

Accélérateur d'innovation sociale pour l'accès à l'emploi des chômeurs de longue durée

Projet VITA AIR
Evaluation de l'essaimage
Phase II : Mise en place de la méthode

Juillet 2017

Evaluation de l'essai de la méthode VITA AIR

Synthèse

La première phase de l'évaluation consacrée à l'**appropriation de la méthode VITA AIR** s'était déroulée au mois de novembre 2016. De manière générale, il apparaissait que la méthode VITA AIR correspondait bien aux attentes initiales des 7 SIAE accompagnées et les premiers retours des parties prenantes (Conseil d'administration, membres de l'équipe, PME/TPE, collectivités, Pole Emploi, DIRECCTE...) étaient plutôt positifs.

Parmi les **difficultés** rencontrées dès les premiers mois du déploiement de la méthode, les SIAE avaient souligné qu'il était très difficile d'estimer la surcharge de travail nécessaire pour mettre en place cette méthode et qu'il s'avérait difficile d'estimer le retour sur investissement.

L'utilisation de l'outil COMPAIR figurait également parmi les difficultés rencontrées. Le rapport de la phase I indiquait qu'il fallait prévoir, dès la première journée de formation-action, une démonstration de l'utilisation de la base de données de manière à **relativiser le rôle de l'outil** dans la méthode.

Cette difficulté reste toujours d'actualité avec, à présent, le risque de **démobilisation** des équipes. Ce risque de démobilisation est amplifié par l'absence de nouvelles quant à livraison de la version 2 de COMPAIR; annoncée initialement courant juin 2017 par les experts.

Les SIAE se sentent donc un peu démunies **sans outil fiable** pour décliner les compétences et exploiter les diagnostics, de plus l'**espace d'échanges** que devait mettre en place la tête de réseau COORACE (à destination de tous les membres de VITA AIR et donc de tous les réseaux) n'est pas encore disponible en juillet 2017.

Néanmoins, les SIAE ont pu réaliser leurs premiers diagnostics et les retours des entreprises et des collectivités sont prometteurs. La méthode VITA AIR est vue **par les parties prenantes et les SIAE** comme un véritable outil de promotion de l'insertion par l'activité économique sur les territoires.

De cette évaluation en phase II, il apparaît que les **impacts sont d'abord qualitatifs** (notoriété de la SIAE, professionnalisme des équipes, nouveau périmètre ou nouveaux secteurs d'activité) **puis quantitatifs** (nombre d'heures travaillées, nombre de salariés accueillis, nombre d'ETP dans la structure). Les impacts quantitatifs notamment au regard de l'évolution des parcours des personnes seront analysés lors de l'évaluation de la phase III prévue à la fin de l'année 2017.

Lors de cette évaluation finale, il faudra questionner les SIAE à propos de l'utilisation qu'elles auront faite, pendant un an, des outils fournis lors des formations (plans de déploiement, cartographie des risques,...) et partager ces constats avec les têtes-de-réseau nationales dont le réseau COORACE pour les futures sessions de formation-action prévues en 2018.

Enfin, il ressort de cette deuxième évaluation, que **les échanges entre les 7 SIAE** ne sont pas assez nombreux et que toutes le regrettent. Le réseau COORACE a certainement un rôle à jouer dans la mise en place de tels échanges, notamment dans l'animation du réseau VITAMINE ("VITa AMis NÉtwork") dont la seconde réunion a lieu le 20 septembre (la première ayant eu lieu le 12 février dernier).

SOMMAIRE

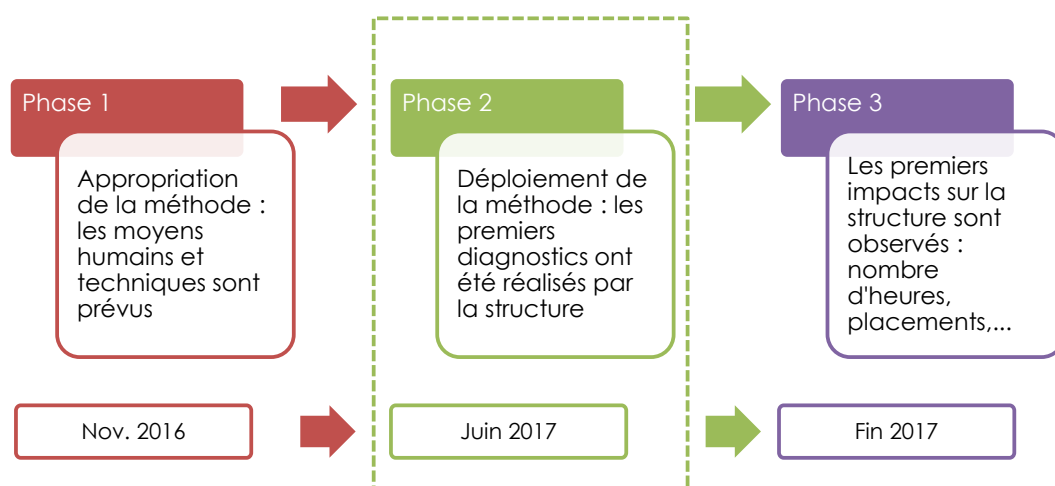
1. Objectifs de l'évaluation	1
2. Retours sur les observations faites lors la phase I.....	2
2.1 Moyens humains mis à disposition.....	2
2.2 Moyens techniques	3
2.2.1 Eléments de communication	3
2.2.2 COMPAIR.....	3
2.3 Déclinaison des compétences	4
3. Déploiement de la méthode VITA AIR	5
3.1 Réalisation de diagnostics.....	5
3.2 Débouchés et suites des diagnostics	6
3.3 Impact sur les salariés.....	7
4. Eléments de bilans individuels	8
5. Conclusions	10
ANNEXES	12

1. Objectifs de l'évaluation

L'évaluation de l'essai d'un projet accompagné dans le cadre de l'Accélérateur d'innovation sociale pour l'accès à l'emploi des chômeurs de longue durée (AIS) permet de s'assurer du déroulement adapté de cette transposition, d'identifier les difficultés et les points de vigilance. Cette évaluation est également l'occasion de partager, avec les structures essaimées, ici 7 structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), leurs perspectives et de les aider, de les conseiller dans la poursuite du déploiement de la méthode innovante (ici la méthode VITA AIR).

