accompagnement dans l'emploi tel qu'il est prévu, alors que l'on pourrait vraisemblablement l'alléger sans risque, là où tout se passe bien,
- Le poids du politique, certains employeurs de collectivités refusant l'embauche d'EAv au nom d'une appartenance politique inverse à celle du gouvernement.

7.2 *Les principaux intérêts*

Encore une fois, une grande cohérence revient dans les réponses, ce qui, il faut le souligner est assez rare dans ce type de travail. Trois grands types de remarques interviennent.

Le premier concerne les effets du dispositif pour le public des Missions Locales

- *Permettre à des jeunes d'accéder à l'emploi et à la formation qualifiante d'une nouvelle manière,*
- *Les EAv ciblent le cœur de notre public dont une grande partie est éligible,*
- *Permettre de limiter les effets de la crise économique en assurant un accès à l'emploi aux jeunes des Missions Locales,*
- *Augmenter les possibilités d'accès à un emploi durable aux jeunes de bas niveau de qualification,*
- *Permettre d'insérer de manière durable avec une formation, des jeunes sans qualification qui n'avaient pas ou plus accès au marché de l'emploi auparavant,*
- *Proposer aux jeunes une réponse de qualité.*

Le deuxième concerne la reconnaissance du travail des Missions Locales

- la possibilité de démontrer un savoir-faire en termes de soutien aux recrutements, de capacité à gérer une mesure dans sa totalité, à fédérer et animer un collectif partenarial,
- La reconnaissance par les élus du travail que nous effectuons et des qualités que nous déployons pour sa réussite. Les associations apprécient également notre travail et nous remercient de notre réactivité et de la qualité du travail fait,
- Rôle très valorisant aux yeux des partenaires et des entreprises,
- Reconnaissance d'un savoir-faire et valorisation de celui-ci par les élus et les services de l'Etat,
- Des liens et une image renforcée pour la Mission Locale avec les partenaires économiques des secteurs marchands et non marchands. La reconnaissance par les pouvoirs publics locaux et les partenaires du savoir-faire de la Mission Locale.

Enfin, le dernier concerne les impacts sur le développement de compétences internes, notamment le lien avec les entreprises (les employeurs) et l'accompagnement

- Promotion de notre métier : accompagner,
- Des partenaires du secteur marchand et non marchand qui nous identifient comme un opérateur orienté emploi et non seulement "insertion des jeunes en difficulté",
- Renforcement de la relation entreprise,
- Renforcement de la visibilité de l'offre de service des ML en termes d'accompagnement global dans l'emploi,
- Montée en compétence dans la relation entreprise et le suivi dans l'emploi,
- Pour les conseillers, un outil supplémentaire favorisant l'accès à l'autonomie des jeunes suivis (aussi bien en termes de montée en qualification et expérience professionnelle mais aussi accès à l'autonomie sociale et financière),
- Cela induit une montée en compétences des équipes de conseillers,
- Reconnaissance de la compétence de la Mission Locale comme interlocuteur qualifié pour la construction des parcours de formation des jeunes.

8. En guise de conclusion provisoire

Ce travail de capitalisation, ce point d'étape dans la mise en œuvre du dispositif des emplois d'avenir, permet de conforter les propositions du rapport parlementaire, et de dégager quelques pistes d'amélioration :

⇒ Définir un objectif global sur l'ensemble des mesures Jeunes

De façon à éviter la concurrence entre dispositifs, une stratégie partagée entre les acteurs du SPE portant sur les EAv, CAE, contrats de génération, voire l'alternance est nécessaire. Ce point permettrait d'améliorer à la fois l'articulation entre dispositifs mais surtout un pilotage territorial (et non dispositif par dispositif).

⇒ Promouvoir les EAv auprès des entreprises qui sollicitent une mesure d'aide économique ou fiscale (ex le CICE, aides région...)

⇒ Adapter les outils de communication aux PME

Le potentiel de développement dans les entreprises du secteur marchand en 2014 nécessite des outils ou démarches adaptés aux TPE (les documents EAv actuels sont très centrés sur le secteur non marchand)

⇒ Renforcer les actions auprès de l'ESS

« Des gisements d'emplois de qualité pourraient émerger au sein des petites structures associatives qui, fautes d'être organisées en réseau, ne parviennent pas à

financer des emplois à temps plein, et n'ont pas pu se doter de fonctions support en propre»¹⁴.

