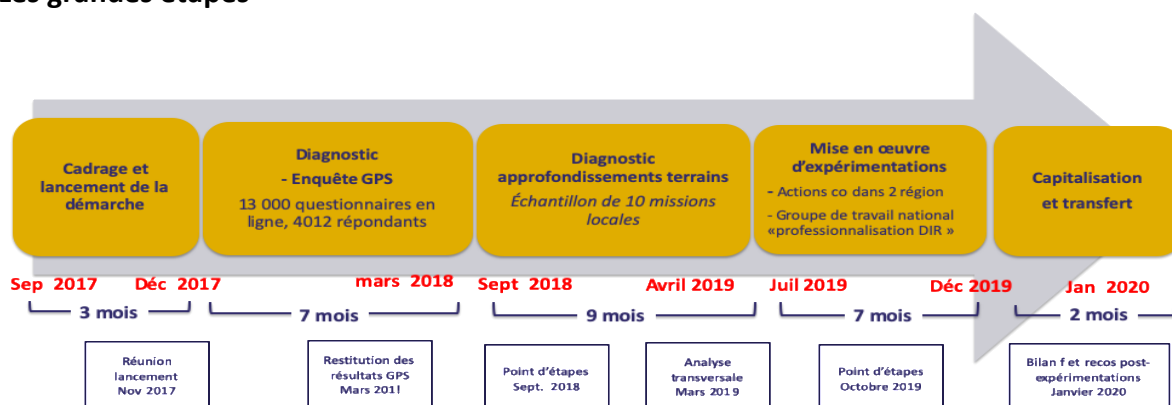


**Projet UNML – Prévention des RPS et amélioration de la QVT
au sein des missions locales et PAIO**

1. Les objectifs du projet

Établir un état des lieux (enquête GPS / Diagnostics terrains) concernant les RPS auxquels seraient exposés les personnels des missions locales et PAIO et proposer des mesures de prévention primaire, secondaire et tertiaire susceptibles d'éviter ou de réduire ces risques.

2. Les grandes étapes



3. La phase de diagnostic

Principaux facteurs de risques psychosociaux identifiés / Critères rapport Gollac (de + à +++)

Intensité, complexité du travail +++	Évolution du métier de conseiller : arrivée de nouveaux dispositifs, accompagnements collectifs, nouvelles modalités d'accueil, reporting, environnement complexe, ... plus ou moins bien vécue selon les structures (antériorité des pratiques, modes d'organisation, management, ...). Charge de travail et exigences de résultats : délais, travail dans l'urgence, charge administrative, peu de régulations managériale, tensions fortes sur le personnel de direction et l'encadrement.
Horaires de travail +	Quelques situations de débordements du temps de travail, des situations de sous-effectifs . Le télétravail , une modalité compensatrice ?
Exigences émotionnelles ++	Un public de plus en plus éloigné de l'emploi , parfois en situations précaires avec des enjeux d'accompagnement global (social, santé, logement, ...) en lien avec des dispositifs particuliers (Garantie jeune, décrochage scolaire, ...). Problématique qui impacte plus les fonctions d'accueil avec des difficultés plus ou moins fortes selon les territoires (DOM TOM, banlieue, zone rurale, ...) et la qualité des relations sociales au sein des structures.
Autonomie au travail +	Un volet peu évoqué qui est à la fois un facteur de risques (difficultés relationnelles avec le CA, standardisation de certaines tâches, isolement de certains conseillers, ...), et, dans bon nombre de cas, un facteur de ressources (prise d'initiative, professionnalisme, ...). Des différences significatives selon le lieu d'exercice (antenne / siège).
Rapports sociaux au travail ++	Facteur de risques (relations tendues avec la direction, fragilité du collectif de travail, hiérarchie entre métiers, faible transversalité, dialogue social fragilisé, ...) mais aussi facteur de ressources (entraides, coopération, soutien managérial, dialogue social de qualité, ...).

Conflits de valeur +++	Sens et reconnaissance du travail : Perte de sens en lien avec l'augmentation des exigences de résultats et le sentiment que le quantitatif prend le pas sur le qualitatif, que les besoins des jeunes diffèrent des attentes des financeurs. Tensions autour des outils de suivi et de reporting de l'activité , sentiment que les éléments rapportés ne reflètent pas la réalité du travail fournis.
Insécurité du travail et de l'emploi +	Peu d'inquiétudes en matière d'emploi exprimés mais des craintes sur la pérennité des financements. Des inquiétudes en lien avec la difficulté à faire venir les jeunes à la mission locale avec des effectifs parfois en diminution. Cette dimension impacte plus les fonctions d'accueil et les emplois courtes durées .
Environnement de travail et matériel ++	Des problèmes de locaux et de matériels plus ou moins forts selon les structures mais avec un vrai impact sur les conditions de travail. Un axe de travail pour certains.