Pour mémoire, l'évaluation de la démarche d'essai de la méthode VITA AIR se déroule en trois phases, comme cela est illustré sur la figure ci-dessous. Chaque phase fait l'objet d'un rapport et d'une présentation à destination, dans un premier temps, des têtes de réseau afin d'adapter ou de corriger si nécessaire le format des futurs essais, puis dans un deuxième temps, avec les partenaires de l'AIS.

Principe de l'évaluation de l'essai de la méthode VITA AIR.



La phase I de l'évaluation doit permettre de s'assurer de l'**appropriation** de la méthode VITA AIR, c'est à dire de la mise en place des moyens humains et techniques nécessaires au déploiement de la méthode. Cette évaluation a été réalisée en novembre 2016, le rapport correspondant a été présenté et diffusé aux partenaires de l'AIS. A noter que dans la partie 2 du présent rapport figure un retour sur les observations (points de vigilance, difficultés rencontrées) initialement faites en novembre 2016 et sur leurs évolutions, 6 mois plus tard.

L'évaluation de la **mise en œuvre** de la méthode consiste à examiner avec la structure si des premiers diagnostics ont pu être conduits ou programmés, s'ils ont eu ou non des débouchés (à court ou à moyen terme) et si les salariés en insertion ont pu bénéficier de ces débouchés. Cette évaluation a été réalisée en juin 2017 et fait l'objet du **présent rapport**.

L'analyse de l'amélioration des résultats de la structure, tant en matière de consolidation du modèle économique des SIAE que d'insertion professionnelle des salariés fait l'objet de la phase III de l'évaluation, et elle aura lieu à la fin de l'année 2017.

A titre d'information, figurent en Annexe à ce rapport quelques mots de présentation et les caractéristiques des 7 SIAE accompagnées dans le cadre de cet essai ainsi que les dates des visites effectuées lors des phases I et II.

Remarque. Une SIAE (Agora pour l'Emploi, Pau) a temporairement mis le déploiement de VITA AIR en attente pour faire face à des problèmes de recrutement actuellement bloqués pour des raisons administratives. La reprise du déploiement est prévue pour septembre 2017.

2. Retours sur les observations faites lors la phase I

Lors des entretiens réalisés en juin, il a semblé important, **avant d'aborder la mise en place de la méthode VITA AIR**, de faire un retour avec les structures sur les difficultés qu'elles avaient initialement rencontrées lors des premiers mois de l'essai ; l'idée était d'examiner avec elles comment avait évolué la situation, s'il y avait des difficultés récurrentes et comment l'équipe de l'Ansa pouvait les aider ou les conseiller.

2.1 Moyens humains mis à disposition

Lors de la phase d'essai, l'Ansa et les experts avaient insisté sur la nécessité de mettre en place **un poste de chargé de développement et un poste de chargé d'accompagnement (RH)** dans chaque structure.

Lors de la première phase de l'évaluation, il était apparu que ce modèle à deux postes ne semblait pas faire l'unanimité et que plus de la moitié des structures s'interrogeaient sur sa **pertinence**. En effet, outre les contraintes budgétaires (impossibilité d'avoir un chargé de développement et un chargé RH pour chaque site ou pour chaque antenne, impossibilité d'affecter une personne à temps plein sur VITA AIR), plusieurs SIAE ont préféré opter pour la polyvalence des encadrants. A contrario, pour les structures importantes, l'activité d'accueil des salariés est incompatible avec toute autre activité comme le développement.

En juin 2017, au moins trois structures sur les sept **hésitaient toujours** entre les deux options et de manière générale, ce ne sera qu'après plusieurs mois de déploiement de la méthode VITA AIR que les SIAE seront en mesure d'arrêter leur choix. Cette décision est très structurante et il est donc nécessaire de s'appuyer sur quelques mois de fonctionnement pour prendre cette décision organisationnelle. Lors de la phase III de l'évaluation prévue fin 2017, soit plus d'un an après la fin de la formation action, il sera probablement possible de dégager une tendance.

Ce choix peut également être l'occasion d'une réorganisation interne des équipes (VITA AIR suscite parfois des vocations en interne) et/ou de mettre en place un niveau de management intermédiaire offrant plus de souplesse et de proximité avec les équipes (surtout lorsque la SIAE dispose de plusieurs antennes).

A noter enfin que pour s'assurer de l'adhésion des équipes à la méthode, une SIAE a mis en place une formation dédiée aux compétences des salariés accompagnés (prise en compte, évaluation, savoir-faire, savoir être, formation, attestation,...) pour toutes les équipes d'accompagnement pour s'assurer d'une mise en place homogène (langage commun) et systématique de la déclinaison de compétences qui est à réaliser lors de l'accueil des demandeurs d'emploi (DE).

2.2 Moyens techniques

2.2.1 Éléments de communication

Fin 2016, seulement deux SIAE avaient mis à jour leur site internet et leurs outils de communication (ex. brochures) pour prendre en compte l'offre de services VITA AIR. Pour les autres, cela n'avait pas été considéré comme une priorité. En juin 2017, cette situation observée lors de la phase I n'avait pas évoluée.

Cependant, toutes les SIAE ont confirmé que ces éléments étaient très importants notamment lors de leurs contacts avec des prospects et lors d'intervention de promotion lors des réunions professionnelles : collectivités, associations locales, CGPME, MEDEF,...