⇒ **Assurer une mutualisation nationale des initiatives**

Pour favoriser les consolidations post-EAV, il serait important d'anticiper les sorties en diffusant les initiatives pertinentes relatives aux plans de formation et financements des postes, comme cela avait pu être fait lors du dispositif « emplois jeunes ».

⇒ **Dresser la synthèse des recrutements par les collectivités**

Pour développer des argumentaires incitatifs, les acteurs du pilotage local auraient avantage à connaître la synthèse nationale de l'implication réelle des collectivités territoriales au sein des régions. Leurs recrutements d'EAv sont parfois très modestes au regard de leurs effectifs salariés, d'une part, et de l'ampleur de leur communication sur les EAv, d'autre part.

⇒ **Dresser le bilan des conventions nationales**

Une nouvelle impulsion est nécessaire auprès des collectivités, des organismes, des associations et des entreprises qui se sont engagés sur des objectifs nationaux avec le Ministère de l'emploi. La diffusion d'un bilan d'étape portant sur les engagements permettrait de relancer une dynamique en région.

⇒ **Tester une gestion des dérogations par la Mission Locale**

Les dérogations mobilisent les services des Missions Locales, ceux de l'UT DIRECCTE et ceux de la sous-préfecture pour des demandes atypiques. Pour réduire les délais et la complexité de la procédure, il serait judicieux d'expérimenter une gestion directe par la Mission Locale assortie d'un volume à ne pas dépasser et comprenant un contrôle à posteriori.

⇒ **Limiter les exigences de rendus statistiques**

Avant la mise en place du nouveau système d'information des Missions Locales I-MILO susceptible d'apporter des améliorations, il est contreproductif de charger le volet statistique extrêmement chronophage. Les déclinaisons locales ou régionales de requêtes nationales sur les systèmes d'information en vigueur doivent pouvoir répondre aux instances de pilotage.

⇒ **Renforcer les capacités de négociation**

La capacité de négociation des Missions Locales auprès des entreprises nécessite le renforcement, une meilleure lisibilité et la pérennité des moyens accordés.

¹⁴ *Etude des besoins en main d'oeuvre dans le secteur de l'économie sociale et Solidaire (ESS)*, Credoc novembre 2013 p.29

Annexe 1

Répartition régionale des réponses à l'enquête

Régions	Effectifs	Régions	Effectifs
Alsace	4 ML 2,9%	Île-de-France	19 ML 13,9%
Aquitaine	15 ML 10,9%	Languedoc-Roussillon	6 ML 4,4%
Auvergne	7 ML 5,1%	Limousin	1 ML 0,7%
Basse-Normandie	2 ML 1,5%	Lorraine	6 ML 4,4%
Bourgogne	6 ML 4,4%	Martinique	1 ML 0,7%
Bretagne	10 ML 7,3%	Midi-Pyrénées	3 ML 2,2%
Centre	4 ML 2,9%	Nord-Pas-de-Calais	6 ML 4,4%
Champagne-Ardenne	3 ML 2,2%	Pays de la Loire	5 ML 3,6%
Corse	3 ML 2,2%	Picardie	6 ML 4,4%
Franche-Comté	4 ML 2,9%	Poitou-Charentes	1 ML 0,7%
Guadeloupe	1 ML 0,7%	Provence-Alpes-Côte d'Azur	6 ML 4,4%
Haute-Normandie	7 ML 5,1%	Rhône-Alpes	11 ML 8,0%
		Total	137 ML 100,0%

Annexe 2

Répartition des réponses par effectif salarié de la Mission Locale en équivalent temps plein

6 ETP	A moins de	10 ETP	16 ML	12%
10 ETP	A moins de	20 ETP	58 ML	42%
20 ETP	A moins de	30 ETP	30 ML	22%
30 ETP	A moins de	40 ETP	11 ML	8%
40 ETP	A moins de	50 ETP	10 ML	7%
50 ETP	A moins de	160 ETP	12 ML	9%
		Total	137 ML	100%

Annexe 3

Les directrices, directeurs et adjoints-es de Mission Locale ayant participé à l'enquête