Des investigations de terrains qui viennent renforcer certains résultats de l'enquête GPS :

- Des sources d'insatisfaction qui relèvent du management et de la communication interne avec la mise en évidence d'enjeux de reconnaissance par le travail dans un contexte de transformation du métier.
- Des situations très contrastées sur le volet « relationnel », avec des résultats d'enquêtes qui mettent en évidence que les relations avec les collègues, le management, le public sont jugées satisfaisantes alors que certains diagnostics en mission locale pointent des difficultés relationnelles en interne et des relations parfois tendues avec les jeunes.
- De grandes disparités en ce qui concerne les moyens humains et matériels.
- L'autonomie dans le travail, l'entraide entre collègues et le soutien managérial sont des facteurs de ressources importants.

La phase d'état des lieux a permis d'identifier des axes de travail prioritaires pour la branche en matière de prévention des RPS en lien avec les mutations en cours au sein des missions locales (*enjeux d'aller vers une approche transversale, d'agir auprès de publics plus éloignés de l'emploi, de sécuriser les partenariats avec des besoins de professionnalisation des fonctions de direction, d'évolution des métiers et modes d'organisation et d'accompagnement des transformations en cours*).

⇒ **Livrables produits :**

- Présentation des résultats de l'enquête GPS, mars 2018 (ppt)
- Présentation synthétique des résultats du diagnostic, réunion CPNP 7 mars 2019 (ppt)
- Tableau d'analyse transversale des 10 terrains, mars 2019 (xls)
- 10 Monographies des missions locales investiguées (doc)

4. La phase d'expérimentation

Deux modalités ont été retenus pour cette phase dite d'expérimentation :

- Un groupe de travail national, réunissant des directeurs de missions locales et des membres de la CPNEF, pour produire, à partir des besoins identifiés et bonnes pratiques rapportées (formation modulaire management et GRH), des recommandations en matière d'accompagnement et de professionnalisation de la fonction de direction (cf. ci-après).

- Deux clusters ou actions collectives conduites dans les régions Nouvelle Aquitaine et Grand Est, avec le soutien des ARML concernés, pour outiller et accompagner 7 missions locales volontaires dans la mise en œuvre d'expérimentations. Le format a été le même dans les deux régions, à savoir : 3 sessions de formation entre juillet et décembre 2019 et la réalisation d'un travail inter-session, au sein de chaque structure, pour valider et engager des actions spécifiques touchant à l'organisation du travail et au fonctionnement des équipes (cf. ci-après).

GT National sur la professionnalisation des fonctions de direction

Deux réunions tenues à Paris (18 juin et 14 octobre 2019) avec 6 à 8 participants et des propositions formulées - 7 au total - en complémentarité et en cohérence avec l'offre de formation existante. Cette modalité répond aux enjeux importants de soutien et d'accompagnement des directeurs et directrices de missions locales confrontés, comme l'a montré la phase de diagnostic, à des conditions de travail difficiles. Ils sont, compte tenu de leurs fonctions, des leviers essentiels en matière de prévention des risques psychosociaux de leurs équipes. Toutefois les difficultés à mobiliser des directeurs et directrices de missions locales sur ce groupe de travail (3 représentants à la 1^{er} réunion, 1 à la seconde) et à collecter l'ensemble des éléments relatifs aux dispositifs d'accompagnement et de formation déjà en place ont limité la portée de ce groupe de travail.

