



Appui technique de la Branche des Missions locales et PAIO

Diagnostic RH, prospective emplois métiers compétences formations, et préconisations

Rapport final

Septembre 2009

▪ Introduction	4
Contexte et objectif de l'appui technique	5
Présentation du rapport	8
▪ Première partie : diagnostic Ressources humaines de la Branche des Missions locales et PAIO.....	9
1. Les effectifs de la Branche des Missions locales et PAIO.....	10
2. Les emplois, compétences et métiers en évolution : compétences des salariés, évolution des métiers de la Branche, et les enjeux de reconnaissance.....	16
3. Pratiques de GRH : parcours professionnels	19
4. Pratiques de GRH : le développement des compétences et la politique formation	26
5. Les manques d'une « politique » de formation professionnelle et de développement des compétences	29
▪ Seconde partie : Scénarios prospectifs	31
6. Scénarios liés aux enjeux « Métiers / Emplois / Classification ».....	32
7. Scénarios liés aux enjeux « Parcours professionnels et gestion des parcours professionnels »	36
8. Scénarios liés aux enjeux « Formation professionnelle »	45
▪ Troisième partie : Préconisations.....	55
9. Préconisations liées à la Classification de Branche.....	56
10. Préconisations liées aux enjeux « Parcours professionnels et gestion des parcours professionnels ».....	84
11. Préconisations sur la politique de « Formation professionnelle » de la branche.....	100
▪ Conclusions.....	116
Rappel des scénarios « Emploi métiers classifications » et des préconisations liées	117

Rappel des scénarios « Emploi métiers classifications » et des préconisations liées	119
Rappel des scénarios « Formation professionnelle » et des préconisations liées	121
Pistes pour l'orientation des travaux de l'Observatoire des métiers de la Branche des Missions locales et PAIO.....	123
■ Annexes	132
Glossaire	133
Lexique	134
Le cadre juridique applicable aux Missions locales et PAIO	137
Note sur l'impact de la création des Services publics régionaux de la formation sur les Missions locales (juillet 2009).....	139
Le projet picard d'intégration des Missions locales dans les Maisons de l'Emploi et de la Formation (MEF)	154
Les activités exercées par une documentaliste en mission locale	156
Proposition d'évolution des compétences en gestion de l'axe « gestionnaire »	157
Relevé des emplois effectifs et emplois repères dans les animations régionales.....	160
Effectifs des MDE répondant à l'enquête Uniformation – Observatoire des métiers et qualifications des ML et PAIO (2007).....	164
Exemples de fiches de postes et offres d'emploi illustrant la diversité et la spécificité des activités des salariés des MDE.....	165
■ Tables.....	176
Table des tableaux et figures	177
Table des matières.....	179

■ Introduction

La Branche des Missions locales et PAIO a sollicité l'État dans le cadre de sa politique de soutien au développement de l'emploi et des compétences visant « *l'anticipation et l'accompagnement de l'évolution des emplois et des qualifications des actifs occupés* »¹.

La DGEFP et les partenaires sociaux ont ainsi souhaité la réalisation d'un appui technique pour la réalisation d'une étude de diagnostic et de prospective RH débouchant sur un ensemble de préconisations.

Contexte et objectif de l'appui technique

Les Missions Locales et Permanences d'Accueil d'Information et d'Orientation (PAIO) constituent les structures privilégiées d'accompagnement des jeunes de 16 à 25 ans². Quelle que soit leur taille et leur localisation, leurs missions relèvent d'une double logique :

- **Une logique d'action visant l'insertion sociale et professionnelle des jeunes** au moyen d'un accompagnement et d'un suivi personnalisé et global (une approche de l'ensemble des problèmes rencontrés par les jeunes : emploi, formation, orientation, logement, santé, citoyenneté, etc.) des parcours. Le réseau et ses 11 000 salariés enregistraient en 2007 1 millions de jeunes reçus en entretien (pour un total de 3,6 millions d'entretiens), dont 452 000 en premier accueil (premier contact). Parmi l'ensemble de ces jeunes reçus, 376 400 ont accédé à un emploi (dont 79 800 en emploi aidé ou en alternance), et 191 900 sont entrés en formation³.
- **Une logique de projet et d'innovation** s'appuyant sur le repérage et l'analyse des problématiques locales et la participation mais aussi l'animation de partenariats locaux. Cette dimension vise à développer et à adapter localement, en lien avec les partenaires concernés, les services répondant aux besoins d'insertion sociale et professionnelle des jeunes.

Pour déployer son offre de service au travers de ces deux logiques, le réseau des Missions Locales et PAIO compte, en 2007, 486 structures réparties sur l'ensemble du territoire national (420 Missions locales et 66 PAIO), ainsi qu'un ensemble de 22 animations régionales⁴.

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.

² Le cadre juridique applicable aux Missions locales et PAIO est présenté en annexe.

³ CNML, Bilan d'activité 2007.

⁴ Parmi ces 22 animations (comptant au total environ 80 salariés), 16 sont portées par les Associations Régionales des Missions Locales, et 6 sont portées par des CARIF. Le champ d'intervention des animations régionales s'élargit ces dernières années, compte tenu de l'organisation territoriale des politiques publiques de l'emploi, de la formation et de l'insertion.

Compte tenu de la densité du réseau, on repère logiquement des différences notables dans les modalités d'intervention des Missions Locales selon :

- **Leur contexte local.** Les Missions Locales interviennent sur des bassins d'emploi aux caractéristiques socio-économiques, démographiques et partenariales très diverses. En effet, la moitié des structures couvre un territoire de plus de 57 communes et de plus de 91000 habitants. Les publics et leurs besoins sont différents. Les ressources du territoire sont différentes en termes d'offre de formation, d'emploi, de partenaires, etc.
- **Mais aussi leurs ressources et compétences propres.** D'une Mission Locale à l'autre, les ressources mobilisées (moyens humains et matériels, nature et nombre de projets, etc.) sont différentes afin de répondre à des besoins spécifiques à chaque territoire.

Ces structures rencontrent plusieurs mutations en cours susceptibles d'impacter leur activité et *in fine* la gestion de l'emploi, des compétences, et la politique formation dans le réseau :

Certaines mutations (la mise en œuvre du programme CIVIS, les transformations du système d'information des missions locales, les exigences des financeurs, ...) induisent directement de nouvelles façons de travailler pour les salariés :

- avec les jeunes (accompagnement et gestion de parcours, ...) dans un contexte économique difficile où les jeunes qui sont peu qualifiés sont souvent en demande forte d'emploi et sont amenés à rejeter dans certains cas la formation. De plus, l'évolution rapide des métiers et des qualifications et les demandes d'emploi des jeunes nécessite que les structures d'AIO soient davantage en relation avec le monde économique local.
- et avec les partenaires (production de tableaux de bord, reportings sur l'efficacité du travail réalisé, ...). Les missions locales seront de plus en plus tenues de mettre en place des instruments de comptabilité de gestion pour obtenir tout ou partie de leurs financements⁵. De plus, se pose la question de la pérennité d'autres modalités de financement au regard des règles de mise en concurrence définies au niveau de l'Union européenne⁶.

D'autres changements proviennent de la mise en place des maisons de l'emploi et la diversité des modes de coordination des acteurs de l'emploi (regroupement de Missions Locales en une seule structure, réflexion visant le développement par des EPCI de dispositifs locaux en matière d'emploi intégrant l'offre de service d'une Mission Locale et d'un PLIE, mutualisation de services...). Soulignons que les maisons de l'emploi constituent elles-mêmes un ensemble hétérogène de structures (en

⁵ Ce qui peut être d'ores et déjà le cas de tout ou partie des financements alloués par le Conseil régional ou le Conseil général. Le récent rapport Boulanger sur l'organisation du futur opérateur unique Anpe/Assedic évoque pour sa part explicitement le souhait du développement de rétribution des missions locales au regard de leurs résultats. Il s'agit là d'une modalité de financement des opérateurs privés de placement pour les Assedics, ou bien pour les opérateurs du « contrat d'autonomie » expérimenté dans le cadre du récent Plan Banlieues.

⁶ Cf. en annexe une note détaillée sur cette problématique.

dimensionnement comme en mode de fonctionnement)⁷. Cette diversité des situations locales possibles, et l'incertitude pesant actuellement sur les modèles qui structureront demain l'action publique locale au service de l'insertion et de l'emploi, renforce d'autant l'importance du maintien et du développement d'une expertise des missions locales à propos de montage de partenariat, de coordination d'acteurs, sur les questions d'insertion sociale et professionnelle des jeunes

Au regard de ces enjeux, les objectifs de l'appui technique ont été les suivants :

1. **Réaliser un diagnostic et une analyse partagés de la situation et des pratiques du secteur en matière de formation et d'emploi.** Sur la base notamment des données fournies par l'Observatoire prospectif des Métiers et des Qualifications de la Branche professionnelle, il s'est agit d'une part d'analyser les évolutions de l'ensemble des métiers du réseau. D'autre part, l'étude a permis d'analyser les pratiques de gestion des compétences et des parcours professionnels déployées par les structures. Cette analyse a également permis de repérer les freins au déploiement des pratiques de gestion et de développement de compétences mais aussi de clarifier les enjeux de professionnalisation du secteur.
2. **Produire une analyse prospective à moyen terme** en matière de formation et d'emploi et de mettre en exergue les écarts au regard des pratiques actuelles et des mutations en cours. Plus précisément, il s'est agit d'anticiper les besoins en compétences du réseau pour mettre en œuvre les politiques qui lui sont confiées, de mesurer la capacité du réseau à y répondre.
3. **Identifier les axes de progrès et les pistes d'action pour la mise en œuvre de la politique de formation professionnelle de la Branche** au regard des différents champs d'études et d'analyses. Il s'est agit de proposer des recommandations opérationnelles à court et à moyen terme et des recommandations à caractère plus prospectif.
4. **Contribuer à la révision de la classification de la CCN des Missions Locales et PAIO.** Pour ce faire, nos investigations ont notamment pris en compte l'émergence ou le besoin de reconnaissance de nouvelles compétences dans les missions locales, ainsi que l'hypothèse d'un élargissement du champ d'application de la CCN (évolution/élargissement des domaines de compétences, prise en compte de métiers non répertoriés, révision de l'amplitude de la progression professionnelle).
5. **Globalement, apporter un éclairage aux partenaires sociaux de la branche dans un souci d'appropriation partagée tant sur les pratiques existantes et leurs limites que sur les enjeux de professionnalisation du secteur. Les moyens d'accompagner le changement du périmètre d'intervention des structures** dans le cadre d'une mutualisation d'activités, d'une association avec les Maisons de l'emploi ou les PLIE ou bien dans le cadre du regroupement de Missions locales (évolution des compétences, changement de cadres d'emploi, ...), et d'accompagner l'extension du champ d'application de la CCN (avenant n°30) ont également analysés.

⁷ A titre d'illustration, cf. en annexe une présentation de l'évolution de l'organisation des MDE et Missions locales en Picardie.

Présentation du rapport

Ce document présente les résultats des phases 1, 2 et 3 de cette démarche d'appui technique, faisant se succéder une phase 1 de diagnostic, une phase 2 de construction de scénarios possibles d'évolution en matière de gestion de l'emploi, des compétences et de la formation, une phase 3 de préconisations.

La phase 1 a permis de dresser un diagnostic RH de la Branche et de pointer des enjeux majeurs d'évolution et de transformation des métiers des missions locales.

- Nous avons analysé les données de l'enquête Uniformation - Observatoire des métiers et des qualifications Missions locales & PAIO, et prolongé cette analyse par l'étude des pratiques emploi, compétences formation dans 12 missions locales et trois régions (Bretagne, Poitou-Charentes, Centre). Une cinquantaine d'entretiens individuels ont été réalisés auprès des Présidents (lorsque disponibles), directeurs, représentants du personnel et salariés.
- Des restitutions régionales ont permis, dans les trois régions, de présenter les principales analyses de l'étude et de les ajuster au regard des clés de lecture complémentaires apportées par les Présidents, directeurs et représentants du personnel, animatrices des ARML présents lors de ces restitutions.

➤ **Dans les chapitres 1 à 5 sont présentées les principales analyses ressortant du diagnostic RH réalisé.**

Partant de ces enjeux, la phase 2 a permis de proposer et discuter des scénarios d'évolution envisageables :

- Dans un premier temps, ont été construits un ensemble de scénarios décrivant des futurs possibles au sujet de trois thématiques : « Métiers / classifications », « Parcours professionnels » et « Formation professionnelle »
- Dans un second temps, des réunions de travail ont été organisées, mobilisant les partenaires sociaux (représentants des employeurs, des salariés) et des acteurs rencontrés en région dans le cadre de la phase 1. Ces réunions ont permis d'étayer et d'ajuster le contenu des scénarios proposés. Elles n'avaient pas pour objet la validation au sens politique du terme des scénarios mais de favoriser une confrontation de points de vue sur les thématiques abordées afin de les tester et de les enrichir en vue de la construction des préconisations.

➤ **Les chapitres 6 à 8 formalisent les différents scénarios d'évolution des métiers, classifications, modes de gestion des parcours professionnel, et modes de construction des politiques de formation professionnelle.**

La phase 3 a consisté en la production de préconisations ajustée aux scénarios définis et retenus lors des groupes de travail et validés en comité de pilotage de fin de phase 2.

➤ **Les chapitres 9 à 11 formalisent quant à eux les préconisations permettant d'opérationnaliser les scénarios retenus dans le cadre de la phase 2**

Tenant compte des acquis des trois phases, une partie conclusive reprend l'ensemble des scénarios et préconisation d'une part, propose un programme de travail ajusté pour l'Observatoire des métiers et qualification de la Branche d'autre part.

- **Première partie : diagnostic
Ressources humaines de la
Branche des Missions
locales et PAIO**

1. Les effectifs de la Branche des Missions locales et PAIO

1.1 Des effectifs globalement croissants sur la période 2001-2006, puis en déclin entre 2006 et 2007

Entre 2001 (première année fiable de collecte et consolidation des données RH) et 2007, l'évolution des effectifs est marquée par plusieurs tendances significatives :

- En premier lieu, le taux de croissance marque un pic sur l'année 2005 par rapport à 2004. Celui-ci s'explique principalement par le déploiement du dispositif CIVIS qui a nécessité le recrutement de conseillers supplémentaires.
- En second lieu, sur cette même période, la part des Missions Locale s/ PAIO de petite taille (moins de 10 salariés) s'est réduite, passant de près de 40% des établissements en 2003 à à peine plus de 20% en 2007. En 2003, la moitié des missions locales et PAIO étaient composées de 10 à 30 salariés ETP. Elles sont désormais 64% dans ce cas.

Notons qu'en 2007, l'effectif moyen des missions locales et PAIO reste relativement réduit : 25 salariés en moyenne pour les missions locales, 9 salariés en moyenne pour les PAIO. Malgré les tendances observées (croissance des effectifs soutenue jusqu'en 2006, concentration des structures) les problématiques de gestion de l'emploi et des compétences auxquels sont confrontés quotidiennement ces structures sont donc toujours celles des petites entreprises du secteur de l'économie sociale et solidaire :

- Une étroitesse des marges de manœuvre en termes de parcours professionnels compte tenu du nombre de postes limités, mais également des choix d'organisation liés aux spécificités de l'offre de services : les Missions locales travaillent prioritairement à l'accompagnement social et professionnel des jeunes et les opérateurs directs de cet accompagnement (les conseillers) constituent la part la plus importante des effectifs quel que soit l'établissement.
- Les fonctions de « back office » (support ou de gestion de projets) sans contact avec le public n'ont pas vocation à devenir la part prépondérante des effectifs.

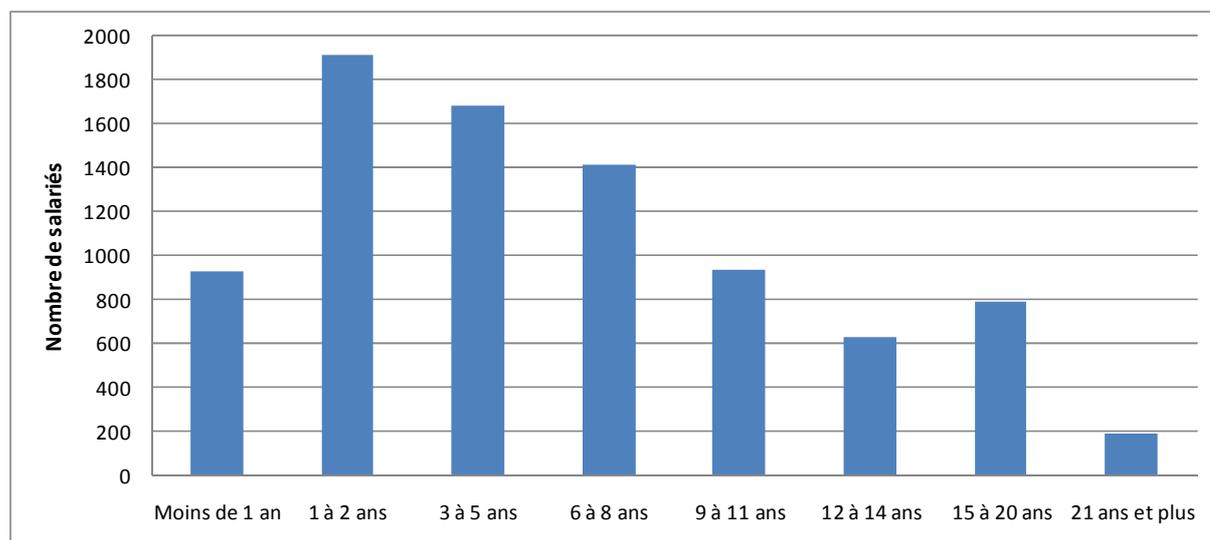
Enfin, cette tendance moyenne d'augmentation de la taille des structures ne doit pas masquer l'importante hétérogénéité entre les structures les plus importantes dont les effectifs peuvent dépasser la centaine de salariés et les plus petites de moins de 10 salariés. Les problématiques en matière de gestion des carrières et des compétences se posent en des termes radicalement différents selon la taille de la structure :

- Les « petites » structures (entre 5 et 20 salariés environ) se caractérisent le plus souvent par une forte polyvalence des salariés, le développement très limité des fonctions de « back office » (non en contact avec le public jeune) et des possibilités de mobilités peu développées en interne ;
- Les « grandes » structures (plus de 20 salariés) s'organisent quant à elles de façon plus structurée, parfois autour de services qui peuvent faire appel à des expertises très ciblées de salariés en matière par exemple de formation, d'orientation ou de santé) ; mobilisent des fonctions de « back office » (non en contact avec le public jeune) plus nombreuses pour coordonner et appuyer l'activité de l'ensemble et peuvent plus facilement proposer des parcours d'évolution professionnelle en interne.

1.2 Ancienneté dans la structure et mobilité professionnelle

D'après l'enquête Uniformation Observatoire des métiers (2007) près d'un tiers de l'effectif salarié des missions locales et PAIO a plus de 2 ans d'ancienneté dans la structure et 55% plus de 5 ans.

Figure 1 : Ancienneté des salariés des ML et PAIO en 2007



Source : d'après données de l'enquête Uniformation - Observatoire des métiers et des qualifications Missions locales & PAIO 2007

Tableau 1 : Ancienneté des salariés des ML et PAIO selon l'emploi repère en 2007

	Ancienneté de 2 ans et-	Ancienneté de 9 ans et+
Assistant administratif	50%	22%
Assistant de gestion	24%	45%
Assistant de direction	16%	55%
Assistant financier	20%	52%
Assistant informatique	26%	31%
Chargé d'animation	48%	7%
Chargé de documentation	16%	37%
Chargé d'infor doc	32%	23%
Chargé d'accueil	36%	25%
Conseiller niveau 1	55%	12%
Conseiller niveau 2	23%	34%
Chargé de projet	22%	41%
Responsable de secteur	16%	56%
Directeur	15%	54%
Effectif total	33%	30%

Source : d'après données enquête Uniformation - Observatoire des métiers et des qualifications Missions locales & PAIO 2007

Les salariés présentant les taux d'ancienneté dans la structure les plus faibles sont :

- Les assistants administratifs, positionnés sur l'emploi le moins coté de la grille de classification
- Les chargés d'animation
- Les chargés d'accueil.

Notons que ces trois emplois repères qui sont le plus concernés par la signature de CDD. Ainsi, en 2007 et pour les établissements répondant à l'enquête Uniformation - Observatoire des métiers et des qualifications Missions locales & PAIO (2007), le contrat CDD concernait :

- o 39% des assistants administratifs (soit 207 salariés)
- o 20% des chargés d'animation (soit 24 salariés)
- o 23% des chargés d'accueil (soit 172 salariés)
- o 12% des conseillers de niveau 1 (soit 263 salariés)

Les salariés présentant les taux d'ancienneté dans la structure les plus élevés sont :

- d'une part, ceux titulaires des niveaux de cotation de 14 à 16 (chefs de projets, responsable de secteur et directeurs), semblant indiquer que pour une partie au moins de ces effectifs, l'accès aux postes est réalisé dans le cadre d'un parcours professionnel.
- D'autre part, les fonctions d'assistance (financière, de gestion ou de direction), montrant une forte stabilité de ces fonctions support dans les établissements

Plus globalement, 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 (nous aborderons cette thématique notamment dans le cadre du chapitre dédié à la production de scénarios sur les parcours et la gestion des parcours professionnels).

1.3 Comparaison de la structure des effectifs entre missions locales, PLIE et Maisons de l'emploi

L'analyse des données mises à disposition par l'enquête Uniformation - Observatoire des métiers et des qualifications Missions locales & PAIO en 2007 permet de comparer la structure des effectifs des établissements répondant suivant leur statut : missions locales, PAIO et Maisons de l'emploi (cf. tableau ci-dessous).

Tableau 2 : Structure des effectifs des établissements répondants à l'enquête Uniformation - Observatoire des métiers et des qualifications Missions locales & PAIO 2007

Structures des effectifs des établissements répondants à l'enquête Kynos 2007

	Missions locales (320 étabs répondants)	Structure des effectifs Missions locales	PAIO (44 étabs répondants)	Structure des effectifs PAIO	Maisons de l'emploi (26 étabs répondants)	Structure des effectifs MDE
Assistant administratif	449	6%	22	6%	35	7%
Assistant de gestion	189	2%	8	2%	12	2%
Assistant de direction	234	3%	13	3%	20	4%
Chargé d'info com	61	1%	2	1%	5	1%
Assistant financier	141	2%	4	1%	6	1%
Assistant informatique	90	1%	3	1%	8	2%
Chargé d'animation	101	1%	5	1%	7	1%
Chargé de documentation	90	1%	4	1%	7	1%
Chargé d'accueil	645	8%	29	8%	35	7%
Conseiller niveau 1	1891	25%	123	32%	96	19%
Conseiller niveau 2	2249	29%	92	24%	96	19%
Chargé de projet	449	6%	11	3%	72	15%
Responsable de secteur	367	5%	7	2%	36	7%
Directeur	344	4%	37	10%	28	6%
Autres emplois hors CCN	347	5%	25	6%	30	6%
Total	7647	100%	385	100%	493	100%

Pour les emplois repères d'assistants (administratif, de gestion, de direction, financier, informatique), de chargés d'info com, d'animation ou de documentation – soit un peu moins de 30% de l'emploi total –, la répartition des effectifs est très proche selon qu'il s'agisse des missions locales ou des MDE répondantes :

- ⇒ Il apparaît ainsi que les effectifs des trois types d'établissement sont répartis dans des proportions équivalentes pour les emplois repères des métiers de « Gestion » et de « Information Communication ». Pour les trois types d'établissements également, on retrouve dans une proportion proche l'emploi repère de chargé d'accueil.

Pour les emplois repères de conseillers (niveau 1 et 2), chargés de projet et responsables de secteur – qui représentent plus de 60% des effectifs pour chacun des types d'établissement– la répartition des effectifs varie très fortement.

- ⇒ Il apparaît ainsi par exemple que les effectifs de conseillers (niveau 1 et 2) représentent 54% de l'effectif total des missions locales, 56% de l'effectif total

des PAIO, mais seulement 38% de l'effectif des maisons de l'emploi répondant à l'enquête ; en outre, parmi les 25 MDE répondant à l'enquête :

- 6 ne disposent ni de conseillers 1 ni de conseillers 2,
 - 4 ne disposent ni de conseillers, ni de chargé de projet, ni de responsable de secteur
 - 9 disposent d'un effectif de chargés de projets et de responsables de secteurs plus important que de conseillers⁸
- ⇒ De plus, 15% des salariés de MDE sont positionnés sur un emploi repère de chargé de projet, contre respectivement 5% et 3% pour les Missions locales et PAIO ;
- ⇒ Enfin, la proportion de responsables de secteurs et directeurs varie selon le type d'établissement : tandis qu'elle est de 9% des effectifs dans les missions locales et de 12% dans les PAIO, il est de 13% dans les maisons de l'emploi.

Il apparait donc nettement que l'extension du champ d'application de la convention collective aux maisons de l'emploi et PLIE, si elle devait intervenir, se traduirait certainement par une augmentation du taux de cadres et une diminution de la proportion de conseillers dans les effectifs de la Branche.

⁸ Parmi ces 9, nous comptons ici les 6 MDE qui n'ont ni conseillers 1 ni conseillers 2

2. Les emplois, compétences et métiers en évolution : compétences des salariés, évolution des métiers de la Branche, et les enjeux de reconnaissance

2.1 Une diversité de modes d'utilisation des emplois repères de la convention collective pour la gestion quotidienne de l'emploi

La CCN des ML et PAIO repose sur un système de correspondance souple entre emplois repères et domaines de compétences. Ainsi,

- **Un emploi repère est composé d'un ou de plusieurs domaines de compétences.**
- **Plusieurs emplois repères peuvent utiliser un même domaine de compétence.**
- **Relevons cependant que :**
 - o les 6 emplois repères du métier *Gestion* cumulent 17 domaines de compétences, soit en moyenne 2,8 domaines de compétences par emploi repère
 - o les 3 emplois repères du métier *Information communication* cumulent 7 domaines de compétences soit en moyenne 2,3 domaines de compétences par emploi repère
 - o les 4 emplois repères du métier *Insertion sociale et professionnelle* cumulent 40 domaines de compétences soit en moyenne 10 domaines de compétences par emploi repère
 - o les 2 emplois repères du métier *Encadrement* cumulent 30 domaines de compétences soit en moyenne 15 domaines de compétences par emploi repère

La souplesse de conception du système de classification s'accompagne donc en premier lieu d'un dimensionnement différent des emplois suivant le métier d'appartenance.

En second lieu, l'étude qualitative réalisée nous a permis de constater que l'utilisation de la grille de classification pouvait différer suivant les établissements. Dans certaines missions locales ou pour certains emplois repères, la grille de classification constituait la référence stricte du poste occupé par la personne, tandis que dans d'autres situations :

- **Pour un même emploi repère utilisé, le contenu de l'activité réalisée par le salarié peut différer d'un établissement à l'autre. Ainsi par exemple,**
 - o *Un chargé de documentation* peut être positionné sur l'accueil exclusif de jeunes. Mais il peut également, dans un autre établissement, accueillir tous types de publics (moins de 18 ans, plus de 26 ans), ou encore

travailler quotidiennement au contact des conseillers d'un pôle ressources emploi ou relais de jeunes, etc....

- Des *conseillers* peuvent être chargés d'aller à la rencontre des entreprises, de prospecter, ou bien d'accompagner les jeunes dans l'emploi et de nouer des relations « durables » sans chercher les offres, etc.... D'autres conseillers peuvent être en charge d'un accompagnement d'adultes salariés en contrat aidé.
 - Une *assistante de direction* peut exercer un poste à responsabilité forte, proche d'un emploi de « responsable administratif et financier »
 - Une *assistante de gestion* peut piloter les volets financiers du FSE.
- **Des activités émergent ou se renforcent et s'intègrent à plusieurs emplois repères.**
- Ainsi par exemple, la *fonction d'observation* peut-elle être prise en charge de façon plus importante que précédemment par un conseiller ou un chargé de projet, mais être également attribuée partiellement à un assistant informatique.
- **Enfin, certains postes sont susceptibles d'être requalifiés en fonction du niveau d'expertise et de complexité**
- Ainsi par exemple, un *chargé d'accueil* pourra bénéficier dans une structure mutualisée MDE / ML / Pôle emploi, d'une diversification de son activité : il devient chargé d'accueil tous publics. Mais dans une autre structure mutualisée, il restera positionné sur l'accueil des jeunes, en back office, tandis que des conseillers réalisent l'accueil tous publics.

Les jugements exprimés par les directeurs et représentants des salariés à propos de la grille de classification sont à ce sujet contrastés. Si la plupart des personnes rencontrées s'accordent pour constater que la convention collective ne contient pas certains emplois émergents et/ou compétences émergentes (responsable administratif et financier, directeur adjoint, chargé d'étude, chargé de l'observation des publics jeunes, chargé de relations entreprises, etc....), deux lignes contradictoires se dégagent :

- L'idée selon laquelle la convention collective ne propose pas une description suffisamment précise de certains emplois repères ;
- L'idée selon laquelle la convention collective propose des descriptions d'emploi trop précises pour certains emplois repères.

Enfin, soulignons que les entretiens réalisés dans le cadre de l'étude qualitative relèvent que la grille de classification ne permet pas de positionner facilement :

- une partie des salariés des missions locales travaillant avec les maisons de l'emploi : pour les conseillers ou les chargés d'accueils en situation de travail « multi-public » par exemple ;

- et une partie des salariés des maisons de l'emploi : pour les fonctions d'ingénierie de projets territoriaux, d'observation de l'emploi par exemple⁹.

Dans ces derniers cas, la convention collective peut être utilisée pour positionner hiérarchiquement un salarié ou lui attribuer un niveau de rémunération, mais sans tenir compte des contenus de l'emploi repère utilisé : la fiche de poste est par exemple définie indépendamment des domaines de compétences et activités établies dans la convention collective.

Les figures ci-dessous reprennent et illustrent une partie de cette diversité d'utilisation de la grille de classification, rencontrée dans le cadre de l'étude.

Figure 2 : Les différents usages des emplois repères de la CNN ML&PAIO

Exemples de postes hors emplois repères :	Exemples de postes à plusieurs emplois repères :
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsable administratif et financier ✓ Assistant de gestion du personnel ✓ Conseillers 1bis ✓ Chargé de relations entreprises ✓ Chargé de mission ✓ Assistant informatique chargé d'études ✓ Chargé de projet informatique ✓ Directeur adjoint 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Chargé d'accueil et de secrétariat ✓ Chargé d'accueil et d'animation (ateliers collectifs et sur rendez-vous) ✓ Chargé d'accueil assistant administratif chargé de documentation ✓ Documentaliste conduisant des projets

⁹ Ce constat est corroboré par d'autres travaux que Circé et le groupe Amnyos ont réalisé dans le champ de l'insertion sociale et professionnelle. Sont repris en annexe un ensemble de fiches de postes et offres d'emploi décrivant des postes recherchés dans les maisons de l'emploi ces derniers mois (*Source principale : site d'Alliance Ville Emploi*)

3. Pratiques de GRH : parcours professionnels

3.1 Première lecture de la grille de classification

La figure ci-dessous illustre *un usage fréquent* de la grille de classification de la CCN des ML&PAIO par les employeurs et les salariés des missions locales, tenant compte tout à la fois des niveaux de cotation des emplois repères et des métiers regroupant les différents emplois repères.

Figure 3 : Exemple d'utilisation de la grille de classification de la CCN des Missions locales et PAIO, mettant en correspondance emploi repère et niveau de cotation

Métiers	Gestion	Information communication	Insertion sociale et professionnelle	Encadrement
Cotations				
16				Directeur
15				Responsable de secteur
14				
13			Chargé de projet	
12			Conseiller niveau 2	
11	Assistant informatique		Conseiller niveau 2	
10	Assistant de direction / Assistant financier	Chargé d'information et de communication	Conseiller niveau 1	
9		Chargé de documentation		
8		Chargé de documentation		
7	Assistant de gestion			
6		Chargé d'animation	Chargé d'accueil	
5	Assistant administratif			
4	Assistant administratif			

NB : En 2001, la CCN comportait en son annexe 1 un tableau de correspondance entre emploi repère, niveau de cotation minimum et indice minimum. L'avenant 20 de la CCN a remplacé en 2005 ce tableau par un autre mettant en correspondance niveau de cotation et indice. Depuis cette date, un conseiller 1 peut être embauché à un niveau de cotation inférieur à 11 si le domaine de compétence le plus haut qui lui soit reconnu maîtrisé et exercé est inférieur à 11. Cette pratique n'est cependant pas des plus répandues. Nous ne l'avons pas rencontrée lors de notre étude de terrain.

L'utilisation de la grille de classification illustrée dans la figure ci-dessus, qui consiste notamment à attribuer mécaniquement des niveaux de cotation minimum à chaque emploi repère en référence à une hiérarchie établie au moment de la création de la convention collective (et qui n'est plus formellement en vigueur) permet à l'employeur de positionner les emplois repères les uns par rapport aux autres :

- Seul le métier de *conseiller* bénéficie de deux appellations et donc d'une progressivité explicite dans l'énoncé de l'emploi repère : conseiller 1 et conseiller 2
- Pour deux métiers, *Insertion sociale et professionnelle* et *Gestion*, un emploi repère faiblement coté est à distance de 5 niveaux de cotation par rapport à l'emploi repère suivant : *chargé d'accueil* (coté 6) par rapport à *conseiller 1* (coté 11), et *assistant administratif* (coté 5) par rapport à *assistant de direction* (coté 10)
- Seul un métier est doté des niveaux de cotations « intermédiaires » 12, 13 et 14 avant d'accéder aux emplois repères de l'encadrement : le métier *Insertion sociale et professionnelle*.

Le métier *Insertion sociale et professionnelle* et les emplois repères de *conseiller* apparaissent donc centraux dans la structuration de la grille de classification. Plusieurs explications peuvent être ici apportées :

- Il s'agit du « cœur de métier » des missions locales et PAIO
- Les métiers *Gestion* et *Information et communication* étaient initialement souvent réalisées par les collectivités territoriales. La transformation des PAIO en missions locales donne un nouveau regard sur leur importance dans l'économie générale des établissements
- La centralité du positionnement des emplois repères de *conseiller* dans la grille renforce encore l'attractivité du métier ISP, et le sentiment (exprimé par une partie des salariés rencontrés) qu'en dehors de ce point de passage, l'accès aux fonctions d'encadrement n'est pas envisageable.

Ce dernier élément est d'ailleurs confirmé par l'analyse des parcours professionnels possibles à l'intérieur de la grille de classification.

3.2 Les constats ressortant de l'étude à propos des parcours professionnels possibles et des parcours professionnels réalisés

La recherche de mise en œuvre de **parcours « ascendants »** est un trait caractéristique de la gestion de l'emploi des missions locales. Historiquement, ces établissements 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. L'étude réalisée pour l'appui technique nous a ainsi par exemple permis de croiser les cas suivants : dans une mission locale, trois emplois jeunes entrés chargés de documentation devenus conseillers, dans une autre mission locale, une salariée recrutée en CES comme chargé d'accueil, formée à la documentation puis passant le titre professionnel de CIP pour devenir conseillère de niveau 1.

Relevons que la CCN :

- apporte des précisions sur les parcours professionnels possibles entre emplois repères au sujet de deux d'entre eux :
 - o De l'emploi repère d'*assistant administratif* vers l'emploi repère d'*assistant de direction*;
 - o De l'emploi repère d'*assistant de gestion* vers l'emploi repère d'*assistant financier*.
- ouvre l'accès au statut de cadre aux salariés porteurs de plusieurs emplois repères techniques ou administratifs au regard « des fonctions hiérarchiques et/ou impliquant initiative, autonomie et responsabilité » qu'ils se voient confier par leur employeur.

Extrait de la CCN des ML et PAIO, article 8.1.2. Cadres administratifs et cadres techniques

L'employeur peut accorder le statut cadre à un salarié qui exerce sous l'autorité et par délégation du supérieur hiérarchique des fonctions hiérarchiques et/ ou impliquant initiative, autonomie et responsabilités. Le salarié possède une formation de niveau II ou une expérience reconnue comme équivalente qu'il met en œuvre dans ses fonctions. Il est rattaché à l'un des emplois repères suivants :

- Assistant de direction
- Assistant financier
- Chargé de projet
- Responsable de secteur »

Source : legifrance.fr

- permet également de progresser entre plusieurs niveaux de cotation. Par exemple, un conseiller de niveau 1 peut passer de la cotation 11 à la cotation 12 (en maîtrisant et exerçant le domaine de compétence 7.2 Animer et coordonner une équipe), un assistant financier peut être coté 11 (en maîtrisant et exerçant le domaine de compétences 8.1 Définir les conditions de la gestion budgétaire et financière).

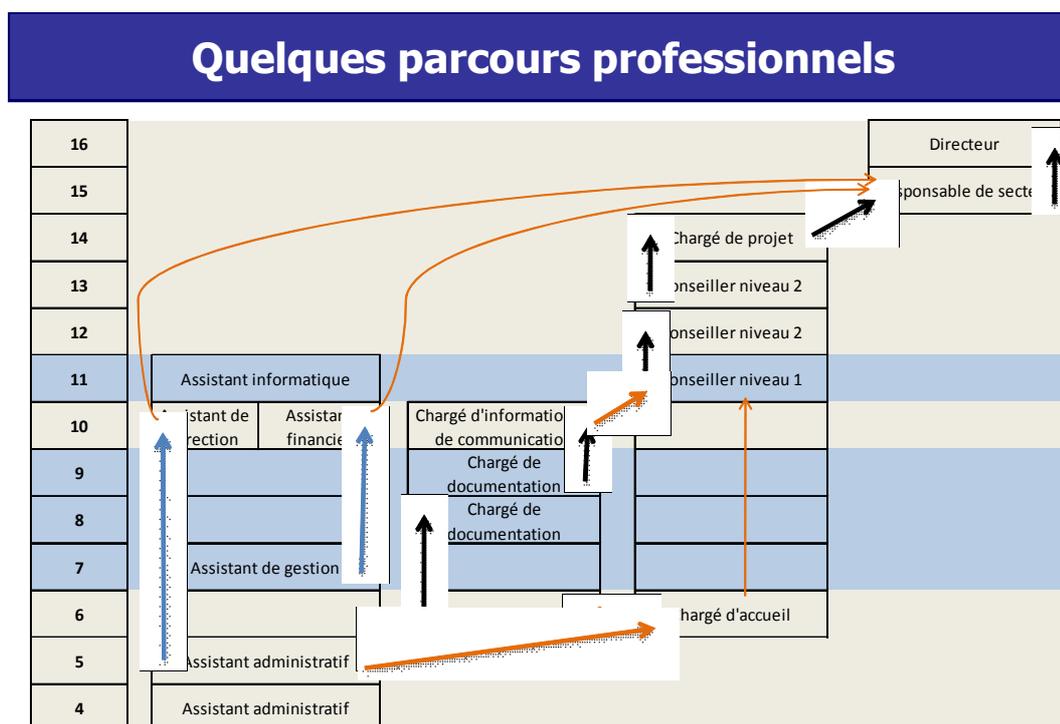
De façon complémentaire à ces parcours ascendants, **les parcours horizontaux** sont envisageables. Un chargé d'accueil peut par exemple devenir secrétaire administratif (ou inversement). Mais cette horizontalité nous est surtout apparue mobilisée pour diversifier l'activité des salariés : être chargé d'accueil et secrétaire administratif à temps partagé, être conseiller et chargé de relation entreprise, etc.... (cf. pour un recensement des cas rencontrés, la figure « *Différents usages des emplois repères de la CCN ML&PAIO* » présentée dans le chapitre précédent).

La figure ci-après reprend la grille de classification de la CCN des ML&PAIO en tenant compte des niveaux de cotations les plus fréquemment mobilisées pour le positionnement des emplois repères. Sont ajoutées des flèches indiquant des parcours professionnels envisageables à travers la grille.

- Les flèches bleues tracent les deux parcours professionnels mentionnés explicitement dans la convention collective ;
- Les flèches rouges tracent les parcours parfois repérés dans les missions locales dans le cadre de nos enquêtes ;
- Les flèches noires tracent les parcours professionnels les plus souvent mobilisés dans les missions locales.

Cette représentation graphique permet d'identifier nettement la prégnance du métier « Insertion sociale et professionnelle », et du parcours conseiller → chargé de projet comme voie privilégiée pour l'accès à des fonctions d'encadrement dans les missions locales.

Figure 4 : Exemple d'utilisation de la grille de classification et des parcours professionnels possibles qui en découlent



Flèches bleues : les deux parcours professionnels mentionnés dans la convention collective

Flèches rouges : les parcours parfois repérés dans les missions locales

Flèches noires : les parcours professionnels les plus souvent mobilisés dans les missions locales

Enfin, notons que **les parcours professionnels externes** nous ont été présentés, lors des entretiens réalisés avec les directeurs des missions locales notamment, comme une voie possible de gestion des parcours et pouvant faire l'objet d'un commun accord salarié / employeur. Ainsi dans un établissement, trois congés sabbatiques ont été accordés en trois ans. Dans plusieurs missions locales rencontrées, cette mobilité externe est un thème non tabou des entretiens professionnels, notamment lorsque l'établissement n'est pas en mesure de proposer au salarié un poste correspondant à ses aspirations.

Plus globalement et au-delà de ces cas spécifiques d'ententes sur l'intérêt d'un départ de l'établissement, relevons que près de 40% des départs en 2007 s'expliquent par une démission.

Tableau 3 : Motif de sortie en 2007

	Effectif salarié concerné	%
Fin de CDD	438	44%
Démission	413	41%
Licenciement économique	10	1%
Licenciement autre	70	7%
Retraite	57	6%
Décès	9	1%
Total des motifs	997	100%

Source : enquête Uniformation – Observatoire des métiers et des qualifications ML & PAIO 2007

Ce décalage évoqué précédemment entre la situation professionnelle du salarié et ses aspirations est d'autant plus marquée pour ceux qui disposent déjà d'une ancienneté dans leur poste. Les activités en contact avec le public jeune notamment sont susceptibles de générer des phénomènes d'usure professionnelle¹⁰, mais les marges de manœuvre à disposition des employeurs sont relativement faibles, compte tenu de l'état financier des établissements.

Malgré une culture affirmée (promue) de la promotion interne dans le réseau des missions locales, les parcours professionnels sont donc difficiles à construire d'un point de vue budgétaire : « *On ne peut pas parler de parcours [précise par exemple un directeur]. Je suis sur de la gestion de non parcours professionnel. Des conseillers se voient conseillers 2 et financièrement je ne peux pas.* » ; tandis que pour un autre directeur : « *Compte tenu des finances de la ML, on ne peut pas passer chargé de projet. Ou il faut que je licencie.* »

De plus, malgré les fusions entre missions locales et/ou entre PAIO, les établissements demeurent de petite taille (en moyenne 25 salariés). La proportion de personnes en contact avec le public devant demeurer importante¹¹, le potentiel de création de postes à des fonctions d'encadrement est faible.

Dans ce contexte, certains employeurs développent des stratégies de gestion de parcours et de contrôle des passages d'un emploi repère à l'autre.

- Certains s'évitent par exemple toute discussion sur le passage de *conseiller 1* à *2* en fixant comme principe que l'ensemble des conseillers doit être de niveau 2 ;
- Dans une autre mission locale, la distinction entre *conseiller 1* et *conseiller 2* est maintenue par une lecture stricte de la CCN et des mesures symboliques (détention du code de l'alarme) ;

¹⁰ Ces éléments ont notamment été confirmés dans le cadre des restitutions régionales réalisées en région (Centre, Poitou-Charentes et Bretagne)

¹¹ D'après le bilan d'activité édité par le CNML, environ 75% des effectifs salariés sont en contact avec le public.

- Autre exemple : la distinction entre *conseiller 2* et *chargé de projet* est maintenue avec attention : « *La personne ne mène jamais le projet toute seule : je m'occupe au minimum de la partie budget* » ;
- Enfin, les initiatives des salariés susceptibles de les positionner sur des tâches hors de leur emploi repère sont limitées (par ex : refus de l'accès à une formation de conduite de projet pour un conseiller de niveau 2)

Relevons ici que, dans les établissements étudiés, les entretiens professionnels sont parfois des moments de tension pour ajuster les aspirations individuelles aux contraintes économiques (pointées plus haut). Les difficultés rencontrées dans ce cadre par les employeurs comme pour les salariés sont alors d'autant plus importantes que le niveau de formalisation et de préparation à l'entretien est faible¹².

¹² Dans les établissements rencontrés, les entretiens recouvrent des formes très diverses : d'une absence complète de formalisation - l'entretien n'a pas vraiment lieu - jusqu'à une très forte rationalisation (définition d'indicateurs, listing et évaluation complète de chaque domaine d'activité composant l'emploi repère, etc...).

4. Pratiques de GRH : le développement des compétences et la politique formation

4.1 La construction des plans de formation

Le plan de formation d'un établissement peut être construit en s'appuyant sur trois sources :

- Le programme national de formation (qui regroupe actuellement 11 Actions d'Intérêt Collectif) ;
- Les programmes régionaux de formation (PRF) liés pour partie aux domaines de compétences définis comme prioritaires par la Branche, élargis à deux thématiques : « Relations Entreprises » et « Discriminations ».
- Les orientations spécifiques à l'établissement, financées sur le budget individuel;

Le système ainsi conçu confère à chaque établissement :

- Une grande marge de manœuvre pour le budget individuel. Les seules limites à la consommation de ce budget consistent en l'assurance qu'il n'y aura pas de redondance avec le programme national et les PRF d'une part et que les règles d'imputabilité et de recevabilité seront respectées d'autre part ;
- Des marges de manœuvre plus réduites pour les actions collectives de formation : elles doivent concerner plusieurs établissements et au moins 10 stagiaires.

Les marges de manœuvre apparaissent également réduites aux acteurs régionaux pour la construction des programmes régionaux de formation. Si l'encadrement national a été largement assoupli¹³), néanmoins, cette souplesse possible n'est pas nécessairement comprise et utilisée au niveau régional. Pour les acteurs de terrain que nous avons rencontrés, les PRF conservent l'aspect d'un fort encadrement par les règles définies au niveau national.

¹³ En effet, d'une part les règles de prise en charge ont été assouplies par la CPNEF. En outre, les PRF ne sont plus obligatoirement liés aux domaines de compétences. Reste l'exigence que les actions « libres » n'excèdent pas 30 % des actions du PRF

4.2 Une diversité de pratiques et d'actions en faveur du développement des compétences des salariés

En 2007, 55% des salariés des ML et PAIO ont suivi une formation. Ce très fort taux d'accès doit être cependant nuancé selon l'emploi repère concerné. Ainsi, plus de la moitié des formés étaient conseillers de niveau 1 (30%) ou 2 (29%). De plus, comme l'indique le tableau ci-dessous (et comme dans la plupart des Branches professionnelles), 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.