Région	Département	Directrice-teur	Mission Locale PAIO	Ville siège
ALSACE	Bas-Rhin	EVELYNE BRUNAU	MISSION LOCALE POUR L'EMPLOI	STRASBOURG
	Bas-Rhin	FREDERIC WOEHREL	MISSION LOCALE D'ALSACE DU NORD	HAGUENAU
	Bas-Rhin	MANUELA ANTHONY	MLDU PAYS DE SAVERNE PLAINE ET PLATEAU	SAVERNE
	Bas-Rhin	DANY DELECROIX	MISSION LOCALE BRUCHE MOSSIG PIEMONT	MOLSHEIM
AQUITAINE	Pyrénées-Atlantiques	DOMINIQUE MARTY	ML AVENIR JEUNES PAYS BASQUE	ANGLET
	Dordogne	ANNIE SIORAC	ML AGGLOMERATION PERIGOURDINE	PERIGUEUX
	Pyrénées-Atlantiques	REMY NICERON	MISSION LOCALE	MOURENX
	Pyrénées-Atlantiques	DOMINIQUE UTHURRALT	MISSION LOCALE BEARN ADOUR	MORLAAS
	Lot-et-Garonne	CATHERINE CAOUDAL	MISSION LOCALE DU PAYS VILLENEUVOIS	VILLENEUVE SUR LOT
	Gironde	HERVE GILLE	MISSION LOCALE TECHNOWEST	MERIGNAC
	Gironde	PATRICK SEQUIER	MISSION LOCALE SUD GIRONDE	LANGON
	Landes	AGNES ROBUCHON	MISSION LOCALE DES LANDES	MONT DE MARSAN
	Gironde	ERIC LAFLEUR	MISSION LOCALE BORDEAUX AVENIR JEUNES	BORDEAUX
	Dordogne	CHRISTINE FRAUX	MISSION LOCALE DU HAUT PERIGORD	THIVIERS
	Dordogne	DIDIER ROUAULT	MISSION LOCALE DU BERGERACOIS	BERGERAC
Dordogne	SOPHIE HEURTEBISE	ML RIBERACOIS VALLEE DE L'ISLE	RIBERAC	

