



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

Projet Parcours gardien
Evaluation de l'essaimage phase III
Bilan et Impact

Février 2019

Sommaire

I. RETOUR SUR LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION PHASE III	5
<i>Cadre de l'essaiage et Calendrier de l'évaluation</i>	<i>5</i>
<i>Objectif et méthodologie de l'évaluation</i>	<i>6</i>
<i>Présentation des structures interrogées.....</i>	<i>7</i>
II. APERÇU GLOBAL DE L'ÉTAT D'AVANCEMENT DES STRUCTURES ESSAIMÉES.....	8
III. FACTEURS CLES DE REUSSITE DU DEPLOIEMENT DE LA DEMARCHE PARCOURS GARDIEN : .	13
<i>a. Avoir une visibilité sur le volume des recrutements</i>	<i>13</i>
<i>b. Implication des bailleurs dans la démarche.....</i>	<i>16</i>
Echelle de fidélité au modèle : Prospection bailleurs.....	16
Des partenariats préexistants	16
Une palette large d'employeurs sur des métiers proches.....	18
Dépasser les perceptions négatives sur les salariés en insertion	19
Une approche fine des compétences attendues pour des parcours sur-mesure	20
<i>C. Repérer, informer et recruter des salariés.....</i>	<i>21</i>
Echelle de fidélité au modèle : Présélection des candidats	21
La MAD comme support d'observation.....	21
Le parcours de formation en cohorte vs individualisé.....	23
Une sensibilisation des salariés dès la période d'accueil	24
Mobiliser le bailleur dès l'étape de sélection.....	24
Outils de sélection et de mobilisation de l'équipe permanente	25
<i>Former les salariés</i>	<i>25</i>
Echelle de fidélité au modèle : Formation des salariés.....	25
Une difficulté à mettre en place une formation pour certaines SIAE	26
Sélectionner le bon organisme de formation	27
Ajuster les parcours aux attentes des bailleurs	27
La Mise à Disposition : période d'essai ou d'alternance ?.....	30
<i>Accompagner vers l'emploi durable</i>	<i>33</i>
Echelle de fidélité au modèle : accompagnement.....	33
Garantir une continuité du parcours par un suivi continu.....	34
La formation comme outil de remobilisation et d'implication du salarié	34
Mettre en place des ateliers en interne	35
<i>Structurer un « écosystème » favorable.....</i>	<i>36</i>
Une structure stable en interne	36
Evolutions de l'activité de la SIAE Emploi Développement	37
Coopérer et Mutualiser entre SIAE	37
Une articulation entre acteurs de l'emploi.....	39
S'inscrire dans un réseau national.....	39
IV. IMPACTS DU DISPOSITIF D'ESSAIMAGE.....	42
SUR LES SALARIÉS DES SIAE	42
Impact sur la qualité des sorties de parcours	42
SUR LA MOBILISATION DE LA FORMATION	43
Impact sur la mobilisation de la formation dans la SIAE	44
SUR LA MOBILISATION ET LA REPONSE AUX BESOINS DES EMPLOYEURS	44
SUR LES MISES A DISPOSITION.....	45
Impact sur les mises à disposition auprès des bailleurs.....	45
SUR LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES INTERNES	46

SUR LES RELATIONS PARTENARIALES DES SIAE.....	47
SUR LA MOBILISATION DES RESEAUX.....	48
SUR L'INNOVATION SOCIALE "PARCOURS GARDIEN"	48
SUR LES PERSPECTIVES DE PASSAGE A L'ECHELLE	49
V. CONCLUSIONS / PRECONISATIONS.....	51
a. Les points positifs de l'essaimage par l' AIS#Emploi : un format agréable, mobilisateur, une facilité d'appropriation de l'innovation avec une dynamique nationale facilitante.	51
Points d'améliorations : prévoir un accompagnement individualisé et une dynamique réseau plus intense	51
Des difficultés pour réunir l'ensemble des facteurs clés de réussite sur les territoires	52
Un renforcement de la structuration des écosystème locaux.....	52
Le maintien d'une dynamique nationale laisse augurer d'un déploiement plus vaste	52
Un essaimage qui a enrichi la compréhension et le contenu de l'innovation	53
Préconisations pour un essaimage à plus vaste échelle	53
De nouvelles perspectives d'essaimage à court terme	54
Un enseignement pour la réforme de l'IAE	54
VI. ANNEXES	55
SYNTHESE DU RAPPORT PRECEDENT	55
BILAN INDIVIDUEL PAR STRUCTURE	56