Tableau 4 : Taux de formés selon l'emploi repère

Emploi repère	Taux de formé
Assistant administratif	35%
Assistant de gestion	36%
Chargé d'info doc	37%
Assistant de direction	38%
Assistant informatique	43%
Assistant financier	44%
Chargé d'accueil	47%
Chargé d'animation	48%
Chargé de projet	50%
Chargé de documentation	52%
Conseiller niveau 2	56%
Responsable de secteur	57%
Directeur	59%
Conseiller niveau 1	69%
Total	55%

Sources : d'après données de l'enquête Uniformation - Observatoire des métiers et des qualifications Missions locales & PAIO 2007

De façon concordante avec ces résultats d'enquête quantitative, notre enquête auprès de 12 missions locales permet de souligner que les conseillers interrogés apparaissent réactifs et disposant d'une assez bonne connaissance des catalogues de formation diffusés en interne. Ils sollicitent plus spontanément que les assistants et chargés d'accueil par exemple (cf. ci-après) leur directeur pour suivre les formations qui les intéressent et ont une vision assez claire de leurs attentes en matière de formation.

- Exemple 1 : Conseillère de niveau 1 : « Je ne suis pas issue de l'univers de l'insertion. Et j'ai été très satisfaite du parcours d'intégration et des formations proposées. J'ai suivi des formations sur le cœur de métier : l'accueil, l'accompagnement. Sur 6 jours, avec des formateurs de l'AFPA, sur le titre professionnel. J'ai aussi été formée aux relations entreprises. Par contre, je suis moins contente à propos de la formation handicaps. La dimension accompagnement a été négligée. J'ai demandé

maintenant une formation sur la discrimination. L'offre est assez riche au niveau régional. »

- Exemple 2 : Conseiller niveau 1. *« J'ai suivi la formation « élaborer l'élaboration du parcours d'insertion ». Elle demanderait à être complétée sous la forme d'une formation action : qu'est-ce qui a été appliqué dans les missions locales? Qu'est-ce qui n'a pas été appliqué ? pourquoi ? Et je vais suivre deux formations pour 2009 : « accompagner les projets des jeunes », « animer et développer et faire vivre un réseau de partenaires ».*

En revanche, les salariés que nous avons rencontré exerçant soit sur des fonctions support (assistants) ou à l'accueil (chargés d'accueil) paraissent moins directement concernés par les enjeux de formation. Les personnels administratifs estiment les catalogues et opportunités présentées par la direction de la structure, moins adaptés à leurs besoins. Ils expriment parfois le sentiment selon lequel *« ce n'est pas pour nous »* (pour reprendre ici l'expression utilisée par une assistante administrative). Les chargés d'accueil rencontrés s'estiment en outre moins sollicités / incités à partir en formation que ne peuvent l'être les conseillers.

- Exemple 3 : Chargée d'accueil. *« Je n'ai pas suivi de formation. Sauf les actions de base : gestion de la violence, perfection sur l'outil informatique. »* La salariée n'exprime pas de besoin particulier de formation, n'évoque pas spontanément à sa directrice, ni dans le cadre de l'entretien que nous réalisons avec elle, la possibilité de suivre des actions des formations particulières en vue d'un développement de ses compétences, ou d'une promotion¹⁴.
- Exemple 4 : Chargée d'accueil. *« Ce sont les chargées d'accueil que l'on voit en premier en entrant dans la mission locale. Et ce sont les oubliés de la formation. ».* NB : la salariée déclare avoir suivi plusieurs fois certaines formations (gestion des conflits, santé), estime en avoir fait le tour, et juge l'offre finalement non suffisamment étoffée.

Plus globalement, les entretiens que nous avons réalisés, font ressortir que les formations définies dans le cadre des programmes régionaux de formation (PRF) sont perçues comme priorisant le développement des compétences de salariés du cœur de métier, principalement les conseillers, même si des efforts sont relevés dans certaines régions.

Cette orientation globale des PRF s'explique en tout premier lieu par une demande plus forte de formation de la part des conseillers (effectif salarié le plus important de la Branche). En outre, certaines formations, notamment celles destinées aux chargés d'accueil, sont difficiles à organiser et maintenir, parce qu'elles concernent que des petits effectifs (exigence d'une taille critique des formations organisées en région).

Le DIF est également marqué par une sous-représentation dans l'accès à la formation des salariés qui en sont le plus éloignés, même si celle-ci est toutefois moins forte pour ce dispositif. Ainsi, en 2008, sur 157 dossiers DIF demandés/financés, pour une durée moyenne d'actions de formation de 36h (dont une durée de 30h DIF en moyenne d'heures) :

- 83 concernaient des conseillers (soit près d'1 sur 2) ;
- 15 concernaient des directeurs ;
- 4 concernaient les assistants administratifs.

¹⁴ Dans cette mission locale, certains conseillers sont exprimé collectivement le souhait que les chargés d'accueil participent également à certaines sessions de formation. Toutefois, ceci ne lui a pas été proposé.

5. Les manques d'une « politique » de formation professionnelle et de développement des compétences

Dans une partie des missions locales rencontrées dans le cadre de l'étude qualitative, il n'existe pas de *politique* formation au sens de projet de développement des compétences par la formation qui soit articulé au projet de développement de l'établissement auprès de ses publics et sur son territoire. Ainsi par exemple, l'action dans certaines missions locales consiste à :

- distribuer un catalogue des formations disponibles et demander à chaque salarié ses 2 (voire 3) choix pour l'année
- récompenser les salariés estimés les plus méritants par l'accès aux formations les plus longues / les plus coûteuses

En outre, rares sont les établissements rencontrés dans le cadre de notre étude à formaliser des plans de développement des compétences des salariés (ils ne se démarquent pas en cela des pratiques constatées dans la plupart des Branches professionnelles) :

- Les nouveaux recrutés sont certes accompagnés, mais parfois sur des temps courts et le plus souvent sans bénéficier d'une articulation explicite formation / tutorat jalonnée par des évaluations et des ajustements ;
- Lorsque les entretiens professionnels sont peu outillés voire absents, les salariés ne bénéficient pas d'une lecture prévisionnelle de leurs parcours possibles et à venir, articulée à un programme combinant situation de travail et actions de formation ;
- Les retours d'expérience ne sont que rarement organisés, alors qu'ils sont souvent souhaités pour compléter l'offre et les actions de formation et permettre les échanges sur les pratiques professionnelles (dans une visée d'amélioration), le développement de compétences partagées par l'ensemble de la structure.

Notons qu'au regard des règles d'imputabilité, les retours d'expériences ne peuvent être financés que dans des conditions particulières de réalisation :

- Lorsqu'ils sont organisés en extra, ils peuvent avoir lieu sous forme d'ateliers dans le cadre des journées professionnelles (régionales), chaque année. Ces journées sont financées sur les fonds mutualisés

- Lorsqu'ils sont organisés en intra, ils doivent être une composante d'une action de formation identifiée comme telle (incluant notamment un programme, un réel contenu en termes d'ingénierie pédagogique)¹⁵

La faible, voire l'absence, de formalisation d'une « politique » formation est fréquemment rencontrée dans les établissements de petite taille, quelle que soit là encore la Branche professionnelle. Cette difficulté s'explique notamment par l'absence de salariés dédiés à une fonction RH, parfois par un manque de connaissance / professionnalisation sur cette thématique de la part de l'employeur et des représentants du personnel.

Au regard des mutations en cours dans le champ de l'insertion sociale et professionnelle, ainsi que des transformations vécues 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. Il s'agit notamment, dans cette perspective, de garantir et d'approfondir la production d'une culture commune et partagée « Mission locale » dans chaque établissement et à l'échelle du réseau.¹⁶

Cet enjeu stratégique s'accompagne d'enjeux opérationnels :

- A propos de la construction des politiques :
 - o Définir les niveaux les plus pertinents d'élaboration des politiques de formation et développement des compétences ;
 - o Rendre plus lisibles encore les différentes modalités de financement de ces politiques (même si des efforts sont constatés).
- A propos des outils de ces politiques : la construction dans la branche des parcours ascendants suppose de développer l'accès à la qualification et aux certifications. Or, les formations accessibles aujourd'hui dans le cadre du Plan de formation restent fortement marquées sur l'adaptation au poste : articulation aux domaines de compétence exercés. De plus, l'accès au Contrat et à la Période de professionnalisation ou à la VAE reste marginal (cf. supra). L'accès au CIF concerne finalement surtout des mobilités externes. Il s'agit donc de :
 - o Mobiliser les nouveaux outils de la formation professionnelle (DIF, période de professionnalisation, ...) pour une ingénierie de parcours plutôt que pour une ingénierie de financement ;
 - o Permettre une meilleure utilisation du DIF (rendre plus accessible le dispositif aux salariés).

¹⁵ En vertu des dispositions de l'article L. 6353-1 du code du travail.

¹⁶ Une formation « culture commune » existe (programme national). Elle n'est cependant pas directement orientée vers l'appropriation des techniques professionnelles ; une appropriation qui peut s'avérer nécessaire au regard de la diversité des profils aujourd'hui entrant dans les établissements (travailleurs sociaux, salariés d'entreprises, prestataires de services, ...)

▪ **Seconde partie : Scénarios prospectifs**

6. Scénarios liés aux enjeux « Métiers / Emplois / Classification »

6.1 Introduction

Ainsi que nous l'avons précédemment constaté, l'application de la grille de classification de la CCN ML&PAIO pose ces dernières années quelques problématiques à résoudre. Pour un même emploi repère, les activités réellement exercées peuvent être hétérogènes, voire faire appel à des domaines de compétences inédits dans la CCN : Chargé(e) de relations entreprises. De nouvelles compétences se développent ou vont être amenées à se développer : par exemple l'observation et l'analyse des questions relatives à la jeunesse sur un territoire, ou bien l'orientation professionnelle des jeunes (ciblée sur certains publics). Des emplois très qualifiés ne sont pas identifiés explicitement dans la grille de classification (responsable administratif) ou bien requièrent un niveau de compétence croissant : par exemple un chargé d'accueil dont la mission est d'accueillir, informer et orienter (dans le cadre d'un pré-accueil) des publics (jeunes et non jeunes).

- ⇒ Comment prendre en compte ces nouvelles compétences dans les structures ?
- ⇒ Comment articuler besoins de cadrage et de souplesse exprimés par les directions et représentants du personnel ?
- ⇒ Quelles marges de manœuvre résident dans les descriptifs des emplois repères pour ajuster la classification des salariés ?
- ⇒ Des outils complémentaires doivent-ils être élaborés ?

Il ressort des analyses de Circé et des échanges tenus lors des réunions de travail de phase 2 que des ajustements doivent être effectués pour tenir compte des évolutions des métiers : contenus / thèmes à ajouter, création de niveaux intermédiaires, reconsidération de la cotation associée à certaines compétences (cf. ci-après pour le détail)

Plus globalement et quels que soient les scénarios d'évolution concernés présentés ci-après, deux voies d'action sont apparues essentielles au cours des échanges :

- Revaloriser et renforcer l'affichage explicite de certaines compétences des ML (auprès des partenaires, mais aussi pour attirer et fidéliser de nouveaux salariés)
- Favoriser la progressivité au sein de la ML sans pour autant déséquilibrer l'assiette financière de la structure.

6.2 Deux scénarios d'évolution

6.2.1 **Scenario 1¹⁷ : Maintenir la structure actuelle de classification des emplois et intégrer les modifications liées à l'évolution des emplois et structures**

Dans ce cas, les travaux de la Branche porteraient en tout premier lieu sur l'architecture d'ensemble de la grille de classification.

Trois leviers de réalisation de ce scénario (complémentaires) sont ici envisageables :

- **Levier 1 : Ajustement et maintenance des compétences se référant à des emplois repères dont les contours ont évolué.**

Le travail d'investigation en entreprise et les ateliers ont permis d'identifier des domaines de compétences ou des fonctions des structures ayant fortement évolué qui nécessite de revoir les items de la Convention Collective qui y font référence. Il s'agit :

- o des compétences et emplois repères dans l'informatique.
- o des compétences (et emploi repère) en documentation
- o des compétences (et emplois repères) en gestion.

- **Levier 2 : valorisation des expertises thématiques.**

Il s'agit ici d'une part de rendre lisibles la diversité des expertises thématiques qui sont aujourd'hui potentiellement mobilisées par les salariés des missions locales, d'autre part faciliter une lecture transversale des compétences susceptibles d'être mobilisées par un salarié en situation d'accompagnement des jeunes (conseillers) ou de pilotage d'un projet (chargé de projet).

- **Levier 3 : rendre davantage lisibles de nouveaux items/ activités et domaines de compétences relatifs à la mise en œuvre de la Convention Pluriannuelle d'Objectifs** afin de rendre visible pour les partenaires cette compétence des missions locales.

Il s'agit ici de rendre lisibles un ensemble d'exigences auxquelles sont désormais tenues explicitement les missions locales dans le cadre de la CPO (par exemple l'observation des publics ou l'ingénierie territoriale). Mais cette identification de compétences dédié à l'expertise, à l'ingénierie, à l'étude et à l'observation est également susceptible de mieux tenir compte des contours d'activités et d'emploi des établissements adhérents qui ne sont pas des missions locales (les maisons de l'emploi par exemple).

¹⁷ Les scénarios font l'objet d'une numérotation continue, quel que soit le thème abordé. Ils sont repris et directement connectés aux préconisations dans un tableau synoptique en conclusion de ce rapport.

- **Levier 4 : La création d'un 5^{ème} métier : « Études, observation et ingénieries »**

In fine, ce scénario présente l'avantage de ne pas nécessiter une refonte des principes et du fonctionnement de la grille de classification basé sur les compétences exercées et maîtrisées. Il répond directement à la double exigence de reconnaissance et d'identification des métiers des établissements, et de souplesse du système de classification par les compétences.

Notons toutefois que ce scénario nécessite la mise en place d'une procédure régulière de mise à jour du contenu des métiers. Entre deux séquences de maintenance des métiers et emplois repères, il n'efface pas les tensions susceptibles d'apparaître à propos de la reconnaissance de nouvelles activités, de nouveaux contenus d'activité.

6.2.2 Scenario 2 : Supprimer le système des emplois repères

Le principe de ce second scénario est de supprimer les emplois repères partant de l'idée selon laquelle l'employeur devient libre d'attribuer les intitulés métiers et de composer des combinaisons de compétences qui correspondent à la réalité de sa structure :

- souplesse totale de combinatoire des compétences,
- appellation d'emploi libre pour l'employeur

Dans ce scénario, plus encore que dans le précédent, un important travail de mise à plat de l'organisation des compétences doit être réalisé, car ces descriptifs devraient permettre aux employeurs de s'en saisir aisément pour composer eux-mêmes leurs emplois repères. Les compétences doivent être homogènes et exhaustives, car elles deviennent l'unique point de repère pour la cotation.

Ce scénario présente l'avantage d'offrir une grande souplesse de structuration des emplois repères dans chaque établissement. Il permet également de proposer des contenus et intitulés qui correspondent pleinement à la réalité de terrain.

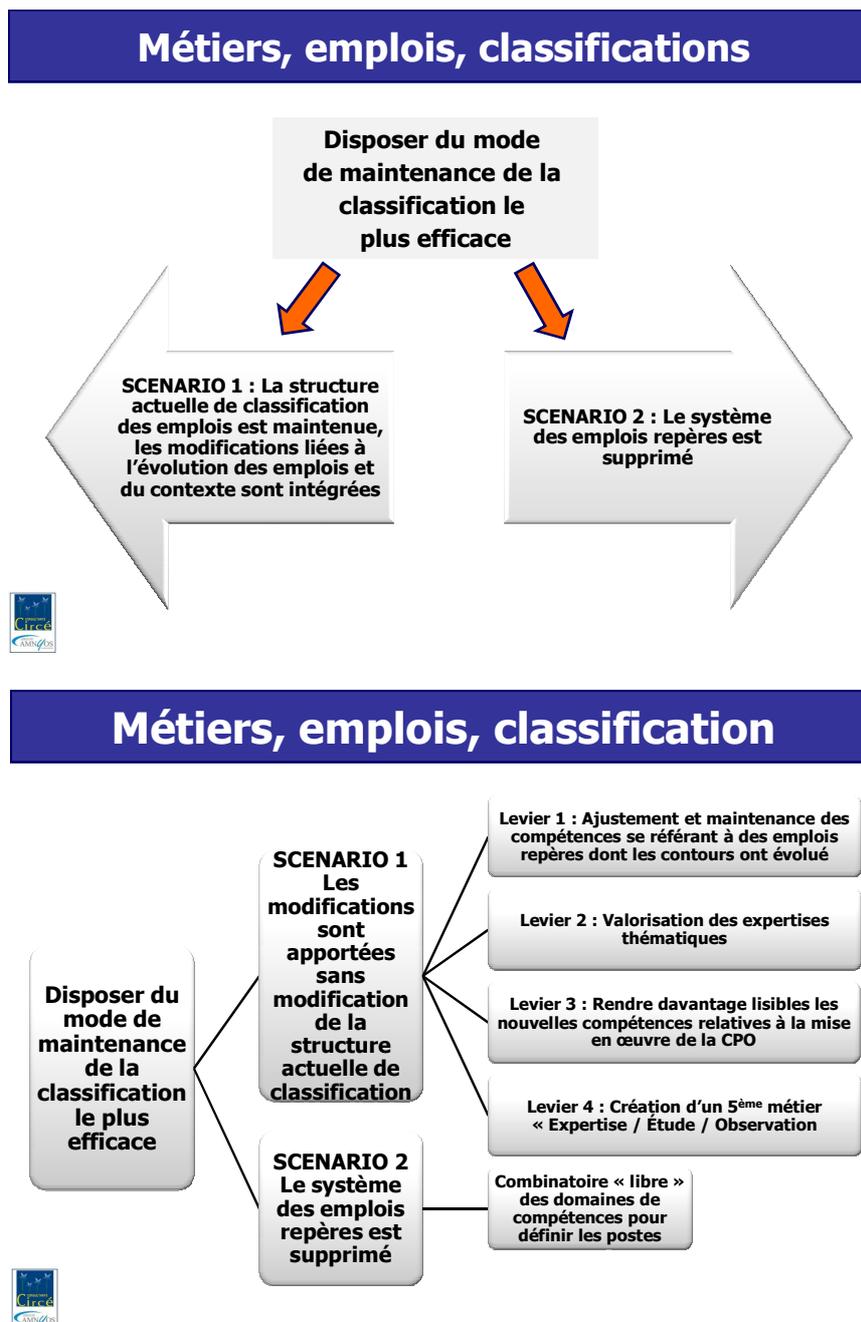
Toutefois, **sans référence à un intitulé d'emploi repère ou de qualification, tout le travail de cartographie des emplois d'une structure et de gestion des compétences repose sur l'établissement employeur et ses compétences en la matière. Le système exposerait donc les salariés à de fortes inégalités de traitement suivant leur localisation.**

De plus, les fonctions de classement / hiérarchisation dévolue à la grille de classification s'en trouveraient amoindries, alors qu'elles sont cruciales notamment dans la perspective d'une gestion de l'emploi permettant la construction de parcours professionnels.

6.3 Choix de scénarios réalisés par le comité de pilotage de l'appui technique dans la perspective des préconisations

Le graphique ci-dessous rappelle les deux scénarios évoqués. Le comité de pilotage de l'appui technique n'a souhaité retenir que le premier des deux scénarios ici présentés pour la formalisation de préconisations.

Figure 5 : Deux scénarios d'évolution de la grille de classification



7. Scénarios liés aux enjeux « Parcours professionnels et gestion des parcours professionnels »

7.1 Introduction

Nous avons identifié plus haut (chapitre « Diagnostic RH ») trois types de parcours des salariés de la Branche des ML&PAIO :

- Les parcours professionnels « ascendants », permettant une progression dans la hiérarchie de la structure, rendus difficiles notamment compte tenu des marges de manœuvre financières limitées des établissements
- Les parcours professionnels « horizontaux » à l'intérieur d'un même établissement, qui sont peu mobilisés
- Les parcours professionnels externes, qui sont parfois le produit d'un commun accord entre le salarié et son employeur au regard des faibles perspectives de mobilité à l'intérieur de l'établissement.

Nous avons souligné que l'idée de favoriser la construction et la mise en œuvre de parcours professionnels est plutôt partagée par les employeurs et dirigeants des établissements rencontrés. Cette idée est cependant peu traduite en actions et politiques formalisées à l'échelle d'un établissement, et plus rarement encore au niveau d'une région.

Plusieurs indicateurs nous permettent de relever cependant un *besoin* de parcours professionnels :

- *Pour les salariés :*
 - o la petite taille des établissements restreint le champ des possibles en termes des perspectives professionnelles, ce qui n'est pas de nature à faciliter leur engagement.
 - o l'usure professionnelle prévisible des salariés, en seconde partie de carrière et quel que soit leur âge
 - o les salariés des niveaux de cotation les plus bas doivent pouvoir se représenter des futurs possibles au-delà de leur situation professionnelle actuelle
- *De façon complémentaire, pour sécuriser l'investissement du réseau dans le développement des compétences des salariés :* cet investissement doit pouvoir s'accompagner d'une lisibilité offerte au salarié sur son avenir professionnel réel dans le réseau

Les marges de manœuvre à disposition des établissements ne sont cependant pas importantes :

- compte tenu de leur situation financière et de leur taille

- mais également compte tenu de la complexité inhérente à l'ingénierie de parcours

Il s'agit donc de définir plusieurs scénarios qui permettent de dégager les marges de manœuvres nécessaires à la conception et au déploiement des parcours,

- tenant compte de la volonté du salarié d'évoluer professionnellement
- tenant compte également de la capacité de l'employeur à proposer effectivement de tels parcours à l'intérieur de sa structure.

7.2 Scénario 3¹⁸ : étoffer les parcours possibles à l'intérieur de l'établissement

Actuellement, le parcours d'un salarié se réalise le plus souvent

- par le passage d'un emploi repère à l'autre,
- ou bien par une diversification de l'activité du salarié dans un même emploi repère ou sur deux emplois repères.

Cependant, la maîtrise progressive d'une compétence et la montée en responsabilité dans un domaine de compétence ne sont pas explicitement valorisés par la grille de classification. De plus, certains domaines de compétences sont positionnés sur plusieurs niveaux de cotation sans qu'il soit permis de distinguer le degré d'expertise lié. Enfin, les contenus descriptifs d'un domaine de compétences ne font pas l'objet d'une hiérarchisation interne permettant d'identifier la progressive maîtrise du domaine.

Le scénario 3 consiste ici à permettre aux employeurs de disposer de marges de manœuvres complémentaires pour la réalisation de parcours professionnels à l'intérieur de leur établissement.

Les réunions de travail organisées au cours de la phase 2 de l'appui technique permettent de dégager trois modalités complémentaires (non exclusifs l'un de l'autre) de réalisation de ce scénario.

La première modalité consiste à instaurer pour chaque emploi repère une progressivité plus formalisée dans la maîtrise des compétences

- Il s'agit d'ordonner chaque domaine de compétences et ses contenus selon des continuums permettant d'identifier des parcours envisageables
- Ainsi :
 - o la maîtrise d'une première partie d'un domaine de compétence est un préalable à la maîtrise d'une seconde partie du domaine de compétence
 - o la maîtrise globale d'un domaine de compétence A permet d'envisager la maîtrise du domaine de compétence B, qui permet d'envisager la maîtrise du domaine de compétence C, qui permet...

¹⁸ Les scénarios font l'objet d'une numérotation continue, quel que soit le thème abordé. Ils sont repris et directement connectés aux préconisations dans un tableau synoptique en conclusion de ce rapport.

Cette modalité de réalisation du scénario 3 permet de conserver le principe des domaines de compétences, qui favorisent la transversalité entre métiers et la diversification des activités pour un même salarié. Elle requiert cependant un travail de fond pour introduire une lecture hiérarchisée des domaines et de leur contenu.

Une seconde modalité de réalisation du scénario consiste à étoffer l'espace de mobilité professionnelle à l'intérieur d'un même emploi repère.

Cette seconde modalité :

- peut se traduire par la fixation systématique de niveaux pour chaque emploi repère. Par exemple, chargé d'accueil niveau 1, chargé d'accueil niveau 2, etc....
- peut être réalisé suivant une voie plus souple consistant à retirer toute référence aux niveaux dans la grille de classification, mais à définir un espace de mobilité professionnelle élargi et explicite pour chaque emploi repère. Ainsi par exemple, un chargé d'accueil pourrait bénéficier de plusieurs cotations suivant le degré de complexité de son activité, illustré par l'accès à des domaines de compétences requérant une plus forte responsabilité, autonomie, qualification, ou une diversité de tâches plus importante

Cette seconde modalité de réalisation du scénario 3 permet de répondre aux besoins de parcours identifiés plus haut en offrant une lisibilité immédiate sur le chemin envisageable à l'intérieur d'un même emploi repère. Elle requiert cependant, tout comme la précédente modalité détaillée plus haut, un travail de fond pour introduire une lecture hiérarchisée des domaines et de leur contenu.

Une troisième modalité de réalisation du scénario consiste à créer pour les métiers de gestion, d'information documentation et d'études observation ingénierie, un emploi repère supplémentaire offrant une filière professionnelle élargie.

Aujourd'hui, seul le métier « Insertion sociale et professionnelle » dispose d'un tel emploi : chargé de projet. Parallèlement, les métiers « Gestion » et « Information documentation » ne disposent pas d'une telle perspective de mobilité professionnelle.

A titre d'illustration, il peut s'agir créer :

- un emploi repère de responsable administratif et financier pour le métier gestion
- et un emploi repère de chargé de projet accessible aux autres métiers que celui d'Insertion sociale et professionnelle

Cette modalité de réalisation du scénario 3 permet de répondre aux besoins de parcours identifiés plus haut et offre, comme précédemment, une lisibilité immédiate sur le chemin envisageable (cette fois-ci à l'intérieur d'un même métier) vers un emploi repère cible. Elle requiert cependant une maîtrise et une évaluation du coût potentiellement induit par sa mise en œuvre ; et elle doit pouvoir s'articuler avec la proposition formulée plus haut de création d'un cinquième métier spécifiquement dédié à l' « expertise / étude / observation ».

7.3 Scénario 4 : Permettre l'accès à des fonctions mutualisées

Ce quatrième scénario consiste à permettre une mobilité professionnelle accrue des salariés de la Branche des Missions locales et PAIO, par l'accès à des fonctions mutualisées entre établissements missions locales ou entre établissements missions locales / autres acteurs de l'insertion sociale et professionnelle.

Aujourd'hui en effet, un ensemble de fonctions sont internalisées dans chaque établissement malgré un effectif salarié réduit, et une proximité géographique et de travail forts avec les autres acteurs du champ de l'insertion sociale et professionnelle.

Il s'agit donc ici de **permettre l'accès à des fonctions mutualisées, plus complexes et/ou plus diversifiées, pouvant parfois nécessiter un niveau de responsabilité et d'expertise plus important**. L'accès à des fonctions mutualisées est envisageable :

- pour des activités de contact avec le public, comme ce peut être déjà le cas pour des fonctions d'accueil information, d'AIO, ou de conseil
- pour des fonctions supports : gestion, logistique, etc...

Pour illustrer ce scénario 4, **prenons l'exemple de la mutualisation d'une fonction RH**. La gestion du personnel relève d'un domaine de compétence coté 13, exercé le plus souvent dans les petites structures par le directeur et l'assistant de gestion (ou de direction). Une fonction RH mutualisée peut prendre une amplitude plus grande et être positionnée :

- Comme un appui technique aux établissements, pour aider chaque mission locale par exemple à définir et disposer des compétences qui lui sont nécessaires à l'exercice de son activité, mais pouvant également aider chaque mission locale à mieux articuler projet de l'établissement et politique RH (dont la politique de formation et de développement des compétences)
- Comme appui global à la GRH et au management, en outillant les cadres dans leur pratique de management, voire en accompagnant les transformations des établissements

Tableau 5 : Positionnements envisageables d'une fonction RH mutualisée

Positionnement	Option minimale	Option optimale
Positionnement 1 : Un appui technique à la gestion des ressources humaines	Aider la mission locale à définir et disposer des compétences nécessaires en fonction des besoins identifiés	Permettre à la mission locale et à ses salariés de disposer des compétences nécessaires en fonction - d'une part des besoins identifiés selon la stratégie de développement et l'évolution de ses métiers - d'autre part des besoins du salarié selon les évolutions du marché de l'emploi et son projet (accompagnement de transitions externes)
Positionnement 2 : Un appui global (GRH et accompagnement de la fonction management liée)	Agir sur le système de management de la mission locale pour rendre les encadrants responsables du développement des compétences et chaque salarié acteur de son développement de ses compétences	Contribuer à faire évoluer la culture de la mission locale et des missions locales: finalités, management, dialogue social et GRH

NB : Réfléchir sur le contenu de cette fonction RH mutualisée permet donc de prolonger le raisonnement sur les parcours professionnels et plus largement l'outillage de la fonction RH dans les établissements.

Une expérience de mutualisation a cependant été précédemment réalisée, une autre s'engage. Des enseignements devront être tirés de ces deux essais avant un essaimage / une diffusion à l'échelle du réseau.

Mutualisation de fonctions : expérimentation passée et expérimentation à venir

- En Nord-Pas-de-Calais, une expérience de fonctions mutualisées a été mise en œuvre début 2000 (partage d'un ingénieur de projets sur les programmes FSE entre 8 établissements). Cette expérience a finalement été abandonnée car les missions locales impliquées trouvaient que l'investissement était trop élevé par rapport aux apports réels. Comme le travail doit être répété dans toutes les missions locales, le chargé de mission ne consacrait que peu de temps à chacune d'entre-elles au regard du coût
- Une réflexion s'engage en Poitou-Charentes dans le cadre d'un Dispositif Local d'Accompagnement (action d'appui conseil financée principalement par la DRTEFP) afin d'analyser les fonctions susceptibles être mutualisées. Deux axes : maintenir les emplois existants et renforcer certaines compétences : informatique, ingénierie de projets, RH. Les résultats de cette étude pourront alimenter la réflexion de la branche.

Notons que le développement de ces fonctions mutualisées peut directement concerner l'activité des animations régionales (portées ou non par les associations), dans la mesure où dès aujourd'hui leur poids et leur responsabilité peuvent ne pas être négligeables en matière d'organisation et de coordination de certains projets ou

actions : assistance régionale P3, mais également CIVIS, santé, handicap, projets européens, relations entreprises...¹⁹

Ce scénario 4 présente l'avantage d'élargir nettement le champ des mobilités professionnelles possibles des salariés des missions locales. Sa réalisation sera cependant d'autant plus facilitée :

- que les gains potentiels pour les salariés et pour les employeurs pourront être évalués
- qu'il pourra être mis en œuvre avec des établissements adhérents à la Branche, ou bien dans un cadre inter-Branche avec des établissements relevant d'une même philosophie de l'intervention sociale (le champ de l'économie sociale et solidaire).

¹⁹ Cf. à titre d'illustration en annexe le relevé des intitulés des postes / emplois effectifs en animation régionale.

7.4 Scénario 5 : Permettre des parcours professionnels externes à l'établissement à l'intérieur de la Branche des ML&PAIO, voire extérieurs à la Branche

Le cinquième scénario consiste à permettre une mobilité professionnelle accrue des salariés de la Branche des Missions locales et PAIO entre établissements missions locales ou entre établissements missions locales / autres acteurs de l'insertion sociale et professionnelle.

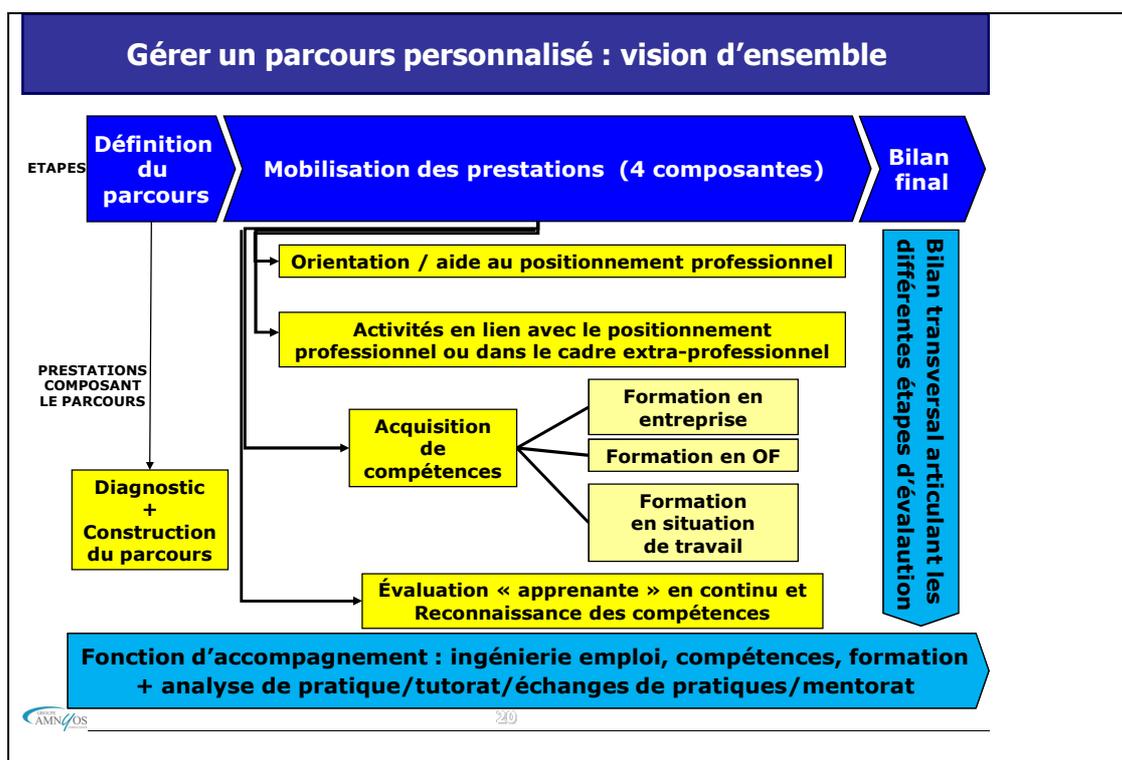
Cette mobilité, pour être possible, doit s'accompagner :

- d'un outillage de la fonction RH qui va au-delà de l'appui interne à l'établissement (que nous avons commencé à aborder dans le chapitre ci-dessus scénario 2), mais propose une offre inter-établissements.
- d'une lisibilité sur les mobilités et parcours possibles

La mobilité professionnelle accrue des salariés à l'extérieur de leur établissement peut être facilitée par la mise en place de **plateformes d'orientation et de transition**. L'offre de services proposée à un niveau Branche ou inter-Branche (en s'appuyant alors sur les termes d'un accord inter-Branche spécifique) pourrait s'articuler autour de trois étapes :

1. Définition du parcours envisageable pour le salarié
2. Mobilisation de prestations d'orientation et d'alternance entre activité et formation suivant les besoins identifiés
3. Bilan et positionnement dans l'emploi

Figure 6 : les différentes étapes d'un suivi réalisé par une plateforme d'orientation et de transition professionnelle



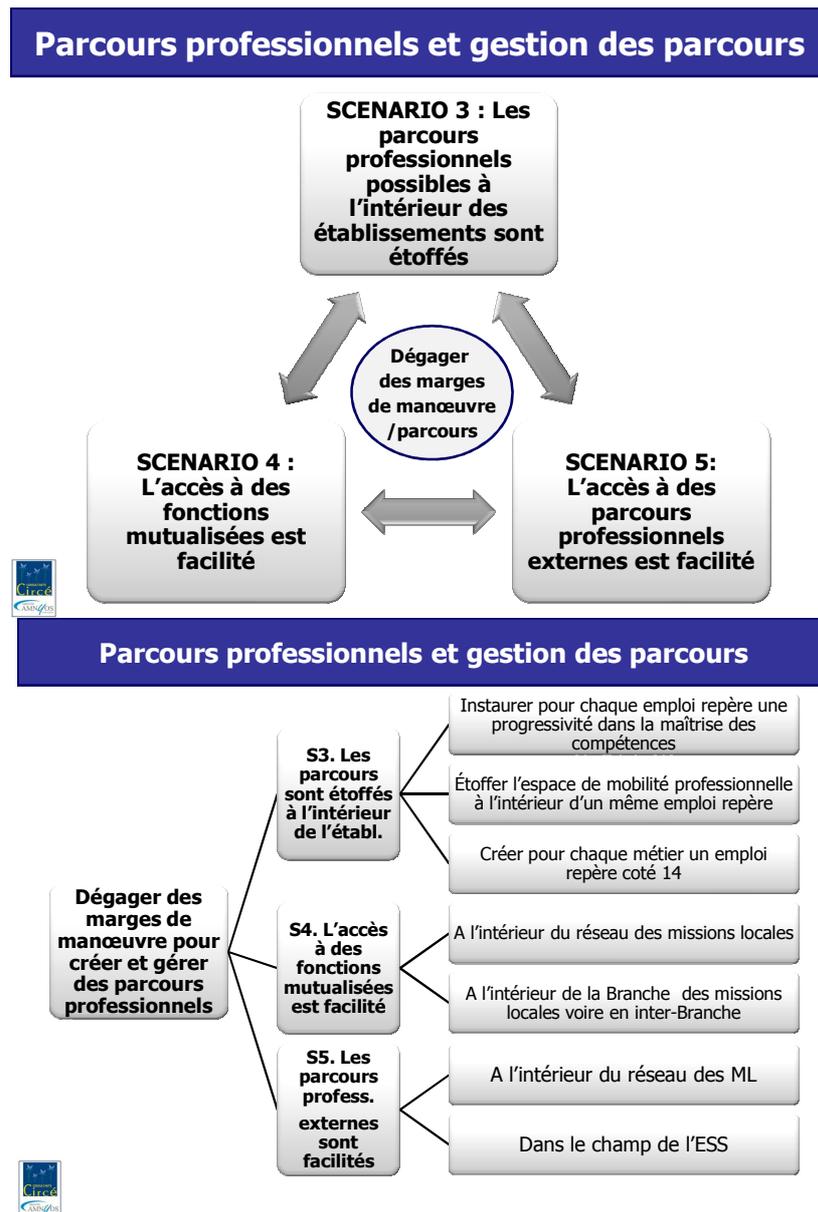
Pour faciliter la mobilité inter-établissements et inter-Branches, l'accès à la qualification et aux certifications peut être un objectif opérationnel complémentaire à la constitution de ces plateformes d'orientation et de transition professionnelle des salariés. Qualification et certification constituent en effet des marqueurs et signaux sur le marché du travail à promouvoir notamment lorsque la mobilité professionnelle s'avère difficile.

- Cet objectif présente l'avantage d'outiller très largement les établissements adhérents à la Branche, par l'accès à un service spécifiquement dédié à la construction des parcours dans un contexte organisationnel et financier qui rend difficile la montée en compétence de tous les employeurs sur cette thématique.
- Relevons cependant que, pour ne pas entrer en contradiction avec la mécanique de la CCN des ML&PAIO (dont on a vu qu'aucun des scénarios proposés ne remettait en cause les principes de base), la réalisation de cet objectif doit pouvoir ne pas se substituer à la logique compétence qui prévaut pour la définition des métiers et des emplois repères.

7.5 Choix de scénarios réalisés par le comité de pilotage de l'appui technique dans la perspective des préconisations

Le graphique ci-dessous rappelle les trois scénarios évoqués.

Figure 7 : Trois scénarios permettant de dégager des marges de manœuvre sur la question des parcours



8. Scénarios liés aux enjeux « Formation professionnelle »

8.1 Introduction

Nous avons pu identifier plus haut (chapitre « Diagnostic RH ») plusieurs limites aux pratiques actuelles de politique formation dans les établissements adhérents à la Branche : l'absence d'une réelle articulation entre projet de l'établissement et politique formation / RH, un manque parfois de lisibilité sur les modalités de financement de certaines actions de développement des compétences, la priorité donnée au développement des compétences de salariés du cœur de métier, le sentiment d'un tour des actions de formation disponible « vite fait » même si les PRF s'attachent à renouveler les formations et si le DIF semble avoir favorisé l'accès la formation de certaines catégories de personnel.

En conséquence, les scénarios retenus doivent permettre de faciliter la construction de *politiques* de formation, et de favoriser un accès facilité à la formation et à la qualification dans une optique de parcours ; ils proposent, pour chacun de ces deux grands objectifs, de résoudre les questions suivantes :

- **A propos de la construction d'une politique de formation (Plan de formation) propre à chaque ML :**
 - o Quel outillage nécessaire : formalisation des besoins / demandes de formation, lecture des compétences disponibles, des évolutions prévisibles et souhaitables et des écarts (besoins en compétences) ?
 - o Quels sont les espaces et limites des différents niveaux d'élaboration de la politique de formation ?
 - o Quel rôle pour l'animation régionale comme lieu d'élaboration et d'actualisation des formations inter missions locales ?
 - o Comment mieux agencer les différents catalogues et agendas politique formation de la branche, du niveau régional, et des établissements ?
 - o Quelles évolutions apporter aux règles de prises en charge et de financement ?

- **A propos de l'amélioration de l'accès à la formation et à la qualification, dans une optique de parcours**
 - o Comment améliorer l'accès à la formation des salariés développant le moins d'appétence à la formation (dont le niveau de cotation est inférieure ou égale à 8) et hors cœur de métier ?
 - o Faut-il développer des parcours d'intégration pour les nouveaux entrants ?
 - o Faut-il développer des parcours d'accès à la qualification et aux certifications et comment ?

8.2 La construction d'une politique de formation (Plan de formation) propre à chaque ML

8.2.1 **Scénario 6 : outiller les établissements adhérents à la convention collective²⁰**

La construction de *politiques* formation requiert un recensement et une formalisation des besoins et demandes de formation, mais également une lecture des compétences disponibles et prévisibles. La Branche a construit différents outils mais ceux ci paraissent peu connus et peu utilisés. On peut notamment citer le guide de l'entretien professionnel qui a été réalisé en 2003 par la branche qui est très peu diffusé, voire inconnu de nombre de structures.

La branche a souhaité renforcer les structures sur le volet RH et a financé plusieurs formations *sur ces thématiques* (formation d'accompagnement à l'entretien professionnel, formation « construire un plan de formation », formation « piloter les RH » ...). Mais les attentes des directions des Missions Locales / PAIO dépassent largement la dimension Formation qui sont utiles mais qui, à elles seules, répondent au besoin d'outillage. Elles sont un moyen pour *s'approprier* les outils construits par la branche et pour les maîtriser mais leur objet ne peut être la *construction* de ces outils.

Le scénario proposé consiste donc à renforcer le positionnement de la Branche comme fournisseur d'outils RH. Il peut s'agir par exemple :

- de développer les outils existants, et de mieux les diffuser : le guide de l'entretien professionnel élaboré par la branche, le guide de construction du Plan de formation réalisé par Uniformation
- d'ajuster les outils **existants et de les compléter par d'autres outils le cas échéant ; par exemple en proposant des formations actions** complétant les sessions de formation actuelles sur les thématiques RH, en proposant des guides de présentation des Plans de formation et des indicateurs de lecture de l'accès à la formation dans les structures (parmi les indicateurs de suivi / d'évaluation du plan de formation, on pourrait intégrer le taux d'heure formation / salarié).

Ce scénario 6 apporte une 1^{ère} réponse à la question « jusqu'où aller dans l'encadrement par la CCN des questions de politique RH et notamment de formation/développement des compétences dans les établissements adhérentes » : il s'agit de préserver un positionnement souple (non strictement prescriptif et impératif) sur ces thématiques mais de privilégier la mise à disposition et l'articulation d'outils directement utiles au développement d'une « culture RH ».

²⁰ Les scénarios font l'objet d'une numérotation continue, quel que soit le thème abordé. Ils sont repris et directement connectés aux préconisations dans un tableau synoptique en conclusion de ce rapport.

8.2.2 Scénario 7 : renforcer l'appui aux structures sur la formation et la GPEC

Aujourd'hui, l'animation régionale joue un rôle d'élaboration et d'actualisation des formations inter - ML (construction du PRF) en recensant les besoins des structures et en proposant une offre d'ingénierie de formation. Ce rôle complète celui d'Uniformation qui réalise le montage des dossiers, vérifie l'éligibilité au financement des actions demandées et transmet pour accord au Conseil Paritaire de Gestion. Au-delà du PRF, les structures expriment un besoin d'appui pour construire leur Plan de formation : aide à la construction du plan de formation, ingénierie de formation, recherche d'organismes de formation ...

Comme l'y invitent les réformes en cours de la formation professionnelle (cf. encadré ci-dessous), le scénario 7 proposé consiste en une nouvelle articulation des rôles de l'OPCA et de l'animation régionale pour répondre au besoin d'appui à la construction des Plans de formation : analyse des besoins, ingénierie de formation, recherche d'organismes et au besoin d'appui à la GPEC²¹.

Éclairage sur les réformes actuelles de la formation professionnelle

La réforme de la formation en cours de discussion (ANI du 7-01-2009 et loi en cours de discussion au Parlement) envisage de renforcer les missions des OPCA en matière de conseil aux entreprises :

- Ils contribuent au développement de la formation professionnelle continue et de la GPEC au moyen de l'identification et de l'analyse des besoins en terme de compétences.
- Ils concourent notamment à l'information, la sensibilisation et l'accompagnement des entreprises, en particulier des PME, pour l'analyse et la définition de leurs besoins en matière de formation professionnelle.
- Ils participent également à l'identification des compétences et des qualifications mobilisables au sein de l'entreprise et à la définition des besoins collectifs et individuels au regard de la stratégie de l'entreprise, en prenant en compte les objectifs définis par les accords de GPEC.

L'ANI du 7 janvier 2009 va plus loin (même s'il ne concerne pas le hors champ). Il prévoit un rôle des OPCA en matière :

- d'aide à l'identification des compétences et qualifications mobilisables au sein de l'entreprise ;
- d'aide à l'élaboration de budgets et au montage des dossiers de financement pouvant inclure des cofinancements avec d'autres partenaires financiers, d'aide à l'élaboration de cahiers des charges pour la mise en œuvre des actions de formation des salariés et le cas échéant, à l'identification des organismes de formation.

Le scénario propose de mieux articuler les rôles de l'animation régionale et de l'OPCA et se décompose en deux options :

²¹ Cela permettrait notamment de réexaminer les demandes de la Branche de renforcer les appuis RH que seraient susceptibles de réaliser les délégations d'UNIFORMATION auprès des établissements, dès lors que les règles de prise en charge et de plafonds de frais de gestion auront été revus.

- Option 1 : à l'OPCA reviendrait l'appui à la construction des Plans de formation (analyse des besoins, ingénierie de formation, recherche d'organismes) et à l'animation régionale l'appui à la GPEC ;
- Option 2 : à l'animation régionale reviendrait l'appui sur ces deux dimensions, ce qui supposerait de formaliser dans un cahier des charges les attentes de la Branche à son égard²².

Avant de choisir de façon définitive l'une ou l'autre des options, le consultant invite les partenaires sociaux à attendre les conclusions de la réflexion en cours sur ce thème au niveau national dans le cadre de la réforme de la formation.