Cette incohérence ou cette contradiction sera à prendre en considération par le réseau COORACE lors des sessions de formation qui seront réalisées en 2018 pour que les SIAE soient convaincues du caractère inéluctable de réaliser ou faire réaliser ces outils de communication adaptés à cette nouvelle offre de service.

2.2.2 COMPAIR

L'évaluation réalisée fin 2016 montrait que seules deux SIAE sur les sept accompagnées avaient réussi à installer la base de données COMPAIR, outil de déclinaison des compétences de base des salariés, présenté durant la phase d'essai comme au cœur de la méthode. En juin 2017, trois SIAE ont réussi à installer COMPAIR et une l'utilise en partie (pour la déclinaison des compétences uniquement), soit le double des SIAE constaté lors de l'évaluation phase I.

Le rapport de la phase I de l'évaluation le soulignait : les 7 SIAE accompagnées ont considéré que l'installation de la base de données COMPAIR était présentée comme une **étape majeure et incontournable** lors du déploiement de la méthode VITA AIR. Or COMPAIR n'est pas une fin mais un moyen, qui est **substituable**, c'est un outil au service de la stratégie.

Devant toutes les difficultés rencontrées par les SIAE soit lors de l'installation, parfois impossible malgré l'intervention des experts de Air Services (SIAE à l'origine de COMPAIR), soit lors de l'utilisation (mise en réseau impossible, outil peu intelligible), il existe un **risque important de démobilitation** des équipes. En effet, si les structures insistent sur le fait que la méthode Vita est « *très pertinente* » en revanche l'outillage n'est pas à la hauteur de la méthode au vu des difficultés évoquées lors de nos observations. Par ailleurs, il convient de souligner que le mécontentement présent chez les SIAE n'ayant pas réussi à installer l'outil est d'autant plus renforcé du fait de l'absence de réponse des équipes d'Air Services (structure à l'origine de la méthode et des outils) à leurs sollicitations.

L'interopérabilité avec d'autres systèmes développés en interne par les SIAE (ex. dictionnaire des compétences) est impossible alors que les experts avaient indiqué le contraire lors de la visite apprenante et en avait fait un argument pour s'impliquer dans l'essai.

La base de données COMPAIR dans sa version actuelle est donc non aboutie et elle est jugée comme un **frein au déploiement** de la méthode VITA AIR. Lors de la réunion du 12 février 2017, les experts avaient annoncé que la version 2 de COMPAIR serait disponible en juin 2017, or les SIAE semblent toujours suspendues à la livraison de la version 2 de COMPAIR qui continue de nourrir des attentes dans le cadre de la mise en œuvre.

Des discussions avec les 7 SIAE, il apparaît que la nouvelle version de COMPAIR devra prendre plus en compte la notion de base de données en s'assurant de la possibilité de fusionner des bases (de compétences ou de diagnostics) si plusieurs SIAE veulent mutualiser leurs moyens.

La réunion du réseau VITAMINE en septembre prochain est donc très attendue par les SIAE, notamment pour leur apporter une réponse sur la date de livraison de la version 2 de COMPAIR et sur les conditions d'utilisation de cet outil : montant de la licence, accès à une hot line, prise en compte des corrections/évolutions.

Au terme de nos entretiens, il semble nécessaire de repenser la façon dont est présentée la méthode Vita Air, en insistant sur le fait que l'outil Compair n'est pas incontournable. En effet, si le directeur d'une des SIAE avait bien conscience que : « l'outil [n'était] pas la solution » et si une autre SIAE avait pris l'initiative de mettre en place sa propre formation dans la cadre de la déclinaison des compétences, il semble nécessaire de pouvoir insuffler cette dynamique à toutes les structures souhaitant mettre en place la méthode Vita. **L'Ansa préconise alors deux options à mettre au débat :**

- **Soit la constitution d'une base de données collective**, en partenariat avec le réseau VITAMINE, pour favoriser la mise en œuvre de la méthode VITA AIR par l'ensemble des structures impliquées ;
- **Soit d'inciter chaque structure à développer son propre outil des déclinaisons des compétences et de pouvoir mettre en commun ses réalisations avec des SIAE partenaires** afin d'échanger sur les conditions de mise en œuvre.

Une fois l'option posée, les SIAE pourront alors reconcentrer leurs efforts sur la mise en œuvre de la méthode et non plus sur l'utilisation de l'outil en tant que tel.

2.3 Déclinaison des compétences

Comme cela avait été signalé lors de la phase I fin 2016, et cela reste toujours valable en juin 2017, sans COMPAIR ou une version utilisable de cet outil (voir ci-dessus), l'enregistrement des compétences des salariés accompagnés n'a pas pu se faire.

Une seule structure utilise COMPAIR pour décliner les compétences des demandeurs d'emploi qu'elle accueille ; aujourd'hui la SIAE dispose de plus de 70 enregistrements de compétences. Cette déclinaison des compétences nécessite des échanges réguliers entre d'un côté le chargé de développement s'occupant du diagnostic en entreprise et le chargé d'accompagnement qui permet de faire coïncider les besoins des entreprises avec les capacités des salariés en insertion. L'exercice de déclinaison des compétences permet de réaliser de meilleurs placements en facilitant l'adéquation entre la demande et l'offre. Cette SIAE note également que les missions (mises à disposition) sont souvent renouvelées et plus longues qu'avant.

A noter que cette structure utilise aussi COMPAIR pour formaliser les attestations de compétences qui sont réalisées au sein de l'entreprise (ou de la collectivité) par le manager et la SIAE ; cette attestation constituant un des points forts de la méthode VITA AIR.