Synthèse du rapport

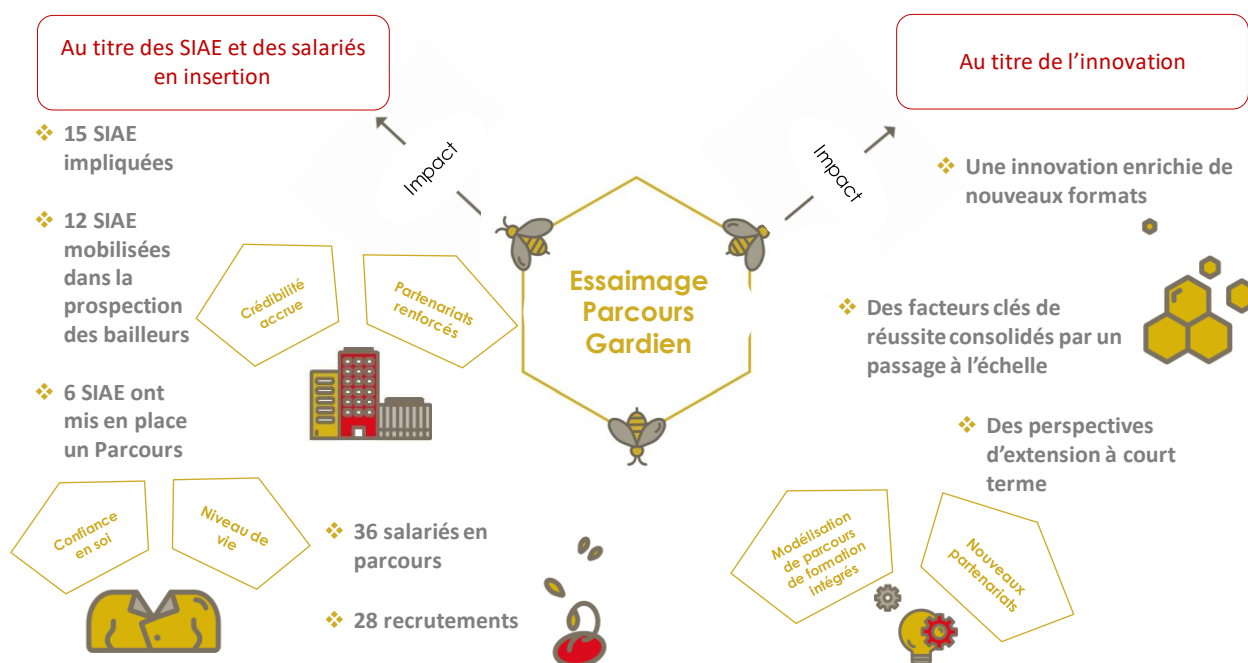
La présente évaluation de l'essaimage du projet Parcours gardien consiste à réaliser un bilan final de la mise en œuvre de l'innovation auprès de 14 des dix-sept SIAE participantes à l'essaimage réalisé par l' AIS#Emploi entre novembre 2016 et février 2017.

Cette analyse démontre que les structures essaimées ont avancé dans le déploiement de Parcours gardien, et que ce dernier a été mis en place dans 6 SIAE. Alors que le précédent rapport (voir synthèse en annexe) faisait état d'une difficulté à faire valoir des contrats de professionnalisation auprès de l'UT Direccte de deux structures essaimées, celles-ci ont finalement réussi à mobiliser des Parcours Emploi Compétences (PEC) à la toute fin 2018. L'un des apports positifs de Parcours Gardien a été la construction d'un consortium territorial, comprenant ces deux structures, auxquelles s'ajoutent quatre autres SIAE du territoire Bordelais.

Si toutes les structures essaimées n'ont pas intégré pleinement la démarche (4 SIAE ont fait le choix de mettre en veille l'innovation, 6 envisagent la mise en place de Parcours Gardien malgré les difficultés rencontrées) l'essaimage de Parcours Gardien a permis des réflexions et des ajustements de l'innovation selon les besoins et réalités des territoires, prenant forme sous des contrats, parcours de formations et ampleurs différents.

Il semble important de rappeler que l'écriture de l'appel à projet « 100% Inclusion » dans le cadre du PIC, a pu avoir un impact sur la mobilisation des structures dans la réalisation du Parcours. Les SIAE rencontrant des difficultés dans la mise en œuvre de l'innovation ont en effet pu être en attentes de ses financements supplémentaires, et ainsi identifier cet appel à projet comme un levier important pour répondre à leurs difficultés. A l'heure de l'écriture de ce rapport final, le projet en est en cours de sélection.

