

Atelier 1: Démarche de progrès avec les Missions locales en Région Alsace

04 décembre 2014

- ■ Insertion professionnelle des jeunes :
« quelles approches régionales pour quelles actions? »
- ■ Journée d'information et d'échanges de pratiques du
CNFPT

- **Véronique LAURENT, Chef du service de la formation professionnelle continue, Conseil régional d'Alsace**
- **Fabrice REY, Directeur Mutations économiques et Innovation, Cabinet Amnyos**

- ■ **Historique de la démarche de progrès**
- ■ **Présentation de la démarche et de ses enseignements**
- ■ **Présentation des axes de progrès issus de la démarche**
- ■ **Conclusion**

- **La Région et la DIRECCTE Alsace ont lancé, en 2012, une démarche de progrès visant à appuyer le réseau des missions locales et PAIO dans l'amélioration du service rendu aux jeunes.**
- **Cette démarche progressive s'inscrit dans la continuité de la convention cadre régionale signée entre l'Etat, la Région et Pôle Emploi.**
- **Elle réside également dans la volonté de l'Etat et de la Région de mieux inscrire les missions locales / associations dans leurs politiques en faveur de l'emploi et de formation d'une part, et plus largement en faveur de la jeunesse et de son autonomie.**



Historique de la démarche

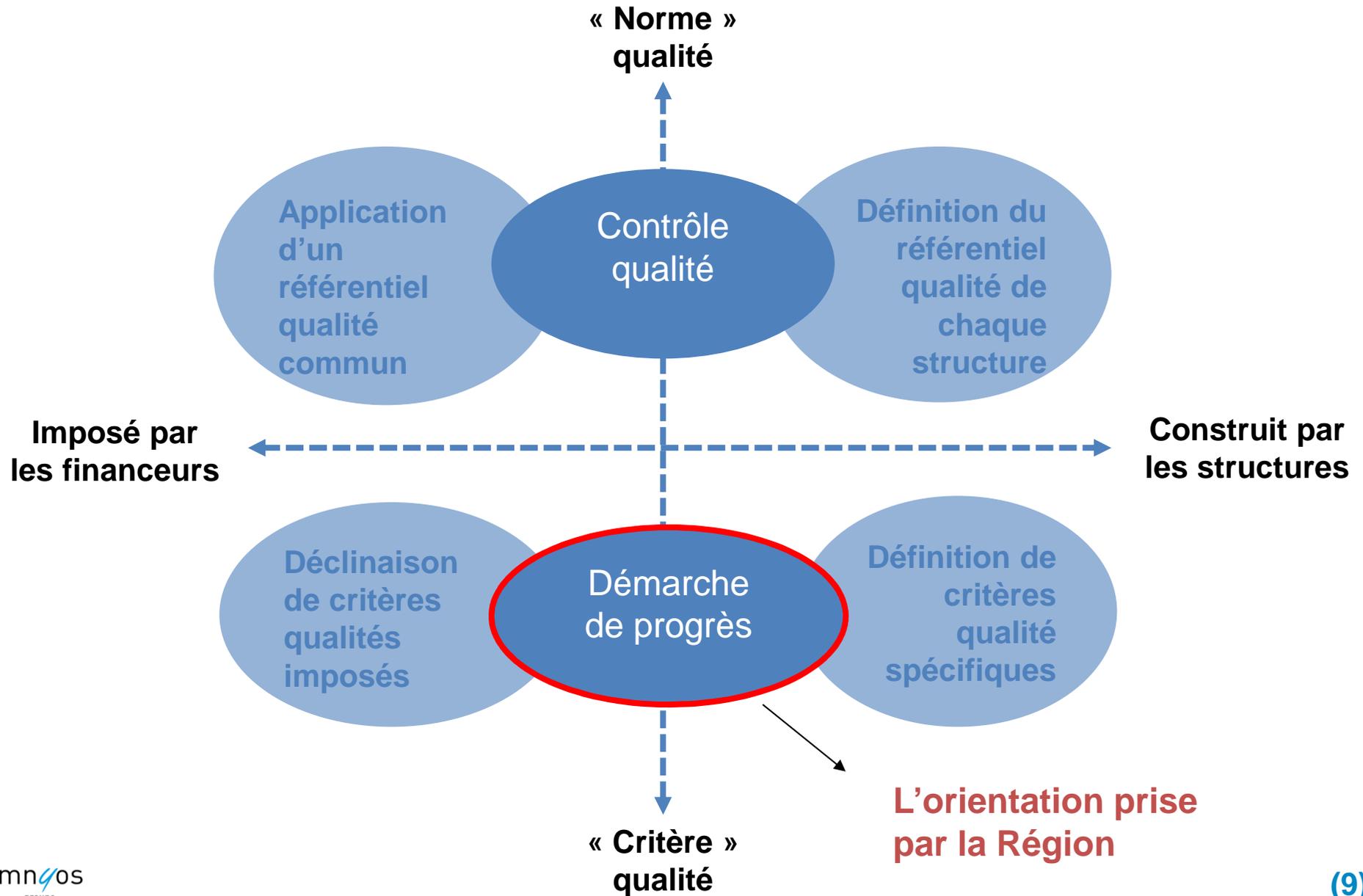
Une situation alsacienne spécifique....