²² L'appui réalisé par les Animations Régionales à la demande de la branche n'est pas formalisé ni financé. Aujourd'hui, il n'existe pas de convention entre la branche et les animations régionales, ni de convention entre l'OPCA et les AR. L'appui à la professionnalisation des ML par les AR est défini dans un seul document de portée nationale. Il s'agit de la Circ. DGEFP n° 2008-15 du 29 septembre 2008. Toutefois, ce texte est, fort logiquement, centré sur les besoins de l'Etat en la matière : aide à la maîtrise des conventionnements ETAT et FSE et outillage des ML pour la mise en œuvre des politiques et dispositifs publics en faveur de l'insertion des jeunes et de la lutte contre les discriminations (Suivi et analyse des actions et de leurs résultats par dispositif ou programme, organisation de sessions de formation et d'échange de bonnes pratiques, notamment sur les relations avec les employeurs).

8.3 La formation professionnelle au service de la gestion des parcours professionnels

8.3.1 Scénario 8 : Améliorer l'accès à la formation des salariés en cotation 8 et inférieure

Comme nous l'avons souligné précédemment, les formations PRF priorisent le développement des compétences de salariés du cœur de métier : principalement les conseillers (même si des efforts sont relevés dans certaines régions). De plus, il est plus difficile de « remplir » des formations prévues pour des salariés de niveau de cotation 8 ou inférieure (par exemple les chargés d'accueil) notamment en raison des effectifs plus faibles de ces publics en région. Se pose ici explicitement la question de la mise en place « d'incitation » aux actions de formation pour ces publics.

Le scénario 8 consiste à positionner l'offre et les modalités de son déploiement de la façon suivante :

- ♦ Proposer une offre plus importante de formations (intra) qui soient accessibles à tous les salariés d'un même établissement une fois par an sur un thème différent chaque année (dans une optique de politique de l'établissement) ;
- ♦ Mettre en place, par la Branche et dans le cadre du Plan de formation, des indicateurs permettant de disposer d'informations sur le nombre de salariés n'ayant accédé à aucune action de formation depuis 3 ans ... ;
- ♦ Développer des formations interrégionales (et faciliter leur accès), notamment à destination des chargés d'accueil afin de disposer de groupes de taille suffisante ;
- ♦ Redéfinir les actions prioritaires en ce sens au sein de la branche.

Ce scénario - qui permet d'envisager un accès à la formation plus important de certaines catégories de salariés - suppose cependant de lever plus difficultés :

- des problématiques de financement : le coût de formations intra peut dépasser le budget individuel / requérir la mobilisation de fonds mutualisés (ceci est-il envisageable ?)
- des problèmes d'organisation : pour les formations interrégionales, les ARML ne disposent pas à ce jour d'une cartographie de l'ensemble des réalisations PRF de toutes les régions²³.

²³ Cette année, un support harmonisé va être utilisé pour réaliser chaque bilan PRF

8.3.2 Scénario 9 : développer le parcours pour les nouveaux entrants

Le contexte actuel d'évolution des missions locales tend à renforcer la culture « emploi » de la Branche. Les profils récemment recrutés appartiennent plutôt à cette culture et l'arrivée des maisons de l'emploi adhérentes à la CCN peut contribuer à ce mouvement. L'offre de services des missions locales requiert cependant des contours de métiers plus larges (au-delà de l'emploi et du placement dans l'emploi).

Ce scénario 9 propose de prolonger le module national de formation « Culture Commune » par des actions de formation plus ciblées :

- Déclinées en « Parcours d'intégration » pour les nouveaux, ces actions seraient construites à partir d'une trame nationale et adaptées (individualisées) selon le profil de l'arrivant qui suivrait donc tout ou partie des modules prévus.
- Déclinées en actions « Cultures communes » dans le cadre d'actions de formation complémentaires à l'action nationale et dont le thème serait défini chaque année par la Branche. Elles pourraient être suivies par les salariés de chaque mission locale en interne et seraient dupliquées (afin de mutualiser les frais pédagogiques et l'ingénierie) voire à ce titre intégrées au PRF.

Ce scénario 9 permettrait de prolonger les partages instaurés dans le cadre du premier module de formation « Culture commune » par un partage plus ciblé sur les pratiques et techniques professionnelles qui font les spécificités des métiers des missions locales.

8.3.3 Scénario 10 autour du développement de parcours d'accès à la qualification et à la certification

Il n'existe pas aujourd'hui de certifications identifiées accessibles par la formation initiale, ce qui explique l'importance des formations qualifiantes financées dans le cadre du CIF (voire de la Professionnalisation ou du Plan de formation).

Le scénario 10 consiste ici à construire demain des « parcours qualifiants balisés » au sein de la branche ou au sein de l'économie sociale. Deux aspects méritent d'être explorés :

1. Une réflexion est aujourd'hui en cours au sein de la Branche sur la politique de formation initiale, ce qui se traduit par l'analyse des titres et diplômes existants délivrés par l'Université, le CNAM, l'AFPA correspondant aux domaines de compétence requis. L'accès au CIP répond aujourd'hui à un besoin de reconnaissance à posteriori et/ou dans le cadre du souhait de mobilité externe. Est étudiée l'opportunité de créer une qualification « CIP + » (avec un référentiel pouvant composer une licence). Le cadre d'un accord interbranche pourrait ici faciliter un élargissement de ces actions au champ de l'économie sociale et solidaire. (→ prolongement et articulation / accord interprofessionnel de l'économie sociale et solidaire sur la Formation).
2. La mise en place de plateformes d'orientation et de transition professionnelle pour les salariés de la branche (évoquée dans le chapitre précédent scénario 3) peut constituer un point d'appui et un vecteur de réussite important pour les salariés souhaitant élever leur niveau de qualification et accéder à des certifications reconnues.

8.4 Le processus de construction du plan de formation et son financement

Ces différents scénarios évoqués requièrent tout à la fois une organisation adéquate du processus de construction du plan de formation et un financement lisible et approprié par l'ensemble des parties prenantes. Sur ces deux sujets, demeurent un ensemble de questionnements que nous avons proposé d'aborder dans le cadre des groupes de travail de la phase 2. A travers ces questionnements, il s'agit de trouver les modalités d'une meilleure articulation entre les trois niveaux d'élaboration de la politique de formation (niveau de la structure en charge de la construction du plan de formation de la structure, niveau régional en charge de la construction du Programme régional de formation, niveau national en charge de la définition des actions nationales) et de construire des préconisations qui aient un sens pour chacun de ces niveaux.

Questions débattues en matière de règles de prise en charge des actions de formation :

- ♦ Faut-il conserver l'articulation des actions de formation aux domaines de compétence dans la mesure où toutes les actions de formation sont validées par le Conseil de Gestion ?
- ♦ Faut-il différencier éligibilité et priorités ?
- ♦ Faut-il élargir les priorités de la branche à d'autres domaines ?
- ♦ Faut-il favoriser le financement de formations inter-régionales ?
- ♦ Faut-il penser / construire sur certains thèmes une complémentarité entre actions nationales (cadre commun, 1^{ère} approche) et actions du PRF (approche approfondie, contextualisée)
- ♦ Faut-il généraliser la tenue de « Journées Professionnelles » ?

Tous les participants aux groupes de travail de phase 2 ont souligné leur attachement à l'élaboration de règles définissant des critères nationaux de prise en charge des actions de formation. Ainsi, est-il par exemple jugé normal que, pour chaque action de formation, il soit possible de lier un ou deux domaines de compétences afin de favoriser une relation explicite entre emploi et formation (la formation ne doit pas être détachée de la compétence). Mais les participants se sont interrogés sur la bonne façon de valider l'effectivité de ce lien :

- L'objectif est-il atteint par la mise en œuvre de ces critères ?
- La liste des priorités n'est-elle pas trop importante ?
- Surtout, le lien mécanique entre formation et domaine de compétence ne risque-t-il pas à l'inverse d'orienter l'offre de formation vers des actions d'adaptation au poste de travail et de limiter les possibilités d'accéder à des formations de catégorie 3 (ce qui peut constituer un frein au développement de l'employabilité des salariés de ces établissements) ?

Parallèlement, une autre dimension devait être abordée pour renforcer la capacité à construire une *politique* de formation : celle de l'articulation des calendriers entre l'élaboration des programmes nationaux et régionaux, la phase de recueil des besoins (entretiens professionnels) et le calendrier de consultation des représentants du personnel.

L'agenda de construction du plan de formation est aujourd'hui le suivant :

- Avril : Recueil des besoins pour les PRF
- Mai juin : Élaboration des cahiers des charges
- Fin juin Envoi des cahiers des charges à la consultation
- Fin juillet Réponse des organismes
- Fin août Analyse et choix
- Sept. Pré inscriptions pour le PRF
- Sept. 1ère consultation sur le PF (bilan)
- Oct. Construction du dossier de financement pour Uniformation
- Nov -Déc 2ème consultation sur le PF (projet de PF)
- Mi Déc Programme définitif

Le scenario proposé et débattu consiste à retravailler le calendrier pour mieux articuler les séquences suivantes :

- Recueil des besoins
- Élaboration du programme national
- Élaboration des PRF
- Mise à disposition des programmes
- Tenue des entretiens professionnels
- Analyse des besoins / demandes et des écarts par les structures
- Consultation des représentants du personnel.

Il propose également de retenir l'idée d'introduire de la pluri-annualité dans l'élaboration des programmes régionaux, voire nationaux de formation, afin de rendre plus faciles la construction des plans de formation des structures, l'organisation des entretiens professionnels et la programmation effective des entrées en formation.

8.5 Choix de scénarios réalisés par le comité de pilotage de l'appui technique dans la perspective des préconisations

Le graphique ci-dessous rappelle les scénarios évoqués.

Figure 8 : 5 scénarios liés aux enjeux de la formation professionnelle des salariés de la Branche des ML et PAIO



■ **Troisième partie :** **Préconisations**

9. Préconisations liées à la Classification de Branche

9.1 La méthodologie employée

Le scénario 1, retenu par les partenaires sociaux de la Branche, consiste à maintenir la structure actuelle de classification des emplois et à intégrer les modifications liées à l'évolution des emplois et structures.

Il s'agit au travers de plusieurs axes de travail de faire évoluer l'architecture d'ensemble des grilles de classification : compétences et emplois repères.

A partir de l'étude conduite et des enjeux repérés, nous avons repéré trois axes d'évolution :

1. Réaliser un travail d'ajustement et de maintenance des compétences se référant à des emplois repères dont les contours ont évolué, compte tenu des évolutions constatées dans les établissements
2. Favoriser une lecture transversale des expertises thématiques susceptibles d'être mobilisées par un salarié en situation d'accompagnement des jeunes (conseillers) ou de pilotage d'un projet (chargé de projet)
3. Rendre lisible les nouvelles compétences des établissements relatives à la fonction d'étude, d'observation et d'ingénierie du territoire qui leur est impartie en vertu de la Convention Pluriannuelle d'Objectifs.

Le système de classification des emplois du secteur est fondé sur une logique « compétence » : c'est l'exercice d'une compétence qui donne accès à tel emploi repère et tel niveau de cotation. Ce système est complété par une liste d'emplois repères qui cible les principaux emplois types du secteur et donne ainsi aux structures une première trame pour bâtir un profil de poste.

Cette logique permet de tenir compte au mieux de la réalité des emplois occupés, puisqu'il permet de bâtir des profils de postes « sur mesure » à partir d'un répertoire déjà très détaillé des compétences. Nos préconisations conservent ces principes de fonctionnement.

En revanche, l'étude de terrain et les groupes de travail ont clairement mis en évidence la nécessité de compléter les classifications actuelles, voire de réorganiser certains domaines de compétences, pour tenir compte de l'évolution des missions et de l'organisation des Missions Locales. Il s'agit de répondre directement à la double exigence de reconnaissance et d'identification des métiers, et de souplesse du système de classification par les compétences.

Nos préconisations prennent également en compte l'hétérogénéité qui caractérise le secteur, notamment en termes de taille des structures. Une attention particulière a été portée aux termes employés afin de rendre compte du contenu du travail quelle que soit l'organisation de la structure. En outre, la description des expertises et tâches

réalisées a été réalisée de façon générique de façon à permettre de décrire de façon extensive la réalité des situations professionnelles possible.

Nos propositions seront étayées par des illustrations permettant d'en détailler le contenu. Dans certains cas, nous poursuivrons la logique jusqu'à proposer des évolutions de cotations en cohérence avec le sens de nos préconisations. Il s'agit d'indications à l'attention des partenaires sociaux pouvant servir de support au débat sur les classifications.

9.2 Levier 1 : Ajustement et maintenance des compétences se référant à des emplois repères dont les contours ont évolué

Partant des résultats de l'étude de terrain et des groupes de travail, trois champs nous ont paru ici devoir être traités :

- Les compétences (et emplois repères) dans l'informatique
- Les compétences en documentation
- Les compétences en gestion.

Les analyses ci-dessous sont cependant des illustrations d'une démarche qui peut être répliquée pour les autres champs de compétences de la convention collective. Les travaux qui s'en suivraient relèvent de la Commission paritaire nationale de négociation.

9.2.1 **Les compétences (et emplois repères) dans l'informatique**

Aujourd'hui, les compétences en informatique sont décrites au travers des domaines de compétences :

- 8.10 « assurer un suivi informatique de l'activité »: compétence d'ingénierie, relative principalement à la gestion des bases de données, mais peu valorisée en termes de cotations (cotation 5).
- 8.11: « gérer la structure sur le plan informatique » (cotation 11): compétence technique relative à des activités de maintenance, d'assistance et de développement informatique.

L'étude montre que cette structuration a plusieurs limites :

- Les intitulés de compétences sont peu explicites et rendent peu compte de la réalité du contenu de l'activité (l'intitulé de 8.10 « assurer un suivi informatique de l'activité » ne rend pas tout à fait compte de la réalité du contenu de ce suivi qui dépasse la simple dimension informatique et comporte une dimension statistique) ;
- Les compétences rassemblent des activités hétérogènes de par leur niveau et leur finalité (ex : 8.11 « éditer des documents statistiques (...) » et « assurer la maintenance des postes informatiques ») ;
- Certaines dimensions de l'activité dont l'importance est croissante dans les structures, du fait notamment des regroupements avec d'autres structures telles que les Maisons de l'Emploi ou de l'augmentation de la taille des structures, ne sont pas suffisamment valorisées ou sont peu explicites (ex : « faire des requêtes sur les différentes bases de données » en cotation 5 seulement).

Nos observations de terrain ont confirmé qu'en réalité, les compétences en informatique dans les structures relèvent de deux types :

- **les compétences techniques**, dont la finalité est le bon fonctionnement des systèmes locaux. Compte tenu de l'augmentation de la taille des établissements, de leur informatisation et des mises en réseau, ces compétences deviennent de plus en plus cruciales et requièrent des savoirs faire spécifiques importants. Selon la taille de la structure et son intégration à un réseau de partenaires, les compétences vont de la simple maintenance des postes à une véritable démarche de développement de solutions techniques sur mesure (ex : mise en place de l'architecture réseau).
- **les compétences d'ingénierie informatique**, liées à la gestion des bases de données, dont l'importance est croissante compte tenu des attentes fortes des partenaires sur l'obtention de statistiques et d'un suivi précis de l'activité, mais aussi du positionnement des structures sur l'observation du territoire souhaitée par la CPO. Ici encore, les compétences relèvent de deux niveaux de responsabilité : un premier niveau de gestion de données et un second niveau d'exploitation des données. Selon la taille de la structure, ce second niveau de responsabilité est exercé par la direction ou pour les plus grands établissements, un salarié dédié. Notons également le développement de nouvelles compétences de développement d'outils multimédia dont la visée peut aller de la simple communication (site internet) à des démarches outillées d'accueil des publics.

Seules les compétences techniques relèvent selon nous de l'axe « gestion », car au service de fonctions dites « support ». Les compétences en ingénierie relèvent d'un autre axe de compétence, inexistant aujourd'hui (cf. ci-après concernant la création d'un axe 10).

En termes d'emploi repères, nos observations ont mis en évidence qu'il existe au moins deux situations dans les établissements :

- **des personnels chargés uniquement d'opérations de 1^{er} niveau technique et d'ingénierie**, la taille de la structure ne permettant ou ne nécessitant pas un champ plus large d'intervention. A terme, il se pourrait qu'en raison de l'augmentation de la taille des structures (qui demeure toutefois celle d'une petite PME), ces emplois soient remplacés par des emplois plus qualifiés et polyvalents.
- **Des personnels hautement qualifiés et polyvalents**, qui, en plus de leurs compétences techniques pointues leur permettant de répondre aux enjeux propres à des structures de taille moyenne, contribuent activement au suivi de l'activité et à l'observation du territoire et/ou au développement d'outils multimédias propres à la structure

Partant de ces constats, nous proposons de réviser la structure des compétences comportant une dimension informatique. Le tableau ci-dessous détaille notre proposition.

Proposition de cartographie des compétences en informatique

	Dimension technique (dans l'axe gestionnaire)	Dimension ingénierie (à intégrer à l'axe 10 : Expertises et ingénieries)
1^{er} niveau de compétences	<p>Assurer la maintenance informatique et l'assistance technique de la structure :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entretenir, faire évoluer et sécuriser les systèmes (8.11) - Assurer la maintenance des postes informatiques et veiller au bon fonctionnement des logiciels (traitement de texte, tableurs, gestionnaires de bases de données, « Parcours »...) (8.11) - Installer de nouveaux matériels et outils (logiciels, messagerie électronique, liaison spécialisée type Numéris, connexion informatique / photocopieuse...) (8.11) - Mettre en place des cahiers de procédures informatiques (sauvegarde, mot de passe, fiche incident, ...) (8.11) - Assurer une assistance technique auprès des réseaux territoriaux (8.11) - Former les différentes catégories de personnel à l'utilisation des outils informatiques en place ou nouvellement installés (8.11) 	<p>Administrer des bases de données (révision de la compétence 8.10) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparer la mise en place des bases de données, puis suivre leur fonctionnement (nouveau) - Actualiser les bases de données à échéance régulière (8.10) - Contrôler la réalisation des sauvegardes à échéance régulière (8.10) - Exporter la base de données de suivi des publics (des jeunes) au siège pour une mise à jour régulière du fichier central (8.10) - Classer, archiver ou supprimer les documents informatiques de la structure (8.10)
2^{ème} niveau de compétences	<p>Assurer une veille et le développement informatique de la structure (nouveau) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Effectuer une veille sur l'environnement informatique et technologique de la structure (nouveau) - Participer à des développements spécifiques (notamment pour la prise en compte de l'offre de la structure, et les liens avec d'autres bases de données) (nouveau) - Assurer les relations avec l'hébergeur et l'ensemble des prestataires (gestion, maintenance, assistance) (nouveau) - Apporter un appui aux conseillers pour l'utilisation de l'application de gestion informatisée de l'activité (dans le cadre de l'animation de groupe de référents notamment) (nouveau) - Assurer le lien entre les utilisateurs et les niveaux régionaux et nationaux : prise en compte des évolutions et des observations à tous les niveaux) (nouveau) 	<p>Réaliser un suivi statistique de l'activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Élaborer des requêtes et tableaux de bord, en lien avec les partenaires et la structure, et gérer la bibliothèque des données (nouveau) - Extraire, traiter et analyser les données (nouveau) - Réaliser des présentations informatiques sur l'activité (8.11) - Editer des documents statistiques, selon les échéances fixées (mensuelles, trimestrielles et annuelles) (8.11) - Rédiger et actualiser la charte de saisie en lien avec les instances de pilotage et les utilisateurs (nouveau) - Formaliser des outils de gestion, en lien avec la direction (8.11) - Participer aux différents comités d'élaboration et de suivi de logiciels spécifiques à la structure (ex : parcours) (8.11) <p>Assurer le développement d'outils multimédia :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer un site internet / intranet (8.11) - Concevoir des outils multimédia permettant d'outiller l'activité insertion ou la doc (nouveau)

En résumé, nos propositions visent à mieux valoriser les nouvelles compétences en informatique développées par les structures et renforcer la cohérence des descriptifs :

Proposition de Circé :

- **Remplacer le domaine de compétences 8.11 au sein de l'axe « gestion » par deux domaines compétences 8.10 « Assurer la maintenance informatique et l'assistance technique de la structure » et 8.11 « Assurer une veille et le développement informatique de la structure (nouveau) »,** pour recentrer les compétences informatiques de l'axe « gestion » sur une dimension technique et rendre compte du niveau de compétence élevé pouvant être requis dans certaines structures ;
- **Remplacer le domaine de compétences 8.10 par trois domaines de compétences : « Administrer des bases de données » (révision de 8.10), « Réaliser un suivi statistique de l'activité » et « Assurer le développement d'outils multimédia »,** pour étayer les compétences en ingénierie aujourd'hui centrales dans les associations...
- **... Et déplacer les compétences « Administrer des bases de données » (révision de la compétence 8.10), « Réaliser un suivi statistique de l'activité », « Assurer le développement d'outils multimédia » vers un axe 10 « Expertises et ingénieries » à créer,** afin de mettre en évidence qu'il ne s'agit pas seulement de compétences « support » de gestion, mais bien d'une mission à part entière de la structure.

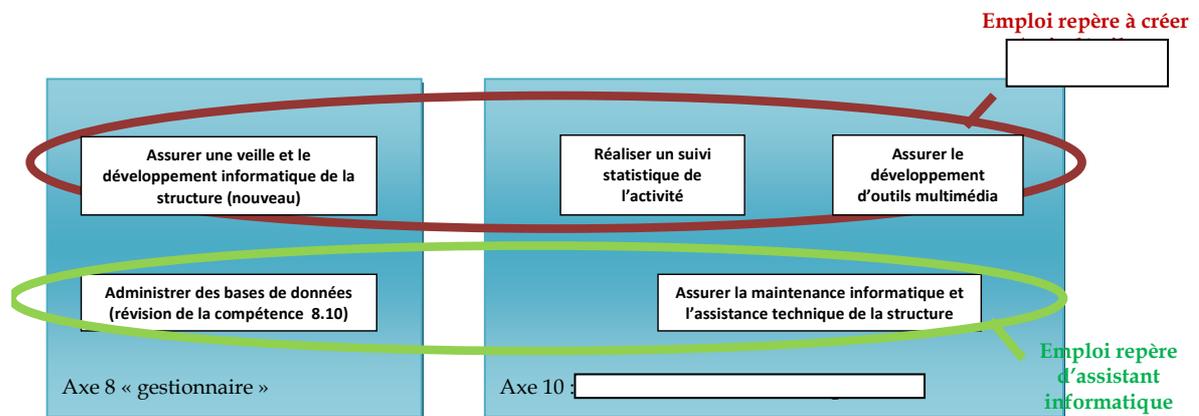
En outre, la réflexion menée pourra conduire à

- **Distinguer en termes de niveau de cotation « Administrer des bases de données », « Réaliser un suivi statistique de l'activité » et « Assurer le développement d'outils multimédia »**
- **Distinguer en termes de niveau de cotation des compétences « Assurer la maintenance informatique et l'assistance technique de la structure » et « Assurer une veille et le développement informatique de la structure (nouveau) »**

Ces différents points relèvent des travaux de la Commission paritaire nationale de négociation

Cf. également page suivante une présentation schématique de notre proposition de structuration des compétences et des emplois repères en informatique.

Figure 9 : Présentation schématique de notre proposition de structuration des compétences et emplois repères en informatique



9.2.2 Les compétences en documentation

Aujourd'hui, la fonction documentation n'est décrite qu'au travers de « documenter » (4.9) donnant accès à une cotation 8.

Or, il apparaît que le descriptif de la compétence, tout comme le niveau de cotation associé, ne rendent pas compte de la réalité effective des compétences et niveaux de responsabilité. **En effet, le regroupement de Missions Locales avec d'autres structures telles que les Maisons de l'Emploi modifie substantiellement la finalité de l'activité documentation.** En particulier, trois dimensions essentielles de l'activité prennent une place croissante :

- **L'informatisation de l'information** : les descriptifs d'activité ne tiennent pas compte de l'utilisation de l'outil informatique comme principal outil de travail. Or, cet outil requiert la maîtrise de logiciels spécifiques, leur adaptation et une nouvelle façon de gérer l'information avec une double problématique d'archivage et d'accès à l'information ;
- **L'évolution des finalités du métier de documentaliste** : au-delà la constitution d'un fond documentaire, le (la) documentaliste joue aujourd'hui un rôle essentiel dans la capitalisation des savoirs d'une structure. En outre, le documentaliste doit rechercher et mettre à disposition l'information auprès de tous. Aussi, il ne s'agit plus seulement de la constitution de dossiers documentaires mais aussi de la mise en place d'une réflexion sur l'organisation des bases de connaissances en interne ;
- **La dématérialisation de l'information et le travail en réseau** avec des partenaires multiples ont également un impact sur le métier de documentaliste : la mise en place de coopération avec des partenaires externes pour organiser des manifestations communes dans les espaces documentaires ou la mutualisation des bases documentaires requièrent des compétences partenariales essentielles.

Tableau 6 : Proposition de Circé d'évolution du contenu de « 4.9. Documenter »

Descriptifs d'activité actuels	Proposition de Circé
Identifier les fournisseurs de documentation : organismes, maisons d'édition, partenaires...	Identifier et gérer les relations administratives avec les fournisseurs de documentation : organismes, maisons d'édition, partenaires...
Collecter sélectionner et organiser l'ensemble de la documentation. Synthétiser, indexer et classer les documents.	Collecter sélectionner et organiser l'ensemble de la documentation. Synthétiser, indexer, et classer les documents, effectuer le catalogage. Informatiser le fond documentaire. Assurer une veille sur les documents.
Concevoir des outils et des supports adaptés (fichiers, répertoires, annuaires)	Concevoir des outils et des supports adaptés (fichiers, répertoires, annuaires)
Réaliser une revue de presse	Réaliser une revue de presse
Créer des dossiers documentaires internes pour les jeunes et le personnel en veillant à rendre accessible l'information	Créer des outils de documentation internes (dossier, outils multimédia) pour les jeunes et le personnel en veillant à rendre accessible l'information. Contribuer à la mutualisation des connaissances en interne (identification des sources d'information, des besoins communs et conception de supports)
Diffuser l'information en utilisant les supports les mieux adaptés (distribution personnalisée, réseau intranet, tableau d'affichage)	Diffuser l'information en utilisant les supports les mieux adaptés (distribution personnalisée, réseau intranet, tableau d'affichage).
Alimenter et mettre à jour sur Internet les données relatives à la documentation	Assurer une veille documentaire sur concernant les données relatives à la documentation

La mobilisation de ces compétences (cf. proposition de Circé dans le tableau ci-dessus) fait appel à un niveau de qualification et de formation initiale supérieur. Aujourd'hui, l'entrée sur le marché du travail comme documentaliste s'effectue avec au minimum un diplôme de niveau bac +2 ou 3²⁴. Pour que les structures adhérentes puissent être attractives pour des diplômés de ce niveau, il semble nécessaire d'élever le niveau de cotation de l'emploi repère en revalorisant la cotation de 4.9 et en associant des compétences d'un niveau supérieur. *Cette question relève des travaux de la Commission paritaire nationale de négociation.*

Proposition de Circé :

- Ajuster et compléter 4.9 (cf. ci-dessus)
- Réévaluer à la hausse la cotation de 4.9
- Revoir le contenu de l'emploi repère de chargé de documentation : ajouter 3.4 « coopérer avec des partenaires extérieurs »

²⁴ Source ONISEP. A noter : il existe des diplômes de documentaliste allant jusqu'au bac +5. L'ONISEP conseille même l'obtention de ce niveau de diplôme pour entrer sur le marché du travail...

9.2.3 **Les compétences en gestion**

Quelques précisions sur le champ de l'analyse :

Malgré l'existence d'un axe gestionnaire et d'un métier gestion :

- **les métiers de la gestion ne se limitent pas aux compétences listées dans l'axe « gestionnaire ».** La Convention Collective comporte aujourd'hui un axe gestionnaire spécifique aux activités de gestion de la structure. Pour autant, on trouve des compétences administratives au sein d'autres axes et d'ailleurs, les emplois repères du métier « gestion » font référence à plusieurs compétences de l'axe 4 (technique). Nous ne traiterons ici que des compétences « administratives » de l'axe « gestionnaire ».
- **les compétences de l'axe « gestionnaire » ne sont pas toutes liées à des fonctions de gestion de la structure.** Aussi, nous laissons de côté dans notre analyse les compétences 8.7 « gérer un dispositif ou un service délégué », 8.10 « assurer un suivi informatique de l'activité » et 8.11 « gérer la structure sur le plan informatique ».

Il est très clairement ressorti de notre étude un décalage croissant entre le système de classification des compétences et d'emplois repères et la réalité du contenu des emplois attachés à la gestion des structures aujourd'hui.

Le développement de la taille des structures, la complexification de leur portage juridique (en lien notamment avec le développement des Maisons de l'Emploi) rendent de plus en plus importantes les fonctions de gestion. Cette importance croissante se traduit au travers de :

- **La complexité accrue des tâches exigées.** Par exemple, au niveau social, au-delà de 50 salariés, la mise en place d'un Comité d'Entreprise exige la présentation d'un plan de formation structuré, mais aussi des consultations régulières sur différents thèmes, qui doivent être préparées. L'association de la Mission Locale à d'autres acteurs de l'emploi amène une diversification des publics accueillis, mais aussi des prestations et des sources de financement et donc la gestion financière de l'association devient particulièrement ardue. Cette complexité impacte tous les métiers de la gestion dont les niveaux de qualifications sont en pleine évolution.
- **le développement de fonctions d'encadrement supérieur en gestion.** La complexification des tâches mais aussi dans certains cas, l'étoffement des services de gestion permettent (ou requièrent) la création d'emplois très qualifiés chargés de la réalisation des activités les plus complexes de la gestion voire de l'encadrement d'une équipe administrative. Dans certaines structures, cette fonction émergente de « directeur (trice) administratif et financier » peut jouer le rôle de « bras droit » de la direction.

Or aujourd'hui, l'axe « gestionnaire » et le métier « gestion » soulève plusieurs questions relevant des travaux de la commission paritaire nationale de négociation :

- **Le niveau de cotation le plus élevé de l'axe « gestionnaire » est 11** et ce, même pour les compétences pouvant être qualifiées de stratégiques pour une association. Par exemple la compétence « définir les conditions de la gestion budgétaire et financière » est associée à la cotation 11.
- **En plus d'être plafonnées à 11, certaines activités semblent sous évaluées :** ex : l'activité « gérer, voire négocier des contrats de nature diverses (assurance, maintenance, location) » au sein de la compétence 8.4 n'est évaluée qu'à la cotation 10, alors que la « négociation » entraîne une responsabilité importante de la part du salarié, notamment dans les plus grosses structures. Autre exemple : l'activité « préparer et organiser l'assemblée générale de façon à mettre en valeur l'activité de la structure » (in 8.6) ne relève que de la cotation 5, alors que cette capacité à valoriser l'action de la Mission Locale est aujourd'hui plus que jamais nécessaire.
- **Concernant les emplois repères du métier « gestion »,** si l'on exclue l'emploi d'assistant informatique, **leurs cotations de référence s'échelonnent de 4 à 10.** En outre, les intitulés d'emplois repères comportent tous la mention « assistant », or, la notion d'assistantat ne concerne qu'une partie des emplois.

A terme, il s'agit de donner davantage de profondeur à ce domaine de compétence en réévaluant le niveau de cotation de certaines compétences tout en conservant un premier niveau de qualification.

Par ailleurs, l'axe gestionnaire mérite selon nous une relecture attentive permettant de supprimer les redondances (ex : l'activité « établir les feuilles de salaires » se retrouve dans les domaines de compétences 8.8 et 8.9).

Enfin, certains domaines de compétences qui relèvent aujourd'hui de l'intervention de Direction pourraient demain être délégués à des responsables administratifs, notamment dans le domaine de la gestion des ressources humaines (ex : plan de formation, ...)

Il apparaît dès lors que le travail de maintenance de ces domaines compétences doit passer par plusieurs angles d'attaque :

Proposition de Circé (voir le détail en annexes) :

- ➔ **Ventiler les activités au sein des compétences de façon à garantir une cohérence en termes de niveau de responsabilité au sein de chaque domaine de compétences et supprimer les redondances ;**
- ➔ **Réévaluer (à la hausse) le niveau de cotation de certains domaines de compétences afin de tenir compte de la réalité du niveau de responsabilité de ces emplois ;**
- ➔ **Créer un emploi repère de « responsable administratif et financier » donnant accès à une cotation 14.**
- ➔ **Revoir les intitulés de certains emplois repères afin de ne limiter la notion d'assistantat qu'à certains emplois.**

Ces points relèvent des travaux de la Commission paritaire nationale de négociation

Détail des propositions :

➤ *Au niveau des compétences*

Nous proposons une mise à plat des domaines de compétences 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.8, 8.9. Notre objectif est de proposer une rédaction qui permette une revalorisation de certains items/activités particulièrement stratégiques. Concrètement, la démarche méthodologique adoptée est la suivante :

1. S'assurer que la composition des domaines de compétences en termes d'activité est cohérente du point de vue du niveau de responsabilité ou de complexité du domaine et de sa finalité. Cet objectif nous conduit à déplacer / supprimer / ajouter / reformuler des activités ;
2. Réécrire si besoin l'intitulé du domaine de compétence afin qu'il décrive explicitement son contenu ;
3. Analyser de façon comparative avec les autres compétences le niveau de cotation pouvant être associé à chaque axe. Il s'agit de propositions indicatives qui doivent donner lieu à débat.

Cette proposition est détaillée en annexe.

En outre, l'activité de gestion des ressources humaines nous paraît pouvoir être mieux décrite et mieux reconnue en termes de contenu proposé par la grille de classification. A titre d'illustration, et pour tenir compte de l'attention particulière à porter au développement des compétences des salariés des missions locales, nous proposons que soit par exemple réfléchi l'alternative suivante :

1. soit l'introduction d'un nouveau champ d'activité dans le domaine de compétences « 8.9 » :

Préparer et suivre la réalisation d'un plan de formation et de professionnalisation : collecter et synthétiser les grilles et les documents de recueil des besoins ; formaliser les projets de formation et élaborer les cahiers des charges, en tenant compte, si besoin, des cahiers des charges des partenaires ; rédiger et communiquer les documents d'information (fiches descriptives des actions, plan, programme ...) ; collecter les bulletins d'inscription, constituer les listes, suivre les inscriptions, envoyer les confirmations ; suivre les conventionnements et la facturation ; participer à l'accueil des personnels et des intervenants ; participer aux bilans de fin d'action et/ou aux jurys.

Dans ce cas, le niveau de cotation de cette compétence devra être réévalué pour tenir compte du caractère stratégique pour la structure de ces activités.

2. soit l'introduction d'un nouveau domaine de compétences :

8.10 Préparer et suivre la réalisation d'un plan de formation et de professionnalisation²⁵

- collecter et synthétiser les grilles et les documents de recueil des besoins
- formaliser les projets de formation et élaborer les cahiers des charges, en tenant compte, si besoin, des cahiers des charges des partenaires
- rédiger et communiquer les documents d'information (fiches descriptives des actions, plan, programme ...)
- collecter les bulletins d'inscription, constituer les listes, suivre les inscriptions, envoyer les confirmations
- suivre les conventionnements et la facturation
- participer à l'accueil des personnels et des intervenants
- participer aux bilans de fin d'action et/ou aux jurys

La première proposition présente l'avantage d'intégrer explicitement et directement cette activité à une compétence globale de gestion administrative du personnel. La seconde proposition nous semble toutefois préférable, dans la mesure où elle identifie une composante d'activité pouvant être également exercée par un salarié en charge de l'animation régionale des missions locales.

Cette question relève des travaux de la Commission paritaire nationale de négociation.

➤ *Au niveau des emplois repères et métier*

Nous proposons :

- **La création d'un emploi repère de responsable administratif** permettant de rendre compte de la réalité de certains emplois dans les structures et de rééquilibrer la filière métier par rapport notamment au métier « insertion sociale et professionnelle ».
- **Le remplacement de l'intitulé « assistant financier » par « gestionnaire »**, dans la mesure où cet emploi ne comporte pas de dimension d'assistantat, avec la revalorisation de l'emploi en termes de cotation ;
- **La réorganisation du lien emploi repère / compétences** en tenant des propositions ci-dessus.

²⁵ Dans un document en date d'août 2006, l'Association Professionnelle des Équipes d'Animations Régionales proposaient la création d'un domaine de compétences 5.4 positionné sur l'axe ingénierie de projet et spécifiquement dédié aux salariés des animations. Nous reprenons ici l'essentiel du contenu du domaine de compétence alors proposé, mais son positionnement dans l'axe gestionnaire nous semble préférable.

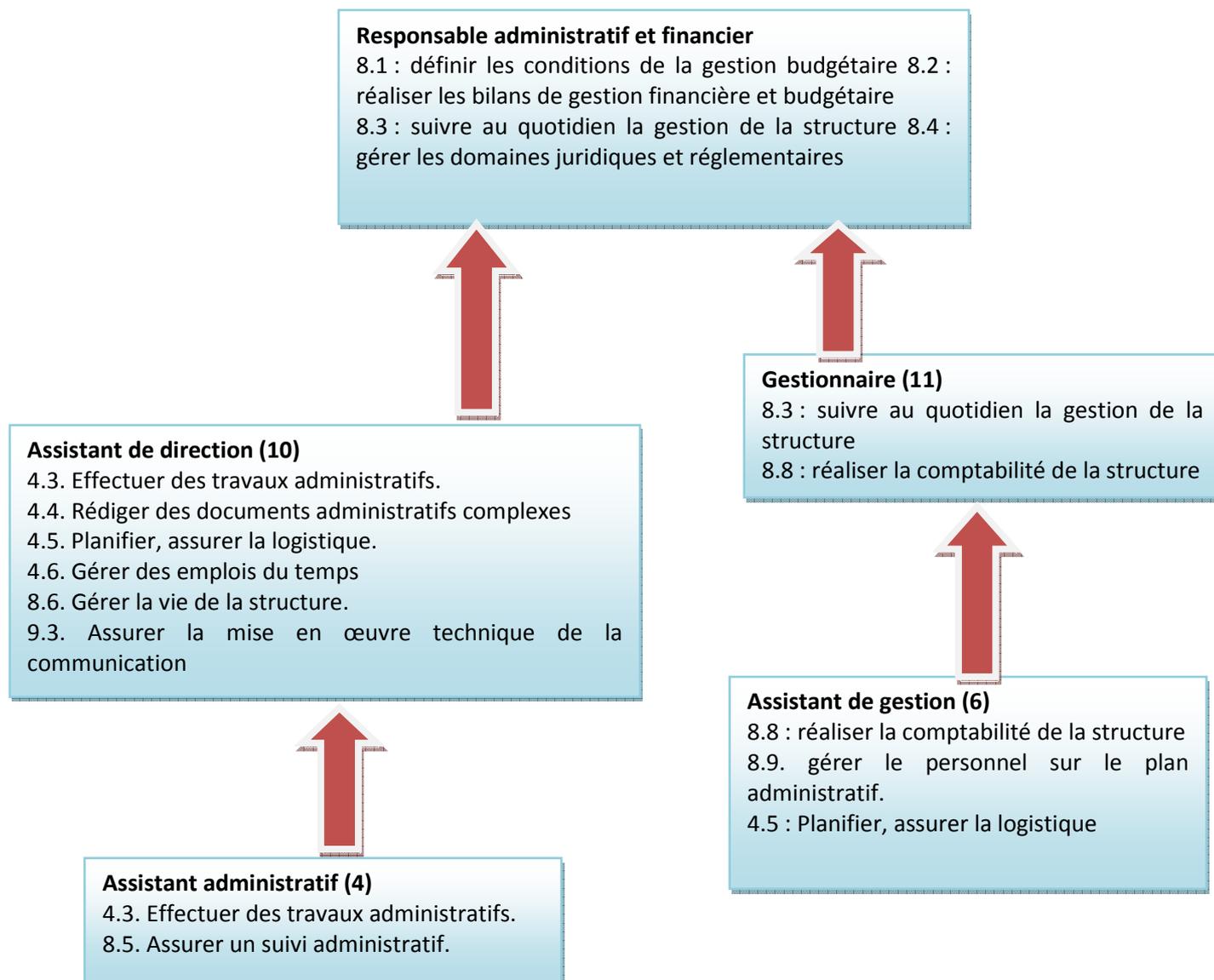
Tableau 7 : Proposition d'une base de travail pour la rénovation du métier gestion

Emploi repère	Compétences associées	Proposition de cotation
Responsable administratif et financier (14)	8.1 : définir les conditions de la gestion budgétaire	14
	8.2 : réaliser les bilans de gestion financière et budgétaire	14
	8.3 : suivre au quotidien la gestion de la structure	11
	8.4 : gérer les domaines juridiques et réglementaires	14
Gestionnaire (11)	8.3 : suivre au quotidien la gestion de la structure	11
	8.8 : réaliser la comptabilité de la structure	6
Assistant de gestion (6)	8.8 : réaliser la comptabilité de la structure	6
	8.9. gérer le personnel sur le plan administratif.	6
	4.5 : Planifier, assurer la logistique.	7
Assistant de direction (10)	4.3. Effectuer des travaux administratifs.	4
	4.4. Rédiger des documents administratifs complexes.	7
	4.5. Planifier, assurer la logistique.	7
	4.6. Gérer des emplois du temps.	7
	8.6. Gérer la vie de la structure.	5
	9.3. Assurer la mise en œuvre technique de la communication	10
Assistant administratif (4)	4.3. Effectuer des travaux administratifs.	4
	8.5. Assurer un suivi administratif.	4

La Commission paritaire nationale de négociation pourra travailler sur cette proposition.

In fine, l'organisation du métier gestion pourrait par exemple prendre la forme suivante²⁶ :

Figure 10 : Proposition d'organisation du métier gestion



²⁶ Nous avons volontairement laissé de côté ici l'emploi repère d'assistant informatique, pour des raisons de lisibilité. Notons qu'il s'agit d'une base de travail qui mérite d'être approfondie par les partenaires sociaux.

9.3 Levier 2 : Valorisation des expertises thématiques²⁷ nouvelles :

9.3.1 **Valoriser les expertises liées à l'évolution des modes d'accompagnement des publics par les Missions Locales**

Aujourd'hui, l'accompagnement des jeunes peut être structuré selon deux approches complémentaires, rencontrées sur le terrain :

- **Un accompagnement « holistique »** par un seul conseiller, fondé sur un accompagnement global du jeune prenant en compte l'ensemble des dimensions de l'insertion (santé, hébergement, formation, recherche d'emploi, ...).
- **Un accompagnement « en étoile »** où chaque jeune est suivi par un conseiller référent et rencontre des conseillers spécialisés dans chaque dimension de l'accompagnement, sur « prescription » de son conseiller référent.

Le développement de l'accompagnement en étoile a pour conséquence le renforcement de l'expertise de certains conseillers sur des types d'approche, comme par exemple les relations avec l'entreprise, la santé ou l'orientation. Mais quel que soit le modèle d'organisation de l'offre de services dans les missions locales (qu'un conseiller développe une expertise en particulier ou bien qu'il se positionne sur l'ensemble des champs d'expertise à part égale), **la reconnaissance effective de ces expertises pose plusieurs problèmes :**

- Aujourd'hui, la reconnaissance d'une expertise forte est souvent synonyme pour les salariés et les employeurs de l'obtention d'une promotion : passage de conseiller 1 à conseiller 2, voire accès à l'emploi repère de chargé de projets. En effet, la reconnaissance d'une expertise thématique est aujourd'hui possible au travers de trois principales compétences associées à l'emploi repère de conseiller niveau 2 :
 - « être référent dans un domaine spécifique » (1.4) dans l'axe « conseil en insertion », qui donne accès à une cotation 11, mais n'est mentionnée que dans l'emploi repère « conseiller niveau 2 »
 - « outiller l'activité insertion » (4.8) dans l'axe technique qui donne accès à une cotation 12 (« conseiller niveau 2 »)
 - Le travail sur un domaine de référence demande également la mise en place d'un réseau de partenaires. Or, la compétence 3.3 « construire, développer un réseau de partenaires extérieurs » de cotation 12 n'est liée qu'à l'emploi de conseiller niveau 2.

²⁷ Nous pouvons définir l'expertise comme étant l'ensemble de savoirs détenus à titre individuel ou collectif et mobilisables pour identifier, évaluer ou traiter d'une problématique spécifique en lien avec une activité ou un domaine de compétence. Par extension, l'expert est celui qui sait.

Or, dans les structures, le passage de conseiller 1 à conseiller 2 n'est pas seulement soumis à la détention d'une expertise dans un domaine en particulier (santé, logement, ...) et d'autres facteurs tels que l'ancienneté peuvent entrer en considération. Pour cette raison, la reconnaissance d'une expertise thématique n'est pas toujours effective.

- Par ailleurs, dans les descriptifs de compétence, certaines expertises ne sont pas suffisamment explicitement reconnues.
 - **L'orientation professionnelle** est dans certaines structures une expertise de certains salariés, mais elle n'est pas mentionnée comme telle dans la Convention Collective. Or, certaines Missions Locales se dotent d'experts référents de ces questions dont les méthodologies sont proches de celles d'un conseiller d'orientation.
 - Les conseillers spécialisés dans **les relations avec les entreprises** doivent quant à eux mobiliser des compétences particulières dont certaines n'apparaissent pas dans la Convention Collective. Ces salariés sont conduits par exemple à « *négoier avec un employeur potentiel les conditions d'intégration du jeune dans l'entreprise au regard des possibilités offertes par les mesures* », comme le prévoit la Convention Pluriannuelle d'Objectifs²⁸ qui définit précisément ce que doit être le rôle des Missions Locales dans leurs relations aux entreprises. Or, ce type particulier de négociation n'est pas prévu dans la Convention collective.

Cette question relève des travaux de la Commission paritaire nationale de négociation

9.3.2 Valoriser les 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

Aujourd'hui, seul le domaine de l'insertion sociale et professionnel, domaine cœur de métier historique des Missions Locales, permet l'accès à un emploi repère de chargé de projets.

Or, en réalité, le développement de structures de taille plus importante et notamment le rapprochement avec d'autres acteurs de l'emploi conduit de plus en plus fréquemment les établissements à se doter de ce type d'emploi dans des domaines variés tels que l'informatique ou les études et l'observation par exemple. En effet, le portage de projet constitue une des compétences clés de ces structures et notamment les Maisons de l'Emploi.

A ce titre, il nous semble pertinent de détacher la dimension de conduite de projet d'un métier et d'en faire un emploi repère transverse accessible par d'autres métiers que l'insertion sociale et professionnelle.

²⁸ Circulaire DGEFP n°2007-26 – support du dialogue de gestion, page 4/6.

Au regard de nos investigations, seul le métier de gestion se distingue de cette approche transversale. En effet, les fonctions de responsabilité intermédiaire en gestion sont très spécifiques et plus centrées sur un pilotage de gestion que sur le portage de projets.