Cette innovation semble encore en période de façonnement et d'ajustements, dépendante de l'environnement interne propre aux SIAE, mais aussi au contexte mouvant plus transversal de l'IAE.



I. RETOUR SUR LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

PHASE III

CADRE DE L'ESSAIMAGE ET CALENDRIER DE L'ÉVALUATION

Le projet « Parcours gardien » a été sélectionné en avril 2016 par les membres du comité de pilotage de l'Accélérateur d'innovation sociale pour l'accès à l'emploi des chômeurs de longue durée (AIS). Porté par deux structures d'insertion par l'activité économique (les Groupements économiques solidaires Unis vers l'Emploi à Villeurbanne et Inter'm'Aide Emploi à Rouen), il incarne la gestion territoriale de l'emploi et des compétences sur un métier en tension qu'est celui de gardien d'immeuble. L'approche consiste ici à aller au-devant des bailleurs locaux pour leur apporter une offre de service RH+ : partant d'un diagnostic autour des besoins et modalités spécifiques de recrutement de chacun, les structures d'insertion déploient en leur sein un dispositif complet allant du repérage des salariés, leur accompagnement en formation et mise en situation de travail jusqu'à l'intégration sécurisée dans l'emploi.

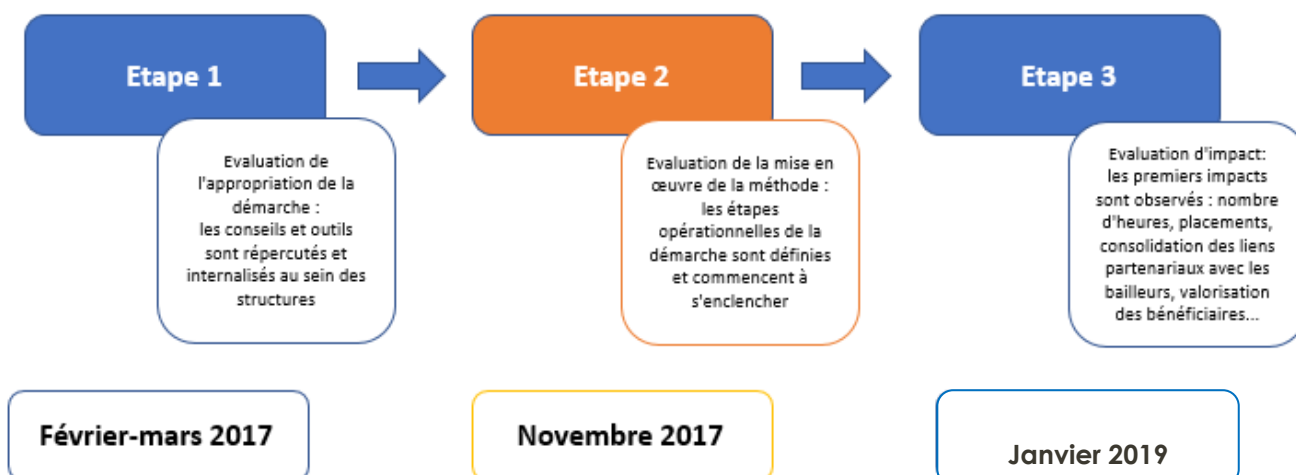
Les échanges opérés au sein du comité de pilotage opérationnel attaché à l'essaimage du projet et l'étude de faisabilité rédigée par l'Agence nouvelle des solidarités actives (ANSA) en 2016 ont permis de définir les étapes et modalités de transfert. Trois inter-régions ont été identifiées pour porter la formation intensive de deux jours, dédiée à l'appropriation des étapes et outils par les structures à essaimer. Préalablement à cette formation, une campagne nationale d'appel à candidature et une demi-journée de sensibilisation à la démarche ont été organisées avec l'appui principal des trois têtes de réseau suivantes : le COORACE, la FAS et le CNLRQ.