- **Avec une précarité importante des jeunes,**
- **Un réseau des missions locales,**
- **Un nouveau pilotage autour d'une logique de résultats qui a fait débat**

- **Pour la période 2011-2013, trois axes principaux ont été définis:**
 - Initier une politique de pilotage conjoint, sur la base d'objectifs, de soutiens financiers et d'un dispositif de suivi concertés.
 - Mettre en place une démarche de qualité de service au bénéfice des jeunes suivis par les missions locales.
 - Permettre au réseau des missions locales de disposer d'un appui et d'outils communs.
- **Démarrage de la mission: septembre 2013**

- **La mise en œuvre de la démarche de progrès**

La commande initiale: Démarche qualité ou de progrès : quel fil conducteur pour les travaux?



La méthodologie de la démarche

Les phases de travail	Les principales étapes de travail
Phase 1: cadrage de la démarche	<ul style="list-style-type: none"> -Entretiens de contextualisation -Animation d'un groupe de travail avec les missions locales pour présenter la méthodologie et l'ajuster (si nécessaire et dans certaines limites) -Production d'un support présentant la démarche et formalisant un certain nombre d'engagements et de d'éléments méthodologiques (maîtrise de la communication) -Réunion de présentation distincte pour les Présidents et les Directeurs
Phase 2: réalisation d'un état des lieux des structures	<ul style="list-style-type: none"> -Travail d'étude documentaire (projet, bilan d'activité, diagnostic territorial, évaluations, etc.) -Réalisation d'entretiens avec le Président, le Directeur, le Directeur adjoint dans les grosses structures (si nécessaire plusieurs échanges avec le Directeur) -Formalisation de l'état des lieux de chaque structure (11 livrables) -Relecture et validation par le Directeur (identification des points de blocage s'ils existent)
Phase 3: analyse transversale	<ul style="list-style-type: none"> -Production d'une analyse transversale des états des lieux autour des bonnes pratiques, des difficultés structurelles des ML et des freins extérieurs à l'amélioration de la qualité des services -Définition de préconisations -Restitution simultanée par grands territoires (4) aux Présidents et Directeurs

Une démarche ajustée en continu au contexte et aux enjeux

Approche initiale	Ajustements apportés en continu
Une démarche plutôt orientée <u>qualité</u>	Une démarche de <u>progrès</u> plus souple dans l'esprit
Une démarche reposant uniquement sur des investigations <u>dans</u> les missions locales	Une démarche associant un groupe de directeur pour construire l'adhésion à la méthodologie et aux enseignements
Des investigations dans les missions locales qui devaient mobiliser un échantillon de salariés (et naturellement le Président)	Des investigations recentrées sur le binôme Président-Directeur
Un livrable intermédiaire qui pouvait être interprété comme une forme d'évaluation de la structure	Un état des lieux des conditions d'exercice des structures qui s'appuie sur l'analyse du binôme Président-Directeur (<i>et qui met de côté la question des résultats</i>) L'installation d'un dialogue en continu avec le réseau
Un livrable final centré sur la production d'un référentiel	Des préconisations: <ul style="list-style-type: none"> • Qui redonnent la main aux missions locales pour améliorer la qualité des services qu'elles proposent en lien avec les besoins de leur territoire • Qui ont conduit la Région à réinterroger ses modalités de soutien au réseau
Une mission d'étude	Une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage

- **Des conditions de réussite liées à la mobilisation des différentes parties prenantes du dossier en interne de la Région**
 - La mobilisation d'une ressource externe neutre
 - L'investissement des services de la Région
 - L'engagement sans faille de Madame Mérabet
 - La confiance dans le prestataire
- **Une autre condition liée au dialogue régulier et sans tabou entre les trois parties**

Les préconisations à l'issue de la démarche

- **Une meilleure territorialisation de l'offre de services des structures**
 - pour renforcer la pertinence et l'efficacité de celle-ci.
- **La réaffirmation de la notion d'accompagnement global des publics**
 - nécessitant néanmoins des modalités d'intervention renouvelées et complétées.
- **Une meilleure prise en compte des enjeux managériaux**
 - pour proposer à l'échelle des structures, et dans une logique de coopération accrue entre elles, une animation des équipes et une organisation du travail des professionnels adaptées aux nouveaux enjeux du réseau
- **Une plus grande synergie dans le pilotage du réseau aux niveaux régional et territorial par l'Etat et la Région,**
 - mais également une association des autres financeurs (tout particulièrement les communes et leurs établissements publics).

Ces préconisations se sont traduites en 3 axes de travail qui ont constitué le fil conducteur de l'année 2014 :

- **Au niveau territorial, la définition d'un projet de structure dans chaque mission locale**
 - afin d'ajuster l'offre de services, d'améliorer son pilotage et de mettre en place un management adapté aux enjeux et aux ressources.
- **Au niveau régional, l'évolution des modalités d'intervention de la Région**
 - pour adapter l'intervention de la Région aux nouveaux enjeux des missions locales
- **Aux deux niveaux, l'évolution des modalités de pilotage par les financeurs Direccte/Région**
 - pour renforcer la synergie d'intervention entre les deux financeurs et sécuriser le pilotage et le financement des missions locales



**La nouvelle intervention de la Région en
matière de soutien aux missions locales**

- **A l'automne 2014, chaque structure dispose désormais d'un projet de structure valide pour une période de 3 années et auquel est adossé un plan d'action visant à améliorer le fonctionnement des structures et la qualité du service rendu :**
 - Il analyse les besoins des jeunes à l'aune des caractéristiques du territoire
 - Il réinterroge l'offre de services disponibles et l'allocation des moyens de la structure (humains et financiers)
 - Il pose les bases d'une offre de services en capacité de répondre aux besoins identifiés et définit les conditions de sa mise en œuvre dans le cadre des moyens internes et externes (partenaires) disponibles
 - Il fait émerger (de manière argumentée) les besoins non couverts de la structure pour couvrir les besoins des publics et les écarts à combler en termes d'offre de services, d'organisation, de management, de partenariats, etc. (cf plan d'action)

- **Définition de 3 niveaux d'intervention de la Région pour encadrer le soutien financier aux structures**
 - Axe 1: Le soutien au fonctionnement des missions locales/associations au titre de leur action en vue de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes
 - Axe 2: La valorisation de la contribution des Missions locales/ associations à la mise en place des politiques régionales en matière de formation professionnelle continue et d'apprentissage
 - Axe 3: L'incitation des Missions locales à mobiliser des ressources externes et à développer des coopérations opérationnelles pour renforcer la qualité des services rendus aux jeunes

- **Ces orientations se déclinent dans une série d'indicateurs qui vont permettre de définir le montant de la subvention allouée à chaque structure et viennent traduire des priorités de la Région**
 - Cf diapositive suivante
- **Dans un souci de lisibilité de sa politique et afin de leur donner un caractère incitatif, la Région a souhaité limiter leur nombre**
- **En effet, les missions locales/associations ont par ce biais la capacité:**
 - de pouvoir agir sur le montant de leur enveloppe en améliorant les indicateurs
 - mais néanmoins dans la limite de l'enveloppe affectée à chaque axe.