Proposition de Circé :

- La prise en compte des expertises des salariés ne doit pas être confondue avec la description exhaustive de l'ensemble des tâches pouvant être réalisées dans chaque structure. Dans la Convention Collective, les domaines d'expertise sont cités comme pouvant être des *exemples de domaines d'application* (ex : dans 4.8 « collecter, vérifier, mettre à jour et transmettre les informations sur l'offre (en matière de santé, de logement, de formation...) »). Les intitulés de compétences sont relativement génériques pour pouvoir s'appliquer à divers publics, ce qui permet une meilleure adaptabilité des classifications. Nous proposons de conserver ce mode de rédaction.

Pour autant, trois types d'amélioration méritent selon nous d'être étudiés :

- **Prendre en compte les items/activités qui n'apparaissent pas aujourd'hui dans les intitulés de domaines de compétences :**
 - Notamment, compléter les domaines d'application « entre parenthèses » dans 4.8 « outiller l'activité d'insertion » et dans 1.4 « être référent dans un domaine spécifique », en ajoutant l'item/activité « orientation ».
- **Répondre formellement à la question la suivante : *peut-on ne travailler que sur un seul domaine spécifique et être positionné comme conseiller de niveau 1 ?***
 - Si la réponse est oui, le domaine de compétences 1.4 « être référent dans un domaine spécifique » devrait être rattaché à l'emploi repère de conseiller 1.
 - Si la réponse est non : une simple actualisation des domaines spécifiques est nécessaire (cf. ci-dessus *Prendre en compte les items/activités qui n'apparaissent pas aujourd'hui dans les intitulés de domaines de compétences*).
- **Prendre en compte les domaines de compétences particuliers de négociation des conseillers chargés des relations avec les entreprises dans 3.4 « coopérer avec des partenaires extérieurs » en complétant sa rédaction :**
 - Compléter la rédaction de l'activité : « établir des relations régulières au niveau technique (partenariat fonctionnel, conventionnel, **définir et s'entendre avec des entreprises sur les conditions d'accueil de jeunes**) ». En effet, l'activité de négociation en question ne peut être confondue avec une négociation telle que le prévoit la CCN en 3.5 et la création d'une compétence spécifique va à l'encontre de la logique de transversalité qui caractérise la CCN
- **Proposer la modification des contours de l'emploi repère de chargé de projets en en faisant une fonction transversale à plusieurs métiers**

Ces différents points relèvent des travaux de la Commission paritaire nationale de négociation

9.4 Levier 3 : Rendre lisible les nouvelles compétences des établissements relatives à la mise en œuvre de la Convention Pluri Annuelle d'objectifs

Il s'agit de prendre en compte les nouvelles missions des structures adhérentes à la CCN des ML PAIO, prévues par la CPO, notamment portant sur l'observation, les études et l'ingénierie du territoire.

1. Au niveau des axes regroupant les domaines de compétences : il s'agit de mieux rendre compte de la réalité des activités qui se structurent dans les établissements et pour cela, de mettre à jour et affiner les descriptifs :

- affiner les descriptifs d'items/activités existants en lien avec les demandes d'études, d'observation, d'ingénierie auxquelles doivent répondre les missions locales
- Les compléter par d'autres items/ activités émergents

Trois champs sont ici concernés :

1. L'ingénierie que l'on peut définir comme la conception et planification d'activités, en s'appuyant sur une expertise individuelle ou partagée dans la structure. Dans les structures adhérentes à la CCN des MLPAIO, coexistent plusieurs niveaux d'ingénierie :

- L'ingénierie « sociale » qui vise à l'optimisation de la gestion des dispositifs qui contribuent à l'insertion sociale et professionnelle et au développement de nouveaux outils. Cette ingénierie peut parfois prendre appui sur la maîtrise d'expertises spécifiques relatives à l'insertion sociale et professionnelle ;
- L'ingénierie « informatique » portant sur la gestion et l'optimisation des systèmes de gestion des données à la fois au niveau « hardware », c'est-à-dire des architectures réseau et la veille technologique et au niveau « software », c'est-à-dire par exemple des logiciels tels que Parcours 3 qui permettent la compilation des données ;
- L'ingénierie « territoriale » qui porte sur le développement et l'articulation de politiques et d'outils au niveau d'un territoire.

2. L'observation que l'on peut définir comme l'ensemble d'activités de veille thématique et territoriale permettant d'aider la structure ou ses partenaires à la réalisation de choix raisonnés

3. L'activité d'études qui sont l'ensemble des activités d'enquête (recueil, traitement et analyse de données qualitatives ou quantitatives) permettant le traitement d'une thématique définie préalablement

Afin de renforcer la lisibilité des compétences en études, observation et ingénieries et de les détacher des compétences liées à l'insertion –la mise en place d'une fonction d'étude, d'observation et d'ingénierie relève en effet davantage d'une volonté de transversalité entre service, voire entre structures que d'une compétence liée exclusivement à l'insertion des jeunes – nous proposons de rassembler les domaines de compétences concernés au sein d'un nouvel axe 10 « Expertises et ingénieries ».

Nous proposons ci-après aux partenaires sociaux une rédaction pour l'axe 10 à partir du transfert d'items/activités décrits déjà présents dans la CCN, mais aussi de créations.

Nous proposons ci-après une première trame de contenu de ce l'axe 10.

Proposition de première rédaction pour l'axe 10 « Expertises et ingénieries »

Compétences	Descriptifs
<p><u>10.1 « réaliser et rédiger des études d'observation du territoire»</u> <i>(anciennement 6.1 « assurer une veille pour déterminer la stratégie ». Nous proposons de revoir le titre de cette compétence de façon à bien la positionner à un niveau opérationnel et non de décision stratégique).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser les caractéristiques des publics, du territoire (les acteurs locaux, leurs enjeux...), du bassin de l'emploi, du marché du travail afin de réunir des données utiles pour expliciter une problématique, établir un diagnostic, aider à la prise de décision, au déploiement de projets ou fixer les orientations de la mission locale en toute connaissance de cause. - Réaliser des enquêtes auprès de publics spécifiques - Synthétiser, reformuler, sélectionner, hiérarchiser, vulgariser un ensemble de données économiques et sociales. - Anticiper, c'est-à-dire construire des hypothèses d'évolution (besoins des jeunes et des partenaires économiques), élaborer des scénarios prospectifs ... - Produire et argumenter les données statistiques à diffuser auprès du conseil d'administration de la mission locale à destination des financeurs de la structure et des actions spécifiques. - Rédiger des rapports, synthèses et documents de présentation. (Nouveau). - Assurer des coopérations entre les structures du réseau (recherche de complémentarité, échanges d'expériences ...). Cette compétence relève davantage des compétences liées à la mise en place de partenariat (3.3 et 3.4)
<p><u>10.2 : assurer une veille sur les évolutions socio-économiques du territoire (nouveau domaine de compétences)</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Échanger avec les autres structures afin de tirer projet de leurs expériences. - Se tenir informé des différents contextes (micro-local, local, régional, national) et des innovations en matière d'insertion des jeunes. - Analyser et appréhender l'environnement local : caractéristiques, systèmes d'acteurs, publics, etc., pour interpréter des statistiques sur des questions spécifiques (santé, logement, emploi ...)
<p><u>10.3 « Assurer une veille sur l'activité d'insertion » (anciennement 4.7)</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se tenir informé des idées, problématiques, expériences relatives à l'insertion des jeunes. - Identifier, analyser, argumenter l'évolution des besoins des jeunes à partir de l'analyse des données saisies sur différents domaines (santé, logement, formation, accès aux droits, loisirs, ateliers spécifiques...). - Analyser la qualité des prestations mises en œuvre par les partenaires notamment en participant à des réunions de suivi, de bilan ...
<p><u>10.4 : Administrer des bases de données (révision de 8.10)</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Préparer la mise en place des bases de données, puis suivre leur fonctionnement (nouveau) - Actualiser les bases de données à échéance régulière (8.10) - Contrôler la réalisation des sauvegardes à échéance régulière (8.10) - Exporter la base de données de suivi des publics (des jeunes) au siège

	<p>pour une mise à jour régulière du fichier central (8.10)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Classer, archiver ou supprimer les documents informatiques de la structure (8.10)
<u>10.5 : réaliser un suivi statistique de l'activité (nouveau domaine de compétences)</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer des requêtes et tableaux de bord, en lien avec les partenaires et la structure, et gérer la bibliothèque des données (nouveau) - Extraire, traiter et analyser les données (nouveau) - Réaliser des présentations informatiques sur l'activité (8.11) - Editer des documents statistiques, selon les échéances fixées (mensuelles, trimestrielles et annuelles) (8.11) - Rédiger et actualiser la charte de saisie en lien avec les instances de pilotage et les utilisateurs (nouveau) - Formaliser des outils de gestion, en lien avec la direction (8.11) - Participer aux différents comités d'élaboration et de suivi de logiciels spécifiques à la structure (ex : parcours) (8.11)
<u>10.6 : assurer le développement d'outils multimédia</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Créer un site internet / intranet (8.11) - Concevoir des outils multimédia permettant d'outiller l'activité insertion ou la documentation (nouveau)

L'intégration d'autres items/activités mérite d'être étudiée par les partenaires sociaux. Il s'agirait à terme de faire de l'axe 10 un axe de domaines de compétences transversales aux différents métiers :

- Le domaine de compétences 4.8 « outiller l'activité d'insertion » qui relève des compétences en **ingénierie sociale** définies ci-dessus, pourrait relever de cet axe.
- Les domaines de compétences 3.3 « construire, développer un réseau de partenaires extérieurs » et 3.4 « coopérer avec des partenaires extérieurs » pourraient également être intégrées dans cette axe en raison de leur lien direct avec **l'ingénierie territoriale**. Pour autant, les partenaires sociaux devront être vigilants à maintenir un équilibre en termes de volume entre les différents domaines de compétences.

Enfin, il appartiendra aux partenaires sociaux de débattre dans le cadre de la du niveau de cotation à attribuer à chaque compétence. *Cette question relève des travaux de la Commission paritaire nationale de négociation.*

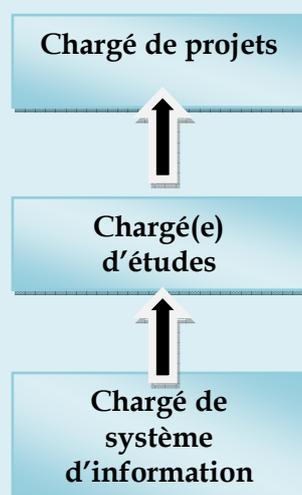
2. Au niveau des métiers et emplois repères : afin de valoriser et reconnaître symboliquement la création effective d'emplois dans le champ des études, de l'observation et de l'ingénierie, nous proposons de créer un métier « Études, Observation et Ingénieries ». En effet, des emplois repères de chargé d'études sont créés dans certaines structures et ces emplois ne sont assimilables ni aux métiers de l'insertion ni à ceux de la gestion :

- Création d'un métier études observation ingénieries
- Création de deux emplois repères « **chargé de système d'information** » et « **chargé d'études** » (voir plus bas pour plus de détail sur le contenu de cet emploi)

Proposition de Circé concernant la création d'un 5^{ème} métier « Observation étude et ingénieries »

Métier observation, étude et ingénieries:

Nous proposons de créer trois emplois repères pour créer une véritable filière permettant des progressions en interne. Outre les deux emplois repères créés, nous proposons une possibilité d'accès vers un emploi repère de chargé de projet transversal. Les partenaires sociaux devront se pencher sur les possibilités d'évolutions croisées de ou vers d'autres métiers (gestion, insertion sociale et professionnelle...).



Emploi repère n°1

Intitulé : « Chargé de système d'information »

Missions principales : le chargé de système d'information a une mission principale d'ingénierie au service du développement de la structure. Il contribue au suivi de l'activité en préparant et analysant les données issues de requêtes à partir des logiciels utilisés par la structure. Il contribue également au développement d'outils multimédias à destination des publics visant à outiller la fonction d'insertion de la structure. Enfin, en tant qu'expert en l'informatique, il assure une veille technologique sur l'environnement de la structure.

Domaines de compétences de référence :

10.4 : Administrer des bases de données (révision de la compétence 8.10)

10.5 : réaliser un suivi statistique de l'activité (nouvelle compétence)

10.6 : assurer le développement d'outils multimédia

Emploi repère n°2
Intitulé : « chargé d'études »

Missions principales : le chargé d'études réalise des études pour le compte de sa structure, portant sur les données socio-économiques du territoire et des publics de la structure.

Domaines de compétences de référence :

10.1 « réaliser et rédiger des études d'observation du territoire»

10.2 : assurer une veille sur les évolutions socio-économiques du territoire (nouveau)

10.3 « Assurer une veille sur l'activité d'insertion » (anciennement 4.7)

10.5 : réaliser un suivi statistique de l'activité (nouvelle compétence)

5.3. Conduire un projet

9.2. Participer à l'élaboration de supports de communication

Cette question relève des travaux de la Commission paritaire nationale de négociation

9.5 Propositions pour l'architecture d'ensemble des emplois repères

Nos propositions se situent à deux niveaux principaux :

- La création d'un métier Études, Observation et Ingénieries (cf. paragraphe 9.4 ci-dessus) et de deux emplois repères « chargé des systèmes informatiques » et « chargé d'études ». Il nous semble pertinent de permettre l'accès à ces emplois à des salariés issus d'autres filières métiers tels que la Gestion, l'Information Communication ou l'Insertion sociale et professionnelle.
- La structuration d'un niveau de responsabilité intermédiaire à la cotation 14 permettant une progression dans chacune des filières. Dans la filière Gestion, la mise en place de ce niveau intermédiaire passe par la création d'un emploi repère spécifique de Responsable Administratif et Financier, qui comporte des spécificités fortes. Pour les autres filières, nous proposons un positionnement transversal de l'emploi repère de « chargé de projets », donnant des perspectives en termes de prise de responsabilité dans tous les métiers.

Le schéma ci-dessous présente de façon synoptique l'impact de nos propositions sur l'architecture des emplois repères, en partant de l'usage fréquemment rencontré de la grille de classification, mettant en correspondance métiers, emplois repères et niveaux de cotation.

Figure 11 : Exemple de nouvel ordonnancement possible des emplois repères dans une mission locale, intégrant les différentes modifications de la grille de classification que nous préconisons

Métiers	Gestion	Etude, observation et ingénierie du territoire	Information communication	Insertion sociale et professionnelle	Encadrement
Cotations					
16					Directeur
15					Responsable de secteur
14	Responsable administratif et financier	Chargé de projet			
13		chargé d'études		Conseiller niveau 2	
12		chargé des systèmes informatiques		Conseiller niveau 2	
11	Assistant informatique			Conseiller niveau 1	
10	Assistant de direction	Gestionnaire	Chargé d'information et de communication		
9			Chargé de documentation		
8			Chargé de documentation		
7	Assistant de gestion				
6			Chargé d'animation	Chargé d'accueil	
5	Assistant administratif				
4	Assistant administratif				

Enfin, il nous semble que quatre catégories d'emploi méritent une attention complémentaire de la part des partenaires sociaux :

- **Le positionnement des emplois repères de la documentation pourrait être questionné par les partenaires sociaux.** En effet, nous avons souligné l'importance de revaloriser les compétences et emplois repères de la documentation. Les partenaires sociaux devront dès lors choisir entre la réévaluation de l'emploi repère de chargé de documentation à une cotation 10, 11 ou plus et la création d'un nouvel emploi repère de documentaliste à ce niveau de cotation. Les résultats de nos investigations suggèrent de favoriser une revalorisation de l'emploi repère actuel afin de ne pas alourdir la CCN.
- **D'autre part, certains emplois tels que médecins ou psychologues** sont des professions réglementées qui requièrent l'obtention d'un diplôme pour pouvoir exercer. Ces emplois sont peu nombreux dans les structures mais comportent des spécificités fortes qui pourraient faire l'objet de débats spécifiques au sein de la CPNEF à propos de leur évolution, et des besoins en formation qu'ils génèrent. En outre, une attention particulière pourrait être portée à ces emplois à deux sujets :
 - En premier lieu, une réflexion sur les *conditions déontologiques* d'exercice de leur activité. Une charte dédiée à cette question pourrait être définie au niveau national et ensuite signée localement dans les structures qui salarient ou mobilisent ces professionnels
 - En second lieu, une réflexion sur les *conditions pratiques* d'exercice de leur activité pourrait être engagée. A titre d'illustration, la CCN de 1966 définit en son annexe 4 (en vigueur non étendu) une organisation du temps de travail spécifique pour les psychologues en identifiant des temps de travail, de synthèse, de documentation personnelle²⁹.
- **Les personnels d'entretiens** pourraient faire l'objet d'une attention. Ici encore, les effectifs concernés sont réduits. Les compétences d'un « agent technique » polyvalent affecté à l'entretien des locaux (maintenance, ménage,...) pourraient faire l'objet d'une réflexion si la taille des structures devait croître et rendre manifestement pertinent, d'un point de vue économique, l'emploi direct de ce type de profil. Ceci ne nous semble pouvoir être le cas aujourd'hui que dans un nombre limité de missions locales.
- Enfin, les compétences **des personnels d'encadrement** pourraient être mieux identifiées, notamment dans la perspective des préconisations présentées dans le chapitre 10 suivant à propos du développement des parcours professionnels. Cette analyse pourrait être réalisée dans un premier temps en recensant de façon systématique les compétences mobilisées par les salariés cadres, au regard des emplois repères concernés.

²⁹ Source : legifrance.fr

Encadré 1 : Accès au statut de cadre technique et de cadre de direction

Aujourd'hui, l'accès au statut de cadre technique n'est pas directement attaché au fait d'occuper un emploi repère du métier « Encadrement ». L'approche de la CCN a donc pour qualité de s'attacher à définir le statut de cadre en fonction d'un degré de responsabilité particulier dans son emploi et ce quel que soit le secteur / le service dans lequel le salarié exerce son activité, non en fonction de tâches précises qui sont particulièrement variables chez les cadres d'une structure à l'autre

Le statut de cadre de direction peut être attribué à un salarié occupant l'emploi repère de directeur ou de responsable de secteur et disposant, en plus d'une large autonomie d'organisation de la possibilité de prendre des « décisions stratégiques » pour la structure³⁰...

... tandis que le statut de cadre technique ou administratif peut être attribué par l'employeur à un salarié « qui exerce sous l'autorité et par délégation du supérieur hiérarchique des fonctions hiérarchiques et / ou impliquant initiatives, autonomie et responsabilités »³¹.

A notre avis, cette possibilité d'attribuer le statut cadre à des catégories variées de salariés doit être conservée notamment dans la mesure où elle offre des opportunités de parcours professionnel à l'intérieur de la structure.

NB : dans certaines Branches professionnelles, les critères d'accès au statut de cadre peuvent aller au-delà des critères d'autonomie, d'initiative, de responsabilité et d'exercice d'une autorité hiérarchique, et tiennent compte du degré d'expertise. Ainsi par exemple, la Branche des Services de l'Automobile prend par exemple en compte des « fortes connaissances fondamentales, sans pour autant entraîner un commandement sur une équipe importante »³².

Pour ces quatre catégories d'emploi, la CPNEF pourra être attentive à leur évolution quantitative et qualitative. Les questions d'ajustement de la convention collective nationales, si elles devaient se poser, sont ici du ressort de la commission paritaire nationale de négociation.

³⁰ Source ; CCN des Missions Locales et PAIO : Avenant n° 24 du 6 avril 2006 relatif aux dispositions spécifiques aux cadres

³¹ Source : ibid. les emplois repères cités sont aujourd'hui : assistant de direction, assistant financier, chargé de projets et responsable de secteur.

³² Source Répertoire National des Qualifications des Services de l'Automobile - fiche de qualification du « cadre expert ». www.anfa-auto.fr.

9.6 Mise en œuvre des préconisations

Nos préconisations ont été rédigées de façon à proposer des axes concrets d'amélioration des classifications. Les rôles des commissions paritaires nationales emploi formation d'une part, négociation d'autre part, doivent être distingués pour la définition d'un programme de travail permettant une appropriation de tout ou partie de ces préconisations :

Tableau 8 : Prérrogatives de la CPNEF et de la CPNN

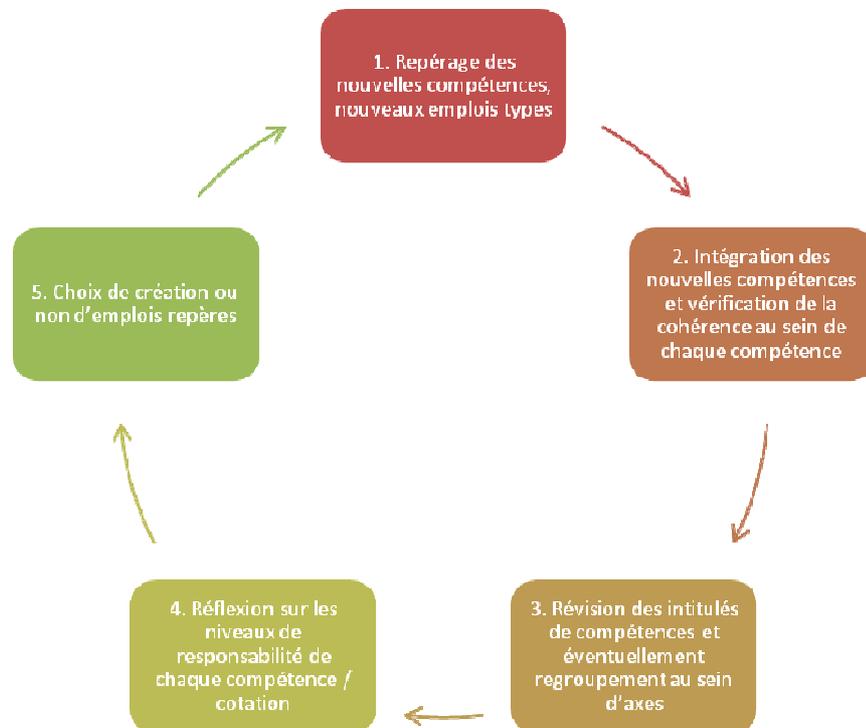
Parmi les prérogatives de la commission paritaire nationale emploi formation :	La commission paritaire nationale de négociation :
Elle étudie l'évolution de l'emploi tant sur le plan quantitatif que qualitatif à l'aide de données collectées au niveau de la branche professionnelle	Elle est chargée du suivi et de l'évaluation de la convention collective nationale, d'anticiper les évolutions liées à la branche professionnelle, elle est compétente en matière de révisions de la présente convention et peut la compléter par voie d'avenants

Source : Convention collective nationale des missions locales et PAIO, legifrance.fr

A notre avis, une réflexion sur un **accord de méthode** comportant par exemple une **clause de « revoyure »** tous les trois ans pourrait être envisagée.

Ce travail de maintenance qui relève de la Commission Paritaire de Nationale de Négociation peut s'opérer selon une méthodologie relativement standardisée. Lors de la phase 1 du processus décrit ci-dessous, le repérage de nouvelles compétences pourra être réalisé notamment sur la base des travaux de l'observatoire des métiers et des qualifications et des études d'évolution de l'emploi tant sur le plan quantitatif que qualitatif » qu'aura pu réaliser la CPNEF.

Figure 12 : Proposition de mode opératoire d'analyse et de mise à jour des classifications de la convention collective par la Commission paritaire nationale de négociation



10. Préconisations liées aux enjeux « Parcours professionnels et gestion des parcours professionnels »

Les préconisations ci-dessous font échos aux trois scénarios proposés dans le cadre du chapitre 3 :

1. Les parcours possibles sont étoffés à l'intérieur de chaque mission locale
2. Des fonctions mutualisées sont accessibles aux salariés des missions locales
3. Des parcours professionnels se réalisent à l'extérieur de la structure et à l'extérieur de la Branche des Missions locales, dans le champ de l'Économie sociale

10.1 Préconisations à propos du scénario 3 (les parcours possibles des salariés sont étoffés à l'intérieur de chaque mission locale)

Pour rappel : Le premier scénario consiste ici à permettre aux employeurs de disposer de marges de manœuvres complémentaires pour construire des parcours professionnels à l'intérieur de leur structure, suivant trois modalités

10.1.1 Préconisation 1 visant à permettre l'instauration, pour chaque emploi repère, une progressivité plus formalisée dans la maîtrise des compétences

Contenu de la préconisation :

Il s'agit d'ordonner chaque domaine de compétences et ses contenus selon des continuums permettant d'identifier une progression dans la maîtrise du domaine de compétences, en fonction du degré de technicité de l'activité et du degré de responsabilité de la personne exerçant l'activité.

Nous prenons ici à titre d'exemple l'emploi repère de chargé d'accueil.

Dans le tableau ci-après, se trouvent mentionnées :

- en gras, les composantes de l'activité qui relèvent d'une maîtrise technique et/ ou d'une responsabilité supérieures aux autres composantes, pour un même domaine de compétence.
- en gras surligné en jaune, les composantes d'activité qui sont déplacées à l'intérieur du domaine de compétence

<p style="text-align: center;">AUJOURD'HUI</p> <p>Emploi repère de chargé d'accueil dans sa présentation actuelle</p>	<p style="text-align: center;">DEMAIN ?</p> <p>Emploi repère de chargé d'accueil intégrant une progressivité dans la maîtrise de chaque domaine de compétence</p>
<p>2.1. Accueillir le public</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Accueillir, prendre en compte tout public qui s'adresse à la structure : les jeunes, les visiteurs occasionnels, les partenaires extérieurs (accueil physique et/ou accueil téléphonique). ○ Instaurer une relation de respect mutuel. Recevoir de façon personnalisée (reconnaître, appeler par le nom...). ○ S'assurer de la confidentialité de certaines situations et de la transmission confidentielle de certaines informations. ○ Gérer le flux, c'est-à-dire gérer les temps d'attente, les tensions, les comportements violents ; contrôler les mouvements du public dans l'enceinte de la structure : <ul style="list-style-type: none"> - Proposer des activités connexes pour faciliter l'attente, informer sur le temps d'attente probable, proposer le report de la visite... - Intervenir oralement en cas de comportements agressifs, appeler du renfort avant que la situation ne se dégrade (collègues, commissariat...). <p style="text-align: center;">2.2. Écouter et recueillir la demande</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Recueillir la demande spontanée du jeune ou s'enquérir du motif de sa visite (premier accueil, entretien avec un conseiller, demande de service particulier...). ○ Recueillir les informations relatives à la situation individuelle du jeune, au moyen d'un questionnement et d'une observation adaptés, d'une part pour comprendre sa demande et son besoin, d'autre part pour vérifier le caractère éligible de la demande (âge du jeune, domicile, situation par rapport à la scolarité...). ○ Apprécier l'urgence d'une demande en s'assurant que les besoins élémentaires (logement, nourriture, sécurité...) sont 	<p>2.1. Accueillir le public</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Accueillir, prendre en compte tout public qui s'adresse à la structure : les jeunes, les visiteurs occasionnels, les partenaires extérieurs (accueil physique et/ou accueil téléphonique). 2. Instaurer une relation de respect mutuel. Recevoir de façon personnalisée (reconnaître, appeler par le nom...). 3. S'assurer de la confidentialité de certaines situations et de la transmission confidentielle de certaines informations. 4. Gérer le flux, c'est-à-dire gérer les temps d'attente, les tensions, les comportements violents ; contrôler les mouvements du public dans l'enceinte de la structure : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proposer des activités connexes pour faciliter l'attente, informer sur le temps d'attente probable, proposer le report de la visite... ✓ Intervenir oralement en cas de comportements agressifs, appeler du renfort avant que la situation ne se dégrade (collègues, commissariat...). <p style="text-align: center;">2.2. Écouter et recueillir la demande</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recueillir la demande spontanée du jeune ou s'enquérir du motif de sa visite (premier accueil, entretien avec un conseiller, demande de service particulier...). 2. Recueillir les informations relatives à la situation individuelle du jeune, au moyen d'un questionnement et d'une observation adaptés, d'une part pour comprendre sa demande et son besoin, d'autre part pour vérifier le caractère éligible de la demande (âge du jeune, domicile, situation par rapport à la scolarité...). 3. Remplir ou faire remplir une fiche " accueil " et/ou la base de données du logiciel " Parcours " au moyen des

<p>couverts ; transmettre l'information au conseiller.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Sélectionner les informations à transmettre au conseiller référent concernant la compréhension de la situation du jeune. ○ Remplir ou faire remplir une fiche " accueil " et/ou la base de données du logiciel " Parcours " au moyen des informations recueillies. Éventuellement, demander au jeune de remplir lui-même une fiche " accueil ". <p>2.3. Informer et diriger vers</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Informer le public reçu (jeunes, familles, travailleurs sociaux...) sur le rôle et le fonctionnement de la Mission locale, sur ses domaines d'intervention et éventuellement sur des dispositifs socio-professionnels (emploi, santé, formation, logement, justice...). ○ Orienter le jeune, en fonction de sa situation et de ses besoins, vers l'interlocuteur interne pertinent. ○ Orienter le public ne relevant pas des missions de la structure vers le partenaire externe répondant à leur situation. ○ Proposer une plage de rendez-vous pour un entretien, une réunion d'information collective, une action particulière, en fonction des plannings de la structure et de la disponibilité du jeune. Le cas échéant, confirmer l'inscription par écrit sur place. ○ Aider un jeune à remplir un document administratif, à rédiger un courrier... <p>2.4. Animer, organiser un espace d'accueil et d'information</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aménager les lieux de passage, les espaces collectifs de sorte qu'ils soient conviviaux. Les maintenir en ordre. Créer une signalétique adaptée. ○ Gérer les tableaux d'affichage : centraliser l'information, la sélectionner, la mettre à jour. ○ Organiser l'accès à l'information papier et/ou informatique pour le public cible. ○ Guider le public cible dans l'utilisation des différents outils d'information mis à sa disposition. ○ Accompagner les jeunes dans leur recherche d'information (recherche documentaire, site Internet...). 	<p>informations recueillies. Éventuellement, demander au jeune de remplir lui-même une fiche " accueil ".</p> <p>4. Sélectionner les informations à transmettre au conseiller référent concernant la compréhension de la situation du jeune.</p> <p>5. Apprécier l'urgence d'une demande en s'assurant que les besoins élémentaires (logement, nourriture, sécurité...) sont couverts ; transmettre l'information au conseiller.</p> <p>2.3. Informer et diriger vers</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informer le public reçu (jeunes, familles, travailleurs sociaux...) sur le rôle et le fonctionnement de la Mission locale, sur ses domaines d'intervention et éventuellement sur des dispositifs socio-professionnels (emploi, santé, formation, logement, justice...). 2. Orienter le jeune, en fonction de sa situation et de ses besoins, vers l'interlocuteur interne pertinent. 3. Proposer une plage de rendez-vous pour un entretien, une réunion d'information collective, une action particulière, en fonction des plannings de la structure et de la disponibilité du jeune. Le cas échéant, confirmer l'inscription par écrit sur place. 4. Orienter le public ne relevant pas des missions de la structure vers le partenaire externe répondant à leur situation. 5. Aider un jeune à remplir un document administratif, à rédiger un courrier... <p>2.4. Animer, organiser un espace d'accueil et d'information</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aménager les lieux de passage, les espaces collectifs de sorte qu'ils soient conviviaux. Les maintenir en ordre. Créer une signalétique adaptée. 2. Gérer les tableaux d'affichage : centraliser l'information, la sélectionner, la mettre à jour. 3. Organiser l'accès à l'information papier et/ou informatique pour le public cible. 4. Guider le public cible dans l'utilisation des différents outils d'information mis à sa disposition. 5. Accompagner les jeunes dans leur recherche d'information (recherche documentaire, site Internet...).
--	---

Modalités de mise en œuvre :

La CPNEF pourra étudier l'évolution de l'emploi sur le plan qualitatif pour repérer, à l'aide de données collectées au niveau de la branche professionnelle, quels domaines de compétences peuvent être prioritairement intégrés dans cette démarche.

Les travaux d'ajustement de la convention collective permettant d'identifier une progressivité dans la maîtrise d'un domaine de compétences relèvent de la Commission paritaire nationale de négociation.

Cette préconisation 1 présente à notre avis les avantages et points de vigilance requis suivants :

	Avantages	Points de vigilance
Préconisation 1 : identifier une progressivité dans la maîtrise d'un domaine de compétence	Donner une lisibilité forte les marges de progression pour la maîtrise d'un domaine de compétence	L'application de cette préconisation nécessitera une forte implication de la CPNEF et de la Commission négociation

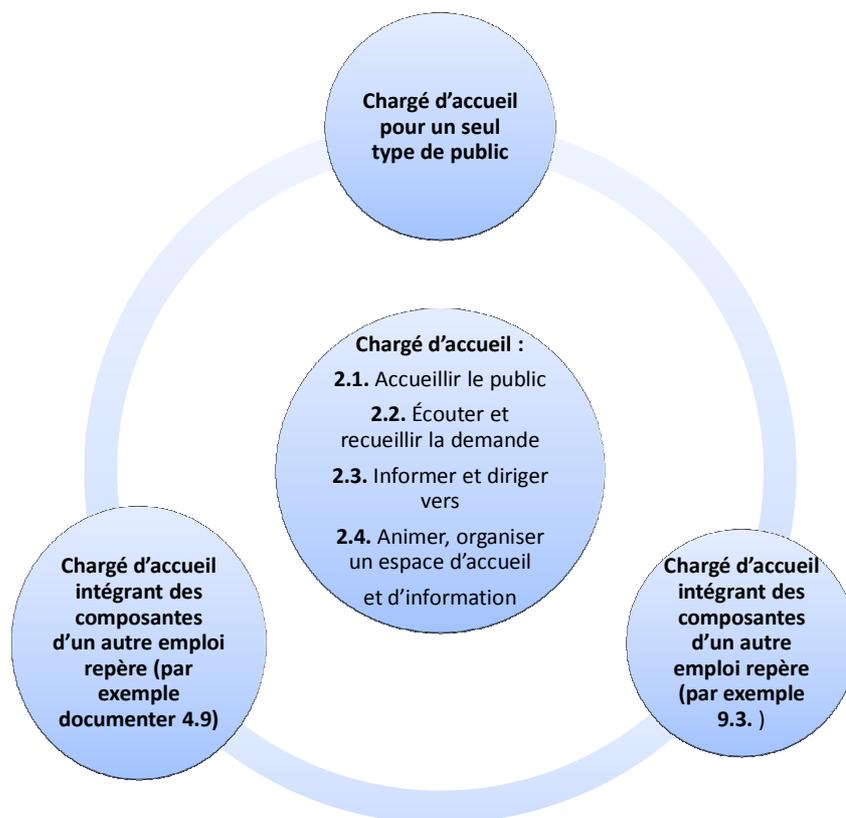
10.1.2 Préconisation 2 visant à étoffer l'espace de mobilité professionnelle à l'intérieur d'un même emploi repère**Contenu de la préconisation :**

Nous proposons :

- de retirer toute référence aux niveaux dans la grille de classification pour l'emploi repère de conseiller (conseiller 1, conseiller 2)
- de définir le principe *commun à tous les emplois repères* : la définition d'un espace de mobilité professionnelle élargi pour chaque emploi repère et tenant compte notamment de l'introduction d'une polyvalence et/ou du développement d'une expertise particulière dans l'exercice de son activité

Ainsi pour l'emploi repère de **chargé d'accueil** par exemple, pourraient être intégrées les mobilités professionnelles possibles suivantes à l'intérieur du même emploi repère :

Figure 13 : Illustration d'une mobilité professionnelle possible à l'intérieur d'un même emploi repère



De plus, la convention collective permet aujourd'hui à un salarié maîtrisant et exerçant les domaines de compétence d'un même emploi repère, de progresser dans son niveau de cotation, avec l'acquisition d'un domaine de compétence supplémentaire. Ainsi par exemple, comme nous l'avons rappelé plus haut :

- un conseiller de niveau 1 peut passer de la cotation 11 à la cotation 12 (en maîtrisant et exerçant le domaine de compétence 7.2 Animer et coordonner une équipe),
-
- un assistant financier peut être coté 11 (en maîtrisant et exerçant le domaine de compétences 8.1 Définir les conditions de la gestion budgétaire et financière)

Modalités de mise en œuvre :

La CPNEF pourra étudier l'évolution de l'emploi sur le plan qualitatif pour repérer, à l'aide de données collectées au niveau de la branche professionnelle, quels emplois repères peuvent être prioritairement intégrés dans cette démarche.

En pouvant notamment prendre appui sur de premiers constats formulés par la CPNEF, la Commission paritaire nationale de négociation pourrait :

- Repérer systématiquement et formaliser par exemple sous la forme d'une note ces parcours possibles à l'intérieur d'un même emploi repère, en identifiant notamment lorsqu'ils peuvent se traduire par un changement de cotation
- Donner dans le cadre de cette même note une définition à la notion de polyactivité, permettant à des salariés d'exercer plusieurs activités relevant de métiers différents (ce qui, dans les structures de petite taille notamment, est relativement fréquent).

A ce sujet et à titre d'illustration, mentionnons la convention collective nationale des espaces de loisirs, d'attraction et culturels (ELAC) :

Convention collective nationale des espaces de loisirs, d'attraction et culturels

TITRE XII : CLASSIFICATIONS Définition et conséquences de la polyactivité dans les parcs de loisirs et d'attractions

Article 1er (en vigueur étendu)

Les parties constatent que l'activité et la structure des parcs de loisirs et d'attractions impliquent le plus souvent la mise en œuvre d'une polyactivité permanente.

Cette polyactivité peut revêtir plusieurs aspects, étant rappelé que pour l'ensemble des dispositions du texte prenant en compte la notion de saison, les salariés concernés seront les salariés titulaires d'un contrat saisonnier ayant correspondu au moins à une durée égale à 80 p. 100 de la période d'activité saisonnière du parc :

1. Il peut s'agir de situations permettant à des salariés, hors saison ou hors période d'ouverture du parc de conserver un emploi permanent. Les emplois exercés devraient de préférence être de même niveau de qualification.

Dans l'hypothèse où cela ne serait pas possible, il sera admis que ces emplois puissent être rémunérés distinctement selon la qualification de chaque emploi occupé.

2. Il peut s'agir également d'emplois permanents ou saisonniers impliquant l'exercice de tâches relevant d'un même niveau de qualification, s'exerçant dans des services différents. A titre d'exemple, des salariés affectés aux attractions peuvent être conduits à exercer des activités de vente ou de service de restauration dans des emplois de même qualification. Dans cette hypothèse, le classement du salarié prenant en compte par nature cette polyactivité, il n'y a pas lieu à modification des principes de rémunération par niveau.

Les parties signataires conviennent cependant que les salariés concernés par les emplois mettant en œuvre une polyvalence significative et permanente doivent être engagés en fonction d'une activité, d'une filière et d'une qualification dominante.

L'exercice significatif et permanent de plus de deux activités relevant de services différents et de même niveau de qualification sera pris en compte dans la progression de carrière du salarié.

Par exercice significatif et permanent de plusieurs activités, il convient d'entendre l'exercice permanent d'activités alternantes, clairement identifiées dans le contrat de travail, inscrites dans le cadre de l'organisation habituelle du travail du salarié.

Le salarié concerné par cette polyactivité, dans les conditions définies aux deux alinéas précédents, après une saison d'ouverture au public sera classé au deuxième échelon de son niveau de classement initial.

Le salaire conventionnel correspondant à l'échelon II sera égal au salaire conventionnel du niveau considéré majoré de 4 points d'indice traduit en francs pour le niveau I et de 6 points d'indice traduit en francs pour le niveau II.

Cette préconisation présente à notre avis les avantages et points de vigilance requis suivants :

	Avantages	Points de vigilance
Préconisation 2 : Étoffer l'espace de mobilité professionnelle à l'intérieur d'un même emploi repère	Donner une lisibilité forte sur la diversité possible de situation de travail et de mobilisation des compétences, pour un même emploi repère Encourager la reconnaissance des mobilités professionnelles « horizontales » à l'intérieur d'un même emploi repère Permettre (par un changement de cotation) une mobilité verticale à l'intérieur d'un même emploi repère	Pour pouvoir s'appliquer à chaque emploi repère, cette préconisation nécessitera une forte implication de la Commission paritaire nationale de négociation

10.1.3 Préconisation 3, visant à permettre une progression professionnelle plus importante à l'intérieur d'un même métier, par l'introduction d'un emploi repère supplémentaire

Il s'agit ici d'envisager l'opportunité de créer notamment (comme indiqué dans les préconisations du chapitre précédent) :

- un emploi repère de **responsable administratif et financier**, lié au métier « Gestion »
- et un emploi repère de **chef de projets**, lié au métier « Études, Observation et ingénieries »

NB : suivant ce principe, pourra être défini un emploi de « responsable information documentation ».

Modalités de mise en œuvre :

Ces travaux relèvent ensuite de la Commission de Négociation

Cette préconisation 3 présente à notre avis les avantages, et points de vigilance requis suivants :

	Avantages	Points de vigilance
Préconisation 3 : pour chaque métier, un emploi repère coté 14	Donner une lisibilité forte en termes de parcours professionnel envisageable, pour les salariés positionnés sur un métier Reconnaitre des compétences « intermédiaires » précédant l'exercice de fonctions d'encadrement	Cette préconisation a un impact économique potentiel, notamment pour les structures de petite taille.

10.2 Préconisations à propos du scénario 4 (Des fonctions mutualisées sont accessibles aux salariés des missions locales)

Il s'agit ici de permettre aux salariés l'accès à des fonctions mutualisées, plus complexes et/ou plus diversifiées, pouvant parfois nécessiter un niveau de responsabilité et d'expertise plus important. L'accès à des fonctions mutualisées est envisageable :

- pour des activités de contact avec le public, comme ce peut être déjà le cas pour des fonctions d'accueil information, d'AIO, ou de conseil
- pour des fonctions supports : gestion, logistique, etc.... Le chapitre x présente l'exemple concret de mutualisation d'une fonction Ressources humaines.

Modalité de mise en œuvre

L'idée de mutualisation est en elle-même très large et peut prendre surtout différentes formes :

- **d'organisation territoriale** : entre plusieurs missions locales proches sur un même territoire, entre missions locales d'un même département, ou bien au niveau régional
- **d'organisation fonctionnelle** : dépendant directement du pilotage réalisé par un Directeur de structure ou bien de l'association régionale par exemple

Compte tenu de cette diversité possible, il nous semble que la démarche expérimentale est la plus pertinente pour permettre

- d'une part de tester différentes configurations en fonction des contextes et des besoins locaux,
- d'autre part d'évaluer les résultats finalement obtenus

Les différents types d'organisation possibles sur les territoires doivent être ici évalués

- en fonction des impacts qu'ils sont susceptibles de générer pour le réseau et pour les relations partenariales (avec les financeurs et les partenaires non financeurs)
- mais également des facteurs de réussites et des difficultés constatées.
- Et des compétences nouvelles requises et développées par les salariés dans le nouveau cadre d'organisation

	Impacts pour le réseau (positifs et négatifs) et	Impacts sur les relations partenariales (financeurs et non financeurs)	Facteurs de réussite et difficultés rencontrées	Distribution des compétences requises et mobilisées par les salariés entre les différents niveaux de l'organisation choisie (local, départemental, régional)
Organisation de type A				
Organisation de type B				
Organisation de type C				
....				

L'évaluation des expérimentations pourra être suivie d'un travail spécifique de la CPNEF sur les suites à donner :

- Clarification des risques et opportunités
- Intégration du principe de fonction mutualisée dans les emplois repères ?
- ...

A notre avis, l'évaluation pourrait également porter sur les fonctions mutualisées :

- entre types de structures (missions locales / PLIE / MDE) relevant de la même convention collective

- entre types de structures ne relevant pas de la même branche professionnelle

Cette préconisation présente à notre avis les avantages, et points de vigilance requis suivants :

	Avantages	Points de vigilance
Préconisation : expérimenter la mutualisation de fonctions	Permettre de dégager des opportunités professionnelles concrètes pour les salariés, articulées à un projet de structuration du réseau Engager une réflexion sur la mobilité interbranches ou inter-structure à l'intérieur de la Branche (dans le contexte d'un champ d'application de la convention collective étendu aux PLIE et MDE)	Cette préconisation nécessite une évaluation rigoureuse des effets induits pour permettre les ajustements nécessaires puis un essaimage raisonné.

10.3 Préconisations à propos du scénario 5 (Permettre des parcours professionnels externes à l'établissement à l'intérieur de la Branche des ML&PAIO, voire extérieurs à la Branche)

Comme nous l'avons souligné plus haut, la mobilité professionnelle accrue des salariés à l'extérieur de leur établissement peut être facilitée par la mise en place de **plateformes d'orientation et de transition (présentées dans le scénario 2, chapitre précédent)**. L'offre de services proposée à un niveau Branche ou inter-Branche (en s'appuyant alors sur les termes d'un accord inter-Branche spécifique) pourrait s'articuler autour de trois étapes :

1. Définition du parcours envisageable pour le salarié
2. Mobilisation de prestations d'orientation et d'alternance entre activité et formation suivant les besoins identifiés
3. Bilan et positionnement dans l'emploi

La Branche peut ici dans un premier temps

- définir les actions éligibles au fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels en tenant compte des analyses RH proposées dans le présent rapport et de sa connaissance des enjeux de développement des compétences dans le réseau.
- solliciter le Conseil de Gestion d'Uniformation pour proposer de travailler dans un cadre interbranche cette thématique

Exemple de définition des actions du Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP) le 8 septembre 2009 (la définition de ces actions est susceptible d'être ajustée)

Il sera chargé de financer des actions de formation :

- de maintien ou d'accès à l'emploi,
- de développement des compétences.

Ces actions seront destinées en priorité aux salariés:

- les plus fragilisés par la crise,
- peu ou pas qualifiés,
- travaillant à temps partiel,
- et aux demandeurs d'emploi.

Les partenaires sociaux et le gouvernement lui ont fixé l'objectif de financer la formation de 500 000 salariés peu qualifiés chaque année et de 200 000 demandeurs d'emploi de plus qu'aujourd'hui.

Le fonds sera alimenté en partie par 13 % (maximum) des contributions obligatoires des employeurs au titre de la formation professionnelle. Les organisations d'employeurs du " hors champ " (économie sociale, professions libérales, agriculture, presse) seront consultées sur l'affectation des ressources. Le FPSPP remplacera l'actuel Fonds unique de péréquation (FUP) avec des missions élargies.

Source : www.uniformation.fr au 8 septembre 2009

Dans un second temps, ces actions pourront nourrir le projet d'accord sur les parcours d'évolution professionnelle dans l'Économie sociale proposé en juin 2009 aux partenaires sociaux par l'Usgeres. Les items abordés dans le projet d'accord concernent notamment :

- La mise en place d'une Bourse d'emplois de l'économie sociale
- La transférabilité du DIF

NB : Le champ d'application de ce projet d'accord serait le champ défini dans l'Accord National Interprofessionnel sur la formation professionnelle tout au long de la vie dans l'Économie Sociale du 22 septembre 2006 limité aux branches et secteurs professionnels de l'Usgeres.