Un premier rapport d'évaluation réalisé par l'AIS a consisté en un bilan de l'appropriation de la démarche Parcours Gardien, par les représentants des structures ayant participé à la formation intensive, un second rapport livré en décembre 2017 établissait un état des lieux de la mise en œuvre du projet par les structures, afin de déterminer dans quelle mesure les équipes des SIAE ont su ou pu engager les éléments présentés lors de la formation, relever les difficultés rencontrées et observer les éventuelles retombées du dispositif pour les structures. A cette étape, les structures essaimées avaient avancé dans le déploiement de Parcours gardien, même si la seule structure ayant entièrement intégré l'innovation jusqu'à placer régulièrement des salariés au métier de gardien d'immeuble fin 2017 était déjà précédemment investie dans ce Parcours.

Dans le cadre de cette Evaluation finale du passage du projet « Parcours Gardien » par l'AIS#Emploi, nous avons contacté l'ensemble des structures ayant bénéficié de la formation afin de faire un retour avec chacune sur le chemin parcouru, les impacts constatés et les perspectives pour l'avenir.

En termes de calendrier, nous avons pu conduire l'ensemble de ces entretiens pendant les mois de janvier et février 2019, en nous appuyant sur les éléments recueillis lors des phases I et II.

Le schéma ci-dessous présente les étapes de l'évaluation :



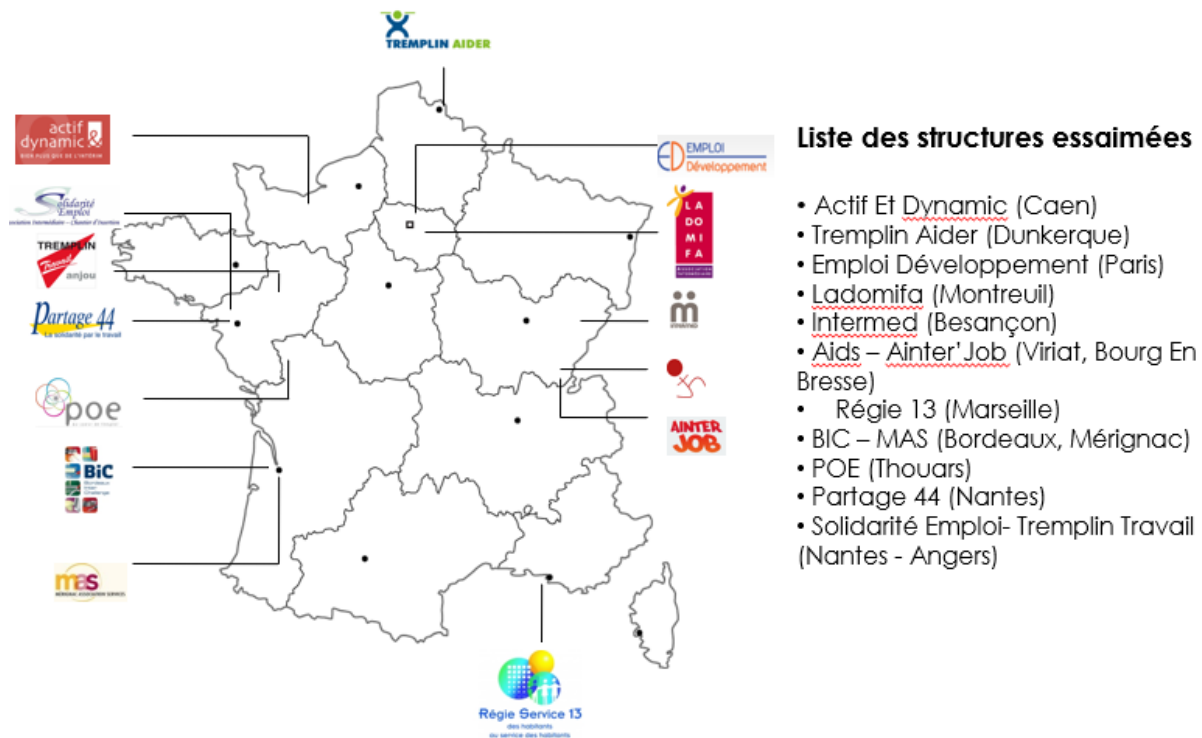
OBJECTIF ET METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

Dans le cadre de l'évaluation de la mise en œuvre du Parcours Gardien, notre grille évaluative a été pensée de manière à suivre l'évolution des déclarations des structures essaimées depuis mars 2017, et resserrer le questionnement autour des impacts observés. La grille de cette phase 3 reprenait donc les grands axes de questionnement évoqués lors de l'appropriation et de la mise en œuvre et intégraient un questionnement sur l'apport du passage par l' AIS#Emploi.