Besoins identifiés	Quelles réponses développer pour demain ? Les préconisations du groupe de travail
<p>Connaissance de l'environnement, l'éco - système d'une mission locale : Diagnostic territorial Développement de partenariats Relation avec les financeurs et recherche de financements complémentaires (AAP, FSE) Contribution aux politiques publiques et connaissance des institutions (cartographie) Valorisation des résultats</p>	<p>1. Consolider l'offre de formation existante et la rendre plus visible : mieux faire remonter les besoins, concevoir et proposer des actions sur le volet pilotage, gestion éco et financière, relation avec les partenaires, ...</p> <p>2. Déployer le parcours management et GRH sur toutes les régions en prenant en compte les besoins d'ajustement : durée, parcours à la carte, travaux inter-sessions, élargissement à d'autres public (dir adjoint, élus)</p> <p>3. Développer les groupes d'échanges de pratiques et de co-développement entre pairs (cf. pratiques mise en place par l'ANDML)</p> <p>4. Mettre à disposition des directeurs (en particulier les nouveaux arrivants), une cartographie des acteurs de l'écosystème (principaux partenaires, qui fait quoi, ...) et les inciter à instruire cette question au niveau de leur territoire lors de leur prise de fonction.</p> <p>5. Poursuivre les chantiers engagés au niveau de la branche : parcours d'intégration, parrainage, tutorat, utilité sociale des ML, élaboration du projet associatif ...</p> <p>6. Ouvrir de nouveaux chantiers sur le volet « prévention des risques » dans une perspectives de production et de transfert d'outils et méthodes : DURPS, CSE, QVT, ...</p> <p>7. Développer, à l'échelle du territoire, une offre de service cohérente et adaptée sur le volet accompagnement et professionnalisation des directeurs, en s'appuyant sur les ARML : formation, appui conseil, accompagnement d'expérimentations, groupe d'échanges de pratiques, mise en ligne de ressources, ...</p>
<p>Gouvernance et management de la structure : Animation d'équipe, suivi de l'activité Relation avec le CA et professionnalisation des administrateurs (délégation) Relation avec les bénévoles Dialogue social</p>	
<p>Activité et relations avec les bénéficiaires Conduite de projets « innovants » Expérimentations Gestion des dispositifs Communication Gestion des irritants, traitement incivilités</p>	

Action collective en région Grand Est et Nouvelle Aquitaine

Animation de 3 journées collectives¹ avec :

- Des apports méthodologique et d'éléments issus de la phase de diagnostic du projet de l'UNML dans une perspective de calage et d'engagement d'expérimentations au sein de chacune des structures.
- Des temps d'échanges de pratiques et d'apports d'outils et méthodes spécifiques sur les expérimentations en cours.
- Un temps de bilan et de perspective de l'action collective avec l'ARML.

Trois Missions locales participantes (Pays Messin, Nord Mosellan et Reims) en Grand Est et 4 en Nouvelle Aquitaine (Médoc, Landes, Limoges, Brive) avec un binôme par structure (direction et représentant des salariés et/ou RRH). Les expérimentations, conduites de façon participative (comité de pilotage, groupes de travail, ...), s'inscrivent toutes dans des perspectives d'amélioration du service rendu aux bénéficiaires et des conditions de travail des salariés (charge de travail, incivilité, difficultés de communication / coordination, ...). Ces projets sont très ancrés sur l'activité des équipes et répondent aux besoins de mettre en place de nouvelles modalités organisationnelles ou managériales favorisant la transversalité, les coopérations inter-métier : refonte des procédures d'accueil, intégration d'outils, régulation de la charge de travail, réunion d'équipe, etc. Elles sont susceptibles.

Missions locales	Objets des expérimentations engagées
Pays Messin	Analyse collective de la charge de travail et mise à plat des différentes réunions dans une perspective d'amélioration du fonctionnement de ces espaces.
Nord Mosellan	Mise en place de deux groupes de travail, l'un sur « faire venir et revenir les jeunes », l'autre sur « 1^{er} accueil » avec élaboration de plans d'actions (procédure d'accueil, suivi des dossiers, ...).
Reims	Alléger la charge de travail par l'intégration d'un outil numérique (pro-logiciel RH).
Médoc	Accueil et prise en charge du public sensible : analyse des pratiques, formation-action, livret d'accueil, référent sécurité et référent harcèlement, ...
Landes	Nouvelle modalité organisationnelle pour renforcer la permanence de Morcenx Mise en place d'un groupe de travail pour améliorer les temps de coordination au sein du service de l'administration départementale.
Limoges	Gestion des incivilités par la réorganisation de l' espace d'accueil .
Brive	Action sur les incivilités par la mise en place de nouveaux horaires d'accueil .

Il est trop tôt pour mesurer les effets des expérimentations qui viennent de s'engager au sein de ces structures et il serait utile de **prévoir un temps de bilan – évaluation avec les ARML concerné à 6 mois** ou 1 an par exemple. Toutefois les évaluations réalisées à chaud témoignent de la **satisfaction de l'ensemble des parties prenantes** à ces actions collectives (Missions locales, ARML et Aract). La modalité proposée facilite les **échanges de pratiques** et **sécurise l'engagement des expérimentations** malgré un calendrier serré et un appui-conseil externe limité en temps sur la partie mise en œuvre des actions au sein de chacune des missions locales (temps inter - sessions).

¹ 3 septembre, 8 octobre et 19 novembre pour la région Grand Est et 2 juillet, 3 octobre, 3 décembre pour la région Nouvelle Aquitaine.