Enfin, pour accompagner son action et alimenter sa réflexion, la Branche pourra prendre appui sur un retour des travaux réalisés par les Chambres Régionales de l'Économie Sociale et Solidaire (par exemple en Rhône-Alpes) à propos de la mobilité professionnelle interbranche dans ce champ.

Cette préconisation présente à notre avis les avantages, et points de vigilance requis suivants :

	Avantages	Points de vigilance
Préconisation : mettre progressivement en place des plateformes d'orientation et de transition	<p>Permettre de dégager des opportunités professionnelles concrètes pour les salariés de la Branche Mission locale, qui soient facilement identifiables</p> <p>Engager une réflexion sur la mobilité professionnelle à l'intérieur du champ de l'Économie sociale</p>	<p>La mobilisation du champ de l'Économie sociale repose sur un temps long. Les actions doivent donc être abordées dans leur progressivité</p>

10.4 Préconisations à propos des fonctions de support et d'animation du réseau

Dans le prolongement des préconisations précédentes, il nous apparait important de pouvoir consolider, dans les termes mêmes de la grille de classification, les fonctions de support et d'animation du réseau

Partons des questions de formation et de professionnalisation : la CCN dispose aujourd'hui un domaine de compétence 7.5 intitulé « Piloter les politiques de ressources humaines, dont une des composante est : « *Élaborer le plan de formation du personnel de la structure : recenser les besoins et les demandes du personnel, sélectionner les organismes de formation, élaborer un planning, présenter le plan aux représentants du personnel, monter les dossiers administratifs et les dossiers de financement, suivre la réalisation du plan.* »

Nous proposons que soit réfléchi l'alternative suivante :

1. soit l'introduction d'un nouveau champ d'activité dans le domaine de compétence « 7.5. » :

Piloter la mise en œuvre d'un plan de formation et de professionnalisation : organiser le recueil des éléments constitutifs à l'élaboration du plan ; traduire les besoins en actions de professionnalisation et définir les modalités de mise en œuvre (actions de formations, capitalisation / mutualisation des pratiques, formations actions...); les prioriser et les planifier ; veiller à la validation du plan par les instances ad hoc et s'assurer de sa transmission auprès des partenaires financiers ; présenter le plan aux représentants du personnel ; organiser la consultation auprès des organismes de formation ou des prestataires, en lien avec les partenaires financiers, négocier et conventionner (autres crédits qu'Uniformation) ; mobiliser les moyens nécessaires à la mise en œuvre et au suivi des actions ; organiser l'évaluation finale des actions et la rédaction du bilan annuel

2. soit l'introduction d'un nouveau domaine de compétence³³ :

7.6 Piloter la mise en œuvre d'un plan de formation et de professionnalisation

- organiser le recueil des éléments constitutifs à l'élaboration du plan
- traduire les besoins en actions de professionnalisation et définir les modalités de mise en œuvre (actions de formations, capitalisation / mutualisation des pratiques, formations actions...); les prioriser et les planifier
- veiller à la validation du plan par les instances ad hoc et s'assurer de sa transmission auprès des partenaires financiers
- présenter le plan aux représentants du personnel

³³ Dans un document en date d'août 2006, l'Association Professionnelle des Équipes d'Animations Régionales proposaient la création de ce domaine de compétences.

- organiser la consultation auprès des organismes de formation ou des prestataires, en lien avec les partenaires financiers, négocier et conventionner (autres crédits qu'Uniformation)
- mobiliser les moyens nécessaires à la mise en œuvre et au suivi des actions
- organiser l'évaluation finale des actions et la rédaction du bilan annuel

La première proposition présente l'avantage d'intégrer explicitement et directement cette activité à une compétence globale de pilotage des ressources humaines. La seconde proposition nous semble toutefois préférable, dans la mesure où elle identifie une composante d'activité pouvant être également exercée par un salarié en charge de l'animation régionale des missions locales³⁴.

Enfin, plus globalement, cette fonction d'animation nous semble devoir être consolidée. Les 22 animations régionales totalisent aujourd'hui 82 salariés dont les 2/3 environ sont dans le champ de la CCN, et dont 18 bénéficient de l'emploi repère de directeur. Le relevé exhaustif des intitulés de poste tenus dans ces animations régionales et des emplois repères correspondant montrent qu'elles prennent une place importante dans l'organisation et le déploiement de l'offre de services des missions locales : P3, intranet, formation, CIVIS, projets européens, communication... ces activités ne se retrouvent pas toutes systématiquement dans les animations régionales mais elles montrent que la maille régionale est susceptible de s'étoffer. Dans ce cadre, le besoins de compétences dans les animations peut constituer une opportunité (limitée compte tenu des effectifs concernés) de mobilités professionnelles pour les salariés des missions locales.

Dans un document en date d'août 2006, l'Association Professionnelle des Équipes d'Animations Régionales proposaient la création d'emplois repères décrits dans l'encadrés ci-dessous :

Animateur Régional (métier encadrement)

- 3.1 Représenter la structure dans le cadre de ses orientations politiques
- 3.2 Représenter la structure en apportant une contribution technique
- 3.3 Construire, développer un réseau de partenaires extérieurs
- 3.4 Coopérer avec des partenaires extérieurs
- 3.5 Négocier
- 4.1 animer des réunions techniques
- 4.2 transmettre accompagner
- 4.7 assurer une veille sur l'activité d'insertion
- 4.8 Outiller l'activité d'insertion
- 5.1 Élaborer des projets de changement, piloter des projets institutionnels
- 5.2 concevoir et piloter des projets
- 5.4 préparer et suivre la réalisation du plan régional de professionnalisation (nouvelle compétence)

³⁴ Quels que soient les choix susceptibles d'être réalisés ici par la Commission paritaire de négociation (compte tenu de l'objet de la préconisation), il nous semble opportun d'approfondir l'étude de l'évolution de la fonction RH dans le réseau.

- 6.1 assurer une veille pour déterminer la stratégie
 6.2 aider à l'élaboration des orientations
 6.3 conduire des réunions, des entretiens à caractère stratégique
 7.1 piloter la *structure*
 7.2 animer et coordonner une équipe
 7.3 animer et coordonner la structure
 7.4 évaluer le personnel
 7.5 piloter les politiques de ressources humaines
 7.6 piloter la mise en œuvre du plan régional de professionnalisation (nouvelle compétence)
 7.7 piloter la mise en œuvre du programme régional d'animation (nouvelle compétence)³⁵
 8.1 définir les conditions de la gestion budgétaire et financière
 8.3 formaliser les outils de gestion de la structure
 9.1 concevoir une politique de communication
- Chargé d'études (métier insertion sociale et professionnelle)**
 4.4 rédiger des documents administratifs complexes
 4.7 assurer une veille sur l'activité d'insertion
 4.8 outiller l'activité d'insertion (en prenant en compte le nouvel item proposé)
- Assistant formation (métier gestion)**
 4.4 rédiger des documents administratifs complexes
 4.6 gérer des emplois du temps
 4.9 documenter
 5.4 préparer et suivre la réalisation du plan régional de professionnalisation (nouvelle compétence)
- Assistant informatique régional (métier gestion)**
 4.2 transmettre accompagner
 8.10 assurer le suivi informatique de l'activité
 8.11 gérer la structure sur le plan informatique
 8.12 gérer l'entrepôt régional contractuel de données (nouvelle compétence)

Ces propositions nous apparaissent trop spécifiques, et ne concerner qu'un ensemble trop restreint de salariés.

En revanche, nous proposons que soit réfléchi l'opportunité de reconnaître à terme la complexité et la responsabilité liées à l'exercice d'une activité en lien avec **l'animation de réseau de structures**, notamment dans le double cadre :

- du renforcement possible de l'action des animations régionales
- et d'une extension du champ d'application de la convention collective aux PLIE et MDE)

Cette prise en compte pourra :

³⁵ Le domaine de compétences 7.7. proposait les activités suivantes : - préparer en lien étroit avec les partenaires, les comités de pilotage : ordre du jour, documents, rapports d'activités, propositions d'actions - traduire en objectifs opérationnels et actions les orientations du comité de pilotage dans un programme pluriannuel et annuel - organiser et planifier les actions du programme - mobiliser les moyens et ressources nécessaires au regard des actions à mettre en œuvre - réaliser les bilans

- soit se traduire par l'insertion d'un domaine de compétences spécifique « Animer un réseau de structures » (axe managérial),
- soit se traduire par l'insertion d'un domaine de compétences spécifiques « Contribuer à l'animation d'un réseau de structures » (axe 10)
- soit se traduire par l'identification d'un emploi repère dédié.

Modalités de mise en œuvre :

Pouvant prendre appui sur une étude de l'évolution de l'emploi dans les animations régionales réalisée par la CPNEF, ces travaux d'ajustement de la grille de classification relèvent ensuite de la Commission de Négociation

11. Préconisations sur la politique de « Formation professionnelle » de la branche

11.1 Introduction

Les deux premières phases de l'appui technique ont permis de dégager un consensus sur cinq grands enjeux de la politique Formation de la branche :

- Un enjeu de **responsabilisation des structures** pour la construction de politique de formation permettant un maintien / **renforcement des compétences** des salariés des ML, dans un contexte où les politiques publiques d'emploi et d'insertion en pleine mutation ;
- Un besoin **d'outillage des structures pour assurer ce rôle et un besoin d'appui par un (ou plusieurs) opérateur clairement identifié**. Ces besoins d'outillage et d'appui portent notamment sur la formalisation des besoins / demandes de formation permettant la construction d'un plan de formation propre à la structure) et sur la lecture des compétences disponibles, des évolutions prévisibles et souhaitables et des écarts (approche GPEC) ;
- Un enjeu d'**amélioration de l'accès à la formation et à la qualification, notamment pour les salariés développant le moins d'appétence à la formation et dans une optique de parcours** ;
- Un enjeu d'un **meilleur agencement des différents catalogues et agendas de la politique formation de la branche, du niveau régional et des associations** ;
- Un enjeu de **mise à plat des modalités de financement des actions de formation de la branche** (autour des espaces et limites).

En réponse à ces constats et enjeux et à partir des scénarios esquissés dans la seconde partie de ce rapport, les préconisations se décomposent en trois volets :

1. Favoriser la construction d'une politique de formation au sein de la branche impliquant davantage les structures (équilibre entre logique réseau et implication et responsabilisation des structures elles mêmes),
2. Permettre un accès facilité à la formation et à la qualification dans une optique de parcours
3. Revisiter les règles de financement des actions de formation définies par la branche.

11.2 La construction d'une politique de formation au sein de la branche impliquant davantage les structures (ML – PAIO – MDE)

11.2.1 Préconisation 1 : outiller les établissements adhérant à la convention collective sur la formation et la Gestion RH (dans une optique de GPEC)

La construction d'un *politique* Formation suppose que les structures soient en capacité de réaliser un recensement et une formalisation des besoins et demandes de formation, mais également de réaliser une lecture des compétences disponibles et prévisibles dans une approche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cela requiert une culture et des compétences GRH qui sont insuffisamment développés dans la branche des Missions locales et pour lesquelles il existe une attente forte de la part des établissements vis-à-vis de la branche.

Un directeur de Mission locale :

« Il manque une réelle culture de GRH dans le secteur. C'est là que l'on attend le niveau national, plus que sur un encadrement fort des thématiques de formation que les régions peuvent conduire ».

Il faudrait décliner la formation « Construire un plan de formation » sous la forme d'une formation action, la répartir sur 6 mois, en situation. Elle devrait concerner les directeurs et les représentants salariés ».

Or, si la Branche a construit plusieurs outils, ceux-ci n'ont pas fait l'objet d'une appropriation au sein des établissements ou paraissent insuffisants (Cf. conclusions de la phase 2). Contenu de la préconisation

La proposition consiste à renforcer le positionnement de la Branche comme fournisseur d'outils RH à travers l'ajustement et le développement des outils existants (et leur meilleure diffusion) et la construction d'outils nouveaux / complémentaires.

Parmi les outils à développer et à renforcer :

- **Réactualiser et compléter le guide de l'entretien professionnel réalisé par la branche en 2003** à la lumière des attentes exprimées lors de l'appui technique ;
- **Réaliser un guide de l'accueil des nouveaux entrants dans la branche ;**
- **Réactualiser le guide de construction du Plan de formation réalisé par Uniformation et le compléter par des annexes / outils :** modèles de présentation du Plan de formation, indicateurs de lecture de l'accès à la formation dans les structures, des conseils et des exemples sur le financement des actions de formations intra ...
- **Réaliser un guide sur la fonction tutorale**

- **Examiner l'opportunité de financer des formations - actions complétant les sessions de formation actuelles sur les thématiques RH, permettant de mobiliser / de s'appropriier les nouveaux outils construits par la branche.**

Cette proposition répond à l'objectif, exprimé par les partenaires sociaux de la branche, de responsabiliser les établissements dans la construction d'une politique de formation qui répondent aux enjeux de l'établissement, tout en positionnant la branche dans un rôle d'animation et d'appui.

11.2.1.1 Modalités de mise en œuvre

1. Ces outils peuvent être proposés / construits par la CPNEF.
2. Les outils RH pourront ensuite, si la branche le souhaite, être annexés à la CCN (commission de négociation).
 - o Avantages : diffusion des outils en même temps que la CCN elle - même.
 - o Inconvénients : cela peut « figer » les outils, moins grande souplesse dans la révision des outils.
3. Les « outils » formation (formations - actions ...) devront ensuite être financés / relayés par l'OPCA (décision du CG).

11.2.2 Préconisation 2 : renforcer l'appui aux structures sur l'ingénierie de formation et la GPEC

La deuxième préconisation propose de construire une nouvelle articulation des rôles des différents opérateurs au service de la branche pour répondre au besoin d'appui à la construction des Plans de formation (et de formaliser le contenu /les modalités de cet accompagnement).

La question posée est notamment de savoir sur quel(s) opérateur(s) (l'animation régionale, l'association régionale des ML, Uniformation et ses délégations régionales) pèsera demain :

- l'appui à la construction des Plans de formation (analyse des besoins, ingénierie de formation, recherche d'organismes) ;
- l'appui à la GPEC.

Cette réflexion paraît incontournable dans un contexte d'évolution des politiques publiques et des financements publics (le rôle de l'animation régionale et les financements publics qui lui permettent de fonctionner vont-ils être confirmés et pérennisés ?) et dans un contexte d'évolution des missions des OPCA à l'occasion de la réforme de la formation en cours de discussion.

11.2.2.1 Confier à l'OPCA la mission d'appui à la construction des Plans de formation et d'appui à la GPEC

Cette option qui prévoit d'élargir les missions actuelles de l'OPCA vers l'appui à la construction des Plans de formation et l'appui à la GPEC n'est pas sans poser certains problèmes juridiques. En effet, permettre la prise en charge par Uniformation d'une telle offre de services aux Missions locales suppose d'identifier :

- les prestations qui pourront être financées sur les fonds mutualisés (ce qui d'ailleurs ne sera pas sans impact sur les fonds disponibles pour les actions de formation proprement dites) ;
- les prestations qui devront être spécifiquement financées et qui devront donc respecter le droit de la concurrence³⁶.

A cet égard, le rapport de l'IGAS (« Évaluation du service rendu par les organismes collecteurs agréés, Opca, Opacif et FAF », mars 2008) constitue une base de travail solide pour procéder à cette classification des activités (dont il est vraisemblable que la loi et ses décrets s'inspireront). Ce dernier distingue les services pouvant être offerts par les Opca de ceux qui pourraient être également rendus par les Opca mais spécifiquement financés, dans le respect des règles de concurrence.

Dans la première catégorie, on trouve :

- la valorisation de la formation auprès des entreprises et notamment des TPE ;
- l'information sur les dispositifs de formation au bénéfice des entreprises et des représentants des salariés ;
- le conseil aux entreprises pour l'élaboration du plan de formation ;
- l'assistance aux entreprises dans l'achat de formation ;
- la participation à l'évaluation de la qualité des formations ;

³⁶ Cf. Chronique de David SOLDINI, chargé d'enseignement et de recherche en droit public à l'Université Paris-I (Panthéon Sorbonne) « *Nouvelles missions des Opca et règles de la concurrence : le projet de loi formation ne résout pas le problème* » :

« En élargissant le périmètre des activités des Opca, la loi place ces derniers dans une situation particulièrement inconfortable puisque le fait qu'ils soient autorisés à développer leur activités ne signifie pas qu'ils échappent à l'application du droit de la concurrence. A ce titre, le second alinéa du nouvel article L. 6332-1-1 du code du travail prévu par le projet de loi est particulièrement problématique puisqu'il prévoit que les Opca doivent conclure avec l'État des conventions fixant le montant de leurs ressources pouvant être affecté « au développement de la formation professionnelle continue et de la GPEC au moyen de l'identification et de l'analyse des besoins en terme de compétences ». Or, dès lors qu'ils interviennent sur des marchés potentiellement concurrentiels, l'utilisation des ressources mutualisées est difficilement compatible avec le droit de la concurrence, et notamment le droit communautaire, puisque cela place les Opca dans une position particulièrement favorable vis-à-vis des concurrents potentiels sur ces marchés. En outre, l'article L.6332-7 demeure assez vague quant aux services pouvant être prestés par les Opca : la définition proposée recouvre de multiples activités, certains constituant sans aucun doute un marché sur lequel peuvent se positionner des acteurs très divers, d'autres sans doute pas.

Les décrets d'application devront résoudre ces différentes questions et notamment identifier plus clairement, et plus sûrement, les services pouvant être offerts gratuitement par les Opca et financés par les fonds mutualisés. Il s'agit de circonscrire la catégorie à des services qui ne peuvent être rendus par le libre jeu du marché, notamment parce que les bénéficiaires ne sont pas en mesure de les financer autrement. D'ailleurs, ces services ont comme fonction de développer des marchés connexes (le conseil en formation débouche généralement sur plus de conseil et sur des activités de formation) : en offrant gratuitement certains services, les Opca favorisent alors le développement du marché de la formation (et éventuellement des marchés de conseil et d'ingénierie liés à la formation), ce qui est bénéfique pour l'ensemble des acteurs du secteur ».

- l'analyse de l'impact des formations financées ;
- l'aide à la mise en œuvre de politiques de formation pour des publics ou des thèmes définis comme prioritaires ;
- la mise en relation avec les institutions publiques concernées par le recrutement et la formation professionnelle ;
- la promotion de dispositifs qui resteront obligatoires soit de façon légale soit de façon conventionnelle : professionnalisation et DIF (droit individuel) notamment ;
- la participation à la sécurisation des parcours professionnels.

En revanche, la seconde catégorie suppose que les prestations puissent être financées en tant que telles et donc impose le respect des règles de concurrence :

- la gestion du plan de formation;
- la gestion du DIF (et l'information des salariés, à l'exception des droits transférables au moment du départ de l'entreprise) ;
- la réalisation d'outils particuliers d'aide au diagnostic des besoins de formation ;
- une offre de services commune aux dirigeants et salariés de TPE-PME par un rapprochement des interventions et des financements des organismes en charge du financement de la formation des dirigeants salariés ou non.

En outre, financer de telles activités suppose également qu'Uniformation soit en mesure de distinguer clairement les activités financées sur les fonds mutualisés et celles relevant d'une offre de service payante et donc de **procéder, au minimum, à une comptabilité analytique**³⁷.

Ainsi, si l'on suit les propositions du rapport de l'IGAS pour les appliquer à la branche des Missions locales :

- ✚ Uniformation pourrait prendre en charge sur les fonds mutualisés :
 - le conseil aux entreprises pour l'élaboration du plan de formation
 - et la dimension d'ingénierie de formation (sous l'aspect assistance aux Missions locales dans l'achat de formation).
- ✚ En revanche, la gestion du Plan de formation et la réalisation d'outils d'aide au diagnostic des besoins de formation ne pourraient pas être pris en charge par Uniformation, sauf à les financer spécifiquement et à respecter les règles de mise en concurrence.

Cette préconisation suppose toutefois, pour être mise en œuvre que les évolutions des missions des OPCA et de leurs règles de financement aient été adoptées et qu'aient été clarifiées les questions juridiques pendantes, ce qui ne paraît pas se dessiner aussi clairement en l'état (dans la mesure où, comme le souligne David SOLDINI, « le projet de loi n'aborde pas en l'état ces questions et renvoie à des conventions signées entre les Opca et l'État le soin de déterminer le montant affecté aux services offerts par les Opca ... Or, loin de couvrir le risque juridique constitué par la mise en œuvre de pratiques anticoncurrentielles, ces conventions risquent de donner aux pratiques des Opca une apparence de légalité qui confortera sans doute les organismes paritaires dans leur évolution vers la

³⁷ Cette distinction doit notamment permettre au juge de vérifier que la position dominante de l'Opca, consécutive à son rôle de collecteur/répartiteur et de son activité de prestation de services gratuits, ne fausse pas la concurrence sur les marchés concurrentiels connexes.

prestation de service diversifiée mais qui trompera difficilement le juge si ce dernier est amené à statuer »).

Un schéma compatible avec les évolutions prévisibles pourrait être le suivant : confier à l'OPCA les missions évoquées par le rapport de l'IGAS

- confier les autres missions à l'association régionale, voire à l'animation régionale (voir tableau d'aide à la décision ci-après).

11.2.2.2 Confier à Uniformation un rôle d'information sur la construction du Plan de formation et d'achat de formation et à l'animation régionale ou à l'ARML la mission d'appui à la construction des Plans de formation et à la GPEC

1. Dans cette optique, la prise en charge sur les fonds mutualisés de la mission de conseil aux entreprises pour l'élaboration du plan de formation et de la dimension d'ingénierie de formation ne serait pas modifiée par rapport au 11.2.2.1. précédent.

- Elle suppose toutefois d'attendre l'évolution de l'objet social des FAF et des OPCA, tel que défini aux articles L.6332-1 et L. 6332-7 du code du travail (évolution qui est prévue dans le projet de loi en discussion au Parlement) et des règles de frais de gestion de ces organismes (pour lesquels il faudra attendre les décrets d'application).
- Elle aura en outre un impact sur les fonds disponibles pour les actions de formation proprement dite car les actions nouvelles d'information – conseil seront financés sur des fonds mutualisés inchangés voire en baisse (dans la mesure où le projet de loi prévoit la mutualisation au FUP d'un pourcentage (13 %) de l'obligation légale de financement de la formation au titre du plan de formation, de la professionnalisation et du CIF).

2. L'appui à la construction du Plan de formation et la réalisation d'outils d'aide au diagnostic des besoins de formation pourraient être pris en charge³⁸ :

- soit par l'association régionale des ML, dans un scénario de disparition des animations régionales ;
- soit par l'animation régionale, quel que soit le porteur (Carif, association régionale, ...);
- ou par tout autre opérateur choisi par la branche.

³⁸ Dans cette hypothèse, la branche ou l'OPCA seraient en position d'acheteur de prestations, sauf à ce que la question du respect des règles de concurrence aient été réglées par la loi, ce qui paraît difficilement compatible avec les règles actuellement en vigueur au niveau national et communautaire. Ils pourraient donc choisir le meilleur opérateur, en respectant des règles minimales de transparence et de publicité.

Tableau 9 : Avantage, inconvénients et points de vigilance à propos de deux modes de prise en charge de l'activité d'animation régionale

	Prise en charge par l'animation régionale, quel que soit le porteur³⁹	Prise en charge par l'association régionale des missions locales, dans un scénario de disparition des animations régionales
Avantages	Opérateur qui dispose d'une expérience (assure actuellement partiellement cette fonction)	Forte légitimité à assurer cette mission (à forte dimension RH) dans la mesure où c'est un outil au service des employeurs de la branche
Inconvénients	Manque de visibilité de la pérennité des financements dédiés aux ML par les financeurs publics pour assurer cette mission	L'ARML n'est pas un outil paritaire mais un outil patronal (l'animation régionale n'est pas non plus un outil paritaire).
Points de vigilance	<p>Suppose de définir dans un cahier des charges les attentes de la branche et ne pas s'en remettre aux objectifs définis par l'État aux animations régionales qui ne répondent pas aux mêmes objectifs.</p> <p><u>Conséquence</u> : aura sans doute un impact financier. Pour pérenniser cet appui, la branche pourrait financer cet appui</p>	<p>Suppose de définir également dans un cahier des charges les attentes de la branche. A défaut, seule la partie patronale fixera les objectifs / modalités d'intervention.</p> <p>Le rôle des ARML doit être formalisé dans un tableau actualisé chaque année, notamment à l'occasion de la réunion annuelle avec les ARML.</p> <p><u>Question</u> : Faut-il également envisager un financement spécifique afin de positionner l'ARML comme opérateur de la branche et permettre ainsi la définition d'objectifs dans un cadre paritaire ?</p>

Modalités

Une décision de cette nature suppose d'être adoptée dans le cadre d'un accord de branche. Elle peut naturellement être préparée par des échanges et réflexion de la CPNEF mais suppose une négociation qui aboutisse à la signature d'un accord de branche.

³⁹ Aujourd'hui le porteur de l'animation est soit un CARIF (dans 6 cas sur 22), soit l'Association Régionales des Missions Locales (dans 16 cas sur 22).

11.3 L'amélioration de l'accès à la formation professionnelle au service de la gestion des parcours professionnels

11.3.1 Préconisation 1 : Améliorer l'accès à la formation des salariés en cotation 8 et inférieure

Les préconisations portent sur un ensemble de mesures permettant d'améliorer l'accès de ces publics. Nous ne privilégions pas ici de mesures emblématiques, mais plutôt l'idée de créer des incitations permettant de responsabiliser chacun des niveaux concernés, afin que cette question devienne un engagement des trois niveaux de décision : branche, région et structure.

Nous proposons donc à la fois à la branche de réfléchir à des thématiques de formation accessibles à des publics plus larges, à la définition de modalités de financement différentes et à la construction d'indicateurs ciblant expressément ces publics permettant aux Etablissements et aux animations régionales de disposer de données sur leur accès effectif ou non aux actions de formation.

11.3.1.1 Contenu des propositions

1. Réfléchir à des thématiques de formation accessibles à des publics plus larges

- ♦ Autoriser le financement d'une offre plus importante de formations (intra) qui soient accessibles à tous les salariés d'un même établissement une fois par an sur un thème différent chaque année (dans une optique de politique de l'établissement).
- ♦ Développer des formations interrégionales (et faciliter leur accès), notamment à destination des chargés d'accueil permettant de disposer de groupes de taille suffisante dans la mesure où les effectifs de ces publics sont plus resserrés en région (et qu'il est donc plus difficile de constituer des groupes disposant la taille critique).

2. Réfléchir à des modalités de financement et de suivi des actions de formations permettant de prioriser certains publics

- ♦ Définition par la Branche, et dans le cadre du Plan de formation, des indicateurs permettant de repérer sur le nombre de salariés n'ayant accédé à aucune action de formation depuis 3 (ou 5 ?) ans ;
- ♦ Redéfinition des actions prioritaires en ce sens au sein de la branche pour cibler plus spécifiquement des actions visant ces publics.

11.3.1.2 Modalités

Ces décisions relèvent de la CPNEF pour celles qui traduisent une dimension d'animation / d'outillage :

- Construction d'outils proposés aux établissements (indicateurs faisant apparaître le nombre de salariés n'ayant accédé à aucune action de formation depuis 3 ans) ;

Elles relèvent de la CPNEF et du CG pour celles qui ont un impact sur le financement :

- Redéfinition des priorités de la branche ;
- Autorisation du financement d'actions de formation intra sur les fonds mutualisés de la branche et sur le Plan
- Financement de formations inter-régionales et/ou de formations en dessous du plafond de 15 stagiaires pour certains publics

11.3.1.3 Points de vigilance

Ce scénario permet d'envisager une sollicitation plus forte des salariés pour l'accès à la formation. Il soulève cependant :

- des problématiques de financement : le coût de formations intra peut dépasser le budget de la structure et, de ce fait, requérir la mobilisation de fonds mutualisés (l'une des modalités serait que la branche décide de la prise en charge de certaines formations intra. Voir proposition suivante).
- des problèmes d'organisation : pour les formations interrégionales, les ARML ne disposent pas à ce jour d'une cartographie de l'ensemble des réalisations PRF de toutes les régions.

11.3.2 Préconisation 2 : renforcer la « Culture commune » et construire un parcours pour les nouveaux entrants

La capacité à construire une Culture Commune constitue une question importante pour l'identité de la branche, notamment dans un contexte d'évolution des politiques publiques d'emploi et d'insertion (cf. plus haut).

Ce thème est très fédérateur dans la branche et constitue pour tous les acteurs rencontrés un enjeu déterminant (vision et valeurs communes, enjeux de transmission notamment pour les nouveaux arrivants ...), alors que dans le même temps l'action de formation nationale semble peu utilisée.

Nous proposons de réfléchir à la construction d'une action de formation *intra* dont le thème sera défini au niveau national chaque année sur ce thème qui complète la formation nationale et d'un parcours d'intégration individualisé destiné aux nouveaux arrivants.

11.3.2.1 Contenu de la préconisation

Cette proposition vise à prolonger le module national de formation « Culture Commune » par des actions de formation plus ciblées.

- Création d'un « Parcours d'intégration » pour les nouveaux entrants. Le contenu du parcours sera construit à partir d'une trame nationale et adapté (individualisé) selon le profil de l'arrivant qui suivrait donc tout ou partie des modules prévus.
- Création d'actions de formation complémentaires « Culture commune » dont un nouveau thème d'approfondissement serait défini chaque année par la Branche. Ces actions auraient vocation à être suivies par tous les salariés de chaque mission locale en interne et seraient dupliquées (afin de mutualiser les frais pédagogiques et l'ingénierie), voire à ce titre intégrées au PRF. Le principe de la formation *intra* est assez mobilisateur pour les structures, ce qui permettrait de « relancer » les formations « Culture commune » qui sont peu sollicitées au niveau national (pour y accéder, il faudrait obligatoirement avoir suivi le module de base).

Cette préconisation permettrait de prolonger les partages instaurés dans le cadre du premier module de formation « Culture commune » par un partage plus ciblé sur les pratiques et techniques professionnelles qui font les spécificités des métiers des missions locales et qui évoluerait chaque année.

11.3.2.2 Points de vigilance

Le parcours d'intégration devra dans les établissements s'articuler à une politique RH d'accueil et d'accompagnement des parcours qui soit formalisée : livret d'accueil, tutorat, etc....

11.3.2.3 Modalités

Ces préconisations supposent pour être mises en œuvre une décision de la CPNEF et du CG, dans la mesure où elles ont également un impact sur le financement.

11.3.3 Préconisation autour du développement de parcours d'accès à la qualification et à la certification

Les actions de formation financées par la branche concernent principalement le cœur de métier dans une optique d'adaptation au poste ou d'évolution de l'emploi (et plus marginalement de développement des compétences). Les actions qualifiantes ou certifiantes sont quant à elles essentiellement financées dans le cadre du CIF.

Pourtant, le fait que les certifications de la Branche ne sont aujourd'hui pas accessibles par la formation initiale renforce l'enjeu de l'accès à la qualification / certification dans le cadre de la formation financée par la branche.

Il existe donc aujourd'hui un enjeu dans la branche autour de parcours d'accès à la qualification / certification.

Une réflexion est d'ailleurs en cours au sein de la Branche sur cette thématique et a donné lieu à plusieurs initiatives.

- Des actions ont été conduites dans quelques régions visant à favoriser l'accès au titre (CIP / CEFI). Exemple. Possibilité d'accéder au titre de CEFI sous forme de VAE dans le cadre d'un partenariat avec le CAFOC en Languedoc-Roussillon.
- Est étudiée l'opportunité de créer une qualification « CIP + » (avec un référentiel pouvant composer une licence).
- La réflexion sur la politique de formation initiale de la branche s'est traduite par des rencontres avec les grands réseaux d'offres de formation (Université, CNAM, AFPA) pour faire l'analyse des titres et diplômes qu'ils délivrent correspondant aux domaines de compétence requis dans la branche (cartographie des contenus de formation).

Les préconisations envisagées proposent de prolonger cette réflexion et de réfléchir à la construction de « parcours qualifiants balisés » au sein de la branche ou au sein de l'économie sociale.

11.3.3.1 Contenu des préconisations

- Prolonger / relancer la réflexion de la branche sur la politique de formation initiale de la branche autour de la constitution d'un référentiel de certifications correspondant aux compétences requises dans la branche.

Et, dans la continuité du chapitre 6 (préconisations sur les parcours et la gestion des parcours) :

- Lancer une réflexion sur des parcours de mobilité dans le champ de l'économie sociale et solidaire, dans le cadre d'un accord interbranche. (→ prolongement et articulation par rapport à l'accord interprofessionnel de l'économie sociale et solidaire sur la Formation).
- Proposer au Conseil de gestion d'Uniformation de réfléchir à la mise en place de plateformes d'orientation et de transition professionnelle pour les salariés de l'Economie sociale. Uniformation qui est à la fois FAF et OPACIF dispose, à cet égard, à la fois des compétences et de la légitimité pour porter un tel projet, en lien avec les partenaires sociaux de l'Économie sociale.

11.3.3.2 Modalités

Une partie des préconisations supposent de réfléchir dans un cadre inter-branches / interprofession de l'Économie sociale et solidaire. Dans un premier temps, le Conseil d'Administration d'Uniformation pourrait être utilisé comme laboratoire d'idées / pilote d'un tel projet pour le compte des branches professionnelles intéressées.

Les préconisations portant sur la réflexion sur la formation initiale peuvent quant à elles être pilotées par la CPNEF.

11.4 Questions à propos du processus de construction du plan de formation et de son financement

L'ensemble de ces préconisations ont un impact, voire révèlent des enjeux en matière de financement de la formation au sein de la branche. En effet, les entretiens de terrain et les groupes de travail réunis sur les scénarii ont montré qu'il y avait, dans la branche, une mauvaise appropriation / compréhension au niveau local du fonctionnement de la branche et des décisions CPNEF en matière de financement des actions de formation.

11.4.1 **Le constat**

Selon les partenaires sociaux impliqués au niveau national (membres de la CPNEF), l'organisation de la branche doit favoriser un fonctionnement du bas (structures) vers le haut (régions, national) et non du haut vers le bas. Pourtant, il n'est pas compris comme tel par les acteurs de terrain (Cf. conclusions de la phase 2).

En outre, si ce principe s'applique globalement pour l'élaboration des PRF (qui doivent être construits à partir des réflexions conduites avec les directeurs et les représentants du personnel), il se heurte néanmoins à des difficultés liées à la définition par la branche des actions éligibles et des priorités de financement qui conduisent à restreindre considérablement, selon les acteurs de terrain, leurs possibilités d'initiative en région.

Est-ce le produit d'une mauvaise compréhension des décisions de CPNEF ou de règles trop rigides ? Sans doute un peu des deux. Ainsi, finalement, les règles de prise en charge sont plus souples que ce qui est compris au niveau local (par exemple, des groupes qui ne réunissent pas la taille critique peuvent faire néanmoins faire l'objet d'un financement et cela ne sera pas refusé par le CG).

Mais, quoiqu'il en soit, il apparaît clairement que ce qui est éligible au financement n'est pas complètement lisible en région, comme cela est ressorti des entretiens conduits :

- Quelle possibilité de déroger aux priorités nationales ? Aux compétences de la CCN ?
- Y a-t-il une latitude sur des thèmes particuliers ? Faut-il comprendre la limite de 30% comme impérative ?
- Comment faire si un thème régional n'est pas lié aux priorités nationales ?

Du coup, la souplesse, si elle est possible, n'est pas comprise, ce qui se traduit par un fort encadrement du PRF par les règles définies au niveau national, auquel s'ajoute un examen en commission.

Les partenaires sociaux de la branche sont très attachés au fait que des critères soient définis au niveau national. Mais les critères actuels sont-ils les bons ? Sont-ils compris ?

Plusieurs préconisations sont soumises à la réflexion des partenaires sociaux de la branche :

- Réinterroger les priorités de la branche et favoriser l'initiative régionale, notamment en prenant appui sur le dialogue social régional (cf. article 2.16 de la CCN).
- Construire une meilleure complémentarité entre actions nationales (cadre commun, 1^{ère} approche) et actions du PRF (approche approfondie, contextualisée) ;
- Définir un agenda cohérent au niveau de la branche d'élaboration de la politique de formation

11.4.2 Le contenu des préconisations

11.4.2.1 Réinterroger les priorités de branche et favoriser l'initiative régionale

Si la stricte articulation des priorités de branche (qui s'imposent aux PRF) aux domaines de compétence de la branche avait un sens à la création de la CCN, celle-ci ne paraît pas avoir autant de pertinence aujourd'hui.

En créant cette articulation, l'objectif était de favoriser le lien entre emploi et formation (la formation ne soit pas être détachée de la compétence, notamment pour permettre et favoriser des promotions internes). On peut toutefois s'interroger sur le point de savoir si la mise en œuvre de ces critères n'aboutit pas au final à un résultat contraire. En imposant une articulation aux domaines de compétence alors que les possibilités de promotion sont faibles dans la branche, ce critère de mise en œuvre ne participe-t-il pas au contraire au financement à titre principal de formations d'adaptation au poste ?

Nous proposons que la CPNEF réinterroge les critères qu'elle impose pour la construction des PRF et qu'elle réfléchisse à d'autres critères pertinents permettant aux PRF d'avoir un sens.

Par exemple, ne serait-il pas possible d'envisager pour favoriser le lien Emploi - formation que les PRF comportent un nombre minimal de formations de catégorie 2 et 3 du Plan de formation ou que X % de leurs actions visent les publics prioritaires (salariés disposant des niveaux de cotation inférieurs à 8)

La définition de règles plus souples permettrait davantage de favoriser l'initiative et l'innovation, ce que constitue un des objectifs des PRF.

11.4.2.2 Construire une meilleure complémentarité entre actions nationales, actions du PRF et actions des structures

Parmi les préconisations évoquées dans les points 2 et 3, la question de l'articulation des politiques de formation du niveau national, régional et du niveau de la structure est posée.

- ♦ Le niveau national est le niveau de la définition du cadre et ce rôle n'est pas contesté (fonctionnement en réseau).
- ♦ Le niveau régional pourrait être plus fortement positionné pour devenir le lieu de l'approche approfondie, contextualisée et comme laboratoire d'idées : test de thématiques de formation nouvelles ou innovantes (voir plus haut la préconisation liée aux priorités de prise en charge). Dans cet ensemble, le niveau régional pourrait être également le lieu de l'organisation de « Journées Professionnelles » (qui existent déjà mais qui pourraient être généralisées) ;
- ♦ La place du niveau de la structure doit quant à elle être définie et précisée par la branche (enjeu de responsabiliser les structures dans la construction de leur propre plan de formation). Les structures pourraient notamment avoir la charge de conduire en intra un module « Commune Culture » dont le thème serait annuellement défini par la branche, en plus du financement de leurs actions propres⁴⁰.

11.4.2.3 Définir un agenda de la politique de formation au sein de la branche

Les travaux de la phase 1 et 2 ont fait apparaître la nécessité de définir au niveau de la branche un calendrier cohérent de construction du Plan de formation (entendu au sens large) permettant une meilleure articulation entre les différentes étapes : élaboration des programmes nationaux et régionaux, phase de recueil des besoins (entretiens professionnels), pré-inscriptions et inscriptions dans les formations et calendrier de consultation des représentants du personnel.

- Rappelons les attentes de la phase 2 :
Construire un agenda de la branche afin de mieux articuler les séquences suivantes :
 - Recueil des besoins
 - Élaboration du programme national
 - Élaboration des PRF
 - Mise à disposition des programmes
 - Tenue des entretiens professionnels
 - Analyse des besoins / demandes et des écarts par les structures
 - Consultation des représentants du personnel

⁴⁰ La branche définirait chaque année un thème de formation intra, financée par elle correspondant à une formation Culture commune - 2, qui impliquerait tous les salariés de la structures et qui serait différente chaque année.

Notre principale préconisation est d'envisager une pluri-annualité des programmes nationaux et régionaux au moins sur une partie de l'offre. Cette pluri-annualité qui existe déjà en partie (dans la mesure où nombreuses sont les actions qui sont reconduites d'une année sur l'autre) faciliterait la construction des Plan de formation des établissements.

11.4.3 Modalités de mise en œuvre

Ces actions relèvent à la fois de la CPNEF et du CG dans la mesure où elles ont également un impact sur le financement.

■ **Conclusions**

Rappel des scénarios « Emploi métiers classifications » et des préconisations liées

Scénario	Contenu du scénario	Éventuellement, leviers de réalisation du scénario	Préconisations liées au scénario
Scénario 1	Maintenir la structure actuelle de classification des emplois et intégrer les modifications liées à l'évolution des emplois et structures	Ajustement et maintenance des compétences se référant à des emplois repères dont les contours ont évolué	Préconisations, à titre d'illustration, pour : <ul style="list-style-type: none"> - Les compétences (et emplois repères) dans l'informatique - Les compétences en documentation - Les compétences en gestion
		Valorisation des expertises thématiques nouvelles	Préconisation pour : <ul style="list-style-type: none"> - Valoriser les expertises liées à l'évolution des modes d'accompagnement des publics par les Missions Locales - Valoriser les 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	Préconisations pour : <ul style="list-style-type: none"> - L'identification de compétences « Ingénieries », « Observation », « Études » - Rassembler les expertises identifiées dans un axe 10 « Expertises et ingénieries » - Rassembler les emplois repères dédiés aux études à l'observation et à l'ingénierie dans un même 5^{ème} métier « Études, observation, ingénieries » - Créer un métier de chargé d'études - Créer un métier de chargé de système
		Création d'un 5 ^{ème} métier : « Études, Observation et ingénieries »,	

			informatique
Scénario 2	Supprimer le système des emplois repères	<i>Scénario non retenu</i>	



Rappel des scénarios « Emploi métiers classifications » et des préconisations liées

Scénario	Contenu du scénario	Éventuellement, modalités de réalisation du scénario	Préconisations liées au scénario
Scénario 3	Étoffer les parcours possibles à l'intérieur de l'établissement	Instauration pour chaque emploi repère une progressivité plus formalisée dans la maîtrise des compétences	Préconisation pour <ul style="list-style-type: none"> - Ordonnancer chaque domaine de compétences et ses contenus selon des continuums permettant d'identifier une progression dans la maîtrise du domaine de compétences, en fonction du degré de technicité de l'activité et du degré de responsabilité de la personne exerçant l'activité.
		Étoffer l'espace de mobilité professionnelle à l'intérieur d'un même emploi repère	Préconisations pour : <ul style="list-style-type: none"> - Retirer toute référence aux niveaux dans la grille de classification pour l'emploi repère de conseiller (conseiller 1, conseiller 2) - Définir le principe <i>commun à tous les emplois repères</i> : la définition d'un espace de mobilité professionnelle élargi pour chaque emploi repère et tenant compte notamment de l'introduction d'une polyvalence et/ou du développement d'une expertise particulière dans l'exercice de son activité
		Créer pour les métiers de gestion, d'information documentation et d'études observation ingénieries, un emploi repère supplémentaire offrant une filière professionnelle élargie	Préconisations pour, à titre d'illustration : <ul style="list-style-type: none"> - Créer un emploi repère de responsable administratif et financier, lié au métier « Gestion » - Créer un emploi repère de chargé de projets, lié au métier « Études, observation et ingénieries du territoire »

Scénario 4	Permettre l'accès à des fonctions mutualisées	Préconisations pour : <ul style="list-style-type: none"> - Engager une démarche expérimentale de mutualisations permettant d'une part de tester différentes configurations en fonction des contextes et des besoins locaux, d'autre part d'évaluer les résultats finalement obtenus
Scénario 5	Permettre des parcours professionnels externes à l'établissement à l'intérieur de la Branche des ML&PAIO, voire extérieurs à la Branche	Préconisations pour : <ul style="list-style-type: none"> - La mise en place de plates-formes d'orientation et transition professionnelles - L'identification d'actions éligibles au fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels - La poursuite des réflexions sur le projet d'accord sur les parcours d'évolution professionnelle dans l'Économie sociale proposé en juin 2009 aux partenaires sociaux par l'Usgeres. - La consolidation des fonctions d'animation et de pilotage des structures et du réseau à propos des questions RH, notamment à propos des questions de formation et de professionnalisation.

Rappel des scénarios « Formation professionnelle » et des préconisations liées

Scénario	Contenu du scénario	Préconisations liées au scénario
Scénario 6	Pour la construction d'une politique formation propre à chaque structure, outiller les établissements adhérents à la convention collective	Préconisations pour : <ul style="list-style-type: none"> - Outiller les établissements adhérant à la convention collective sur la formation et la Gestion RH (dans une optique de GPEC)
Scénario 7	Renforcer l'appui aux structures sur la formation et la GPEC	Préconisations pour : <ul style="list-style-type: none"> - Évaluer les opportunités et risques de confier à Uniformation la mission d'appui à la construction des Plans de formation et d'appui à la GPEC - Évaluer les opportunités et risques de confier à Uniformation un rôle <u>d'information</u> sur la construction du Plan de formation et d'achat de formation, et aux animations régionales ou aux ARML la mission <u>d'appui à la construction</u> des Plans de formation et à la GPEC
Scénario 8	Améliorer l'accès à la formation des salariés en cotation 8 et inférieure	Préconisations pour : <ul style="list-style-type: none"> - Réfléchir à des thématiques de formation accessibles à des publics plus larges - Réfléchir à des modalités de financement et de suivi des actions de formations permettant de prioriser certains publics

Scénario 9	Développer le parcours pour les nouveaux entrants	Préconisations pour : <ul style="list-style-type: none"> - La construction d'une action de formation <i>intra</i> dont le thème sera défini au niveau national chaque année sur ce thème qui complète la formation nationale et d'un parcours d'intégration individualisé destiné aux nouveaux arrivants
Scénario 10	Développer les parcours d'accès à la qualification et à la certification	Préconisations pour : <ul style="list-style-type: none"> - Prolonger / relancer la réflexion de la branche sur la politique de formation initiale de la branche autour de la constitution d'un référentiel de certifications correspondant aux compétences requises dans la branche. - Lancer une réflexion sur des parcours de mobilité dans le champ de l'économie sociale et solidaire - Proposer au Conseil de Gestion d'Uniformation de réfléchir à la mise en place de plateformes d'orientation et de transition professionnelle pour les salariés de l'Économie sociale.

Pistes pour l'orientation des travaux de l'Observatoire des métiers de la Branche des Missions locales et PAIO

Les travaux de l'Observatoire des métiers de la Branche des missions locales et PAIO sont à caractère essentiellement quantitatifs et centrés sur la réalisation de photographies RH instantanées globalement reproductibles d'année en année.

Ces données permettent de disposer d'une grille de lecture fine des effectifs, de leur évolution en âge, structure. Elles permettent de constater les évolutions de l'emploi. Elles ne permettent pas cependant de les anticiper.

Partant du relevé de pratiques des Observatoires dans d'autres Branches professionnelles, et tenant compte des scénarios et préconisations contenues dans ce rapport, nous proposons quelques orientations possibles des travaux d'observation pour la Branche des missions locales et PAIO.