L'objectif était de voir dans quelle mesure :

- Les moyens humains engagés par les structures sont toujours effectifs.
- Il est possible de faire un premier dénombrement des rdv sollicités/pris par les structures, du nombre de bailleurs engagés, et de mesurer la connaissance par les structures des besoins et des modalités de recrutement des bailleurs.
- Des salariés avaient été repérés et comment.
- Le modèle de formation des salariés et les parties prenantes sont bien déterminés.
- Le modèle économique est mieux défini.
- La structure s'est intégrée dans un écosystème porteur.
- Il est possible d'identifier un impact du passage par le dispositif d'essaimage
 - sur le nombre de salariés mis à disposition
 - sur le nombre de salariés embauchés
 - sur le nombre d'heures de formation mobilisées
 - sur les pratiques internes des SIAE (au-delà du seul métier de gardien)
 - sur leurs relations à l'écosystème
 - sur l'innovation elle-même et ses perspectives de passage à l'échelle

PRESENTATION DES STRUCTURES INTERROGÉES



Au démarrage, 18 structures d'insertion par l'activité économique ont participé à la formation intensive (deux jours) sur trois inter-régions entre fin 2016 et début 2017 :

- Ile-de-France : Paris, 17-18 novembre 2016 - 5 SIAE
- Auvergne-Rhône-Alpes : Vaulx-en-Velin, 5-6 janvier 2017 – 6 SIAE
- Pays de la Loire : Poitiers, 19-20 janvier 2017 – 7 SIAE

Sur ces 18 structures, trois ont arrêté (un AI et deux GES), au moins temporairement, le projet du fait de :

- Un remaniement des équipes en charge du projet impliquant une « mise en sommeil » du projet (UCAD, Ulisse)
- Une inadéquation entre les besoins des bailleurs sur le territoire et la démarche proposée par la SIAE, rendant le dispositif inopérant (Adéquation)

Nous avons pu nous entretenir avec l'une d'elle pour comprendre les raisons de l'abandon du projet Parcours gardien.

Les quinze structures sollicitées pour cette évaluation sont :

- Deux groupes économiques et solidaires (GES) situés en zone urbaines accompagnent plus de 400 salariés en insertion par an : tous ont fait le choix de s'appuyer leur association intermédiaire (AI) pour mettre en œuvre le parcours (une articulation est parfois envisagée avec leur ACI).
- Douze associations intermédiaires (dont 5 en territoires ruraux ou péri-urbains)
- Une entreprise d'insertion (en lien avec son ACI) située en zone urbaine.

II. APERÇU GLOBAL DE L'ETAT D'AVANCEMENT DES STRUCTURES ESSAIMEES

Rappel des phases I et II d'évaluation

Le modèle d'évaluation du dispositif Parcours Gardien, tel que défini au préalable, partait d'un modèle séquencé en trois étapes distinctes, chacune distante de six mois après la fin de l'essaimage. Le passage de la première étape évaluative (réalisée en mars 2017), qui visait à analyser l'appropriation de la démarche à travers la prise de contact avec les bailleurs, la mobilisation RH interne ainsi que la formalisation d'outils des sélections, à une seconde étape (huit mois après) davantage orientée sur la réalisation concrète de ces démarches s'est avérée complexe pour les structures.

Il apparaît en effet, et la journée nationale du 11 septembre 2017 avait permis de le souligner, que les structures sont chacune confrontées à des problématiques inhérentes à leur territoire. Elles ont donc dû faire face à des difficultés propres qui remettaient en cause le passage de l'appropriation à une pleine mise en œuvre, dans la mesure où les structures devaient d'abord lever tous leur(s) point(s) de blocage avant de pouvoir enclencher un ou plusieurs Parcours gardien. En conséquence, il était malaisé de fournir des éléments quantifiés concernant la mise en œuvre. En revanche, les différents points de blocages et les facteurs encourageants ont été recensés et analysés.

De façon synthétique, deux grands types de blocage ressortaient de nos échanges avec les représentants des SIAE :

- Un blocage en termes de partenariats du Parcours Gardien qui s'explique par une difficulté à mettre en place le contrat choisi, à identifier les organismes de formation adaptés, ou à trouver des financements pour la formation ;
- Un blocage en termes des besoins sur le territoire puisque les bailleurs ne sont soit pas réceptifs aux sollicitations des structures, soit expliquent que le profil de leurs gardiens ne correspond pas au public issu de l'insertion par l'activité économique (IAE) au regard du niveau de compétences requis.