A noter la **forte contribution des deux ARML** (appel à participation, organisation logistique, co-animation et suivi de l'action, ...) avec la **volonté de capitaliser et de valoriser** les expérimentations initiées dans les missions locales participantes et, plus globalement, l'action collective territoriale (webinaire, journées de capitalisation, guide pratiques, offre de formation, ...). Intérêt de réfléchir aux conditions à réunir pour renouveler ce type d'actions et **faire perdurer une dynamique inter missions locales à l'échelle du territoire** pour travailler sur des sujets « conditions de travail ».

⇒ **Livrables produits :**

- Synthèse du GT « professionnalisation des directeurs », nov. 2019 (ppt)
- Bilan Cluster Missions locales Grand Est, janvier 2020 (doc)
- Bilan Cluster Missions locales Nouvelle Aquitaine, janvier 2020 (doc)
- Fiches de synthèse (7) des expérimentations conduites, janvier 2020 (doc)

5. La phase de capitalisation et de transfert

Les matériaux produits dans le cadre du projet donnent un éclairage sur les principaux facteurs de risques psychosociaux dans les missions locales et PAIO et les leviers d'actions potentiels pour agir sur le registre de la **prévention tertiaire, secondaire et primaire**. Les bonnes pratiques rapportées et expérimentations initiées dans le cadre des actions collectives relèvent de la prévention primaire avec des mesures qui répondent à l'évolution du travail en mission local (intégration de nouveaux dispositifs, exigence des pouvoirs publiques, enjeux d'attractivité et d'accueil de populations fragilisées, diversité des missions, ...) et aux difficultés rencontrées par les salariés (charge de travail, perte de sens, complexification de l'activité, manque de reconnaissance, ...). Au-delà de l'intérêt **d'évaluer les effets produits par ces choix d'évolutions organisationnelles et managériales**, il est également utile, dans cette période de mutation importante des missions locales, **d'analyser les dynamiques de transformation mobilisées**. L'engagement de démarches participatives associant salariés, direction et administrateurs, la possibilité d'avoir, au niveau du territoire, des espaces d'échanges entre structures, l'apport de ressources méthodologiques et d'appui-conseil de la part du réseau, notamment des ARML, sont autant d'éléments favorables à la réussite de ces projets de changement. Les propositions faites par le groupe de travail sur l'accompagnement et la professionnalisation des directeurs et directrices de missions locales s'inscrivent dans le registre de la prévention secondaire et des besoins de soutien sur cette catégorie d'acteurs. Cela passe par la **consolidation de l'offre de formation existante et le développement de modalités susceptibles d'apporter des ressources utiles à la fonction de direction**. Sur ce dernier point on pense notamment au développement de groupe d'analyse de pratique, aux processus d'intégration ou à la mise à disposition de moyen et ressources sur des sujets spécifiques (cartographie de l'écosystème des ML, relations avec les financeurs, CSE et dialogue social, DUERPS, QVT, ...). Enfin, la phase de diagnostic a mis en évidence des situations plus critiques dans certaines structures avec notamment des relations sociales très dégradées qui nécessitent l'intervention de 1/3 externe pour engager un **travail de médiation** (prévention tertiaire). Il serait utile de mettre en place un **dispositif de veille et d'analyse des signaux de dégradation des conditions de travail** pour intervenir le plus en amont possible.

Certaines actions, à initier au niveau national et/ou territorial, peuvent être rapidement mises en œuvre sous l'impulsion de l'UNML. Nous pensons notamment à la **diffusion des livrables produits dans le cadre de ce projet auprès des missions locales**, y compris les **éléments d'évaluation et de valorisation**, en cours ou à venir, **des actions collectives conduites en région** Nouvelle Aquitaine et grand Est. Sous réserve d'envisager des modalités de diffusion et d'appropriation de ces « matériaux » adaptées aux publics cibles (administrateurs, direction, salariés et leurs représentants) cette phase de transfert est susceptible de favoriser l'engagement de nouvelles expérimentations à plus large échelle. Cela peut passer par l'organisation de « world café » ou ateliers thématiques en région, un séminaire national, l'intégration de ces éléments dans des formations ciblées ou bien encore la mise en ligne de ressources (espace web dédié). Les actions relevant de la professionnalisation des fonctions de direction sont, elles aussi, pour une bonne part, susceptibles d'être mises en œuvre à court terme. Enfin, d'autres leviers d'action doivent être instruits par la CPNPS dans le cadre d'un **plan d'actions de prévention des risques psychosociaux et de développement de la qualité de vie au travail plus global**, à moyen ou long terme, avec une analyse des moyens nécessaires à sa réalisation.