	Lot-et-Garonne	OLIVIER PAILLAUD	ML'AGENAIS ALBRET ET CONFLUENT	AGEN
	Gironde	JEAN-MICHEL BIREM	MISSION LOCALE DES DEUX RIVES	CADILLAC
	Lot-et-Garonne	CEDRIC BOURNIQUEL	MISSION LOCALE MOYENNE GARONNE	MARMANDE
AUVERGNE	Puy-de-Dôme	GUY-JOEL REBOISSON	MISSION LOCALE CLERMONT COMMUNAUTE	CLERMONT FERRAND
	Allier	DOMINIQUE TAJANA	MISSION LOCALE	MOULINS
	Puy-de-Dôme	FRANCOISE MATHEY	ML RIOM LIMAGNES COMBRAILLES	RIOM
	Haute-Loire	MARC LIABEUF	MISSION LOCALE DU VELAY	LE PUY EN VELAY
	Haute-Loire	ABDELKADER RAÏLANE	ML JEUNES LOIRE ET SES RIVIERES	YSSINGEAUX
	Allier	FREDERIQUE SABY	ML ESPACE JEUNE DE VICHY ET SA REGION	VICHY
	Puy-de-Dôme	LUC EBERLE	MISSION LOCALE DE THIERS	THIERS
BASSE NORMANDIE	Calvados	MARJORIE GUILLARD	MISSION LOCALE	LISIEUX
	Orne	JEAN-FRANCOIS DORSO	ML PAYS D'ARGENTAN ET DE VIMOUTIERS	ARGENTAN
BOURGOGNE	Côte-d'Or	NATHALIE CABRESPINES	ML RURALE DES MARCHES DE BOURGOGNE	CHATILLON SUR S.
	Yonne	EMMANUEL CROUZET	MISSION LOCALE DU SENONAI	SENS
	Nièvre	MICKAEL CORLOU	MISSION LOCALE SUD NIVERNAIS	NEVERS
	Yonne	SYLVIE PITOIS	ML DU MIGENNOIS ET DU JOVINIEN	MIGENNES
	Saône-et-Loire	BERNARD SUC	MISSION LOCALE JEUNES DU MACONNAIS	MACON
	Côte-d'Or	NICOLE DECOURCELLES	ML RURALE DE L'ARROND. DE BEAUNE	BEAUNE
BRETAGNE	Côtes d'Armor	XAVIER COURTAY	MISSION LOCALE CENTRE OUEST BRETAGNE	ROSTRENE
	Ille-et-Vilaine	BRUNO MAISONNEUVE	MISSION LOCALE PAYS DE VITRE	VITRE
	Ille-et-Vilaine	SYLVIE LEFEBVRE	ML DU PAYS DE REDON ET DE VILAINE	REDON
	Côtes d'Armor	PATRICIA ROUSSEAU	MISSION LOCALE DU PAYS DE ST BRIEUC	SAINT BRIEUC
	Finistère	LUC PETIT	MISSION LOCALE DU PAYS DE MORLAIX	MORLAIX
	Ille-et-Vilaine	CATHERINE ALLAIN	MISSION LOCALE DU PAYS DE ST MALO	SAINT MALO
	Côtes d'Armor	ALAIN ERNOT	MISSION LOCALE OUEST COTES D'ARMOR	LANNION
	Ille-et-Vilaine	JOSEPH LEGRAND	MISSION LOCALE DE FOUGERES	FOUGERES
	Ille-et-Vilaine	PHILIPPE JOURDAN	ML DU BASSIN D'EMPLOI DE RENNES	RENNES
	Finistère	ROSELYNE GUEGUEN	MISSION LOCALE DU PAYS DE CORNOUAILLE	QUIMPER
CENTRE	Indre	PATRICK MEUNIER	MISSION LOCALE	CHATEAUROUX
	Loiret	RAPHAËLLE CHEVEREAU	MISSION LOCALE ORLEANAIS	ORLEANS
	Indre-et-Loire	MARIE RONDWASSER	MISSION LOCALE DE LA TOURAINE COTE SUD	BEAULIEU/ LOCHES