L'exercice de déclinaison des compétences va au-delà du simple inventaire des compétences validées (par un diplôme, un certificat, une attestation,...) en passant également en revue les compétences acquises sur le terrain mais qui ne figurent pas sur le CV. Non seulement cela **valorise le DE** en ne focalisant pas uniquement sur ses diplômes mais cela lui permet également d'être plus acteur que spectateur de son parcours professionnel.

La déclinaison de compétences opérées dans le cadre de la méthode VITA AIR permet de véritablement valoriser les demandeurs d'emploi en établissant précisément leurs capacités. A ce titre, **l'Ansa se demande s'il ne serait pas pertinent de remettre, à l'issue de la période de suivi, un bilan formel à la fois des compétences et des évolutions pour chaque DE.** La possibilité pour ces derniers de pouvoir attester de leurs compétences acquises, possiblement en lien avec les compétences ROME, et d'avoir une connaissance plus fine des compétences pourrait être une solution facilitant leur insertion sur le long terme en augmentant leur capacité à trouver un emploi.

En **conclusion** de ce retour sur l'appropriation de la méthode VITA AIR par les sept SIAE accompagnées, les retours sont positifs sur la méthode en tant que telle dans la mesure où les structures restent impliquées dans la mise en œuvre. Il subsiste néanmoins des interrogations sur le modèle organisationnel à mettre en place et les problèmes liés à l'installation de COMPAIR ont compliqué voire freiné le déploiement de la méthode.

3. Déploiement de la méthode VITA AIR

Comme indiqué précédemment (Cf. § 1), la seconde phase de l'évaluation de l'essai permet d'analyser comment a été mise en place concrètement la méthode VITA AIR par les sept SIAE essayées et plus précisément :

- **Diagnostics** : la SIAE a-t-elle pu réaliser des diagnostics au sein des entreprises ?
- **Débouchés** : quels ont été les débouchés ou les suites de ces diagnostics ?
- **Impact** : est-ce que les salariés ont pu bénéficier de ces débouchés ?

3.1 Réalisation de diagnostics

Globalement, les prises de contact avec les entreprises se sont plutôt bien déroulées, l'accueil réservé par les TPE/PME était relativement chaleureux.

Lors des sessions de formation-action, il avait été indiqué qu'un diagnostic par mois constituait une cible raisonnable et qu'il était préférable de commencer par proposer des diagnostics à des entreprises déjà clientes afin de se faire la main, de se roder.

A la date de l'évaluation, il apparaît que toutes SIAE ont réalisé à *minima* deux diagnostics, ce qui est un très bon résultat si l'on considère les difficultés auxquelles ont été confrontées la plupart des SIAE : turn over important des équipes, changement de direction, indisponibilité de COMPAIR,...

En moyenne, les SIAE ont réalisé trois diagnostics (maximum six), il y a donc vingt diagnostics réalisés depuis la fin de la formation-action en décembre 2016. Les six SIAE sont en attente de deux à trois réponses (par SIAE) suite à des rendez-vous pris ou à prendre avec des prospects.

Si les SIAE ont préféré, pour leurs premiers diagnostics, s'adresser à des entreprises avec qui elles étaient déjà en relation, quelques-unes n'ont pas hésité à solliciter des prospects et à cette occasion s'orienter vers de nouveaux secteurs.

Lorsque la structure joue également le rôle de **point accueil emploi** (PAE), c'est l'occasion de proposer la démarche VITA AIR et de la repositionner au cœur des activités de la SIAE (il y a parfois un cloisonnement entre la démarche VITA AIR et le reste des activités de la structure).

Si la méthode de diagnostic semble bien maîtrisée par les SIAE, il semble qu'il y ait encore quelques questionnements sur l'**articulation** ou l'enchaînement entre les activités de diagnostic et de déclinaison des compétences. Lors des entretiens, les équipes de l'Ansa ont rappelé, lorsque cela était nécessaire, qu'il n'y a pas d'ordre à respecter entre les deux activités, elles sont à mener **en parallèle** car elles sont complémentaires.

Ne pas conduire ces deux activités en parallèle peut occasionner les risques suivants :

- si la SIAE ne s'engage que dans la réalisation de diagnostics sans faire de déclinaison de compétences, elle risque de se retrouver incapable de répondre à une demande d'une TPE/PME qui ferait suite au diagnostic réalisé et perdrait ainsi toute crédibilité ;
- si la SIAE ne fait que des déclinaisons de compétences sans réaliser de diagnostic, elle perd toute la valeur ajoutée de la méthode VITA AIR en se privant du développement commercial associé à la méthode.

La **gratuité du diagnostic** est également un sujet qui fait débat dans les équipes des SIAE. Cette gratuité est nécessaire pour amorcer les relations avec l'entreprise et établir un contact, à ce titre le diagnostic peut être vu comme un cheval de Troie. Mais comme toute entité commerciale, la SIAE ne peut pas se permettre de réaliser toute une série de diagnostics dans une entreprise sans aucune compensation.

L'articulation entre déclinaison des compétences vs diagnostic et la gratuité devront faire l'objet d'explications et/ou de **séances dédiées** lors des prochaines formations qui seront mises en place par le réseau COORACE en 2018.

3.2 Débouchés et suites des diagnostics

A l'issue de ces premiers diagnostics, les retours des entreprises et des collectivités ont tous été positifs et leurs regards sur les SIAE ont évolué. Les TPE/PME et les collectivités rencontrées ont souvent appris à connaître ou changé de regard sur le monde de l'insertion.

Elles ont également découvert que les **solutions et services proposés par les SIAE** pouvaient répondre rapidement et de manière professionnelle à leur besoins ponctuels (pic d'activité, saisonnalité,...) ou récurrents de main d'œuvre.

En terme de **débouchés directs (quantitatifs)**, c'est-à-dire de placement de salariés suite au diagnostic d'un ou de plusieurs postes dans une entreprise ou une collectivité, ils ont été peu nombreux (deux ou trois maximum).