Le positionnement de l'Observatoire des métiers et des qualifications des ML et PAIO comme outil d'aide à la décision

Pratiques repérées dans d'autres Branches professionnelles

Les Branches professionnelles tendent aujourd'hui à utiliser leurs Observatoires des métiers comme des outils :

- Pour tenir informés les employeurs de la Branche sur l'évolution de l'emploi et des compétences, et leur anticipation : présenter les évolutions des métiers, de l'emploi tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif, apporter des informations sur les outils de GPEC existants et leur accessibilité, accompagner les entreprises dans leur réflexion sur la mise en place de démarches GPEC par la mise à disposition d'une information dédiée
- Pour tenir informés les salariés de la Branche des contenus d'emploi et des opportunités professionnelles existant (en termes de parcours)
- Pour permettre aux étudiants ou salariés extérieurs à la Branche d'envisager rejoindre une de ses entreprises

Exemple 1 d'Observatoire aux missions très étendues : l'Observatoire prospectif des métiers et qualifications de la publicité

Structure de réflexion et de proposition, l'Observatoire apporte, par ses travaux d'analyses et ses préconisations, son concours à l'identification des changements qui affectent ou sont susceptibles d'affecter le niveau et le contenu des qualifications et, par voie de conséquence, les besoins de formation.

L'Observatoire des métiers de la publicité a pour mission :

- de suivre l'évolution des métiers, compétences et aptitudes de manière régulière au moyen d'études prospectives sur les métiers et les qualifications ; ces données sont essentielles pour pouvoir proposer des actions anticipatrices ou d'ajustement en termes de formation et d'égalité professionnelle précisées dans les priorités de la branche,
- de formuler toute proposition sur les évolutions des métiers qui auraient des incidences sur les qualifications participant à la grille des classifications de la convention collective nationale des entreprises de la publicité et assimilées, auprès de la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de la Publicité (CPNEFP), de la Commission Paritaire Nationale des Salaires et de la Convention Collective,
- de fournir des données et des préconisations permettant la définition, par la CPNEFP, des priorités de formation professionnelle de la branche, l'établissement, par la CPNEFP, des listes des diplômes, titres et certificats de qualification reconnus par la branche comme participant à sa politique de l'emploi, la définition des axes de développement de la formation professionnelle retenus tous les trois (3) ans par les signataires du présent accord,
- d'établir un rapport annuel et de le communiquer tant auprès des organisations syndicales d'employeurs et de salariés et de leurs mandants, qu'auprès des pouvoirs publics, des collectivités territoriales, des partenaires scientifiques, d'autres observatoires ou toutes autres structures nationales et internationales, dans l'objectif d'animer la réflexion des entreprises sur le thème de la prospective.

Exemple 2 : L'Observatoire des métiers des entreprises du médicament

Quelles sont les missions de cet Observatoire ?

- anticiper et analyser l'évolution qualitative et quantitative des métiers et de l'emploi
- accompagner les entreprises dans la mise en place et l'animation d'une gestion des compétences
- apporter des informations pour la définition de la politique compétences, emploi et formation de la branche
- connaître et faire connaître ces métiers
- apporter des éléments permettant d'adapter l'offre de formation aux besoins qualitatifs et quantitatifs.

Depuis plus de 10 ans, l'entité répond à une volonté du secteur : exercer une veille qualitative et quantitative sur l'évolution des métiers et des compétences. Cela passe par une description précise des métiers et des formations afin d'aider les entreprises dans l'anticipation et la gestion de leurs compétences (brochures, site Internet, répertoire des métiers informatisé, bourse de l'emploi), une analyse prospective de l'emploi et des métiers régulière et une étude des caractéristiques des effectifs et leur évolution.

Ses méthodes de travail :

- Capturer l'information, la capitaliser et la restituer : cellule technique et méthodologique, l'Observatoire des métiers travaille en relation étroite avec des managers opérationnels et des équipes de ressources humaines des entreprises
- Répondre aux besoins/attentes des entreprises de la branche : pour accompagner les projets RH, l'Observatoire des métiers propose et met en place des outils et des guides méthodologiques
- Communiquer auprès des équipes RH et des salariés des entreprises du

secteur, des partenaires extérieurs (journalistes, CIO...) et des jeunes : valoriser le secteur, informer sur les métiers et les formations qui permettent d'y accéder, susciter des vocations.

Sources : sites internet des Observatoires cités

Les attentes des Partenaires sociaux vis-à-vis du positionnement de l'Observatoire des métiers et des qualifications des Missions locales et PAIO

Pour clarifier le contenu de l'activité de l'observatoire des métiers et des qualifications, il s'agit de partir des objectifs poursuivis et des fonctions à mettre en œuvre pour y parvenir, telles que présentées dans le cadre de l'accord de Branche du 19 décembre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie.

L'article 9.1 de cet accord donne pour finalité et fonction à l'observatoire d'être **un outil d'aide à la décision** : « Pour accompagner les missions locales et PAIO dans la définition de leurs politiques de formation, les salariés dans l'élaboration de leurs projets professionnels et pour permettre aux partenaires sociaux de définir une politique de l'emploi et de la formation au sein de la branche, un observatoire des métiers et des qualifications est créé. »

En outre, l'activité de l'observatoire est ainsi définie :

« L'objet de l'observatoire prospectif des métiers et des qualifications des missions locales et PAIO est de :

- recueillir les informations les plus fiables sur la situation de l'emploi et de la formation de manière à appréhender l'évolution des métiers du secteur des missions locales et PAIO au niveau national, tant en termes quantitatif que qualitatif ;
- analyser et anticiper les évolutions affectant l'articulation entre la formation et l'emploi afin :
 - o de fournir les outils et les moyens de réaction nécessaires aux changements à venir ;
 - o de permettre, par la connaissance de l'évolution des métiers, l'anticipation des besoins de formation et la mise en œuvre de politiques de formation adaptées ;
 - o de nourrir les travaux des CPN ;
 - o d'informer les partenaires de la branche professionnelle ;
- mettre à la disposition des partenaires sociaux de la branche les informations recueillies relatives à chacune des régions ;
- veiller au respect de l'égalité hommes/femmes.

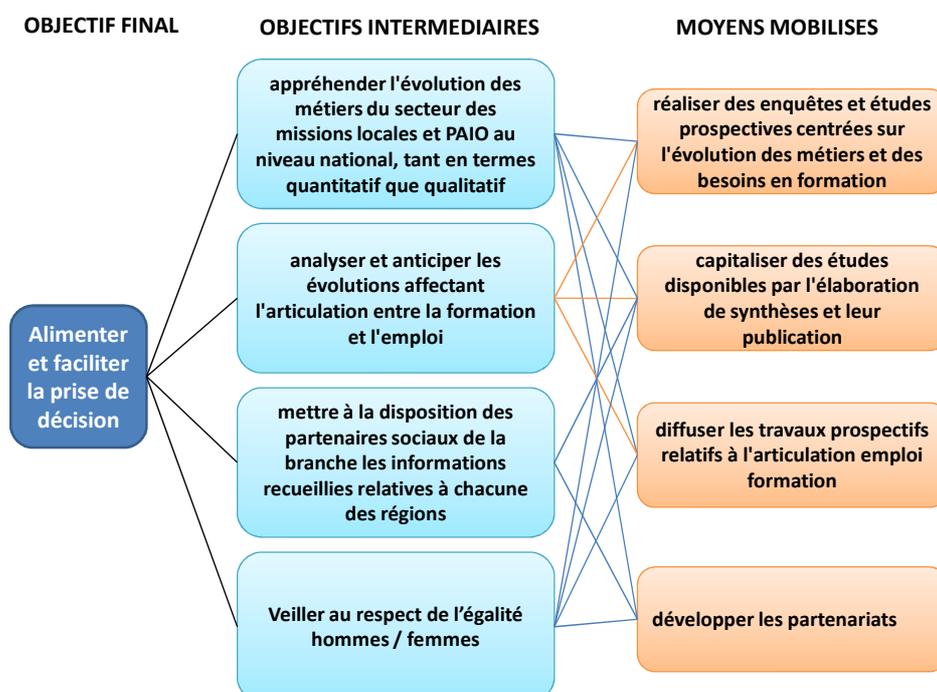
Pour réaliser ces missions, l'observatoire est notamment amené à :

- réaliser des enquêtes et études prospectives centrées sur l'évolution des métiers et des besoins en formation ;
- capitaliser des études disponibles par l'élaboration de synthèses et leur publication ;
- diffuser les travaux prospectifs relatifs à l'articulation emploi formation ;

- *développer les partenariats.* »

Au regard de cet objectif ultime d'aide à la décision, nous proposons ci-dessous d'ordonner les objectifs intermédiaires aujourd'hui identifiables et les moyens identifiés :

Figure 14 : Objectifs et moyens mobilisables par l'Observatoire des métiers et qualifications des Missions locales et PAIO



NB : les connections entre objectifs intermédiaires et moyens mobilisés sont ici indiquées à titre d'illustration

Les fonctions opérationnelles de l'Observatoire des métiers et qualifications des ML & PAIO

Les pratiques des observatoires mentionnées plus haut, très ambitieuses, sont le plus souvent mises en œuvre dans des Branches aux effectifs élevés et disposant de ressources importantes pour financer ce spectre large d'études et d'analyse. Ces pratiques ne peuvent être dupliquées telles quelles. Les attentes des partenaires sociaux sont cependant importantes et les objectifs intermédiaires et moyens identifiés pour répondre à ces objectifs peuvent être précisés.

En tenant compte donc des éléments de comparaison, et des objectifs et moyens définis dans le cadre de l'accord sur la formation professionnelle tout au long de la vie du 19 décembre 2007, nous proposons dans le tableau ci-dessous un éventail de fonctions opérationnelles envisageables pour l'Observatoire des métiers et qualification de la branche.

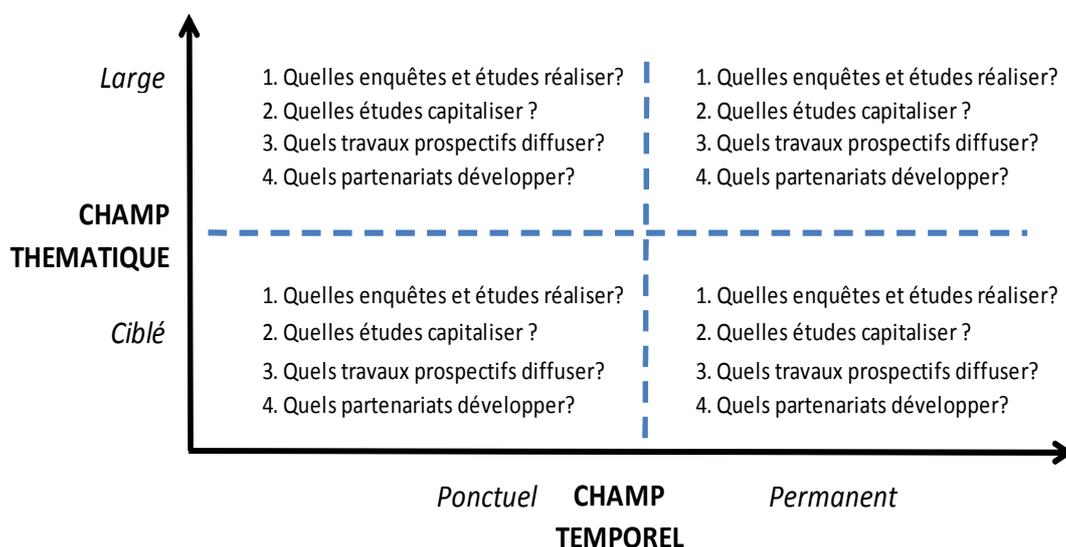
Tableau 10 : Proposition de référentiel Moyens / Fonctions opérationnelles de l'Observatoire des métiers

Moyens mobilisés définis dans l'accord de branche du 19 décembre 2007	Exemple de fonctions opérationnelles de l'Observatoire des métiers et qualifications
1. réaliser des enquêtes et études prospectives centrées sur l'évolution des métiers et des besoins en formation	<ul style="list-style-type: none"> - réaliser des études, des diagnostics quantitatifs et / ou qualitatifs sur les emplois repères, les métiers, les domaines de compétences - réaliser des études, des diagnostics qualitatifs et / ou quantitatifs sur les politiques formations, les politiques de gestion de l'emploi et des compétences dans les structures, et les besoins de formation des salariés - organiser et animer des réunions consacrées à l'analyse de l'évolution de l'emploi, des compétences, et des problématiques formation de la Branche
2. capitaliser des études disponibles par l'élaboration de synthèses et leur publication	<ul style="list-style-type: none"> - élaborer et diffuser un répertoire des études, des acteurs ressources, des observatoires existants sur les Missions locales et PAIO d'une part, dans le champ de l'économie sociale et solidaire d'autre part... - rédiger des notes/ articles valorisant des travaux clés - réaliser des outils favorisant l'accès à des données (bases de données, recueils de données)
3. diffuser les travaux prospectifs relatifs à l'articulation emploi formation	<ul style="list-style-type: none"> - analyser les demandes formulées (d'appui méthodologique, d'analyse...) et orienter les demandeurs vers la ressource existante (pas de réponse en direct) - mettre en ligne les travaux / développer un site interactif « métiers – compétences – qualifications – parcours »
4. Développer les partenariats	<ul style="list-style-type: none"> - organiser et animer des échanges consacrés à l'expertise méthodologique liée aux enjeux de l'observation - organiser et animer des échanges consacrés à l'analyse des questions emploi formation dans le champ de l'économie sociale et solidaire, et dans le champ de l'insertion sociale et professionnelle - organiser et animer des échanges (thématiques ou territoriaux) consacrés à la restitution et à la mise en débat des résultats des analyses - constituer un référentiel méthodologique commun (boîte à outils commune) aux partenaires pour appréhender les champs concernés.

A notre avis, l'application progressive de ce référentiel des moyens et fonctions opérationnelles répondrait aux besoins d'aide à la décision des partenaires sociaux.

L'optimisation du travail de l'Observatoire appelle cependant une distinction entre les fonctions qui relèvent *d'actions ponctuelles* et celles qui relèvent au contraire *d'un socle permanent dans un champ d'analyse large (missions locales et au-delà) ou ciblé (un métier, un emploi repère...)*.

Le schéma qui suit illustre cette grille de lecture, en présentant une approche possible des quatre registres fonctionnels, selon les champs thématiques (approche plus ou moins ciblée) et les temporalités de référence (approche permanente ou ponctuelle)



Il s'agit donc d'ordonner dans un champ temporel et un champ thématique **les actions à mettre en œuvre au regard des objectifs poursuivis et des résultats attendus** : l'observation qui prétend tout couvrir (en termes d'objet) en temps réel prend le risque de perdre de vue des priorités et de ne pas garantir la nécessaire cohérence de son action.

Partant de ce référentiel moyen/fonctions opérationnelles d'une part, et de cette exigence de hiérarchisation d'autre part, nous préconisons que les partenaires sociaux élaborent un **programme d'études** pour l'Observatoire des métiers et qualifications.

Propositions d'ajustement des travaux de l'Observatoire des métiers de la Branche des Missions locales et PAIO

Au regard des évolutions que connaît aujourd'hui la Branche des Missions locales, mais également au regard des enjeux portés par la réalisation de tout ou partie des scénarios sur lesquels les partenaires sociaux ont travaillé dans le cadre de cet appui technique, l'Observatoire pourrait à notre avis utilement enrichir ses travaux actuels suivant les modalités détaillées ci-dessous :

Tableau 11 : Treize exemples d'études, capitalisations, diffusions et partenariats possibles pour l'Observatoire des métiers et qualifications des Missions locales et PAIO selon les différents scénarios métiers / parcours / formation ressortant de l'appui technique

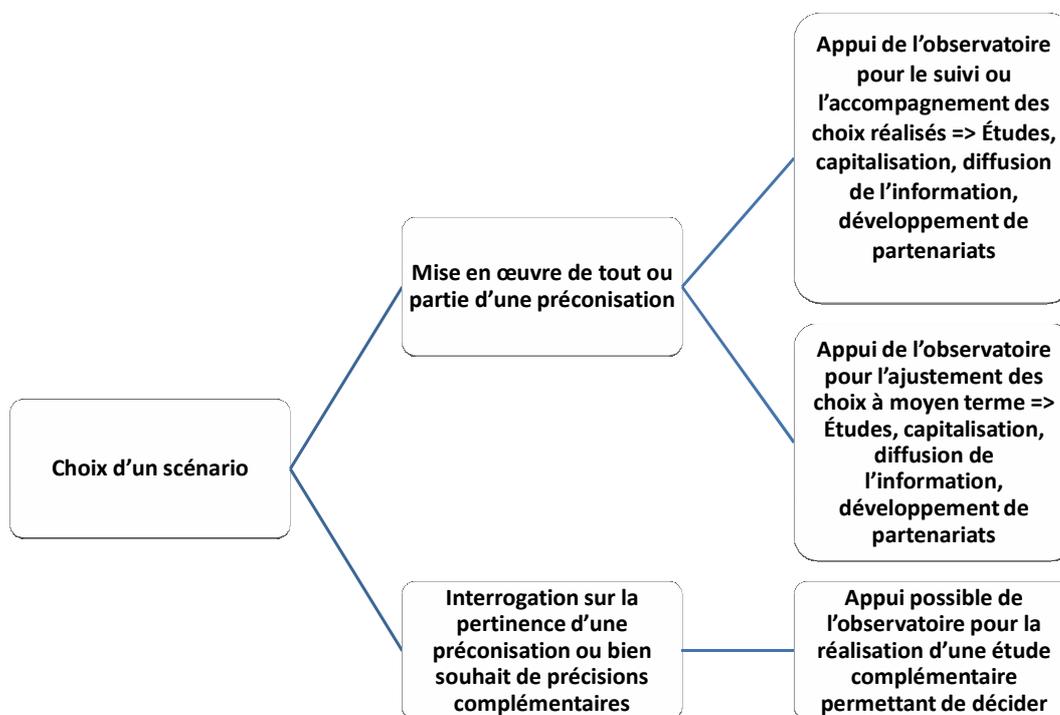
Scénario		Exemples d'études à réaliser		Exemples de capitalisations, diffusions et / ou partenariats	
1	Maintenir la structure actuelle de classification des emplois et intégrer les modifications liées à l'évolution des emplois et structures	a/ Réaliser des enquêtes permettant d'étudier précisément l'évolution d'un métier, d'un emploi repère, d'un groupe de domaines de compétences	Ponctuel, ciblé	La réalisation et la mise à disposition d'une cartographie des métiers et parcours de la Branche	Permanent, large
3	Étoffer les parcours possibles à l'intérieur de l'établissement	b/ L'introduction d'un questionnaire « Parcours et gestion des parcours » dans l'enquête annuelle, permettant de mieux repérer les mobilités, les trajectoires possibles dans les structures, et les éventuelles difficultés rencontrées par les employeurs sur cette thématique	Permanent, large	La mise en place d'outils permettant de suivre et d'anticiper l'évolution des emplois et des compétences dans la Branche : indicateurs, enquêtes, compte rendu de groupes de travail prospectifs)	Permanent, large
4	Permettre l'accès à des fonctions mutualisées				
5	Permettre des parcours professionnels externes à l'établissement à l'intérieur de la Branche des ML&PAIO, voire extérieurs à la Branche	c/ La réalisation d'études sur les mobilités professionnelles actuelles / passées / prévisibles à l'intérieur et à l'extérieur de la Branche, notamment dans le champ de l'économie sociale et solidaire	Permanent, ciblé	La mise en place d'un partenariat inter observatoires du champ de l'économie sociale et solidaire, permettant de mutualiser les études mobilité professionnelle	Permanent, ciblé
6	Pour la construction d'une politique formation propre à chaque structure, outiller les établissements adhérents à la convention collective	d/ La réalisation d'une étude sur le besoin d'information (via l'observatoire) et d'appui en matière de construction de la politique formation et de démarche GPEC dans les structures selon leur taille	Ponctuel, ciblé	La mise en place d'outils permettant de suivre et d'anticiper l'évolution des emplois et des compétences dans la Branche : indicateurs, enquêtes, compte rendu de groupes de travail prospectifs)	Permanent, large
7	Renforcer l'appui aux structures sur la formation et la GPEC				
8	Améliorer l'accès à la formation des salariés en cotation 8 et inférieure	e/ La réalisation d'études qualitatives sur les priorités de la Branche en matière de politique de formation professionnelle (et en premier lieu sur les besoins de formation des cotations 8 et inférieures)	Ponctuel, ciblé	La mise à disposition d'information en ligne à l'attention des salariés sur les formations et parcours de formation possibles, en correspondance avec les métiers et emplois repères cibles	Permanent, large
9	Développer le parcours pour les nouveaux entrants	f/ L'introduction d'un questionnaire « Usages de l'offre de formation » dans l'enquête annuelle, permettant de mieux repérer les pratiques en matière de politique formation dans les structures	Permanent, large	La mise à disposition d'information sur les parcours nouveaux entrant, une fois ceux-ci définis	Ponctuel, ciblé
10	Développer les parcours d'accès à la qualification et à la certification			La réalisation d'une cartographie des formations et qualifications en lien avec les métiers de la Branche	Permanent, large

Tableau 12 : Précisions méthodologiques à propos du recueil des données pour la réalisation d'études dans le cadre de l'Observatoire des métiers et qualifications

Scénario		Exemples d'études à réaliser		Comment faire ? Quelques propositions non limitatives et à titre d'illustration
1	Maintenir la structure actuelle de classification des emplois et intégrer les modifications liées à l'évolution des emplois et structures	a/ Réaliser des enquêtes permettant d'étudier précisément l'évolution d'un métier, d'un emploi repère, d'un groupe de domaines de compétences		Ponctuel, ciblé Ce type d'enquête ne peut pas être quantitative. Il nécessite des investigations de terrain permettant d'une part d'observer les pratiques de travail et/ ou d'interroger les salariés sur leur activité, d'autre part de consolider ces premiers matériaux recueillis par la réunion et l'animation d'un ou plusieurs groupes professionnels
3	Étoffer les parcours possibles à l'intérieur de l'établissement	b/ L'introduction d'un questionnaire « Parcours et gestion des parcours » dans l'enquête annuelle , permettant de mieux repérer les mobilités, les trajectoires possibles dans les structures, et les éventuelles difficultés rencontrées par les employeurs sur cette thématique		Permanent, large Les questions doivent permettre de sonder la mise en œuvre effective de politiques de parcours dans les structures : nombre de promotions ces trois dernières années, modalités d'accompagnement des promotions pour la préparation comme pour la prise de poste (formation, tutorat, ...), modalité de gestion des salariés non promus (parcours externes, parcours horizontaux dans la structure, redéfinition des contours des postes, ...).
4	Permettre l'accès à des fonctions mutualisées			
5	Permettre des parcours professionnels externes à l'établissement à l'intérieur de la Branche des ML&PAIO, voire extérieurs à la Branche	c/ La réalisation d'études sur les mobilités professionnelles actuelles / passées / prévisibles à l'intérieur et à l'extérieur de la Branche, notamment dans le champ de l'économie sociale et solidaire		Permanent, ciblé Définir un protocole d'enquête conjointe avec d'autres observatoires du champ de l'économie sociale et solidaire, en repérant l'outil commun mobilisable (par exemple enquête annuelle). Questionner les employeurs notamment sur l'origine ou la destination des salariés entrants ou sortant de leur structure
6	Pour la construction d'une politique formation propre à chaque structure, outiller les établissements adhérents à la convention collective	d/ La réalisation d'une étude sur le besoin d'information (via l'observatoire) et d'appui en matière de construction de la politique formation et de démarche GPEC dans les structures selon leur taille		Ponctuel, ciblé Réalisation d'une enquête spécifique, via questionnaire en ligne ciblée et rapide (30 questions fermées maximum) auprès des employeurs et des représentants du personnel des structures, permettant de relever tous les outils utilisés dans les structures, de repérer les besoins à court et moyen terme
7	Renforcer l'appui aux structures sur la formation et la GPEC			
8	Améliorer l'accès à la formation des salariés en cotation 8 et inférieure	e/ La réalisation d'études qualitatives sur les priorités de la Branche en matière de politique de formation professionnelle (et en premier lieu sur les besoins de formation des cotations 8 et inférieures)		Ponctuel, ciblé Etude qualitative de terrain auprès des salariés qui sont priorisés dans l'accord du 17 décembre 2009, avec pour objectif de faire s'exprimer les besoins non exprimés en matière de développement des compétences, d'accès à la formation, d'accompagnement de parcours).
9	Développer le parcours pour les nouveaux entrants	f/ L'introduction d'un questionnaire « Usages de l'offre de formation » dans l'enquête annuelle , permettant de mieux repérer les pratiques en matière de politique formation dans les structures		Permanent, large Sonder la satisfaction des employeurs sur l'offre de formation existante et sa mobilisation possible, sonder les employeurs sur la fréquence d'accès à la formation des salariés et sa connexion à la réalisation de parcours. Sonder également sur les étapes de construction du plan de formation (lien avec l'Animation régionale, place du dialogue social);
10	Développer les parcours d'accès à la qualification et à la certification			

La priorisation des actions définies ci-dessus à engager dépendra bien entendu des **choix qui ressortiront des travaux de la CPNEF et de la CPNN** à propos de chaque scénario.

Figure 15 : Choix de scénario et usage de l'Observatoire des métiers et des qualifications



A notre avis, l'ajustement du programme de travail de l'Observatoire ne devra être réalisé qu'après l'établissement d'une grille de lecture claire des suites données aux travaux réalisés dans le cadre de cet appui technique.

■ Annexes

Glossaire

AIO : Accueil Information Orientation
ANI : Accord National Interprofessionnel
ARML : Association Régionale des Missions Locales
CARIF : Centre d'Animation de Ressources et d'Information sur la Formation
CCN : Convention Collective Nationale
CDD : Contrat à Durée Déterminée
CG : Conseil de Gestion
CIF : Congé Individuel de Formation
CIO : Conseiller d'Information et d'Orientation
CIP : Conseiller en Insertion Professionnelle
CIVIS : Contrat d'Insertion dans la Vie Sociale
CMP : Code des Marchés Publics
CNML : Conseil National des Missions Locales
CPNEF : Commission Paritaire Nationale Emploi Formation
CPO : Convention Pluriannuelle d'Objectifs
DGEFP : Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
DIF : Droit Individuel à la Formation
DLA : Dispositif Local d'Accompagnement
DRTEFP : Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
DSP : Délégation des Services Publics
FAF : Fond d'Assurance Formation
FPSPP : Fond Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels
FSE : Fonds Social Européen
GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH : Gestion des Ressources Humaines
IGAS : Inspection Générale des Affaires Sociales
MDE : Maison De l'Emploi
ML : Missions Locales
OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé
PAIO : Permanences d'Accueil d'Information et d'Orientation
PF : Plan de Formation
PLIE : Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi
PME : Petites et Moyennes Entreprises
PRF : Programme Régional de Formation
RH : Ressources Humaines
SIEG : Services d'Intérêt Economique Général
SIG : Services d'Intérêt Général
SPRF : Service Public Régional de Formation
SSIG : Services Sociaux d'Intérêt Généraux
TPE : Très Petites Entreprises
UNML : Union Nationale des Missions locales
VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

Lexique

Définitions de base	
Savoirs	Connaissances théoriques et pratiques pouvant être requis par une situation professionnelle ou acquis par une personne, par formation et / ou expérience, sanctionnés ou non par un diplôme.
Savoir-faire	Habilité professionnelle produisant un résultat observable dans une situation de travail donné. Il est exprimé en termes de « être capable de.. ».
Capacité	Ensemble de savoir-faire, mobilisant des savoirs et mettant en œuvre des comportements professionnels. Une capacité doit toujours pouvoir être mesurable et susceptible d'apprentissage.
Compétence	Combinaison de capacités mises en œuvre par un individu pour atteindre ses objectifs professionnels dans un contexte donné.
Activité	L'activité qualifie le contenu des tâches effectivement réalisées
A propos de la grille de classification	
Items/ activités	Série de tâches à réaliser en lien avec un domaine de compétences La CCN comporte 243 items/ activités
Domaine de compétences	Ensemble cohérent de compétences mobilisées pour concourir à une même activité. La CCN comporte 48 domaines de compétences
Axe	Regroupement de domaines de compétences autour d'une même thématique
Emploi repère	Regroupement de domaines de compétences définissant un ensemble d'items/activités mobilisables par un même salarié

	La CCN comporte 14 emplois repères
Métier	Regroupement cohérent d'emplois repères indiquant une même filière professionnelle. La CCN comporte 4 métiers.
A propos de gestion de l'emploi et des compétences	
Poste emploi effectif /	Ensemble d'activités à réaliser et de moyens à mobiliser Le poste ou emploi effectif peut faire l'objet d'une définition précise formalisée par une « fiche de poste ». Un poste ou emploi effectif peut correspondre pleinement ou seulement partiellement à un emploi repère. Un poste ou emploi effectif peut regrouper des domaines de compétences de plusieurs emplois repères
Parcours professionnel	Identification de cheminement professionnel possible, passant ou non par le développement des compétences. Pour un même métier, il peut y avoir plusieurs parcours possibles. Des parcours professionnels sont envisageables entre emploi exercés dans différents métiers
Qualification	Ensemble de capacités ou ressources nécessaires à l'exercice d'un métier, ou pour occuper un poste r/ un emploi effectif attaché rattaché à ce métier
Autres définitions	
Expertise	Ensemble de savoirs détenus à titre individuel ou collectif et mobilisables pour identifier, évaluer ou traiter d'une problématique spécifique en lien avec une activité ou un domaine de compétence. Par extension, l'expert est celui qui sait.
Ingénierie	Conception et planification d'activités (cf. définitions de base), - en s'appuyant sur une expertise individuelle ou partagée dans la structure, - en s'appuyant sur et en contribuant parfois à la recherche développement. Par extension, l'ingénieur est celui qui fait.

Étude	Ensemble d'activités d'enquête (recueil, traitement et analyse de données qualitatives ou quantitatives) permettant le traitement d'une thématique définie préalablement.
Observation	Ensemble d'activités de veille thématique et territoriale permettant d'aider la structure ou ses partenaires à la réalisation de choix raisonnés. L'activité d'observation s'appuie sur la réalisation d'études ciblées (de contexte, de publics, de situations, ...)

Le cadre juridique applicable aux Missions locales et PAIO

Article L. 5314-1 du code du travail

Des missions locales pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes peuvent être constituées entre l'Etat, des collectivités territoriales, des établissements publics, des organisations professionnelles et syndicales et des associations.

Elles prennent la forme d'une association ou d'un groupement d'intérêt public. Dans ce dernier cas, elles peuvent recruter des personnels qui leur sont propres, régis par le présent code.

Section III Accompagnement des jeunes vers l'emploi

Sous section 1 Droit à l'accompagnement

Article R. 5131-4 du code du travail⁴¹

L'accompagnement des jeunes de seize à vingt cinq ans révolus, prévu à l'article L. 5131-3, est mis en œuvre, avec l'ensemble des organismes susceptibles d'y contribuer, par :

1° Les missions locales pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes prévues à l'article L. 5314-1 ;

2° Les permanences d'accueil, d'information et d'orientation prévues à l'article 4 de l'ordonnance n° 82-273 du 26 mars 1982 relative aux mesures destinées à assurer aux jeunes de seize à dix-huit ans une qualification professionnelle et à faciliter leur insertion sociale.

Article R. 5131-5 du code du travail

L'Etat peut associer aux actions d'accompagnement :

1° Les Régions ;

2° Les départements ;

3° Les communes et leurs groupements ;

4° Les organisations d'employeurs et de salariés représentatives.

Article R. 5131-6 du code du travail

Les actions d'accompagnement donnent lieu à la conclusion d'un contrat d'objectifs et de moyens entre l'Etat, les Régions, les départements, les communes et leurs groupements et les organisations d'employeurs et de salariés représentatives.

Ce contrat précise, par bassin d'emploi, au vu d'un diagnostic territorial, les résultats à atteindre en matière d'insertion professionnelle des jeunes et les moyens mobilisés par chaque partie.

⁴¹ Les articles L. 5131-4 et suivants ont été créés par le Décret n°2008-244 du 7 mars 2008 - art. (V)

Article R. 5131-7 du code du travail

Les missions locales pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes et les permanences d'accueil, d'information et d'orientation garantissent l'accès au droit à l'accompagnement en mettant en œuvre des actions permettant aux jeunes de s'insérer dans la vie active notamment dans le cadre :

- 1° D'un contrat initiative-emploi ;*
- 2° D'un contrat d'apprentissage ;*
- 3° D'un contrat de professionnalisation ;*
- 4° De la réalisation d'un projet de création ou de reprise d'une activité non salariée.*

Article R. 5131-8 du code du travail

Les actions d'insertion comprennent des mesures ayant pour objet l'orientation, la qualification ou l'acquisition d'une expérience professionnelle.

Elles visent à lever les obstacles à l'embauche et à développer ou restaurer l'autonomie des personnes dans la conduite de leur parcours d'insertion.

Article R. 5131-9 du code du travail

Pour la réalisation de ces actions, les missions locales pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes et les permanences d'accueil, d'information et d'orientation mobilisent une offre de services adaptée au bénéficiaire en fonction de la situation du marché du travail et des besoins de recrutement.

Sous section 2 Contrat d'insertion vers la vie sociale (CIVIS)**Article R. 5131-10 du code du travail**

Des conventions sont conclues entre l'Etat et les missions locales pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes et les permanences d'accueil, d'information et d'orientation chargées de la mise en œuvre du contrat d'insertion dans la vie sociale.

Au vu d'un diagnostic territorial, ces conventions précisent les objectifs de résultats qualitatifs et quantitatifs à atteindre en termes d'insertion dans l'emploi durable ou de réduction du chômage des jeunes, les réponses au besoin de recrutement des entreprises, les financements accordés ainsi que les modalités de suivi et d'évaluation du programme.

Les collectivités territoriales et leurs groupements signent également ces conventions lorsqu'ils participent au financement des missions locales et des permanences d'accueil, d'information et d'orientation.

Note sur l'impact de la création des Services publics régionaux de la formation sur les Missions locales (juillet 2009)

Introduction

La formation professionnelle tout au long de la vie est une obligation nationale à laquelle contribuent de multiples acteurs (ancien article L.900-1 du Code du Travail, non repris dans la nouvelle codification), chacun en fonction de ses compétences juridiques et de sa logique d'action : l'Etat par la régulation d'ensemble juridique et financière, les partenaires sociaux par la négociation collective et la gestion paritaire, les prestataires de formation dans le cadre du « marché » et/ou du service public.

Les Régions qui sont investies par la loi d'une compétence très large dans ce même domaine ont souhaité donner plus de sens et de lisibilité à leur action en l'inscrivant dans la philosophie du **service public fondée sur les principes d'égalité et d'accessibilité à tous.**

Confrontées à un environnement politico-juridique en mutation (montée en puissance du champ d'application du droit de la concurrence, notamment par l'application des règles de droit communautaire et la publication du nouveau code des marchés publics, décentralisation des moyens de l'AFPA, création de Pôle Emploi, nouvelle réforme de la formation ...), les Régions s'interrogent sur leurs marges de manœuvre en matière de commande publique, alors que l'ensemble de ces évolutions donne un sentiment d'insécurité juridique (la « régulation » tend à se faire par le contentieux⁴²).

Les débats européens autour des Services d'intérêt généraux – services d'intérêt économique général (SIEG) et services sociaux d'intérêt généraux (SSIG) – interrogent actuellement les Régions sur les opportunités qu'ils seraient susceptibles d'offrir pour la mise en œuvre d'activités qui relèvent de l'intérêt général. En particulier, les textes communautaires sur les aides d'État ont modifié les règles relatives au versement d'aides publiques aux structures (publiques ou privées) chargées de la gestion d'un Service public ou d'un SIEG.

⁴² Plusieurs décisions importantes sont intervenues ces dernières années :

- Annulation de plusieurs lots (les actions d'orientation et de formation) de la procédure d'appel d'offres du programme régional de Région Rhône Alpes pour l'année 2006 à la suite d'un contentieux : le tribunal administratif reproche à la Région de n'avoir pas respecté les principes de liberté d'accès et d'égalité de traitement qui régissent le code des marchés publics (ordonnance du 2 mars 2006 du tribunal administratif),
- Décision du conseil national de la concurrence à l'encontre de la Région Picardie (décision 07-D-27 du 31 juillet 2007 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur de la formation professionnelle continue à destination des demandeurs d'emploi en Picardie).

Par la création des Services publics régionaux de la formation, les Régions souhaitent prendre la main pour dégager de nouvelles marges de manœuvre dans la gestion de leur mission d'intérêt général et sécuriser les relations contractuelles avec les opérateurs.

Les Régions ont choisi de créer un SPRF. Pourquoi ? Ce qu'elles attendent de ce projet

Les Régions de France ont décidé d'inscrire leur action dans la perspective du Service public de la formation.

Par ce projet, elles souhaitent :

- **donner plus de lisibilité à leur action vis-à-vis des citoyens et des acteurs** : autres financeurs des politiques de formation (État, Partenaires sociaux, Pôle Emploi ...), prescripteurs, organismes de formation ... ;
- **réinterroger les principes d'action en matière de formation au regard des objectifs de Service public** ;
- **déboucher sur une nouvelle donne dans les relations entre la Région et les opérateurs qui mettent en œuvre cette mission d'intérêt général** (organismes publics ou privés de formation, de bilan de compétence ou VAE, opérateurs en charge de l'orientation tout au long de la vie et de la prescription de l'offre de formation ...) ;
- **diversifier les modes de gestion des prestations tout en s'adaptant aux nouvelles règles juridiques (code des marchés ...) et construire des contractualisations adaptées à la mission d'intérêt général** ;
- **peser sur les évolutions en cours en réaffirmant le rôle de la Région comme pilote de la politique de formation.**

En outre, la qualification explicite de service public est également utile du point de vue du droit communautaire. En effet, la qualification donnée par les autorités nationales ou locales permet de qualifier une activité de SIEG et de bénéficier ainsi du régime juridique réservé à ces activités⁴³.

- **En effet, une lecture combinée du droit national et du droit communautaire fait apparaître que le droit national est plus restrictif que le droit communautaire** et soumet les acteurs à un respect des procédures formalisées, et notamment à l'application du Code des marchés publics (Voir Application du droit de la concurrence à l'activité de formation et

⁴³ Si en l'absence de qualification explicite, les autorités communautaires pourront toujours rechercher l'existence d'une volonté des autorités locales à qualifier une activité d'intérêt général à travers la recherche d'indices, à l'instar du juge administratif français lorsqu'il qualifie une activité de service public, toutefois, comme en droit français, la qualification explicite par un texte de l'autorité politique est le moyen le plus sûr pour affirmer la volonté d'inscrire une activité dans une logique de service public.

d'insertion page 148). Plusieurs rapports publiés récemment se font écho des difficultés engendrées par cette approche restrictive et demandent que la législation française se saisisse des opportunités ouvertes par la nouvelle réglementation communautaire⁴⁴.

- En outre, dans l'optique d'une possible évolution de la législation communautaire sur les services d'intérêt général, la qualification explicite de l'activité de formation professionnelle en service public peut avoir une portée politico-juridique importante. Si, jusqu'à présent, la Commission s'est refusée à proposer une directive cadre sur les Services d'Intérêt Général (SIG), l'entrée en vigueur du traité de Lisbonne pourrait entraîner une modification du cadre réglementaire les concernant⁴⁵. Le fait d'avoir préalablement qualifiée la formation professionnelle de service public pourrait alors avoir un impact sur la classification de certaines activités en SIG par les autorités communautaires.
- Outre ce positionnement politique, la qualification de service public est également utile pour s'assurer de bénéficier des exceptions de notification des aides d'État prévues par la législation communautaire (voir point 0, La notion de compensation en droit communautaire, page 151).
- Enfin, la qualification de service public et la définition de critères et obligations de service public pourraient servir de fondement à la mise en œuvre d'une nouvelle procédure de mandatement, si le droit français venait à évoluer, comme le propose le rapport de l'IGAS.

Pourquoi les Missions locales sont concernées ?

Concrètement, la création du Service public permet d'identifier les caractéristiques actuelles de l'offre de formation et des prestations associées à l'offre de formation de la Région, afin de les questionner dans l'optique de la création du SPRF. Il permet d'interroger les modalités actuelles d'intervention de

⁴⁴ Deux rapports ont été publiés sur ce sujet récemment :

- Le Rapport de Michel Thierry (IGAS) relatif à la prise en compte des spécificités des services d'intérêt général dans la transposition de la directive - services - et l'application du droit communautaire des aides d'État, Mars 2009. Le rapport remis aux ministres commanditaires (Alliot-Marie, Bertrand, Woerth) préconise un train de mesures très concrètes : transposition de la directive services en France, et notamment d'exclusion des services sociaux de son champ d'application, adaptation des exigences communautaires de mandatement et de contrôle de juste compensation à la nature spécifique des services sociaux concernés ...
- Rapport sur les SSIG de la Commission des affaires européennes de l'Assemblée Nationale (17 mars 2009).

⁴⁵ En effet, le nouveau Traité prévoit que l'Union doit définir les principes et fixer les conditions permettant l'accomplissement des missions confiées aux services d'intérêt économique général.

« Sans préjudice de l'article 4 du traité sur l'Union européenne et des articles 93, 106 et 107 du présent traité, et eu égard à la place qu'occupent les services d'intérêt économique général parmi les valeurs communes de l'Union ainsi qu'au rôle qu'ils jouent dans la promotion de la cohésion sociale et territoriale de l'Union, l'Union et ses États membres, chacun dans les limites de leurs compétences respectives et dans les limites du champ d'application des traités, veillent à ce que ces services fonctionnent sur la base de principes et dans des conditions, notamment économiques et financières, qui leur permettent d'accomplir leurs missions. Le Parlement européen et le Conseil, statuant par voie de règlements conformément à la procédure législative ordinaire, établissent ces principes et fixent ces conditions, sans préjudice de la compétence qu'ont les États membres, dans le respect des traités, de fournir, de faire exécuter et de financer ces services » (Art. 14 du nouveau Traité).

la Région, leur pertinence et leur efficacité au regard des objectifs poursuivis (droit à la qualification, droit à une deuxième chance, sécurisation des parcours ...) et au regard des modes de gestion et d'organisation :

- Analyse de l'offre proposée par la Région dans le cadre du PRF : offre de formation et prestations associées (orientation et accompagnement, bilan, validation ...);
- Analyse de l'organisation de cette offre (critères mis en avant, modes de gestion, territorialisation...);
- Analyse de l'ensemble des contractualisations avec les opérateurs en charge d'une mission d'intérêt général;
- Analyse des dispositions en matière d'évaluation et de contrôle;
- Analyse des modalités de financement par la Région de ces prestations.

Les Missions locales qui sont opérateurs de la Région en charge notamment de la prescription de l'offre de formation et qui sont cofinancées par les Régions sont susceptibles d'être impactées par ce projet, notamment s'il apparaissait que leurs financements étaient fragiles d'un point de vue juridique.

Analyse du régime juridique applicable au financement des Missions Locales

Les financements des Missions locales par voie de subvention sont-ils actuellement sécurisés ? Les dérogations au Code des Marchés sont précisées à l'article 3 du CMP et porte notamment sur l'octroi d'un droit exclusif dès que celui-ci a été légalement prévu⁴⁶.

Ainsi, le fait que les prestations réalisées par les Missions locales visent souvent des publics particulièrement éloignés de l'emploi et que les Missions locales sont des associations n'entraîne pas ipso facto l'application d'un régime dérogatoire pour le financement de leurs activités⁴⁷, si celui-ci n'est pas prévu par la loi.

La lecture des textes juridiques fait apparaître l'existence d'un mandat donné aux Missions locales (article R. 5131-4 C. trav.) pour l'accompagnement des jeunes de seize à vingt cinq ans révolus, prévu à l'article L. 5131-3 du code du travail⁴⁸.

⁴⁶ Les dispositions du présent code ne sont pas applicables aux marchés et accords-cadres suivants passés par les pouvoirs adjudicateurs définis à l'article 2 :

- (...)
- Accords-cadres et marchés de services conclus avec un pouvoir adjudicateur soumis au présent code ou à l'ordonnance du 6 juin 2005 susmentionnée, lorsque ce pouvoir adjudicateur bénéficie, sur le fondement d'une disposition légalement prise, d'un droit exclusif, à condition que cette disposition soit compatible avec le traité instituant la Communauté européenne;
- (...)

⁴⁷ Dans la mesure où ni la spécificité de l'activité ou les publics visés ni le statut associatif des structures ne permettent d'écarter par principe l'application du droit de la concurrence (voir à ce sujet le point 0 de la présente note : *Application du droit de la concurrence à l'activité de formation et d'insertion*, page 14)

⁴⁸ Article R. 5131-4 du code du travail : « L'accompagnement des jeunes de seize à vingt cinq ans révolus, prévu à l'article L. 5131-3, est mis en œuvre, avec l'ensemble des organismes susceptibles d'y contribuer, par :

1° Les missions locales pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes prévues à l'article L. 5314-1 ;

De façon plus précise, les modalités de financement du réseau des missions locales par l'Etat sont précisées par voie de circulaire (Circulaire DGEFP n° 2007-26 du 12 octobre 2007 relative au financement du réseau des missions locales et PAIO). Cette circulaire précise que « *le financement des missions locales s'inscrit dans le régime des subventions : il est accordé sur la base d'un projet associatif présenté par le Président de la mission locale. Il doit s'assurer d'une cohérence entre les objectifs fixés en fonction des besoins du territoire et l'allocation des moyens par l'Etat* ».

Il est donc possible de considérer, avec Michel Thierry, auteur du rapport de l'IGAS précité, que les conditions du mandat sont réunies « *pour les opérateurs délégués tels que les missions locales pour l'insertion des jeunes, (...)* ». Ces structures « *bénéficient d'un jeu de conventions très structurées, généralement en référence à des schémas nationaux de conventionnement qui précisent les conditions de contrôle et d'évaluation et qui gagneraient à se référer explicitement à la notion de service d'intérêt économique général* ».

Néanmoins, ce mode de financement retenu pour l'Etat (et calqué par les autres financeurs⁴⁹) n'est pas totalement consolidé.

En effet, d'une part, **on peut s'interroger sur la portée du mandat accordé aux Missions Locales** (article R. 5131-4 du code du travail).

- S'agit-il d'un droit exclusif (situation de monopole accordée aux ML et PAIO) au sens du droit communautaire et du droit national en vertu de l'article 3 précité du Code des Marché public, seule condition prévue par le CMP pour autoriser des dérogations à son application ?
- Si tel est le cas, le code des marchés publics prévoit que les dérogations éventuelles (octroi d'un droit exclusif) doivent être établies par la loi. En l'occurrence, c'est une disposition réglementaire qui accorde ce droit exclusif (l'article R. 5131-4 C. trav.) et non une disposition législative
- En outre, les dispositions réglementaires qui visent la contractualisation avec les Missions locales ne sont pas aussi explicites que celles qui visent d'autres types de prestation qui font expressément référence au recours à la subvention⁵⁰ : l'article R. 5131-6 du code du travail prévoit seulement que

^{2°} Les permanences d'accueil, d'information et d'orientation prévues à l'article 4 de l'ordonnance n° 82-273 du 26 mars 1982 relative aux mesures destinées à assurer aux jeunes de seize à dix-huit ans une qualification professionnelle et à faciliter leur insertion sociale ».