	Eure-et-Loir	MINA DAOUDI	MISSION LOCALE DE DREUX	DREUX
COM	Guadeloupe	MAX LAURENT	ML POUR L'INSERTION ET L'EMPLOI	LES ABYMES
	Martinique	JEAN-MICHEL LOUTOBY	MISSION LOCALE NORD MARTINIQUE	LE ROBERT
CHAMPAGNE ARDENNES	Marne	CHRISTINE BEGUINOT	MISSION LOCALE	REIMS
	Aube	CHRISTIANE HOUEL	MISSION LOCALE DE LA COTE DES BAR	BAR SUR AUBE
	Marne	MOKHTAR BOUGHARI	MISSION LOCALE VITRY LE FRANCOIS	VITRY LE FRANCOIS
CORSE	Haute-Corse	BERNARD GIUDICELLI	MISSION LOCALE	BASTIA
	Haute-Corse	LAURENCE ACHILLI	MISSION LOCALE RURALE DE HAUTE CORSE	CORTE
	Corse-du-Sud	MARIE-PAULE BIANCARELLI	ML PORTO-VECCHIO SUD CORSE	PORTO VECCHIO
FRANCHE COMTE	Doubs	MURIELLE RICHARD	ML DU BASSIN D'EMPLOI DE BESANCON	BESANCON
	Haute-Saône	BENED. ANTONIO DAMOTTE	ML LURE LUXEUIL LES B. ET CHAMPAGNEY	LURE
	Jura	DOMINIQUE ROUARD	MISSION LOCALE SUD JURA	LONS LE SAUNIER
	Jura	DIDIER BELLI	MISSION LOCALE DE DOLE	DOLE
HAUTE NORMANDIE	Seine-Maritime	JACKY LEHEURTEUR	MISSION LOCALE RURALE du TALOU	LES GDES VENTES
	Eure	CHRISTINE RANNOU	ML LOUVIERS VAL DE REUIL ANDELLE	VAL DE REUIL
	Seine-Maritime	FRANCIS GRAVIER	MISSION LOCALE DIEPPE COTE D'ALBATRE	DIEPPE
	Seine-Maritime	JULIE GILBERT D'HALLUIN	ML PAYS DE CAUX VALLEE DE SEINE	LILLEBONNE
	Eure	ANNE BONMARTEL	ML PAYS D'EVREUX ET EURE SUD	EVREUX
	Seine-Maritime	HUGUETTE DUBOIS	PAIO DES CANTONS DE FECAMP/VALMONT	FECAMP
	Seine-Maritime	FABIENNE GAZIER (adjointe)	ML DE L'AGGLOMERATION ROUENNAISE	ROUEN
ILE DE FRANCE	Hauts-de-Seine	MICHEL DEFREMONT	MISSION LOCALE	GENNEVILLIERS
	Hauts-de-Seine	STEPHANE ESTIENNE	ML ASNIERES SUR SEINE/VILLENEUVE LA G.	ASNIERES
	Seine-Saint-Denis	PIERRE MOUGET	ML POUR L'EMPLOI DE LA DHUYS	MONTFERMEIL
	Val-d'Oise	KAREEN RAOULX	MISSION LOCALE GIP INSETION	TAVERNY
	Val-de-Marne	FATIHA AYADI-HAMZA	ML VILLENEUVE ST GEORGES/VALENTON	VILLENEUVE ST G.
	Val-d'Oise	CATHERINE BENOIST	MISSION LOCALE AVEC	CERGY PONTOISE
	Seine-et-Marne	EVELYNE COMBAT	MISSION LOCALE DE LA BRIE ET DES MORINS	COULOMMIERS
	Hauts-de-Seine	VINCENT BOSCH	MISSION LOCALE DE CLICHY LA GARENNE	CLICHY LA GARENNE
	Seine-Saint-Denis	NATHALIE BOYER	ML INTERCOM. ROSNY S.BOIS. / NEUILLY P.	ROSNY SOUS BOIS
Seine-Saint-Denis	AMMESSAD AZOUG	MISSION LOCALE DE LA LYR	PANTIN	