Il s'agit par exemple :

- d'un diagnostic du poste de standardiste mettant en évidence que la personne remplit plusieurs missions dont celle d'accueil et conduisant à la mise à disposition d'une ou d'un hôte d'accueil de manière à ce que la (ou le) standardiste puisse occuper à temps plein son poste (gain de productivité).
- d'un diagnostic du poste de standardiste conduisant à une mise à disposition d'une ou d'un standardiste,

Ce nombre de débouchés directs peut sembler faible par rapport aux 20 diagnostics réalisés mais il est logique car les entreprises sollicitées ont probablement, dans un premier temps, voulu se faire une idée du potentiel de la méthode. Ceci a été confirmé par les SIAE car, dans plusieurs cas, les entreprises ont sollicité les SIAE pour un nouveau diagnostic sur un autre poste (se posant alors la question de la gratuité signalée ci-dessus).

En ce qui concerne les **débouchés indirects (qualitatifs)**, sont constatés et partagés par tous l'amélioration de l'image de marque des SIAE (Cf. ci-dessus), de la relation de confiance qui s'instaure avec le client et de la professionnalisation des échanges.

Un diagnostic a aussi souvent conduit à des nouveaux contrats de mises à disposition ou à de nouvelles prestations sans lien direct avec le poste audité car l'entreprise ou la collectivité est souvent confrontée à un besoin immédiat, le diagnostic renforce la crédibilité de la SIAE. Par exemple, le diagnostic du poste de standardiste conduit à une mise à disposition d'un homme ou d'une femme de ménage, il s'agit dans ce cas d'une conséquence indirecte du diagnostic mais c'est un **impact direct de la démarche VITA**.

Suite aux diagnostics réalisés, il y a également eu des demandes faites aux SIAE de réaliser des fiches de postes, de réaliser des entretiens d'évolution du parcours professionnel, de mettre en place des GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et compétences), la méthode VITA AIR étant alors au service de la stratégie de ressources humaines du client de la SIAE.

La méthode VITA AIR se présente donc comme un formidable outil de promotion au service de la SIAE avec des retombées indirectes à court terme et directes à moyen terme. C'est pour cette raison que l'analyse de l'impact de la méthode VITA AIR sur les activités de la SIAE n'est prévu que fin 2017, c'est-à-dire un an après la fin de la formation-action.

Il sera nécessaire de rappeler aux futures SIAE qui s'engageront dans l'essaimage qu'il faut compter environ un an entre le début du déploiement de la méthode VITA AIR et l'observation des premiers impacts sur les DE et que les gains seront d'abord **qualitatifs puis quantitatifs**.

La méthode VITA AIR peut aussi permettre à la SIAE de sécuriser son chiffre d'affaires (CA) en diversifiant son portefeuille de clients. Cela peut par exemple se faire en augmentant la part du CA réalisée avec les entreprises par rapport à celle réalisée avec les collectivités et les particuliers, cela peut également se faire en augmentant le pourcentage du CA réalisé avec des clients situés à proximité directe de la SIAE, ce qui revient à élargir le périmètre d'intervention et donc d'augmenter (géographiquement) la notoriété.

Il faut noter que lors des entretiens, plusieurs SIAE nous ont indiqué qu'elles n'étaient pas en mesure de répondre aux demandes des TPE/PME faute de main d'œuvre disponible.

3.3 Impact sur les salariés

Outre les aspects qualitatifs déjà indiqués, le fait de proposer la déclinaison à l'ensemble des salariés facilite l'adéquation avec les besoins des entreprises et rationalise l'insertion des salarié par une baisse du taux d'abandon des DE après leur inscription auprès de la SIAE (ce constat ressort notamment de la SIAE ayant mis en place la déclinaison des compétences sur Compair).

L'identification des compétences par les SIAE apparaît être un accélérateur de l'insertion des DE dans le tissu économique local, dans la mesure où des entreprises sont sensibles au fait d'embaucher des personnes présentes sur le territoire.

Cette double dynamique de reconnaissances des capacités des DE et d'insertion au sein d'entreprises locales apparaît être le point fort de la méthode pour les salariés. Cette constatation conduit l'Ansa à affirmer l'urgence de mettre à la disposition des SIAE accompagnées, aujourd'hui et demain, un outil (qui pourrait être la version 2 de COMPAIR) leur permettant de réaliser cet exercice de déclinaison des compétences essentiel à la mise en place de la méthode VITA AIR. Ce point sera à l'ordre du jour de la réunion du réseau VITAMINE le 20 septembre.

4. Éléments de bilans individuels

Cette quatrième partie présente, de manière synthétique, quelques éléments de bilan, structure par structure.

Néo 56, Elven. Cette SIAE, qui a pour particularité d'avoir 8 sites répartis sur le territoire du Morbihan, a réussi à installer l'outil COMPAIR mais ne s'en sert pas à cause de l'impossibilité de travailler en réseau. Néo 56 a mis à jour son site internet et a déjà réalisé 5 diagnostics. Toutefois, il convient de signaler que du point de vue de la mise en place des moyens humains il n'est évidemment pas possible pour Néo 56 d'avoir un chargé d'accompagnement et un chargé de développement par site. La SIAE a donc opté pour une organisation adaptée à son modèle multi-sites.

La SIAE apparaît satisfaite de la démarche, puisque les entreprises contactées sont très réceptives à leur approche, ce qui permet de générer de la confiance, de donner une image plus professionnelle, ainsi qu'une plus grande sollicitation par l'augmentation de sa visibilité sur le territoire.

IPSO 2. La SIAE niortaise a commencé à déployer concrètement la méthode VITA AIR avec la réalisation de trois diagnostics, même si il a été impossible d'installer l'outil COMPAIR. Concernant les outils de communication, si la brochure de présentation est prête, le site lui n'est pas encore à jour. Il semble par ailleurs que l'appropriation ne soit pas complète dans la mesure où la structure s'interroge sur l'ordre des actions (commencer par les diagnostics des entreprises ou la déclinaison des compétences des salariés).