⁴⁹ La circulaire incite à associer les collectivités locales aux négociations sur les conventions d'objectifs : « *il est nécessaire, et pertinent, d'associer à vos négociations d'objectifs et de moyens les autres financeurs de la mission locale selon des modalités que vous déterminez et dans logique du Protocole 2005 signé entre l'Etat, l'Association des Régions de France, l'Assemblée des départements de France et l'Association des maires de France. Le conseil d'administration, qui réunit tous les financeurs, offre un cadre particulièrement adapté. Vous veillez à y faire, a minima, rapport de la stratégie que vous avez arrêtée avec la mission locale* ».

⁵⁰ En ce qui concerne l'Apprentissage, l'article R. 6233-8 du Code du travail précise qu'un organisme gestionnaire de centres de formation d'apprentis peut recevoir des subventions d'équipement et de fonctionnement de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics. Pour les formations sanitaires et sociales, la loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales prévoit que la Région attribue une subvention annuelle de fonctionnement aux établissements de formations sanitaires et sociales afin de couvrir leurs dépenses administratives et leur activité pédagogique. Pour le financement des PLIE, l'article R. 5131-3 Article R5131-3 dispose : « L'Etat apporte son concours, pour une durée maximale de cinq ans, à la mise en œuvre des plans locaux pluriannuels pour l'insertion et

« les actions d'accompagnement donnent lieu à la conclusion d'un contrat d'objectifs et de moyens entre l'Etat, les Régions, les départements, les communes et leurs groupements et les organisations d'employeurs et de salariés représentatives » et que « ce contrat précise, par bassin d'emploi, au vu d'un diagnostic territorial, les résultats à atteindre en matière d'insertion professionnelle des jeunes et les moyens mobilisés par chaque partie ». Seule une Circulaire vise expressément les modalités de financement. Cette formulation n'est pas totalement satisfaisante d'un point de vue juridique.

D'autre part, **les prestations exécutées par les Missions Locales à la demande des Régions n'entrent pas nécessairement dans le cadre du mandat défini à l'article R. 5131-4 du code du travail.** Dans ce cas, on est à la limite de ce qui est possible et qui est défini par la circulaire du 3 août 2006 portant manuel d'application du code des marchés publics qui précise la distinction entre le marché public et la subvention : « *Le marché public se différencie de la subvention, qui constitue une contribution financière de la personne publique à une opération justifiée par l'intérêt général mais qui est initiée et menée par un tiers. Il s'agira d'une subvention si l'initiative du projet vient de l'organisme bénéficiaire et si aucune contrepartie directe n'est attendue par la personne publique du versement de la contribution financière. Dans le cas contraire, il s'agira d'un marché public. La notion d'initiative implique non seulement l'impulsion du projet mais aussi sa conception et sa définition.* ». **A cet égard, il serait particulièrement utile d'examiner dans le détail les conventions signées entre les Conseils régionaux et les Missions locales afin d'analyser la nature des missions confiées et des contractualisations qui en découlent afin de pouvoir en déduire la solidité juridique.**

Conclusion

Finalement, le droit communautaire (comme d'ailleurs le droit national) exige que le mandat soit explicitement défini : définition précise par la loi des missions, des modalités de financement et des règles de compensation (notamment montants établis à l'avance).

Ces conditions ne paraissent pas suffisamment explicitement remplies dans le cas des Missions Locales, que ce soit dans le cadre des financements Etat ou des financements par les Conseils régionaux. Dès lors, le recours à des modes de gestion alternatifs pourrait sans doute permettre de consolider davantage le mode de financement hors marché de ces structures et de conserver la structuration en réseau des prestataires.

Ce que les Missions locales peuvent attendre de la création du SPRF ?

Au-delà de la dimension de sécurisation juridique des contractualisations entre les Missions locales et certains financeurs (les Régions en l'occurrence), ce projet de

l'emploi, dans le cadre d'accords conclus avec les collectivités intéressées et les agences d'insertion mentionnées à l'article L. 522-1 du code de l'action sociale et des familles ».

création du Service public peut également permettre de donner davantage de transparence dans le financement des missions d'intérêt général assumées par les Missions locales.

Les conséquences de la création du SPRF

La création du SPRF suppose la définition de critères de Service public qui s'analysent en engagements de la Région vis-à-vis des citoyens et qui se déclinent eux-mêmes en obligations que les différents prestataires ou opérateurs devront s'engager à respecter.

La création du Service public a pour conséquence d'interroger l'offre de services territorialisée de la Région, de questionner et de redéfinir les contractualisations avec les différents prestataires et les différents réseaux en matérialisant mieux la commande publique et les obligations de service public, d'en tirer les conséquences en termes de contrôle et d'évaluation des prestations.

L'ensemble de cette démarche a pour but d'améliorer le service rendu aux usagers à travers un meilleur pilotage de l'offre de formation par la Région.

Mieux définir les obligations de service public que la collectivité fait peser sur les Missions locales

La création d'un service public répond à des exigences spécifiques qui en justifient la création et qui vont en déterminer les modalités d'organisation.

Une Région qui souhaite créer un service public régional (quel qu'en soit le périmètre) va donc devoir réfléchir aux critères de mise en œuvre :

- Ces critères seront exigés des opérateurs et leur financement sera prévu dans le cadre des cahiers des charges (faisant évoluer les actuelles contractualisations).
- Ils sont susceptibles de s'appliquer à l'ensemble du périmètre et / ou seulement à certaines de ses composantes.

C'est à partir de ces critères et obligations de Service Public que les Régions vont construire leur commande publique de formation et que sera choisi le mode (ou les) mode de contractualisation le plus adapté (en fonction des exigences définies par les critères et obligations de service public)⁵¹. Ce sont également ces critères et obligations de Service public qui définiront le montant des « compensations » éventuelles qui seront financées par la Collectivité, quel que soit le mode de contractualisation retenu.

⁵¹ En effet, si tous les modes de gestion envisagés sont compatibles avec la mise en œuvre des obligations « classiques » de service public (égalité, continuité, démocratie), toutefois, le choix du mode de contractualisation n'est pas neutre : il a un impact sur la complexité de mise en œuvre, sur la lourdeur administrative, sur le degré d'implication de la Région, sur la nécessité d'en faire une obligation contractuelle, sur le risque d'inexécution ...

Dès lors, réfléchir à la définition de critères et obligations de Service public qui traduisent leur savoir faire constitue une étape essentielle pour les opérateurs de missions de service public que sont les Missions Locales.

Financer les surcoûts entraînés par les obligations de Service public : le principe de la compensation

Les Régions sont aujourd’hui incitées à qualifier explicitement leur activité de service public et à définir les critères pouvant se traduire en obligations de service public qu’ils font peser sur les opérateurs.

En effet, en procédant ainsi, elles remplissent les conditions permettant de bénéficier de la réglementation sur les aides d’Etat et des exemptions prévues dans ce cadre⁵².

Elles vont donc, à l’occasion de la mise en œuvre du Service public régional de la formation, devoir formaliser les obligations de Service public qu’elles font peser sur les opérateurs et définir au préalable de façon transparente les paramètres permettant de calculer la contrepartie que cela représente (le montant de la compensation de Service public)⁵³.

En conclusion, le projet de création de SPRF peut permettre de :

- préciser les modalités de fonctionnement du Service Public Régional de la Formation,
- décliner les obligations de service public activités par activités,
- préciser les conditions de mandatement des organismes qui participeront au Service Public Régional de la Formation, dans le cadre d’une procédure garante du respect des principes de transparence, d’égalité de traitement et de non discrimination,

⁵² Les financements d’opérateurs en charge de mission d’intérêt général étaient historiquement qualifiés par le droit communautaire d’aides d’Etat et devaient à ce titre être notifiées à la Commission qui vérifiait leur compatibilité avec le droit communautaire de la concurrence notamment. La décentralisation et l’externalisation des services publics en Europe ont conduit l’Union européenne à préciser et modifier sa réglementation en la matière⁵² : d’une part les compensations qui correspondent à un prix payé contre une prestation dans le cadre d’un marché public échappent à la qualification d’aide d’Etat, d’autre part, les financements accordés à une entreprise non titulaire d’un marché sont des aides d’Etat compatibles avec le droit communautaire si trois critères sont réunis (existence d’un mandat précis, montant de la compensation calculé préalablement à l’octroi et proportionnel).

La qualification explicite de l’activité de service public par une délibération de l’assemblée régionale et la définition de critères de service public pouvant se traduire en obligations de service public constituent une première étape pour pouvoir bénéficier du dispositif.

Si ces étapes ne sont pas absolument nécessaires à l’application de la réglementation communautaire (le mandat pouvant être déduit de l’acte contractuel liant le prestataire à l’autorité publique et les OSP pouvant également être identifiés dans les contrats), toutefois, une clarification en amont, avec un texte politique est souhaitable dans un objectif de clarification des règles et des concepts pour l’ensemble des acteurs (services administratifs, opérateurs publics et privés...). Dans un contexte de fortes incertitudes juridiques, une telle clarification apparaît comme un élément de bonne gouvernance.

⁵³ Sans que cette compensation dépasse ce qui est nécessaire pour couvrir les surcoûts occasionnés par l’exécution de cette mission.

- établir les principes économiques et financiers de la compensation de service public versée aux organismes participant au SPRF ;
- définir les conditions de mise en place d'une mission permanente de contrôle et d'évaluation, garante du haut niveau de qualité et de performance du Service Public Régional de la Formation ;

Conclusion : la création des Services publics régionaux de la Formation intéresse les Missions Locales à plus d'un titre

La création des Services publics régionaux de la Formation ne doit pas être confondue avec d'autres projets, portés concomitamment par les Régions et elle est susceptible d'intéresser les Missions Locales à plus d'un titre :

- **D'une part, elle ouvre la réflexion sur l'amélioration de la commande publique de formation et, par voie de conséquence, va interroger la dimension Prescription.** Les Missions Locales peuvent à cette occasion, interroger les modalités de la prescription qu'elle est actuellement définie par chaque Région et se saisir de cette occasion faire valoir la spécificité de leur savoir-faire et pour suggérer des évolutions / améliorations aux Régions, dans le cadre d'un dialogue de gestion pleinement assumé ;
- **D'autre part, elle va conduire les Régions à préciser les obligations de Service public qu'elles font peser sur les opérateurs et à préciser, avec davantage de transparence, les compensations qu'elles octroient en contrepartie de ces obligations.** En effet, dans la mesure où la contractualisation entre la Mission locale et la Région ne repose pas sur un Marché public, le calcul de la compensation doit répondre à des exigences juridiques plus strictes, établies par le Droit communautaire (Paquet Monti-Kroes) (Voir à ce sujet *La notion de compensation en droit communautaire*, page 151). A cette occasion, les missions de Service public des Missions Locales et PAIO pourront être réexaminées et leur financement pourra être, sinon redéfini, du moins défini avec davantage de transparence et de lisibilité.
- **Enfin, sur le dernier volet qui concerne la sécurisation juridique des contractualisations entre les collectivités publiques financeurs et les Missions locales, le Service public régional aura du mal à apporter toutes les réponses, dans la mesure où le Droit français est plus restrictif que le droit communautaire** et qu'il n'a pas donné la possibilité aux Collectivités locales d'octroyer des Droits spéciaux aux structures en charge d'une mission de Service public (dans le cadre d'un « Mandatement avec octroi de Droits spéciaux ») mais il a le mérite d'ouvrir le débat. **En effet, ce projet de création des Services publics régionaux de la Formation a mis en lumière le fait que le Droit français n'offre pas, comme le souligne le rapport de l'IGAS, de solution pour « régler les problèmes de recours à la subvention »** (qui, telle qu'elle est aujourd'hui pratiquée ne respecte pas totalement les conditions imposées par le droit communautaire) et ne prévoit « *que trois vecteurs juridiques pour l'application de la notion de mandat (marchés, DSP, partenariats publics / privés* ». **Et les financeurs prennent conscience des risques du mode de financement actuel** (cf. les amendements qui ont été proposés au projet de loi Formation à propos de la mission d'orientation

qualifiée de « mission d'intérêt général » afin, selon Laurent Wauquiez, de « renvoyer au concept communautaire et, entre autres, ne pas risquer des contentieux en application du droit communautaire en matière d'appels d'offres »⁵⁴.

D'ailleurs, fort de ces constat, le rapport de l'IGAS propose de donner une base légale à des « conventions de partenariat d'intérêt général »⁵⁵.

Sur ce point, il pourrait être intéressant pour les Missions Locales (dans le cadre de leur animation de réseau) de réfléchir à la forme que pourrait revêtir de telles conventions de partenariats d'intérêt général et d'alimenter la réflexion proposée par le rapport Thierry sur la pertinence d'un tel outil juridique (quelles difficultés permet-il de lever notamment pour sécuriser les contractualisations actuelles avec les Régions ?) et sur ses modalités de mise en œuvre dans le domaine des Missions locales⁵⁶.

Aujourd'hui le Secrétariat général aux Affaires européennes travaille à la transposition de la Directive Services en Droit français et semble retenir, plutôt qu'une transposition générale, une transposition par secteur. Dès lors, chaque secteur devra faire la démonstration de l'inadaptation à leur domaine des règles juridiques existantes (notamment Marché public) et de la pertinence d'un nouvel outil juridique permettant de nouer des contractualisations à la fois plus sécurisées mais également plus transparentes et plus respectueuses des spécificités des missions d'intérêt général. Le réseau des Missions Locales aurait un grand intérêt à saisir cette opportunité.

Complément d'information : éclairages juridiques

Application du droit de la concurrence à l'activité de formation et d'insertion

La formation constitue un marché. Si la formation professionnelle (ou certains pans de cette activité) peut être qualifiée de service public ou de service social, elle ne peut pour autant échapper à l'application des règles de concurrence car elle constitue une activité économique.

⁵⁴ Rapport fait au nom de la Commission des affaires sociales sur le projet de loi relatif à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie, par Gérard Cherpion, 2 juillet 2009.

⁵⁵ Le rapport Thierry propose « de donner une base légale à la notion de convention de partenariat d'intérêt général pour régler les problèmes de recours à la subvention et de ne disposer que de quatre vecteurs juridiques pour l'application de la notion de mandat (marchés, DSP, partenariats publics / privés et convention de partenariat d'intérêt général) »

⁵⁶ Le réseau des Missions Locales pourrait répondre à l'invitation du rapport de l'IGAS et, pour son secteur, « répertorier les principaux dispositifs et règles comportant les indices d'un mandat, les difficultés identifiées et les éléments de solution » et « de proposer des éventuelles décisions types ou schémas de conventionnement ».

Les articles L. 410-1⁵⁷ et suiv. du Code du commerce (ordonnance dite « Balladur » du 1^{er} décembre 1986), qui s'inspirent des règles européennes, soumettent au respect des principes de la mise en concurrence l'ensemble des acteurs économiques, y compris publics, dans leurs activités de « production, distribution et services, y compris dans le cadre des délégations de service public ». Ces textes s'appliquent donc à la formation.

Comme le souligne le Conseil de la Concurrence dans ses avis de 2000 et de 2008 concernant l'AFPA, la qualification d'activité marchande n'est pas antinomique avec la qualification de service public ou de service d'intérêt général.

« Du point de vue des règles de concurrence, l'article L. 410-1 du code de commerce détermine le champ d'application de ces règles en leur soumettant les activités de production, de distribution ou de services des personnes publiques comme des personnes privées. Ainsi, ces règles n'écartent pas les personnes publiques a priori des marchés concurrentiels, mais les soumettent aux règles de droit commun qui sont édictées pour préserver le bon fonctionnement des marchés. La nature publique des GRETA ou des centres de formation des chambres de commerce et d'industrie ne les fait donc pas échapper aux règles du droit de la concurrence. »⁵⁸

Un avis similaire a été adopté par le conseil de la concurrence à propos de l'AFPA qui a quant à elle le statut d'association :

« Aussi bien l'AFPA que (les) autres prestataires exercent une activité économique et répondent a priori à la qualification d'entreprise au sens des articles 81 CE à 89 CE, qui définissent les règles de concurrence au sein du traité instituant la Communauté européenne. Cette qualification les soumet à ces règles lorsque le commerce entre États membres est affecté par leurs comportements ou par des interventions financières publiques les concernant. Pour les mêmes raisons, l'AFPA et ces autres prestataires exercent aussi dans leur ensemble une activité de services, au sens de l'article L. 410-1 du Code de commerce, ce qui les soumet aux dispositions du livre IV dudit code, relatif à la liberté des prix et de la concurrence. »⁵⁹

La Commission européenne a également récemment rappelé que les principes du droit de la concurrence devaient pleinement s'appliquer dans le domaine des services sociaux⁶⁰. En effet, suivant l'interprétation de la Commission européenne, il n'y a pas

⁵⁷ Art. 420-1 : « Sont prohibées même par l'intermédiaire direct ou indirect d'une société du groupe implantée hors de France, lorsqu'elles ont pour objet ou peuvent avoir pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence sur un marché, les actions concertées, conventions, ententes expresses ou tacites ou coalitions, notamment lorsqu'elles tendent à :

1° Limiter l'accès au marché ou le libre exercice de la concurrence par d'autres entreprises ;
2° Faire obstacle à la fixation des prix par le libre jeu du marché en favorisant artificiellement leur hausse ou leur baisse ;
3° Limiter ou contrôler la production, les débouchés, les investissements ou le progrès technique ;
4° Répartir les marchés ou les sources d'approvisionnement ».

⁵⁸ Avis n° 00-A-31 du 12 décembre 2000, précité, p. 14

⁵⁹ Conseil de la Concurrence, avis n°08-A-10 du 18 juin 2008

⁶⁰ Communication en date du 26 avril 2006, relative aux « Services sociaux d'intérêt général dans l'Union européenne ».

d'antinomie entre le caractère social et le caractère économique d'une activité. Dès lors qu'une activité, sociale ou non, consiste « à offrir des biens ou des services sur un marché donné »⁶¹, il s'agit d'une activité économique. « Le seul fait que (la personne morale en cause) ne poursuit pas un but lucratif n'enlève pas à l'activité qu'elle exerce sa nature économique... dès lors (qu')...elle peut donner lieu à des comportements que les règles de concurrence visent à réprimer. »⁶²

La formation constitue un marché spécifique. S'il est clair que la formation professionnelle constitue un marché, il s'agit d'un marché aux caractéristiques spécifiques : c'est une mission d'intérêt général et il est de l'intérêt de l'ensemble de la collectivité que ce service soit rendu de la façon la plus efficace possible en satisfaisant l'ensemble des besoins de la collectivité, qui sont par nature, très diversifiés.

Une régulation exclusivement fondée sur les mécanismes de marché n'est pas toujours souhaitable. En effet, certains besoins nécessitent, par exemple, des investissements importants qu'il n'est possible d'amortir que sur une longue période. En outre, pour certaines prestations, il peut être utile de favoriser l'intervention d'acteurs spécifiques (les associations notamment) ou le travail en réseau.

Une conception renouvelée de la notion de service public servant de socle à la constitution d'un service public régional de formation permettra à la Région de prendre en compte ces spécificités, de définir sa conception de la commande publique et d'organiser des modes de contractualisation adaptés aux besoins qu'elle souhaite couvrir.

La création d'un SPRF ne concerne en effet pas seulement la Région mais également ses partenaires. En outre, le sujet de la formation ne peut, comme cela a été souligné dans l'analyse du contexte, être facilement détaché de celui de l'emploi, de l'orientation et de la formation initiale qui fait intervenir d'autres acteurs.

L'Union européenne a prévu la possibilité pour les pouvoirs publics de financer des activités de service d'intérêt général : le Mandatement d'un opérateur par une puissance publique

■ Le droit communautaire connaît trois formes de mandatement :

- Le **marché public** qui existe en France ;
- La **concession** qui est connue en France sous le nom de Délégation de Service Public ;
- Le **mandatement avec octroi de droits spéciaux** qui peut être mobilisé lorsque les deux formules précédentes ne permettent pas la satisfaction de l'intérêt général.

⁶¹ CJCE 18 juin 1998, Commission c/ Italie, aff. C-35/96, R. I-3851.

⁶² CJCE, 16 novembre 1995, FFSA.

- **Dans le cadre d'un mandatement** (quelle qu'en soit la forme), **la collectivité peut compenser le coût engendré par l'activité d'intérêt général si plusieurs critères sont remplis :**
 - acte officiel / mandat précis (l'attribution du marché vaut acte officiel)
 - transparence dans le calcul de la compensation
 - proportionnalité de la compensation
- **L'Etat utilise cette faculté (financement de l'apprentissage⁶³, des formations sanitaires et sociales par voie de subvention, autorisé par la loi) ...**
- **... mais le droit français ne reconnaît pas aux collectivités locales la possibilité de réaliser un mandatement avec octroi de droits spéciaux (elles ne disposent pas du pouvoir législatif)**
 - Le droit communautaire ne fait que fixer les règles minimales de respect du droit de la concurrence : les Etats peuvent choisir d'imposer des réglementations plus strictes.
 - Pourtant, cette question de la contractualisation avec des prestataires qui assurent une mission d'intérêt général est importante pour les collectivités qui disposent de larges compétences pour le financement de missions d'intérêt général dans le domaine social.
- **La définition d'un cadre de contractualisation adapté au développement des services sociaux paraît cruciale afin de permettre d'accompagner les évolutions du secteur ...**
 - ... sans remettre en cause les réformes entreprises : passage d'une logique de subventionnement (dans ce cas, l'initiative n'appartient pas à la collectivité) à une logique d'objectifs avec démarches d'évaluation, ...
 - ... et sans fragiliser les opérateurs historiques : hétérogénéité dans le statut des intervenants (importance du monde associatif, fonctionnement en réseau) pour l'exercice de missions très variées ...
- **Ce point de vue est partagé par plusieurs rapports et notamment par le rapport de l'IGAS (janv. 09) qui suggère de donner « une base légale à la notion de convention de partenariat d'intérêt général ».**

La notion de compensation en droit communautaire

Le régime de la compensation permet à un État membre ou une collectivité territoriale de financer un organisme, en respectant les règles de concurrence, afin qu'il réalise une mission d'intérêt général. La puissance publique compense les

⁶³ En ce qui concerne l'apprentissage, l'article R. 6233-8 du Code du travail précise qu'un organisme gestionnaire de centres de formation d'apprentis peut recevoir des subventions d'équipement et de fonctionnement de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics. Pour les formations sanitaires et sociales, la loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales prévoit que la Région attribue une subvention annuelle de fonctionnement aux établissements de formations sanitaires et sociales afin de couvrir leurs dépenses administratives et leur activité pédagogique.

dépenses engagées pour réaliser cette mission sans avoir à notifier ces sommes à la Commission. En effet, la réglementation sur les aides d'états prévoit que tout financement public doit être notifié afin de vérifier la conformité de cette « aide » avec le droit communautaire et plus précisément avec le droit de la concurrence.

Suivant la réglementation sur les compensations, dès lors qu'une activité est qualifiée de mission intérêt général et que l'autorité publique a mandaté un prestataire pour réaliser cette mission, la puissance publique peut compenser le coût de la prestation d'intérêt général sans que cette compensation soit notifiée à la Commission.

Attention, l'absence de notification ne signifie pas que la compensation est compatible avec le droit national : le régime de la compensation ne concerne que l'application des dispositions communautaires et permet notamment à la puissance publique de ne pas être sanctionnée au titre des aides d'État.

Le régime de la compensation, d'abord reconnu par la jurisprudence Altmark⁶⁴ puis généralisé par la réglementation communautaire connue sous le nom de « paquet Monti/Kroes »⁶⁵, ne peut être mis en place que si certaines conditions sont remplies.

Conditions. Sont compatibles avec le marché commun les compensations de service public dont le montant ne dépasse pas ce qui est nécessaire au fonctionnement des SIG et qui ne procurent pas d'avantages aux entreprises bénéficiaires.

Selon la jurisprudence Altmark, quatre conditions doivent être réunies afin que la compensation ne soit pas qualifiée d'aide d'État : le bénéficiaire doit être chargé de l'exécution d'obligations de service public clairement définies ; les paramètres pour calculer la compensation doivent être préalablement établis de façon transparente ; la compensation ne doit pas dépasser ce qui est nécessaire pour couvrir les surcoûts occasionnés par l'exécution des obligations de service public ; lorsque l'entité en charge du service n'est pas choisie selon une procédure d'appel d'offre, la compensation doit être déterminée par comparaison avec les coûts qu'une entité placée en situation comparable aurait à supporter.

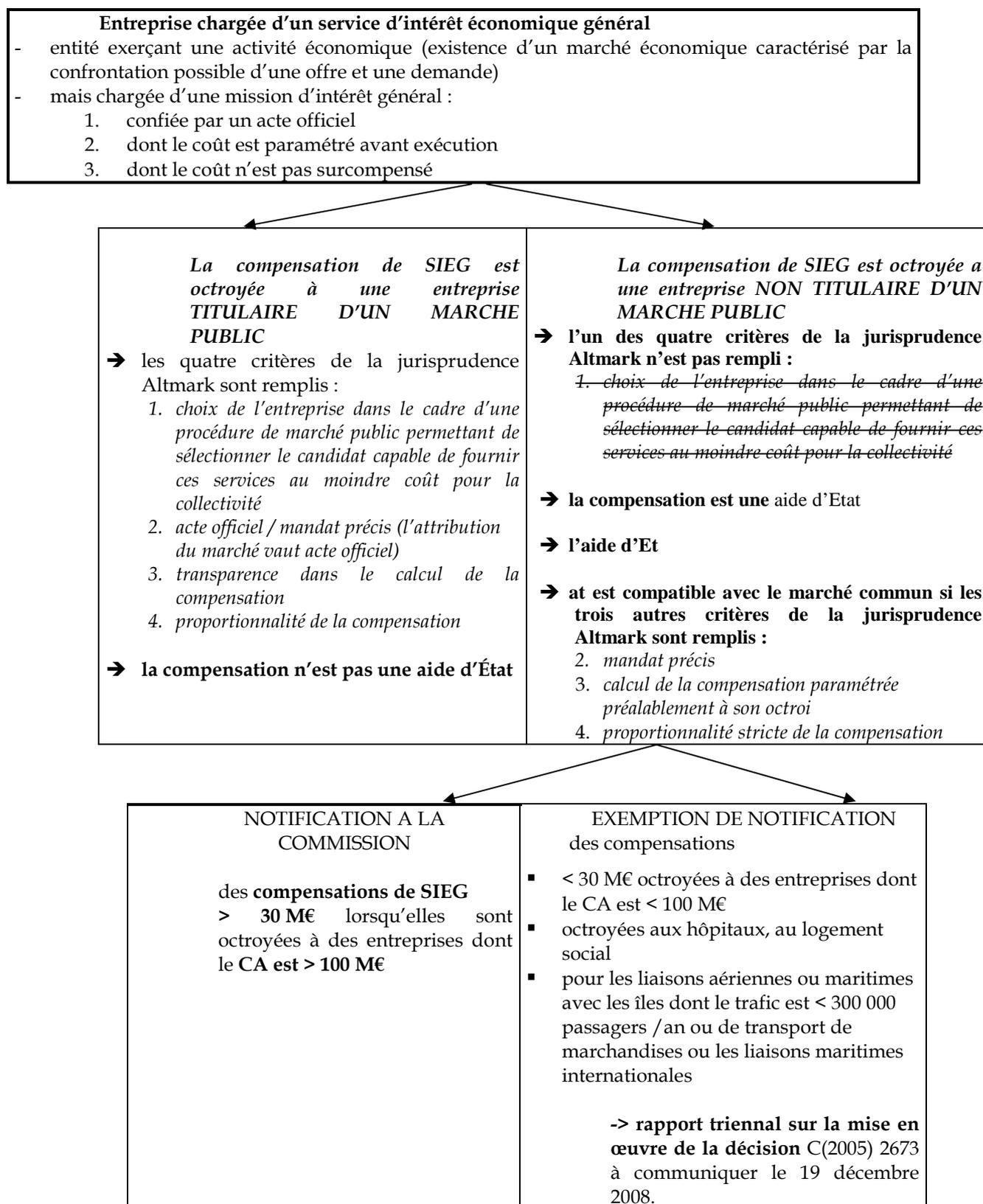
Le paquet Monti/Kroes stipule que lorsque les trois premiers critères sont réunis, la compensation est qualifiée d'aide mais considérée comme compatible avec le Traité communautaire, même si le quatrième critère n'est pas rempli.

⁶⁴ CJCE, 24 juillet 2003 Altmark Trans GmbH et Regierungspräsidium Magdeburg contre Nahverkehrsgesellschaft Altmark GmbH, affaire 280/00.

⁶⁵ Décision de la Commission 2005/842/CE du 28 novembre 2005 concernant l'application des dispositions de l'article 86, paragraphe 2, du traité CE aux aides d'Etat sous forme de compensation de services publics octroyées à certaines entreprises chargées de la gestion d'un service d'intérêt économique général

Schéma Altmark / Monti Kroes

Tableau synthétique relatif à la distinction Altmark / Monti Kroes



Le projet picard d'intégration des Missions locales dans les Maisons de l'Emploi et de la Formation (MEF)

Un accord a été passé en 2006 entre le conseil régional de **Picardie** et ses partenaires (État, collectivités locales, AFPA, Pôle emploi, monde économique) pour « *regrouper compétences et moyens dans des lieux uniques, accessibles et proches des Picards : les Maisons de l'emploi et de la formation.* »

Il est prévu que les 14 **maisons de l'emploi et de la formation** (MEF) en Picardie, qui jouissent toutes du soutien de l'État et de la Région se regroupent avec les **17 missions locales picardes** à qui sont confiés l'accueil, l'information et l'orientation des jeunes sortis du système scolaire. Les MEF deviendront ainsi un « guichet unique » pour les demandeurs de formation ou d'emploi, quel que soit leur âge ainsi que pour les créateurs et repreneurs d'entreprises.

La raison de ce rapprochement est essentiellement d'ordre financier selon le président de la Région (baisse des financements FSE, restriction des dépenses publiques de la part de l'État ...).

Elle inquiète toutefois fortement les acteurs que sont les missions locales : la Mission locale va-t-elle disparaître et devenir un département de la maison de l'emploi et de la formation ou s'agit d'un rapprochement sous forme de guichet unique avec maintien des spécificités des différents opérateurs ?

Ce projet et ce qu'il implique se déploient de façon concomitante avec la création du Service public Régional d'Orientation, d'Apprentissage et de Formation Permanente (SPROAFP) qui a par ailleurs un périmètre large dans la mesure où la Région Picardie a fait le choix d'englober pour son Service public régional à la fois des dispositifs qui découlent de sa compétence pleine et entière en matière de formation continue et d'apprentissage, et des actions qu'elle mène de manière volontariste dans ce domaine, notamment les réseaux d'accueil d'information, d'orientation et d'accompagnement des publics et plus particulièrement le réseau des missions locales, le réseau des maisons de l'emploi et de la formation (...).

NB : Ce projet et celui réalisé également par la Région Picardie de s'associer à l'Etat pour la mise en œuvre de Maisons de l'Emploi et de la Formation (MEF) sont ici deux projets différents (l'un n'induisant pas l'autre) :

- C'est une action conduite avec l'Etat, ce que n'est pas le cas de la création du Service public régional ;
- La décision d'initier ce projet est bien antérieure à la décision de créer le Service public régional (déc. 2008), même si les modalités de mise en œuvre sont plus récentes ;
- Toutes les Régions n'ont pas fait des choix similaires de regroupements des Missions locales au sein des Maisons de l'Emploi ;

- Le projet de création du Service public régional de la Formation ne contient pas d'objectifs liés au redéploiement du réseau des Missions Locales sur le Territoire ou de regroupement avec les Maisons de l'Emploi (et les Régions ayant adopté une délibération de création du Service public régional de la Formation n'ont pas fait de choix similaires, y compris celles ayant retenu pour leur SPRF un périmètre large incluant l'AIO).
- Cette option tient notamment à la spécificité picarde et à l'existence de l'AREAF, réseau parallèle des Missions locales sur son territoire.

Les activités exercées par une documentaliste en mission locale

Activités exercées, relatée au cours d'un entretien en mission locale	Référence CCN
alimenter le fond : acheter des documents (gestion, relation avec fournisseurs, factures, relation avec comptabilité)	4.9 documenter
Gestion des abonnements : suivre renouvellement, acheter les mises à jour.	4.9 documenter
<u>Rangement classement des ouvrages</u> et <u>Catalogage et informatisation</u> du fond	4.9 documenter
<u>Recherche d'information pour des usagers ou des collègues, à la demande.</u> Nécessite de connaître ce que chacun fait. Et transmet info en fonction de des intérêts de chacun.	4.9 documenter
<u>Panorama / revue de presse</u>	4.9 documenter
Participation à des réunions de capitalisation en externe	3.4 (3.3) : coopérer / monter des partenariats
Création et animation d'ateliers : contenus et outils : quelles activités pour qui ?	4.1 : animation de réunions technique
Monter des événements : conférence métiers en partenariat	3.4 (3.3) : coopérer / monter des partenariats
Partenariat avec la médiathèque	3.4 (3.3) : coopérer / monter des partenariats
Participer aux événementiels et accueil ponctuel du public	2.1 accueillir le public

Proposition d'évolution des compétences en gestion de l'axe « gestionnaire »

Cotation actuelle	Descriptifs de compétences actuels	Proposition de cotation	Proposition de Circé
11	8.1 : définir les conditions de la gestion budgétaire <ul style="list-style-type: none"> - Traduire au niveau budgétaire les orientations du conseil d'administration - Préparer les budgets, contrôler leur réalisation, interpréter les écarts et en rendre compte au conseil d'administration - Obtenir de nouvelles subventions 	14	8.1 : définir les conditions de la gestion budgétaire <ul style="list-style-type: none"> - Traduire au niveau budgétaire les orientations du conseil d'administration - Préparer les budgets, contrôler leur réalisation, interpréter les écarts et en rendre compte au conseil d'administration - Obtenir de nouvelles subventions
10	8.2 : contribuer à la définition des conditions de la gestion budgétaire et financière <ul style="list-style-type: none"> - Interpréter et exploiter les principaux états financiers (compte d'exploitation, bilan, compte prévisionnel...); en connaître les diverses situations et modalités d'usage - Elaborer et mettre en place des tableaux de bord en cohérence avec le plan stratégique de la ML - Etablir des bilans, des états d'avancement de projet et définir des perspectives financières - Gérer la trésorerie et les relations avec les banques - Suivre les subventions en cours et en assurer le renouvellement 		8.2 : réaliser les bilans de gestion financière et budgétaire <ul style="list-style-type: none"> - Interpréter et exploiter les principaux états financiers (compte d'exploitation, bilan, compte prévisionnel...); en connaître les diverses situations et modalités d'usage - Elaborer des indicateurs, des tableaux de bord, des supports de mesure de l'activité et d'aide à la décision, en cohérence avec le plan stratégique de la ML - Etablir des bilans, des états d'avancement de projet et définir des perspectives financières - Gérer la trésorerie et les relations avec les banques - Suivre les subventions en cours et en assurer le renouvellement
<p>⊗ <i>Ces deux compétences sont celles d'un responsable administratif. A ce titre, nous proposons de réévaluer leur cotation à 14 (niveau chargé de projets). Si la fonction s'accompagne d'une dimension managériale, le salarié pourra évoluer vers l'emploi repère de responsable de secteur et obtenir une cotation supérieure.</i></p> <p>⊗ <i>Afin de rendre plus explicite le contenu de 8.2, nous proposons une réécriture de l'intitulé de la compétence.</i></p>			
7	8.3 : formaliser les outils de gestion de la structure <ul style="list-style-type: none"> - Formaliser les procédures en termes de gestion, d'organisation, de traitement de l'information - Elaborer des indicateurs, des tableaux de bord, des supports de mesure de l'activité et d'aide à la décision - Organiser le renseignement et l'exploitation des tableaux de bord conventionnels et/ou liés aux différents dispositifs 	11	8.3 : suivre au quotidien la gestion de la structure <ul style="list-style-type: none"> - Formaliser les procédures en termes de gestion, d'organisation, de traitement de l'information - Organiser le renseignement et l'exploitation des tableaux de bord conventionnels et/ou liés aux différents dispositifs - Suivre le budget en cours et alerter sur les écarts positifs ou négatifs constatés. Etablir les virements entre deux comptes en cas de nécessité. (anciennement 8.8) - Suivre les conventions sur le plan financier (versement du solde ..).(anciennement 8.8) - Participer au montage des dossiers de demandes de financement et les suivre. (anciennement 8.8)
<p>⊗ <i>L'intitulé de la compétence a été revu pour formaliser un niveau de responsabilité intermédiaire entre la réalisation de la comptabilité et le pilotage de la gestion : le suivi de l'activité gestion.</i></p> <p>⊗ <i>La compétence a été complétée par plusieurs activités anciennement dans 8.8 : gérer sur les plans comptable et financier afin d'étoffer ce niveau intermédiaire de gestion</i></p> <p>⊗ <i>L'activité Elaborer des indicateurs, des tableaux de bord, des supports de mesure de l'activité et d'aide à la décision a été basculée intégralement dans la nouvelle compétence 8.2 réaliser les bilans de gestion financière et budgétaire pour éviter les redondances.</i></p> <p>⊗ <i>Nous proposons de réévaluer à la hausse le niveau de cotation pour rendre compte de la complexité de cette compétence qui suppose une solide maîtrise et expérience de la gestion. Le niveau de cotation doit être débattu.</i></p>			
10	8.4 : gérer les domaines juridiques et réglementaires <ul style="list-style-type: none"> - Assurer la gestion des dimensions juridique et fiscale liées au patrimoine (immobilier, 	13	8.4 : gérer les domaines juridiques et réglementaires <ul style="list-style-type: none"> - Assurer la gestion des dimensions juridique et fiscale liées au patrimoine (immobilier, assurance,

	assurance, licence informatique...), à la vie économique (contrats, conventions...), à l'ingénierie financière (crédits...) et à la vie de la structure (contrats de travail, déclarations sociales et fiscales, plan de formation ..). - Gérer, voire négocier des contrats de nature diverse (assurance, maintenance, location...).		licence informatique...), à la vie économique (contrats, conventions...), à l'ingénierie financière (crédits...) et à la vie de la structure (contrats de travail, déclarations sociales et fiscales, plan de formation ..). - Gérer, voire négocier des contrats de nature diverse (assurance, maintenance, location...).
<p>☒ <i>Nous proposons de réévaluer à la hausse la cotation associée à cette compétence dont la maîtrise suppose un niveau important de connaissances dans le domaine juridique et une pratique de la négociation</i></p>			
5	<p>8.5 : assurer un suivi administratif :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constituer et mettre à jour les dossiers concernant les jeunes, en recherchant l'information si nécessaire, cela selon les échéances fixées. Saisir les données du dossier administratif du jeune dans un ou plusieurs logiciels et effectuer les mises à jour à chaque contact - Transmettre la fiche de liaison du jeune auprès de l'organisme partenaire sur lequel il est orienté (organisme de formation, CIO, assistante sociale ..). - Faire les invitations, convocations des jeunes (visites médicales, réunions sur un thème particulier, manifestations ..). Faire les relances téléphoniques si nécessaire. 	5	<p>8.5 : assurer un suivi administratif :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constituer et mettre à jour les dossiers concernant les jeunes, en recherchant l'information si nécessaire, cela selon les échéances fixées. Saisir les données du dossier administratif du jeune dans un ou plusieurs logiciels et effectuer les mises à jour à chaque contact - Transmettre la fiche de liaison du jeune auprès de l'organisme partenaire sur lequel il est orienté (organisme de formation, CIO, assistante sociale ..). - Faire les invitations, convocations des jeunes (visites médicales, réunions sur un thème particulier, manifestations ..). Faire les relances téléphoniques si nécessaire.
<p>☒ <i>Nous proposons de ne pas modifier cette compétence qui décrit précisément l'activité d'assistantat de l'activité insertion sociale et professionnelle dans les structures.</i></p>			
5	<p>8.6 : gérer la vie de la structure :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer le suivi des réunions : calendrier, convocations pour le comité de direction, le conseil d'administration, l'assemblée générale ... - Réaliser des tableaux de suivi et des statistiques sur l'activité de la structure. - Rassembler l'information qualitative et quantitative sur les actions et les activités menées. - Tenir à jour les dossiers et registres concernant l'association. Suivre le renouvellement de ses instances décisionnelles. - Faire valider comptes rendus et procès-verbaux de réunions puis les diffuser aux destinataires. - Classer, archiver ou supprimer les documents de la structure relatifs à la vie de l'association, aux actions de la structure... - Faire les appels à cotisations de l'association. - Préparer et organiser l'assemblée générale de façon à mettre en valeur l'activité de la structure. 	5	<p>8.6 : gérer la vie de la structure :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer le suivi des réunions : calendrier, convocations pour le comité de direction, le conseil d'administration, l'assemblée générale ... - Réaliser des tableaux de suivi et des statistiques sur l'activité de la structure. - Rassembler l'information qualitative et quantitative sur les actions et les activités menées. - Tenir à jour les dossiers et registres concernant l'association. Suivre le renouvellement de ses instances décisionnelles. - Faire valider comptes rendus et procès-verbaux de réunions puis les diffuser aux destinataires. - Classer, archiver ou supprimer les documents de la structure relatifs à la vie de l'association, aux actions de la structure... - Faire les appels à cotisations de l'association. - Préparer et organiser l'assemblée générale de façon à mettre en valeur l'activité de la structure
<p>☒ <i>Afin de rendre cohérente cette compétence, nous proposons d'extraire les activités qui relèvent d'autres domaines d'intervention :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Les activités « Réaliser des tableaux de suivi et des statistiques sur l'activité de la structure » et « Rassembler l'information qualitative et quantitative sur les actions et les activités menées » relèvent de l'axe 10 (cf. ci-après)</i> - <i>La composante de l'activité « de façon à mettre en valeur l'activité de la structure » relève d'un niveau plus stratégique de compétence liée à l'axe 10.</i> 			
6	<p>8.8 : gérer sur les plans comptable et financier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tenir les comptes, imputer et saisir les écritures sur le logiciel comptable. Saisir les écritures par action en cas de comptabilité analytique. - Réaliser les pointages et les rapprochements bancaires. - Etablir les feuilles de salaire. - Payer les factures, les salaires, les cotisations sociales, les frais de déplacement, les indemnités de stage (virement, chèque). - Gérer ou cogérer une enveloppe financière. - Calculer les montants des frais de déplacement. 	6	<p>8.8 : réaliser la comptabilité de la structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tenir les comptes, imputer et saisir les écritures sur le logiciel comptable. Saisir les écritures par action en cas de comptabilité analytique. - Réaliser les pointages et les rapprochements bancaires. - Etablir les feuilles de salaire. - Payer les factures, les salaires, les cotisations sociales, les frais de déplacement, les indemnités de stage (virement, chèque). - Gérer ou cogérer une enveloppe financière. - Calculer les montants des frais de déplacement.