	Paris	ANTONIO CORREIA	MISSION LOCALE DE PARIS	PARIS
	Seine-et-Marne	BERNARD METAY	ML DU BASSIN ECONOMIQUE DE MONTEREAU	MONTEREAU YONNE
	Essonne	ALEXANDRA VIDAL	MISSION LOCALE DES ULIS	LES ULIS
	Essonne	PHILIPPE BROUSSE	MISSION LOCALE NORD ESSONNE	JUVISY SUR ORGE
	Yvelines	OLIVIER LEFEBVRE	MIL INTERCOMMUNALE DES MUREAUX	LES MUREAUX
	Yvelines	FRANCOIS CHEMEQUE	ML ST QUENTIN EN Y. ET SES ENVIRONS	ST QUENTIN EN Y
	Essonne	FABIENNE SCHREMPP	MISSION LOCALE VITACITE	MASSY
	Hauts-de-Seine	DESIRE BANKOLE	MISSION LOCALE DE COLOMBES	COLOMBES
	Seine-et-Marne	SYLVIA LOMBARD	MISSION LOCALE DU BASSIN CHELLOIS	CHELLES
LANGUEDOC ROUSSILLON	Aude	JEAN-PIERRE MUNICH	MLI DR 11	LIMOUX
	Gard	JACQUES MEYER	MISSION LOCALE JEUNES NIMES METROPOLE	NIMES
	Hérault	BRUNO GALAN	ML INSERTION JEUNES DU BASSIN DE THAU	SETE
	Hérault	ANNE MERLIN CALZIA	MISSION LOCALE JEUNES CŒUR D'HERAULT	LODEVE
	Hérault	VALERIE ROUX	MLIINSERTION JEUNES DE LA PTE CAMARGUE	LUNEL
	Hérault	JEAN-PAUL BRETEL	ML JEUNES AGGLO DE MONTPELLIER	MONTPELLIER
LIMOUSIN	Corrèze	GILLES LESPINASSE	ML ARRONDISSEMENT DE BRIVE	BRIVE
LORRAINE	Meurthe-et-Moselle	CHRISTOPHE SAMOUN	MISSION LOCALE DU LUNEVILLOIS	LUNEVILLE
	Moselle	CHRISTOPHE CARTIGNY	MISSION LOCALE DU NORD MOSELLAN	THONVILLE
	Moselle	CHANTAL GILLOT-LALAUT	MISSION LOCALE DU SUD MOSELLAN	SARREBOURG
	Meuse	CLAUDE MALO	MISSION LOCALE DU NORD MOSELLAN	VERDUN
	Vosges	MARTINE MUNIER	MISSION LOCALE BASSIN EMPLOI EPINAL	EPINAL
	Meurthe-et-Moselle	D. VAN KEIRSBILCK	MISSION LOCALE DU GRAND NANCY	NANCY
MIDI- PYRENEES	Tam-et-Garonne	JOSIANE MAURY	MISSION LOCALE DU TARN ET GARONNE	MONTAUBAN
	Tarn	MONIQUE MANDONNET	MISSION JEUNES DU TARN NORD	ALBI
	Haute-Garonne	IBRAHIMA NDAO	MISSION LOCALE DE TOULOUSE	TOULOUSE
NORD-PAS- DE-CALAIS	Pas-de-Calais	JEAN-LUC LE ROUX	MISSION LOCALE	SAINT OMER
	Nord	MICHEL TIBIER	ENTREPRENDRE ENSEMBLE MISSION LOCALE	DUNKERQUE
	Nord	BARBARA LAIGNEL	ML MELANTOIS/PEVELE/CAREMBEULT	ROURCHIN
	Nord	NOURIA MESSAOUDI	MISSION LOCALE VALLEE DE LA LYS	TOURCOING
	Nord	CHRISTINE ZERIAH	MISSION LOCALE VAL DE MARQUE	HEM
	Pas-de-Calais	REMI PENNEQUIN	MISSION LOCALE EN PAYS D'ARTOIS	ARRAS
PAYS DE LA LOIRE	Vendée	ISABELLE GIRARD	MISSION LOCALE DU SUD VENDEE	FONTENAY LE COMTE
	Maine-et-Loire	PHILIPPE MARMIN	MISSION LOCALE DE LOIRE EN LAYON	THOUARCE
	Loire-Atlantique	JEAN-LOUIS DORNIER	MISSION LOCALE NORD ATLANTIQUE	NOZAY
	Sarthe	PHILIPPE COSTEUX	ML AGLGOMERATION MANCELLE	LE MANS
	Loire-Atlantique	CHRISTOPHE JEAN	ML AGGLOMERATION NAZAIRIENNE	ST NAZAIRE
PICARDIE	Aisne	LAURENCE LOITS	ML ARRONDISSEMENT DE CHÂTEAU-THIERRY	CHÂTEAU-THIERRY
	Oise	AHMED KASSIM-ISSE	ML RURALE DU GRAND PLATEAU PICARD	ST JUST / CHAUSSEE
	Aisne	M. VERDEURE (adjointe)	ML DU BASSIN D'EMPLOI DU SOISSONNAIS	SOISSONS
	Aisne	PATRICE BOUTILLIER	MAISON DE L'EMPLOI DU GRAND LAONNOIS	LAON
	Aisne	MARIE-DANIELLE SAINTES	ML POUR L'EMPLOI EN THIERACHE	VERVINS
	Somme	CHRISTOPHE RAMIS	MISSION LOCALE GRAND AMIENOIS	AMIENS
POITOU-C.	Charente-Maritime	F. NEESER-DELAERE	MISSION LOCALE DE HAUTE SAINTONGE	JONZAC
PROVENCE ALPES COTE D'AZUR	Bouches-du-Rhône	XAVIER BAUDOIN	MISSION LOCALE DU DELTA	ARLES
	Alpes-Maritimes	THIERRY RECEVEUR	MISSION LOCALE ANTIPOLIS	ANTIBES
	Bouches-du-Rhône	NATHALIE BAGLIERI	MISSION LOCALE EST ETANG DE BERRE	BERRE L'ETANG
	Alpes-Maritimes	JEAN-YVES GILQUIN	MISSION LOCALE DU PAYS DE GRASSE	GRASSE
	Bouches-du-Rhône	PATRICIA AYALA	MISSION LOCALE OUEST PROVENCE	ISTRES
	Vaucluse	ARMANDE PATRON	MISSION LOCALE DU COMTAT VENAISSIN	CARPENTRAS
RHONE- ALPES	Haute-Savoie	SANDRINE DESCHAMPS	MISSION LOCALE DU GENEVOIS	ANNEMASSE
	Ardèche	ALINE GIROD	ML MOY. VALLEE DU R. CENTRE ARDECHE	LE TEIL
	Ardèche	ENRICO RIBONI	MISSION LOCALE ARDECHE MERIDIONALE	AUBENAS
	Isère	DADOU CONTRERAS	MISSION LOCALE ISERE DRAC VERCORS	FONTAINE
	Isère	MAGALI BESSIERE	MISSION LOCALE	GRENOBLE
	Loire	E.MARTINEZ (adjointe)	ML ST ET. ET DE LA COURONNE STEPHANOISE	SAINT ETIENNE
	Isère	PATRICE MOURET	MISSION LOCALE	VIENNE
	Loire	JEAN-PIERRE BERTHOLET	MISSION LOCALE	ROANNE
	Drôme	DANIEL BOYER	MISSION LOCALE DE LA VALLEE DE LA DROME	CREST
	Savoie	FRANCOIS GAUDIN	MISSION LOCALE ALBERTVILLE TARENTOISE	ALBERTVILLE
Rhône	RACHID OUKRID	MISSION LOCALE POUR L'EMPLOI	FONTAINE. SUR S.	



Association Nationale des Directeurs de Mission Locale

33 avenue Champlain - 76100 Rouen
Tél : 02 32 81 12 08 - Fax : 02 32 81 12 03
andml@andml.fr - www.andml.info