Malgré le temps passé pour réaliser un diagnostic, ainsi que la tentation pour les entreprises de vouloir bénéficier plusieurs fois d'un diagnostic gratuit, la SIAE souligne que la méthode VITA AIR a permis de renforcer les liens professionnels, améliorer son image et de générer de la mise à disposition de ses salariés auprès des entreprises de son territoire.

MSSV. Depuis le début de l'essai, nous constatons que la SIAE a pu installer l'outil COMPAIR et procéder à la déclinaison des compétences d'environ 70 salariés. En parallèle, 4 diagnostics ont pu être réalisés, dont 2 consacrés uniquement à des fiches de poste. Du point de vue des moyens employés, la structure a mis en place les moyens humains nécessaires à la méthode et a développé sa communication autour de VITA AIR.

Si la SIAE n'observe pas pour le moment d'effets directs sur les postes diagnostiqués en entreprises, elle note en revanche l'augmentation de la demande en personnel par les entreprises contactées ce qui permet d'améliorer le placement des salariés en insertion en entreprise suite aux contacts établis.

APS. La structure n'a pour le moment pas pu mettre en place la méthode VITA AIR pour des raisons de personnels (départs et recrutements en cours). Toutefois, le nouveau directeur compte reprendre l'appropriation à partir du mois de septembre une fois que l'équipe sera stabilisée et le nouvel outil COMPAIR à disposition.

ICARE. Depuis la phase d'appropriation, ICARE a pu communiquer au sujet de la méthode et réaliser 9 diagnostics (7 clients, 2 prospects). Si l'outil COMPAIR est installé, il n'est pas utilisé car il ne permet pas de

répondre aux besoins de la SIAE. Il existe donc une attente par rapport à une nouvelle version, même si une réflexion est en cours sur la formalisation de nouveaux outils (création d'une data-base locale par exemple). Outre l'outil, le coût que nécessite la réalisation des diagnostics apparaît également être un frein pour le moment.

Pour autant, malgré ces freins, la méthode VITA AIR permet d'augmenter les mises à disposition et aide à la « professionnalisation » des salariés en insertion. Cette méthode a l'avantage de la simplicité et du sur-mesure par la déclinaison des aptitudes ce qui plait aux clients selon ICARE.

Abeilles. La SIAE n'a pour le moment pas installé l'outil COMPAIR, ni développé des supports de communication autour de la méthode VITA AIR. Néanmoins, la structure prévoit au second semestre 2017, la mise en œuvre une formation à destination de ses salariés permanents pour leur permettre de mieux définir les compétences des salariés en insertion. Il existe donc une véritable attente autour de cette formation interne, plus qu'autour de l'outil COMPAIR en tant que tel, pour s'impliquer davantage dans la méthode. D'ores et déjà, Abeille a réalisé deux diagnostics de postes pour des entreprises partenaires.

IE.: En termes d'outils, COMPAIR a été installé mais n'a pas pu être utilisé (clef de sécurité non activée), la partie communication n'a pas évolué depuis la phase I.

Si plusieurs fiches de postes ont pu être réalisées auprès d'une entreprise partenaire, il apparaît pour le moment que la méthode VITA AIR n'est pas encore opérationnelle faute de temps et surtout de démobilisation suite à l'incompatibilité de COMPAIR avec le dictionnaire des compétences développé par IE, ce qui était une des raisons de la candidature d'IE à l'essaimage.

5. Conclusions

Points positifs

De cette évaluation conduite en juin, il ressort que la **méthode VITA AIR est bien intégrée dans le mode de fonctionnement** des SIAE même si la mise en place est encore partielle dans 2 ou 3 structures. Pour ces dernières, le même constat avait été fait lors de l'évaluation de la phase I, il s'agit toujours de problèmes de priorités et de disponibilités des moyens humains et techniques (ex. COMPAIR) ; le "retard" pris lors des six premiers mois n'a donc pas pu être comblé.

Cette évaluation a permis de confirmer les renforcements voire les **créations de liens** avec les entreprises et les collectivités locales grâce à la méthode VITA AIR, dont les premiers signes avaient été observés lors la phase I de l'évaluation. Ce renforcement de la position des SIAE au sein du tissu local des acteurs de l'emploi devrait contribuer au développement de ces structures et donc bénéficier directement aux DE. La **professionnalisation des structures d'insertion** est un des atouts de la méthode VITA AIR.

Tous les **outils mis en place ou développés** par les SIAE autour de la déclinaison des compétences des DE constituent l'autre atout de la méthode VITA AIR et indiquent une forte mobilisation des équipes qu'il convient de garder (Cf. ci-dessous).

Un autre point positif : malgré l'indisponibilité de la base de données COMPAIR, les SIAE ont continué à déployer la méthode VITA AIR et ont pu réaliser, avec succès, leurs premiers diagnostics.

Les retours des entreprises et collectivités sur les diagnostics réalisés sont très **encourageants** même si peu de débouchés directs ont été enregistrés.

Cette évaluation de la phase II confirme donc les **premiers impacts qualitatifs** de la méthode VITA AIR, les impacts quantitatifs seront probablement observés dans les mois qui viennent ; leur examen fera l'objet de la dernière phase de l'évaluation.

Points de vigilances

Les SIAE, en focalisant trop sur l'outil COMPAIR, n'ont pas envisagé de le remplacer par un outil (type Access) développé en interne à peu de frais dans le cadre d'un stage, d'un bénévolat ou d'une mission de mécénat de compétences. Cette base de données COMPAIR est parfaitement **substituable**, le fait de la développer en interne serait source de cohésion autour de la démarche VITA AIR. Ce point est important et COORACE devra faire passer ce message aux futures SIAE qui seront accompagnées en 2018.