Les modalités d'intervention

		Indicateurs	Répartition de l'enveloppe financière
Axe 1	1	Jeunes 16-25 ans actifs inoccupés présents sur le territoire couvert par la mission locale (données INSEE via la DARES)	50% (part fixe)
	2	Jeunes accueillis pour la 1ere fois par la ML	
	3	Jeunes en JDI (file active)	
	4	Jeunes ayant eu une situation professionnelle	
Axe 2	5	Nbre d'entrées dans un dispositif « amont » (DPA, ateliers d'orientation, immersions)	35% (part fixe)
	6	Nombre d'entrées dans un dispositif de formation ou un emploi suite à un dispositif « amont »	
	7	Nombre d'entrées en apprentissage suite à un dispositif « amont » (cf liste plus haut)	
Axe 3	8	La ML a développé des projets coopératifs avec d'autres ML (thématiques issues de la démarche de progrès ou autres thématiques)	15% (part variable)
	9	La ML met en oeuvre des opérations avec des acteurs intervenant sur le marché du travail autres que PE (chambres consulaires, OPCA, services développement économique des communes et intercommunalités, etc.)	
	10		

NB: une méthodologie qui s'appuie sur celle mise en place par la DIRECCTE

- Pour les axes 1 et 2, ces indicateurs sont quantitatifs et définis en lien avec l'activité de l'année n-1.
- Pour l'axe 3, ils sont qualitatifs (cf dialogue de gestion).

Une intervention régionale qui se veut évolutive

- **Une volonté de la Région d'adapter de manière plus souple ses modalités d'intervention aux évolutions du contexte**
- **Deux chantiers pour la suite en lien avec le renforcement du rôle de la Région en matière de formation professionnelle:**
 - **Améliorer le suivi des parcours**
 - **Elargir le suivi de l'activité « formation » des structures aux autres partenaires régionaux (Pôle Emploi, OPCA)**

- **Le système de financement proposé est construit en cohérence avec la volonté de moderniser le dialogue de gestion du point de vue de la relation Etat/Région (enjeu d'articulation)**
- **L'objectif est de s'inscrire dans une logique de concertation et de réflexion communes entre l'Etat, la Région et chaque structure**
 - Ce dialogue doit permettre d'échanger sur les résultats du plan d'action de l'année en cours et de réfléchir ensemble aux actions futures
- **C'est notamment dans le cadre du dialogue de gestion que seront examinés les indicateurs de l'axe 3.**
 - Ceux-ci donneront lieu à un échange argumenté avec la structure et ne seront pas renseignés unilatéralement par la Région.
 - Le choix final de la Région sera argumenté.



Conclusion

- **La clarté des orientations politiques**
 - 3 axes avec des objectifs précis
- **La lisibilité et la simplicité du système de financement articulé aux orientations politiques**
- **La confiance au réseau au travers de l'allocation, lors du conventionnement 2015, d'un premier versement représentant 80 % de l'enveloppe régionale (85% de l'ancienne dotation de fonctionnement)**
 - Le solde dépendra, quant à lui, de la contribution des structures aux orientations de l'axe 3 et fera l'objet d'un échange lors du dialogue de gestion
 - Le périmètre des enveloppes 2016 dépendra de l'évolution du contexte (interne/externe) des structures et de leur investissement dans les orientations régionales

- **Un soutien réaffirmé aux structures et à leur fonction d'accompagnement global des jeunes**
 - 80% de l'enveloppe régionale garanti à la signature de la convention
- **Un principe de solidarité avec les territoires en ayant le plus besoin (notamment au titre de l'axe 1)**
- **Le soutien à l'innovation dans les structures au profit des jeunes au travers de l'axe 3**
 - Le plan d'action annuel est un plan d'innovation devant permettre d'améliorer **la qualité du service rendu** en activant différents leviers : services, partenariats, organisation du travail, management, professionnalisation, etc.
- **Une écoute et un appui en continu aux missions locales pour les aider à améliorer la qualité des services proposés aux jeunes avec un temps fort autour d'un dialogue de gestion rénové**