	<ul style="list-style-type: none"> - Faire le bilan comptable pour vérification par le commissaire aux comptes. - Participer à l'établissement du budget prévisionnel. - Suivre le budget en cours et alerter sur les écarts positifs ou négatifs constatés. Etablir les virements entre deux comptes en cas de nécessité. - Suivre les conventions sur le plan financier (versement du solde ..). - Participer au montage des dossiers de demandes de financement et les suivre. 		<ul style="list-style-type: none"> - Participer à l'établissement du budget prévisionnel. - Faire le bilan comptable pour vérification par le commissaire aux comptes.
<p>⊗ <i>L'intitulé de la compétence a été revu afin d'explicitier son contenu qui a été recentré sur la comptabilité</i></p> <p>⊗ <i>L'activité établir les feuilles de salaire est <u>supprimée</u> pour éviter la redondance avec gérer le personnel sur le plan administratif</i></p> <p>⊗ <i>L'activité Calculer les montants des frais de déplacement est <u>déplacée</u> vers gérer le personnel sur le plan administratif, pour mettre en évidence le lien avec les questions de rémunération et de RH</i></p>			
6	<p>8.9 : gérer le personnel sur le plan administratif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constituer les dossiers des nouveaux embauchés ; établir les contrats de travail ; traiter les dossiers de départ. - Tenir à jour les registres légaux du personnel et effectuer les déclarations réglementaires. - Etablir les feuilles de salaire. - Assurer le suivi administratif des dossiers du personnel. - Recevoir et traiter les informations relatives aux congés payés, aux absences diverses, aux arrêts maladie, aux suivis de formation, à l'ARTT ... - Organiser les visites médicales annuelles et s'assurer de leur passage. - Préparer les données à transmettre aux organismes sociaux, assurer les relations avec eux (sécurité sociale, assurances, caisses de retraite, ASSEDIC, URSSAF). - Préparer le recrutement des personnes : passer l'annonce, sélectionner les CV. 	6	<p>8.9 : gérer le personnel sur le plan administratif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constituer les dossiers des nouveaux embauchés ; établir les contrats de travail ; traiter les dossiers de départ. - Tenir à jour les registres légaux du personnel et effectuer les déclarations réglementaires. - Établir les feuilles de salaire et calculer les montants des frais de déplacement (anciennement 8.8) - Assurer le suivi administratif des dossiers du personnel. - Recevoir et traiter les informations relatives aux congés payés, aux absences diverses, aux arrêts maladie, aux suivis de formation, à l'ARTT ... - Organiser les visites médicales annuelles et s'assurer de leur passage. - Préparer les données à transmettre aux organismes sociaux, assurer les relations avec eux (sécurité sociale, assurances, caisses de retraite, ASSEDIC, URSSAF). - Préparer le recrutement des personnes : passer l'annonce, sélectionner les CV.
<p>⊗ <i>Il s'agit de bien centrer la compétence sur la dimension administrative, pour cela, nous proposons deux modifications :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Suppression</u> de l'activité « sélectionner les CV » qui relève davantage de la compétence 7.5 « piloter les politiques de ressources humaines ». - <u>Ajout</u> de l'activité calculer les montants des frais de déplacement (anciennement 8.8) 			

Relevé des emplois effectifs et emplois repères dans les animations régionales

Source : L'Association Professionnelle des Équipes d'Animations Régionales

Personnels AR et CCN juillet 2009 (1/4)

REGION	EMPLOYEUR	EQUIPE D'ANIMATION	CCN	EMPLOI REPERE	COTATION
ANTILLES		pas			
ALSACE	ARML	déléguée régionale	oui	directeur	16
		assistante MAD GIPEN	non		
AQUITAINE	ARML	délégué général	oui	directeur	16
		animatrice régionale	oui	directeur	16
		animateur technique P3	oui	responsable de secteur	15
		chargé de projets	oui	chargé de projets	14
		assistante de direction	oui	assistante de direction	10
AUVERGNE	ARML	animatrice régionale	oui	directeur	16
		assistante direction	oui	assistante direction	10
		assistant technique régional P3	oui	chargé de projet	14
		chargé de projet	oui	chargé de projet	14
BASSE NORMANDIE	ARML	animateur régional	oui	directeur	16
		assistante de gestion	oui	assistante de gestion	7
BOURGOGNE	ARML	animatrice régionale	oui	directeur	16
		assistante de direction	oui	assistante de direction	10
		assistante formation	oui	conseiller 2	12
		administrateur technique P3 et intranet	oui	chargé de projet	14
BRETAGNE	ARML	animatrice régionale	oui	directeur	16

		assistante de direction	oui	assistante direction	10
		chargé de projet	oui	chargé de projet	14

Personnels AR et CCN juillet 2009 (2/4)

CENTRE	CARIF (GIP)	animatrice régionale assistante P3	non non		
CHAMPAGNE ARDENNES	CARIF	animateur régional secrétaire assistant informatique animateur régional informatique	non non non non		
CORSE	ARML	animatrice régionale	oui	chargé de projet	14
FRANCHE COMTE	ARML	animatrice régionale assistante	oui oui	directeur assistante administrative	16 5
HAUTE NORMANDIE	ARML	animatrice régionale chef de projet programme européen assistante chef de projet assistante de direction chargé de mission relations entreprises	? ? ? ? ?		
ILE DE France	CARIF	animatrice régionale chargé de mission PRF chargé de mission documentaliste chargé de mission P3	non non non non non		
LA REUNION		plus			

Personnels AR et CCN juillet 2009 (3/4)

LANGUEDOC ROUSSILLON	ARML	animateur régional	oui	directeur	16
		assistante de direction	oui	assistante de direction	10
		assistant informatique MAD ML	oui	chargé de projet	14
LIMOUSIN	ARML	animatrice régionale	oui	directeur	16
LORRAINE	ARML	animateur régional	oui	directeur	16
		assistant régional P3	oui	?	15
		assistante de direction	oui	assistante direction	10
		chargé de projet	oui	chargé de projet	14
MIDI PYRENEES	ARML	animateur régional	oui	directeur	16
		chargé de mission	oui	responsable de secteur	15
		chargé de mission	oui	responsable de secteur	15
		assistant informatique	oui	?	
NORD PAS DE CALAIS	CARIF	animatrice régionale	non		
		chargée de mission formation	non		
		chargé de mission CIVIS	non		
		chargé de mission Parcours 3	non		
		secrétaire	non		
		secrétaire	non		
		chargée de mission santé MAD ML	oui	chargé de projet	14
PACA	ARML	animateur régional MAD ML	oui	directeur	16
		délégué général MAD ML	oui	directeur	16
		assistante de gestion MAD ML	oui	secrétaire direction	10
		réfèrent P3 MAD ML	oui	directeur	16

PAYS DE LA LOIRE	CARIF	animateur régional	non	
		chargé de mission	non	
		chargé d'études	non	
		assistante administrative	non	

Personnels AR et CCN juillet 2009 (4/4)

PICARDIE	ARML	directeur du programme régional d'animation des réseaux	oui	directeur	16
		assistant technique régional P3	oui	?	?
		chargée de projet	oui	chargé de projet	14
POITOU CHARENTES	ARML	coordinateur	?		
		assistant administratif	?		
	CARIF	animatrice régionale	non		
		assistant administratif	non		
RHONE ALPES	ARML	animateur régional	oui	directeur	16
		assistante de direction	oui	assistante de direction	10
		chargé de mission	oui	chargé de projet	14
		chargé de communication	oui	chargé d'information et de communication	10
		coordinatrice actions santé MAD ML	oui	directeur	16
		actions handicap MAD ML	oui	?	?
		assistant informatique	oui	assistant informatique	11
		assistant informatique	oui	assistant informatique	11

Effectifs des MDE répondant à l'enquête Uniformation – Observatoire des métiers et qualifications des ML et PAIO (2007)

Région	1.1 Type de structure	2. Effectifs totaux	assistant administratif	chargé d'animation	chargé d'accueil	assistant de gestion	chargé de documentation	assistant de direction	chargé d'info doc	assistant financier	assistant informatique	conseiller niveau 1	conseiller niveau 2	chargé de projet	responsable de secteur	directeur	Autre emploi hors CCN
Poitou-Charentes	MDE	14	1	0	0	0	1	2	0	0	0	3	4	0	0	2	1
Bourgogne	MDE	7	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	4	0	0	1	0
Aquitaine	MDE	14	3	0	3	1	0	0	0	0	0	4	0	1	1	1	0
Centre	MDE	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
Bretagne	MDE	4	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	1	0	0
Languedoc-Roussillon	MDE	11	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	6	0	2	0
Languedoc-Roussillon	MDE	10	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	4	1	1	1
Bretagne	MDE	6	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4	1	0
Basse-Normandie	MDE	63	1	0	6	2	2	2	0	2	1	1	27	4	9	4	2
Lorraine	MDE	10	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	5	2	0	0	0
Bourgogne	MDE	6	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2	1	0	1	0
Bourgogne	MDE	4	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Nord-Pas de Calais	MDE	19	0	0	3	0	0	1	0	0	1	3	1	9	0	1	0
Nord-Pas de Calais	MDE	12	0	0	2	2	0	1	1	0	0	0	0	4	1	1	0
Nord-Pas de Calais	MDE	35	2	0	1	1	0	1	1	1	0	3	10	12	3	0	0
Nord-Pas de Calais	MDE	96	19	0	7	0	0	1	0	0	2	24	8	13	2	5	15
Alsace	MDE	77	2	4	4	3	1	2	2	1	1	38	8	3	5	1	2
Pays de Loire	MDE	5	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Pays de Loire	MDE	2	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Haute-Normandie	MDE	4	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0
Haute-Normandie	MDE	6	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	4	0	1	0
Haute-Normandie	MDE	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Ile-de-France	MDE	19	2	0	2	0	0	1	0	0	0	3	7	1	1	1	1
Ile-de-France	MDE	20	1	1	0	0	0	1	0	0	0	4	3	4	2	1	3
Ile-de-France	MDE	27	0	0	1	1	0	0	0	0	0	5	13	1	5	1	0
Moyennes		21,7	1,45	0,3	1,5	0,55	0,2	0,8	0,25	0,3	0,4	4,1	4,2	3,45	1,65	1,15	1,35

Exemples de fiches de postes et offres d'emploi illustrant la diversité et la spécificité des activités des salariés des MDE

Fiche de poste d'un conseiller mission locale, chargée d'accueil et d'accompagnement des publics jeunes, chargée d'accueil tous publics dans une antenne MDE

FICHE DE POSTE CONSEILLER NIV I

RAISON D'ÊTRE :

Le Conseiller Niveau I participe au bon fonctionnement et au développement des activités de la structure.

ACTIVITÉS PRINCIPALES :

1) Accueil et conseil des jeunes : (45%)

Le Conseiller assure l'accompagnement des jeunes dans l'atteinte de leurs objectifs et, plus largement, dans la réussite de leur évolution personnelle et professionnelle, dans le respect des objectifs qui lui sont fixés annuellement par la direction. Les tâches qui lui incombent sont celles décrites dans l'emploi repère Conseiller Niv I dans la Convention Collective Nationale des Missions Locales et PAIO.

- Accueille, prend en compte tout public qui s'adresse à la structure : les jeunes, les visiteurs occasionnels, les partenaires extérieurs (accueil physique et/ou accueil téléphonique).
- Instaure une relation de respect mutuel, Reçoit de façon personnalisée (reconnaître, appeler par le nom ..).
- Gère le flux, c'est-à-dire gérer les temps d'attente, les tensions, les comportements violents ; contrôle les mouvements du public dans l'enceinte de la structure :
 - propose des activités connexes pour faciliter l'attente, informer sur le temps d'attente probable, proposer le report de la visite .. ;
 - intervient oralement en cas de comportements agressifs, appelle du renfort avant que la situation ne se dégrade (collègues, commissariat ..).
- Recueille la demande spontanée du jeune ou s'enquiert du motif de sa visite (premier accueil, entretien avec un conseiller, demande de service particulier ..).
- Recueille les informations relatives à la situation individuelle du jeune, au moyen d'un questionnaire et d'une observation adaptés, d'une part pour comprendre sa demande et son besoin, d'autre part pour vérifier le caractère éligible de la demande (âge du jeune, domicile, situation par rapport à la scolarité ..).
- Apprécie l'urgence d'une demande en s'assurant que les besoins élémentaires (logement, nourriture, sécurité ..) sont couverts ; transmet l'information au conseiller.
- Informe le public reçu (jeunes, familles, travailleurs sociaux ..) sur le rôle et le fonctionnement de la mission locale, sur ses domaines d'intervention et, éventuellement, sur des dispositifs socioprofessionnels (emploi, santé, formation, logement, justice ..).
- Oriente le jeune, en fonction de sa situation et de ses besoins, vers l'interlocuteur interne pertinent.
- Oriente le public ne relevant pas des missions de la structure vers le partenaire externe répondant à leur situation.
- Propose une plage de rendez-vous pour un entretien, une réunion d'information collective, une action particulière, en fonction des plannings de la structure et de la disponibilité du jeune.
- Aide un jeune à remplir un document administratif, à rédiger un courrier ...
- Aménage les lieux de passage, les espaces collectifs de sorte qu'ils soient conviviaux. Les maintient en ordre.
- Gère une signalétique adaptée.
- Gère les tableaux d'affichage : centraliser l'information, la sélectionner, la mettre à jour.

- Organise l'accès à l'information papier et/ou informatique pour le public cible.
 - Guide le public cible dans l'utilisation des différents outils d'information mis à sa disposition.
 - Accompagne les jeunes dans leur recherche d'information (recherche documentaire, site Internet ..).
 - Reçoit le public en entretien
 - Etabli un diagnostic individuel sur la situation du public reçu
 - Informe et aide à l'orientation
 - Accompagne l'élaboration du parcours d'insertion
 - Coopère avec les partenaires extérieurs
 - Assure une veille sur l'activité d'insertion
 - Assure un suivi administratif des dossiers des jeunes qu'il accompagne
- **En particulier, dans le cadre de ces actions, le conseiller aide les jeunes qu'il reçoit à :**
- Définir des objectifs.
 - Elaborer les stratégies, les tactiques et les plans d'action opérationnels qui vont leur permettre de les atteindre.
 - Mieux utiliser leurs ressources.
 - Lever des obstacles.
 - Augmenter leur niveau de formation dans les domaines de leur choix.
 - Les préparer pour des situations de recrutement et d'emploi

2) Accueil Maison de l'Emploi : (45%)

- En complément des missions ci-dessus, le conseiller :
- Accueille, prend en compte le public adulte qui s'adresse à la structure
 - Recueille la demande du public ou s'enquiert du motif de la visite des personnes (premier accueil, demande de service particulier ..).
 - Recueille les informations relatives à la situation individuelle de la personne, au moyen d'un questionnaire et d'une observation adaptés, d'une part pour comprendre sa demande et son besoin, d'autre part pour vérifier le caractère éligible de la demande (âge, domicile, situation..).
 - Apprécie l'urgence d'une demande en s'assurant que les besoins élémentaires (logement, nourriture, sécurité ..) sont couverts ; transmet l'information aux partenaires concernés.
 - Informe le public reçu (familles, travailleurs sociaux ..) sur le rôle et le fonctionnement de la Maison de l'Emploi, sur ses domaines d'intervention et, éventuellement, sur des dispositifs socioprofessionnels (emploi, santé, formation, logement, justice ..).
 - Oriente le public, en fonction de sa situation et de ses besoins, vers l'interlocuteur interne pertinent.
 - Oriente le public ne relevant pas des missions de la structure vers le partenaire externe répondant à leur situation.
 - Propose une plage de rendez-vous pour un entretien, une réunion d'information collective, une action particulière, en fonction des plannings de la structure et de la disponibilité de la personne.
 - Aide le public reçu à remplir un document administratif, à rédiger un courrier ...
 - Guide le public cible dans l'utilisation des différents outils d'information mis à sa disposition (Cyberbase, site Pôle Emploi, etc)

3) Animation de l'Antenne : (6 %)Partenaires extérieurs :

Le conseiller :

- Mobilise en fonction des besoins repérés au cours de l'accompagnement du public les ressources du territoire sous forme de partenariat de parcours individuel ou collectif.
- Etablit des relations régulières au niveau technique avec les partenaires locaux.
- Participe à des réseaux animés par des partenaires locaux.

Fonctionnement de l'Antenne :

Le conseiller :

- Tiens à jour les agendas, les cahiers de rendez-vous.
- Gère les plannings (plan d'occupation des salles, plages d'accompagnement pendant les permanences, interventions régulières de partenaires extérieurs, présences et absences du personnel ..).
- Assure la préparation matérielle des réunions et des manifestations extérieures : invitation/convocation, disposition du mobilier, restauration, dossiers à remettre ...
- Gère un stock de fournitures : repérer les manques, recueillir les besoins du personnel, effectue les commandes, contrôle les livraisons et les facturations, fait les achats.
- Entretien les relations avec les fournisseurs (EDF, France Télécom, chauffagiste ..) et suit la maintenance des équipements.
- Veille à la bonne exécution du travail du personnel d'entretien de la structure.

4) Au niveau général du service : (4 %)

- Il participe à l'amélioration des outils et process de fonctionnement de la structure
- Il participe, à la demande du directeur, aux réunions des différentes instances de l'association

RELATIONS DE TRAVAIL

Hierarchique :

Le conseiller travaille sous la responsabilité directe du Directeur. Pendant la durée de son détachement, le conseiller reportera de sa mission au directeur de la Maison de l'Emploi.

Fonctionnel :

Le conseiller travaille en collaboration avec l'ensemble des services de l'association et de la Maison de l'Emploi

Chargée de mission de Plateforme d'initiative locale Maison de l'Entreprise et de l'Emploi Centre et Sud Yvelines

La plateforme d'initiative locale "Centre et Sud Yvelines Initiative" (CESYI) est portée par la Maison de l'Entreprise et de l'Emploi Centre et Sud Yvelines. Elle a pour objectif principal de soutenir des créateurs ou repreneurs d'entreprise afin de leur permettre d'accéder au crédit bancaire. Elle apporte son soutien par l'octroi d'un prêt personnel sans garantie ni intérêt, par un accompagnement des porteurs de projets, et par un parrainage et un suivi technique.

PRINCIPALES MISSIONS :

La/le chargé(e) de mission assurera l'animation du dispositif de financement destiné aux créateurs et aux repreneurs désirant s'implanter sur le territoire Centre et Sud Yvelines, l'expertise et le suivi de leurs dossiers. Il/elle aura pour principales missions :

- l'accueil et l'information des porteurs de projets
- la validation, la coordination et la gestion administrative et financière des dossiers relatifs aux demandes de prêts d'honneur
- l'organisation et le suivi des Comités d'agrément
- le suivi post-financement des projets (intermédiation bancaire et suivi de l'activité).
- la représentation de la plateforme dans diverses réunions avec des partenaires de l'association (la relation avec les prescripteurs et les banques)
- la mobilisation et le développement des collaborations avec l'ensemble des acteurs locaux
- la mobilisation et l'animation du réseau de parrains

PROFIL :

Diplômes BAC + 4 ou 5 en Gestion, Droit et/ou Création d'entreprise

EXPERIENCE

Exigée de 5 années de conseil en création d'entreprise

COMPETENCES REQUISES

Expertise économique et financière des projets
Connaissances de droit fiscal, social et connaissances juridiques
Appréciation de la viabilité et de l'éligibilité des dossiers aux prêts d'honneur
Esprit de synthèse
Fortes qualités relationnelles et d'écoute,
Bonne connaissance des réseaux de la création d'entreprise exigée

Type de contrat : CDI

Lieux de travail : Plaisir (déplacements à Rambouillet, voiture à disposition pour les déplacements professionnels)

Rémunération : 27 K€

Horaires : 35 h

Poste à pourvoir au 1er septembre 2009

Assistant (e) financier (e) et Contrôle de Gestion - Mission Locale de Château-thierry

Annnonce du 29/05/2009

Fonction

Vous aurez la responsabilité de deux dossiers

70 % pour la gestion de l'association Mission Locale (La mission Locale est Organisme Intermédiaire en portant un PLIE)

30 % pour la gestion de l'association MEF

Vous aurez la responsabilité de réaliser des actes de gestion administrative dans le respect des techniques, des règles et des procédures applicables au domaine de la gestion financière et/ou comptable.

Dans ce cadre, vos principales missions seront les suivantes :

Contribuer à la définition des conditions de la gestion budgétaire et financière :

- Participer à l'établissement du budget prévisionnel de la structure
- Interpréter et exploiter les principaux états financiers (compte d'exploitation, bilan, compte prévisionnel...) ; en connaître les diverses situations et modalités d'usage
- Élaborer et mettre en place des tableaux de bord en cohérence avec le plan stratégique de la mission locale / PLIE
- Participer au montage des dossiers de demandes de financement et les suivre (PLIE et ML)
- Calcul et analyse des écarts budgétaires, Suivi de la mise en œuvre des mesures correctives
- Établir des bilans, des états d'avancement de projet et définir des perspectives financières.
- Suivi du budget en cours et alerter sur les écarts positifs ou négatifs constatés (mensuellement)
- Gestion de trésorerie (Plan de trésorerie, suivi, ...), (mensuellement)
- Réaliser le bilan analytique (Détermination des clés de répartition et des Coûts complets et des procédures organisationnelles adaptées), (mensuellement)
- Suivre les conventions sur le plan financier (versements du solde...), (mensuellement)
- Suivre les subventions en cours et en assurer le renouvellement, (mensuellement)
- Faire le bilan comptable pour vérification par le commissaire aux comptes, Etablissement et analyse des états financiers (mensuellement)

ACTIVITES PRINCIPALES au niveau du PLIE

- Participer au montage des dossiers de demandes de financement et les suivre
- Elaborer les conventions avec les bénéficiaires sur le volet financier
- Elaboration, suivi des conventions et accompagnement des opérateurs PLIE pour les bilans intermédiaires et pour les bilans qualitatifs, quantitatifs et financiers avec la mise en place du contrôle de service fait
- Rédaction et suivi des fonds Européens : demande de concours, bilan intermédiaire et bilan final
- Réaliser des contrôles de service fait sur le volet financier
- Saisir dans le logiciel « PRESAGE »

Formaliser et contrôler les outils de gestion :

- Formaliser des procédures en termes de gestion, d'organisation, de traitement de l'information
 - o Evaluation du contrôle interne

- o Elaboration de manuel de procédures
- o Optimiser les procédures des classements informatiques et papiers sur le secteur administratif et financier
- Élaborer des indicateurs, des tableaux de bord, des supports de mesure de l'activité et d'aide à la décision
 - o Conception et suivi d'indicateur de performance (tableau de bord, clés de répartition,...)
- Organiser le renseignement et l'exploitation des tableaux de bord conventionnels et/ou liés aux différents dispositifs
- Veiller au bon classement des actions en conformité avec la piste d'audit (PLIE)
- Mise en place des procédures vers les équipes opérationnelles, les coordinateurs et la direction

Gérer sur les plans comptable et financier :

- Tenue comptable, vous aurez la responsabilité d'accompagner et de contrôler un (e) assistant(e) de gestion (responsabilité fonctionnelle et non hiérarchique) sur les tâches suivantes :
 - Imputer et saisir les écritures sur le logiciel comptable (sage 100).
 - Saisir les écritures par action (comptabilité analytique)
 - Réaliser les pointages et les rapprochements bancaires.
 - Payer les factures, les salaires, les cotisations sociales, les frais de déplacement, les indemnités de stage (virement, chèque).
- Gérer ou cogérer une enveloppe financière
- Calculer les montants des frais de déplacement

Qualification requise

Formation : DECF/DESCF
 Maîtrise de la comptabilité analytique souhaitée
 Expérience en comptabilité associative

Compétences

Endurant et organisé !

Qualités requises :

Connaissances comptables et d'analyse budgétaire.
 Capacité à travailler en équipe, autonomie et adaptabilité
 Savoir résister au stress et respecter les échéances
 Se former continuellement pour acquérir de nouvelles connaissances
 Qualités relationnelles, rigueur et organisation
 Avoir une maîtrise de la bureautique et Internet (ou la capacité d'appréhender de nouveaux logiciels : AGESPRO, ABC, PRESAGE, SAGE, EXCEL, WORD, VISIO, ...)

Secteur géographique

Château Thierry, Aisne

Type de contrat

CDI

Rémunération

Salaire brut

2 300,00 €

Prime de 13^{ème} Mois

sur deux versements : moitié au mois de juin et moitié au mois de novembre

Recrutement immédiat

CV à transmettre par courrier, ou par mail à :

Monsieur le Président de la mission locale

Mission Locale, 7 avenue de l'Europe

02400 Château-thierry
Email : missionlocale@mlchth.com

Chargé(e) de Mission - Maison de l'Emploi Corbeil-Essonnes / Evry

Annonce du 14/05/2009

Promoteur de la culture entrepreneuriale au cœur du territoire de la MDE et des quartiers politique de la ville, le/la Chargé(e) de Mission Amorçage et Sensibilisation à la Création / Reprise d'Entreprise a pour mission générale d'instiller l'esprit d'entreprise auprès du grand public. Par une démarche pro active en s'appuyant sur un large panel d'acteurs locaux, il favorise l'expression de l'idée de création et l'appropriation d'une démarche pédagogique de projet.

Activités principales

Sensibilisation / information / amorçage

- présenter au grand public, de manière accessible, en s'appuyant sur les ressources du territoire, la réalité de l'entreprise et de sa création,
- faire connaître, par une communication adaptée, les aides et services à la création ou reprise d'entreprise,
- concevoir et mettre en place des manifestations/animations de promotion de l'entrepreneuriat adaptées pour susciter l'intérêt sur la création d'entreprise (formations, concours, événements, ...),
- privilégier, dans cette activité de sensibilisation, les publics dont l'accès à l'information entrepreneuriale est la moins assurée : jeunes adultes, scolaires, femmes, publics en difficulté, salariés des TPE, ...
- contribuer à l'émergence et à l'amorçage des projets
- aider le porteur à formuler son idée, l'informer sur les dispositifs existants et l'orienter vers les réseaux d'accompagnement d'entreprise appropriés.

Collaboration avec les réseaux d'intervenants

- promouvoir l'entrepreneuriat auprès des réseaux professionnels locaux (services sociaux, de l'emploi, culturels...) accueillant les publics,
- collaborer avec le réseau local de la création d'entreprise pour favoriser l'insertion de cette fonction de sensibilisation dans le schéma du parcours du créateur, au sein d'un territoire de la Maison de l'Emploi Corbeil-Essonnes / Evry.

Contribution à l'émergence et au développement d'un nouveau métier

Participation à la construction du métier de « Chargé de Mission Amorçage et Sensibilisation à la création / reprise d'entreprise », par :

- la définition précise et concrète des contours de ses missions, établie à partir des expérimentations et des propositions des Chargés de Mission eux-mêmes, dans le cadre d'un groupe de travail régional ad hoc,
- l'inscription de la fonction de sensibilisation dans le schéma des services à la création d'entreprise,
- la définition des critères d'évaluation de l'action de l'agent, elle-même dépendante de la définition précise des missions,
- la mise en place d'une veille sur les initiatives entrepreneuriales locales, nationales et mondiales.

Profil et aptitudes

- Excellent relationnel,
- Forte capacité à fédérer, animer, trouver des consensus et à travailler en environnement complexe,
- Niveau Bac+5 exigé
- Expérience confirmée de la conduite de projets (au sein d'une association, d'une collectivité locale ou d'une entreprise),
- Expérience dans l'animation associative ou connaissance du tissu des acteurs associatifs de la politique de la ville appréciée,
- Sens de la négociation et du terrain,
- Idéalement le candidat aura eu l'expérience de la création de sa propre entreprise,
- Contribuer à l'élaboration du plan d'action du pilier 3 de la MDE
- Elaborer les dossiers de demande de subventions, les rapports d'activité, ...
- Ethique.

Contrat

- CDI en emploi tremplin
- Salaire : 35 à 45 K€ selon l'expérience.

Animateur/trice Contrat Territorial Emploi Formation – Maison de l'Emploi de Bonneville

Annonce du 27/02/2009

Finalité

Sous l'autorité du Président de la Maison de l'Emploi et du Directeur, vous animez le Contrat Territorial Emploi Formation, en lien étroit avec l'élu pilote du Conseil Régional

Descriptif des missions

Animation du Contrat Territorial Emploi Formation :

- Ingénierie de projets
- Elaboration de la Déclinaison Annuelle du Droit de Tirage (DADT) et suivi financier de l'enveloppe
- Appui technique à l'élu dans le pilotage de la démarche et l'interpellation des acteurs locaux (rencontre et contacts avec l'élu pilote, participation à des réunions, rédaction de notes),
- Consolidation du partenariat au local (articulation avec les CDRAs, articulation avec le SPEL, avec le CUCS, relation avec les membres des différents collèges),
- Relais d'information sur les politiques régionales

Gestion administrative et logistique :

- Organisation, préparation et animation des instances (ITP, CO) (élaboration de proposition d'ordre du jour et des invitations, participation et animation des instances, élaboration des comptes-rendus, mise à jour des fichiers, saisie extranet),
- Montage des dossiers techniques administratifs et financiers
- Mise en œuvre du suivi, l'évaluation du CTEF et des actions conduites dans ce cadre
- Plan de communication du CTEF (Newsletter, Flash info, Internet)
- Capitalisation des enseignements sur la mise en œuvre des dispositifs régionaux (échanges et réunions avec les services opérationnels, formalisation des besoins d'évolution de la DADT et des dispositifs régionaux),
- Participation aux réunions régionales des structures porteuses

Ce poste exige :

- 1- Capacité d'analyse et de synthèse
- 2- Autonomie
- 3- Disponibilité et mobilité
- 4- Aisance relationnelle
- 5- Sens de la négociation
- 6- Qualité rédactionnelle

Connaissances utilisées dans la fonction

- 1- Connaissance des politiques de l'emploi et de la formation et des acteurs
- 2- Connaissance du fonctionnement des collectivités, et de l'Etat
- 3- Maîtrise de l'outil informatique

Environnement de travail

- 1- Lieu de travail : Périmètre de la Maison de l'Emploi (Arrondissement de Bonneville)
- 2- Nombreux déplacements en Région

Formation

Supérieure dans les domaines du développement local, du développement économique ou de la formation professionnelle, ou expérience significative en collectivités locales ou structure parapublique

Rémunération

Sur la base de 26k€ brut annuel (13 mois) à négocier selon profil et expérience

Directeur(trice) Administratif(ve) et Financier(e) - Maison de l'Emploi de Lille, Lomme, Hellemes et Armentières

Annonce du 27/02/2009

*Budget de la Mission Locale : 4,8 M€
Budget de la MDE : 4,5 M€ dont PLIE : 2,6 M€*

Sous la responsabilité de la Directrice Générale des 2 associations :

- Vous contribuez à la traduction en objectifs opérationnels des orientations stratégiques en tant que membre de l'équipe de direction
- Vous mettez en œuvre administrativement et financièrement les décisions prises par les Conseils d'Administration des 2 associations.
- Vous êtes amené(e) à manager une équipe de 5 salariés.
- Vous assurez les missions suivantes :
 - o Comptabilité générale
 - o Gestion des conventions financières en entrée (environ 100 conventions) et en sortie (environ 100 conventions) en s'appuyant sur une comptabilité analytique
 - o Procédures de gestion du personnel (135 salariés)

Vous êtes Titulaire d'un DECF et vous avez une pratique de la comptabilité associative et analytique

La connaissance du FSE est un plus.

Vous avez une capacité certaine d'adaptation au changement

Contrat à Durée Indéterminée à pourvoir immédiatement –statut Cadre

Rémunération selon Convention Collective Nationale des Missions Locales/PAIO

Salaire de base brut annuel : 50 000 €

Emploi repère : Directeur

Chargé(e) de mission services aux entreprises - Maison de l'Emploi et de la Formation de l'Agglomération Caennaise

Annnonce du 15/06/2009

L'association de la Maison de l'Emploi et de la Formation de l'Agglomération Caennaise (M.E.F.A.C.), labellisée dans le cadre de la loi de programmation pour la cohésion sociale, recrute un(e) chargé(e) de mission « services aux entreprises ».

Sous l'autorité du Directeur de l'association et au sein d'une équipe de 5 personnes, vous serez en charge, en lien étroit avec l'ensemble des acteurs concernés et en tenant compte de l'existant, de la conception et de la **mise en œuvre d'une stratégie globale de développement et de dynamisation des services proposés aux entreprises sur le territoire couvert par la M.E.F.A.C..**

En contact régulier avec les professionnels de l'emploi et de l'entreprise, vous serez responsable, sur votre activité, de la mise en réseau des acteurs et de la mise en œuvre du plan d'actions de la M.E.F.A.C..

Vous développerez plus particulièrement les objectifs suivants :

- *Améliorer les services rendus aux entreprises en leur facilitant l'accès aux ressources locales (mobilisation des partenaires emploi-formation-insertion, information sur les dispositifs d'aide à l'emploi existants, ...),*
- *Contribuer à développer des actions partenariales permettant une meilleure prise en compte des évolutions économiques du territoire (Mutations économiques, filières émergentes, ...)*
- *Proposer la mise en œuvre d'interventions concertées des acteurs locaux en contribuant à rendre plus lisible les différents services proposés aux entreprises (ex : élaboration, consolidation et animation d'une offre de service des partenaires de l'emploi et de la formation lors des procédures de recrutement ou de licenciement, ...)*
- *Promouvoir la création ou la reprise d'entreprises et d'activités et améliorer la lisibilité de l'offre d'accompagnement en la matière*

Comme pour chaque intervention de la M.E.F.A.C., votre mission s'appuiera sur :

- une analyse exhaustive et objective de l'existant,
- une analyse argumentée des besoins du territoire,
- l'élaboration d'un projet de réalisation partenarial et partagé,
- la mise en œuvre et le suivi, sur le terrain, d'un plan d'actions opérationnel.

Plus largement, vous devrez, **avec et en appui du Service Public de l'Emploi et des partenaires économiques du territoire :**

- Construire des liens avec l'ensemble des acteurs économiques du territoire, entreprises, représentants de salariés et répondre à leurs sollicitations en mobilisant toutes les ressources en matière de partenariats et de dispositifs locaux
- Réaliser une veille permanente sur des expériences « terrain » et être force de proposition pour la mise en place d'actions partenariales sur le champ du rapprochement de l'offre et de la demande, du recrutement, de la lutte contre les discriminations à l'embauche, de l'accompagnement des mutations économiques, de la mobilité des salariés, ...

Connaissance impérative :

Minimum Bac + 3 + Expérience professionnelle d'au moins 5 ans dans le développement local, dans la conduite de projets et/ou expérience conséquente acquise dans le cadre d'une activité liée au développement économique

Bonne connaissance des institutions, des dispositifs qui participent au développement économique et de l'emploi

Bonnes aptitudes en matière de conduite de projets et d'animation de réseaux

Connaissance souhaitée :

Connaissance du tissu économique local, des métiers et des mesures pour l'emploi

Qualités requises :

- Esprit pragmatique, doté de fortes capacités relationnelles et sachant négocier, animer, activer des partenariats
- Capacité à sensibiliser les partenaires, à expliquer et à construire des argumentaires
- Capacité à animer des groupes de travail, à rédiger des comptes-rendus et notes de synthèse
- Bon esprit d'analyse et de synthèse
- Capacité à travailler en équipe
- Disponible, rigoureux(se) et autonome
- Maîtrise effective des outils informatiques : Word, Excel, Power Point

Temps plein - Contrat à Durée Indéterminée - Rémunération annuelle comprise entre 27 K€ et 30 K€
(selon expérience) – Statut Cadre

Ce poste est à pourvoir immédiatement.

■ Tables

Table des tableaux et figures

Tableau 1 : Ancienneté des salariés des ML et PAIO selon l'emploi repère en 2007.....	12
Tableau 2 : Structure des effectifs des établissements répondants à l'enquête Uniformation - Observatoire des métiers et des qualifications Missions locales & PAIO 2007.....	14
Tableau 3 : Motif de sortie en 2007.....	24
Tableau 4 : Taux de formés selon l'emploi repère	27
Tableau 5 : Positionnements envisageables d'une fonction RH mutualisée	40
Tableau 6 : Proposition de Circé d'évolution du contenu de « 4.9. Documenter »	64
Tableau 7 : Proposition d'une base de travail pour la rénovation du métier gestion	69
Tableau 8 : Prérogatives de la CPNEF et de la CPNN	82
Tableau 9 : Avantage, inconvénients et points de vigilance à propos de deux modes de prise en charge de l'activité d'animation régionale.....	106
Tableau 10 : Proposition de référentiel Moyens / Fonctions opérationnelles de l'Observatoire des métiers.....	127
Tableau 11 : Treize exemples d'études, capitalisations, diffusions et partenariats possibles pour l'Observatoire des métiers et qualifications des Missions locales et PAIO selon les différents scénarios métiers / parcours / formation ressortant de l'appui technique	129
Tableau 12 : Précisions méthodologiques à propos du recueil des données pour la réalisation d'études dans le cadre de l'Observatoire des métiers et qualifications.....	130
Figure 1 : Ancienneté des salariés des ML et PAIO en 2007	12
Figure 2 : Les différents usages des emplois repères de la CNN ML&PAIO	18
Figure 3 : Exemple d'utilisation de la grille de classification de la CNN des Missions locales et PAIO, mettant en correspondance emploi repère et niveau de cotation	19
Figure 4 : Exemple d'utilisation de la grille de classification et des parcours professionnels possibles qui en découlent.....	23
Figure 5 : Deux scénarios d'évolution de la grille de classification.....	35
Figure 6 : les différentes étapes d'un suivi réalisé par une plateforme d'orientation et de transition professionnelle.....	43
Figure 7 : Trois scénarios permettant de dégager des marges de manœuvre sur la question des parcours.....	44
Figure 8 : 5 scénarios liés aux enjeux de la formation professionnelle des salariés de la Branche des ML et PAIO.....	54
Figure 9 : Présentation schématique de notre proposition de structuration des compétences et emplois repères en informatique.....	62
Figure 10 : Proposition d'organisation du métier gestion.....	70
Figure 11 : Exemple de nouvel ordonnancement possible des emplois repères dans une mission locale, intégrant les différentes modifications de la grille de classification que nous préconisons	79
Figure 12 : Proposition de mode opératoire d'analyse et de mise à jour des classifications de la convention collective par la Commission paritaire nationale de négociation.....	83

Figure 13 : Illustration d'une mobilité professionnelle possible à l'intérieur d'un même emploi repère.....	88
Figure 1 : Objectifs et moyens mobilisables par l'Observatoire des métiers et qualifications des Missions locales et PAIO.....	126
Figure 2 : Choix de scénario et usage de l'Observatoire des métiers et des qualifications.....	131

Table des matières

▪ Introduction	4
Contexte et objectif de l'appui technique	5
Présentation du rapport	8
▪ Première partie : diagnostic Ressources humaines de la Branche des Missions locales et PAIO	9
1. Les effectifs de la Branche des Missions locales et PAIO	10
1.1 <i>Des effectifs globalement croissants sur la période 2001-2006, puis en déclin entre 2006 et 2007</i>	<i>10</i>
1.2 <i>Ancienneté dans la structure et mobilité professionnelle.....</i>	<i>12</i>
1.3 <i>Comparaison de la structure des effectifs entre missions locales, PLIE et Maisons de l'emploi 14</i>	<i>14</i>
2. Les emplois, compétences et métiers en évolution : compétences des salariés, évolution des métiers de la Branche, et les enjeux de reconnaissance.....	16
2.1 <i>Une diversité de modes d'utilisation des emplois repères de la convention collective pour la gestion quotidienne de l'emploi</i>	<i>16</i>
3. Pratiques de GRH : parcours professionnels	19
3.1 <i>Première lecture de la grille de classification</i>	<i>19</i>
3.2 <i>Les constats ressortant de l'étude à propos des parcours professionnels possibles et des parcours professionnels réalisés.....</i>	<i>21</i>
4. Pratiques de GRH : le développement des compétences et la politique formation	26
4.1 <i>La construction des plans de formation.....</i>	<i>26</i>
4.2 <i>Une diversité de pratiques et d'actions en faveur du développement des compétences des salariés.....</i>	<i>27</i>
5. Les manques d'une « politique » de formation professionnelle et de développement des compétences	29
▪ Seconde partie : Scénarios prospectifs	31
6. Scénarios liés aux enjeux « Métiers / Emplois / Classification »	32
6.1 <i>Introduction.....</i>	<i>32</i>
6.2 <i>Deux scénarios d'évolution</i>	<i>33</i>
6.2.1 <i>Scenario 1 : Maintenir la structure actuelle de classification des emplois et intégrer les modifications liées à l'évolution des emplois et structures.....</i>	<i>33</i>
6.2.2 <i>Scenario 2 : Supprimer le système des emplois repères</i>	<i>34</i>
6.3 <i>Choix de scénarios réalisés par le comité de pilotage de l'appui technique dans la perspective des préconisations</i>	<i>35</i>
7. Scénarios liés aux enjeux « Parcours professionnels et gestion des parcours professionnels »	36
7.1 <i>Introduction.....</i>	<i>36</i>

7.2	<i>Scénario 3 : étoffer les parcours possibles à l'intérieur de l'établissement</i>	37
7.3	<i>Scénario 4 : Permettre l'accès à des fonctions mutualisées</i>	39
7.4	<i>Scénario 5 : Permettre des parcours professionnels externes à l'établissement à l'intérieur de la Branche des ML&PAIO, voire extérieurs à la Branche</i>	42
7.5	<i>Choix de scénarios réalisés par le comité de pilotage de l'appui technique dans la perspective des préconisations</i>	44
8.	Scénarios liés aux enjeux « Formation professionnelle »	45
8.1	<i>Introduction</i>	45
8.2	<i>La construction d'une politique de formation (Plan de formation) propre à chaque ML</i>	46
8.2.1	<i>Scénario 6 : outiller les établissements adhérents à la convention collective</i>	46
8.2.2	<i>Scénario 7 : renforcer l'appui aux structures sur la formation et la GPEC</i>	47
8.3	<i>La formation professionnelle au service de la gestion des parcours professionnels</i>	49
8.3.1	<i>Scénario 8 : Améliorer l'accès à la formation des salariés en cotation 8 et inférieure</i>	49
8.3.2	<i>Scénario 9 : développer le parcours pour les nouveaux entrants</i>	50
8.3.3	<i>Scénario 10 autour du développement de parcours d'accès à la qualification et à la certification</i>	51
8.4	<i>Le processus de construction du plan de formation et son financement</i>	52
8.5	<i>Choix de scénarios réalisés par le comité de pilotage de l'appui technique dans la perspective des préconisations</i>	54
■	Troisième partie : Préconisations	55
9.	Préconisations liées à la Classification de Branche	56
9.1	<i>La méthodologie employée</i>	56
9.2	<i>Levier 1 : Ajustement et maintenance des compétences se référant à des emplois repères dont les contours ont évolué</i>	58
9.2.1	<i>Les compétences (et emplois repères) dans l'informatique</i>	58
9.2.2	<i>Les compétences en documentation</i>	63
9.2.3	<i>Les compétences en gestion</i>	65
9.3	<i>Levier 2 : Valorisation des expertises thématiques nouvelles :</i>	71
9.3.1	<i>Valoriser les expertises liées à l'évolution des modes d'accompagnement des publics par les Missions Locales</i>	71
9.3.2	<i>Valoriser les 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</i>	72
9.4	<i>Levier 3 : Rendre lisible les nouvelles compétences des établissements relatives à la mise en œuvre de la Convention Pluri Annuelle d'Objectifs</i>	74
9.5	<i>Propositions pour l'architecture d'ensemble des emplois repères</i>	79
9.6	<i>Mise en œuvre des préconisations</i>	82
10.	Préconisations liées aux enjeux « Parcours professionnels et gestion des parcours professionnels »	84
10.1	<i>Préconisations à propos du scénario 3 (les parcours possibles des salariés sont étoffés à l'intérieur de chaque mission locale)</i>	84
10.1.1	<i>Préconisation 1 visant à permettre l'instauration, pour chaque emploi repère, une progressivité plus formalisée dans la maîtrise des compétences</i>	84
10.1.2	<i>Préconisation 2 visant à étoffer l'espace de mobilité professionnelle à l'intérieur d'un même emploi repère</i>	87
10.1.3	<i>Préconisation 3, visant à permettre une progression professionnelle plus importante à l'intérieur d'un même métier, par l'introduction d'un emploi repère supplémentaire</i>	90
10.2	<i>Préconisations à propos du scénario 4 (Des fonctions mutualisées sont accessibles aux salariés des missions locales)</i>	91
10.3	<i>Préconisations à propos du scénario 5 (Permettre des parcours professionnels externes à l'établissement à l'intérieur de la Branche des ML&PAIO, voire extérieurs à la Branche)</i>	93
10.4	<i>Préconisations à propos des fonctions de support et d'animation du réseau</i>	96
11.	Préconisations sur la politique de « Formation professionnelle » de la branche	100

11.1	<i>Introduction.....</i>	100
11.2	<i>La construction d'une politique de formation au sein de la branche impliquant davantage les structures (ML – PAIO – MDE).....</i>	101
11.2.1	<i>Préconisation 1 : outiller les établissements adhérant à la convention collective sur la formation et la Gestion RH (dans une optique de GPEC).....</i>	101
11.2.1.1	Modalités de mise en œuvre.....	102
11.2.2	<i>Préconisation 2 : renforcer l'appui aux structures sur l'ingénierie de formation et la GPEC</i>	102
11.2.2.1	Confier à l'OPCA la mission d'appui à la construction des Plans de formation et d'appui à la GPEC.....	103
11.2.2.2	Confier à Uniformation un rôle d'information sur la construction du Plan de formation et d'achat de formation et à l'animation régionale ou à l'ARML la mission d'appui à la construction des Plans de formation et à la GPEC	105
11.3	<i>L'amélioration de l'accès à la formation professionnelle au service de la gestion des parcours professionnels.....</i>	107
11.3.1	<i>Préconisation 1 : Améliorer l'accès à la formation des salariés en cotation 8 et inférieure</i>	107
11.3.1.1	Contenu des propositions.....	107
11.3.1.2	Modalités.....	108
11.3.1.3	Points de vigilance.....	108
11.3.2	<i>Préconisation 2 : renforcer la « Culture commune » et construire un parcours pour les nouveaux entrants.....</i>	109
11.3.2.1	Contenu de la préconisation.....	109
11.3.2.2	Points de vigilance.....	110
11.3.2.3	Modalités.....	110
11.3.3	<i>Préconisation autour du développement de parcours d'accès à la qualification et à la certification</i>	110
11.3.3.1	Contenu des préconisations.....	111
11.3.3.2	Modalités.....	111
11.4	<i>Questions à propos du processus de construction du plan de formation et de son financement.....</i>	112
11.4.1	<i>Le constat.....</i>	112
11.4.2	<i>Le contenu des préconisations.....</i>	113
11.4.2.1	Réinterroger les priorités de branche et favoriser l'initiative régionale	113
11.4.2.2	Construire une meilleure complémentarité entre actions nationales, actions du PRF et actions des structures.....	114
11.4.2.3	Définir un agenda de la politique de formation au sein de la branche	114
11.4.3	<i>Modalités de mise en œuvre.....</i>	115
■ Conclusions.....		116
Rappel des scénarios « Emploi métiers classifications » et des préconisations liées.....		117
Rappel des scénarios « Emploi métiers classifications » et des préconisations liées.....		119
Rappel des scénarios « Formation professionnelle » et des préconisations liées.....		121

Pistes pour l'orientation des travaux de l'Observatoire des métiers de la Branche des Missions locales et PAIO.....	123
<i>Le positionnement de l'Observatoire des métiers et des qualifications des ML et PAIO comme outil d'aide à la décision.....</i>	<i>123</i>
<i>Pratiques repérées dans d'autres Branches professionnelles</i>	<i>123</i>
<i>Les attentes des Partenaires sociaux vis-à-vis du positionnement de l'Observatoire des métiers et des qualifications des Missions locales et PAIO.....</i>	<i>125</i>
<i>Les fonctions opérationnelles de l'Observatoire des métiers et qualifications des ML & PAIO .</i>	<i>126</i>
<i>Propositions d'ajustement des travaux de l'Observatoire des métiers de la Branche des Missions locales et PAIO</i>	<i>128</i>
■ Annexes	132
Glossaire	133
Lexique	134
Le cadre juridique applicable aux Missions locales et PAIO	137
Note sur l'impact de la création des Services publics régionaux de la formation sur les Missions locales (juillet 2009).....	139
<i>Introduction.....</i>	<i>139</i>
<i>Les Régions ont choisi de créer un SPRF. Pourquoi ? Ce qu'elles attendent de ce projet.....</i>	<i>140</i>
<i>Pourquoi les Missions locales sont concernées ?.....</i>	<i>141</i>
<i>Analyse du régime juridique applicable au financement des Missions Locales.....</i>	<i>142</i>
<i>Conclusion</i>	<i>144</i>
<i>Ce que les Missions locales peuvent attendre de la création du SPRF ?.....</i>	<i>144</i>
<i>Les conséquences de la création du SPRF.....</i>	<i>145</i>
<i>Mieux définir les obligations de service public que la collectivité fait peser sur les Missions locales</i>	<i>145</i>
<i>Financer les surcoûts entraînés par les obligations de Service public : le principe de la compensation</i>	<i>146</i>
<i>Conclusion : la création des Services publics régionaux de la Formation intéresse les Missions Locales à plus d'un titre</i>	<i>147</i>
<i>Complément d'information : éclairages juridiques.....</i>	<i>148</i>
<i>Application du droit de la concurrence à l'activité de formation et d'insertion</i>	<i>148</i>
<i>L'Union européenne a prévu la possibilité pour les pouvoirs publics de financer des activités de service d'intérêt général : le Mandatement d'un opérateur par une puissance publique.....</i>	<i>150</i>
<i>La notion de compensation en droit communautaire.....</i>	<i>151</i>
Le projet picard d'intégration des Missions locales dans les Maisons de l'Emploi et de la Formation (MEF).....	154
Les activités exercées par une documentaliste en mission locale	156
Proposition d'évolution des compétences en gestion de l'axe « gestionnaire »	157
Relevé des emplois effectifs et emplois repères dans les animations régionales.....	160
Effectifs des MDE répondant à l'enquête Uniformation – Observatoire des métiers et qualifications des ML et PAIO (2007).....	164

Exemples de fiches de postes et offres d'emploi illustrant la diversité et la spécificité des activités des salariés des MDE.....	165
▪ Tables.....	176
Table des tableaux et figures	177
Table des matières.....	179