Comme indiqué ci-dessus, les équipes sont sensibilisées et formées à la méthode mais il leur **manque un outil** (COMPAIR V2 ou un outil interne) pour travailler sur les compétences et exploiter les résultats des diagnostics. La confiance dans la méthode risque de se dégrader et il y a un risque non négligeable de **démobilisation** des équipes.

Par voie de conséquence, faire trop de diagnostics sans avoir les moyens d'exploiter les résultats peut faire perdre toute crédibilité auprès des clients ou des prospects.

Parmi les points de vigilance figurent également la plateforme d'échanges destinée au partage d'informations et de retours d'expérience autour de VITA AIR que COORACE n'a pas encore mis en ligne et l'absence de réponse des experts d'Air Services aux sollicitations des SIAE à propos de COMPAIR.

C'est pourquoi, il faudra faire de la réunion VITAMINE du 20 septembre une journée avec deux thématiques fortes qui seront traitées en parallèle:

1. un moment d'**échanges et de retour d'expériences** - exemples : comment travailler sans COMPAIR, comment suggérer une mise à disposition suite à un diagnostic - à destination des équipes opérationnelles, c'est-à-dire les chargés de développement et d'accompagnement ;
2. un moment dédié à la **gouvernance** à mettre en place pour le réseau VITAMINE et à la livraison de la **version 2 de COMPAIR plutôt destiné aux directeurs de structures**

Enfin, il ressort des évaluations des phases I et II que la méthode VITA AIR peut apporter des éléments probants lors des réflexions autour de l'amélioration des pratiques et des politiques publiques.

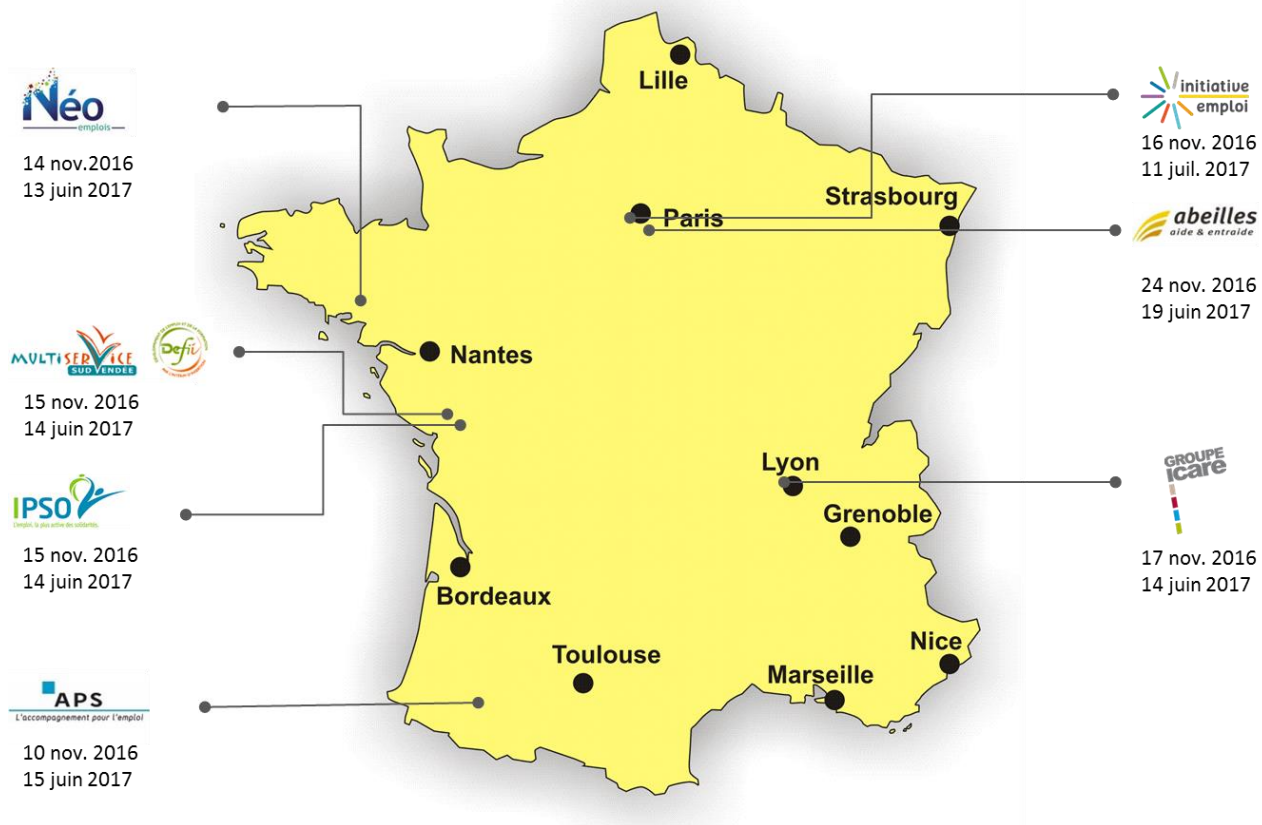
A titre d'exemple, les dialogues de gestion de l'Etat avec les SIAE pourraient être orientés vers les axes forts de VITA AIR, tels que mentionnés dans ce rapport :

- Professionnalisation des SIAE,
- Transformation du regard des entreprises du secteur marchand,
- Compréhension des capacités des personnes au regard de leurs compétences basiques (et non des seules compétences ROME ou des qualifications).



ANNEXES

Planning des phases 1 et 2 de l'évaluation



Présentation des 7 SIAE accompagnées par l'Ansa

(Informations issues des sites internet des SIAE)

NEO 56. Créé le 1er janvier 2014 dans le Morbihan, le Groupe Néo 56 est un GES qui fait le lien entre le secteur de l'emploi, l'action sociale et le monde économique. Cette structure est actuellement répartie sur 9 antennes couvrant tout la partie sud du département. Outre l'IAE, les domaines d'intervention de Néo 56 sont l'accompagnement socioprofessionnel des demandeurs d'emploi, le conseil en ressources humaines, la vente de fruits et légumes biologiques, et l'animation de réseaux sociaux. L'Insertion par l'Activité Économique (IAE) en elle-même recouvre plusieurs structures : Néo Emplois, Adis et Meritt Intérim et l'accompagnement de chantiers d'insertion

IPSO 2. L'association Intermédiaire Ipsyo² est issue de la fusion d'IPSO 79, fondée en 1997, et de l'AIMM (Association Intermédiaire du Marais Mouillé) en janvier 2008. Basée à Niort (Deux-Sèvres) cette SIAE spécialisée dans le prêt de main d'œuvre et de service agit dans les champs suivants : entretien des locaux, des espaces verts, démolition, manutention, emploi administratifs, etc.

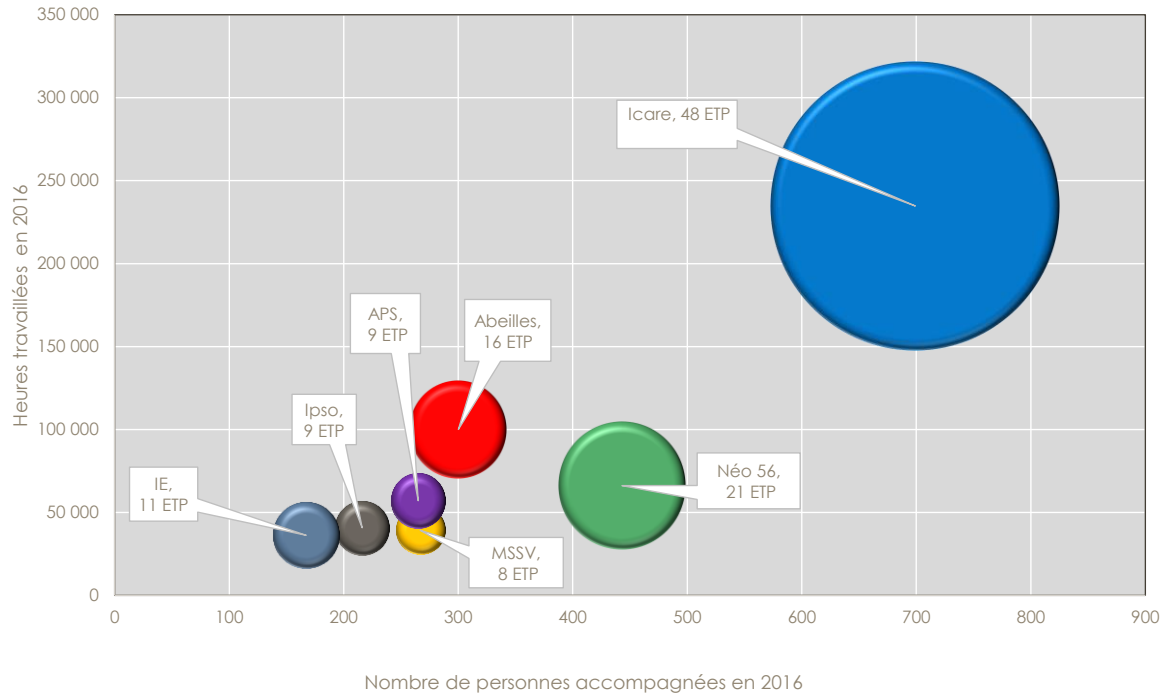
MSSV . Créée en 1990 en Vendée (85), MSSV est une EI, également composée d'une ETTI (DEFII) L'objet de MULTI SERVICE SUD VENDEE et DEFII est la mise à disposition de personnel auprès des employeurs ayant des besoins pour le remplacement de leur personnel, l'accroissement de leur activité, leurs travaux saisonniers, auprès de clients particuliers qui ne peuvent pas ou ne veulent pas réaliser certains travaux.

ICARE. Le groupe ICARE (69, Rhône) est un GES composé de d'une AI, d'un ACI, d'une ETTI et d'une EI. Les missions de la structure sont divisées en 3 branches : l'accompagnement, l'aide à la personne et ainsi que le service aux entreprises, collectivités et associations.

Abeilles. Abeilles est une association intermédiaire présente sur deux territoires : le val d'Yerres et le Val de Seine (91, Essonne) depuis une vingtaine d'année. Si la structure a également créé un chantier d'insertion dédié spécifiquement au maraîchage bio, les missions globales d'Abeilles sont la mise à disposition de salariés en insertion, la formation professionnelle ainsi que le suivi social et psychologique des demandeurs d'emploi.

IE . Initiative Emploi est une association intermédiaire et une entreprise d'insertion active depuis 1987 à Châtillon (92, Hauts-de-Seine). Initiative Emploi crée des emplois « tremplin » en offrant des services pratiques et éthiques à ses différents partenaires et clients : entreprises, collectivités, associations et particuliers. Outre la mise à disposition de personnel, cette structure est surtout spécialisée autour des activités de conciergerie et de lavage de véhicule écologique.

Chiffres clés des 7 SIAE accompagnées - Année 2016



Ce graphique représente, pour chaque SIAE le nombre de personnes accompagnées en 2016 par la structure en fonction du nombre d'heures réalisées par la SIAE. La taille du cercle est proportionnelle au nombre de personnes accompagnées.

Exemple de lecture : la SIAE ICARE à Lyon emploie dans le cadre de ses activités 48 ETP, 699 personnes ont été accompagnées pour un total d'heures travaillées de 235 000 heures en 2016.