Phase III : Aperçu global

Ces points de blocage repérés lors des étapes évaluatives précédentes persistent pour certaines structures, tandis qu'à Bordeaux, les structures BIC et MAS ont débuté des Parcours Gardien en fin d'année 2018 sous la forme de Parcours Emploi Compétences (PEC), en mutualisation avec d'autres AI du territoire.

Ladomifa, qui a une plus grande antériorité sur Parcours Gardien que les autres structures, continue de placer des personnes sur le parcours tout en diversifiant les bailleurs partenaires.

Lors de notre dernier échange, Régie service 13 fait état d'une structuration en cours d'un collectif pour un démarrage du parcours « agent de proximité » en septembre 2018, sur 4 territoires Arles, Avignon, Marseille (2 régies) et Grasse, auprès de 2 bailleurs, 13 Habitat et HMP Marseille. Le format s'oriente vers une préqualification assurée par les acteurs de l'insertion

pour établir ensuite des passerelles avec les bailleurs partenaires puis de mobiliser ensuite la formation interne une fois les recrutements intervenus.

Emploi Développement est également parvenu à mettre en place une forme de Parcours Gardien. Cependant, l'inscription de manière durable du parcours dans les objectifs de la structure reste encore incertaine dans la mesure où celui-ci a été retiré du budget prévisionnel 2019.

Focus sur Emploi Développement¹

Entre 2016 et 2019, Emploi Développement a positionné 5 salariés sur des recrutements de gardien chez ses bailleurs partenaires et 6 salariés sur des métiers approchants.

Emploi Développement	Année du transfert de Parcours Gardien	1 An après transfert de Parcours Gardien	2 Ans après transfert de Parcours Gardien
Nombre de salariés proposés pour un recrutement de Gardien	1	1	3
Dont dans le cadre d'un Parcours Gardien	1	1	3
Nombre de salariés proposés pour un recrutement sur un métier approchant		3	3
Dont dans le cadre d'un Parcours Gardien		3	3
Nombre de bailleurs ou employeurs approchants contactés		2	2
Nombre de bailleurs ou employeurs approchants rencontrés		2	2
Nombre de bailleurs ou employeurs approchants engagés dans Parcours Gardien		2	2

POE a également réussi à mettre en œuvre un parcours individualisé avec une projection sur 4 autres salariés.

¹ Très peu de SIAE ayant participé à l'essai de Parcours gardien ont été en mesure de nous fournir des éléments quantitatifs permettant à la fois de mieux préciser l'impact de l'essai mais aussi le contexte dans lequel il est intervenu. Nous livrons au fur et à mesure de cette évaluation des analyses des données fournies par l'Association Intermédiaire Emploi et Développement, laquelle est la seule à nous avoir livré des éléments permettant une vision longitudinale sur la plupart des indicateurs demandés.

Intermed se positionne pour le moment sur un parcours « passerelle » sans ingénierie de formation, c'est-à-dire uniquement basé sur le savoir expérimentiel acquis lors de mises à disposition exigeantes pour des syndicats de copropriété.

Structures sélectionnées par l' AIS#Emploi	Ont abandonné l'essai	Ont mis en place le Parcours Gardien	Ont un parcours passerelle structuré	Envisagent la mise en place
Actif et Dynamic				
Emploi Développement				
Ladomifa				
Tremplin Aider				
UCAD				
Ulisse				
Adéquation				
Ainter'Job				
AIDS				
Intermed				
Régie Service 13				
Tremplin Travail				
MAS				
BIC				
Solidarité emploi				
POE				
Partage 44				
17	4	6	1	6

L'état d'avancement global du projet peut être alors décrit de la manière suivante en séparant d'un côté les aspects positifs et d'un autre les freins rencontrés :

Thématiques	Points positifs	Freins rencontrés
Implication globale	<ul style="list-style-type: none"> ○ Une volonté commune des structures à s'engager dans la démarche. ○ Un changement de regard des bailleurs sur les personnes en insertion. ○ Des SIAE rurales développent leurs missions avec d'autres acteurs : agences immobilières, copropriétés, structures collectives. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Une implication des équipes dans le Parcours Gardien pas toujours possible (personnel indisponible, autres projets plus importants pour la SIAE). ○ Attentes de retour de la part de la Direccte pour formaliser le modèle Parcours Gardien (contrat de professionnalisation). ○ Besoin d'un temps plus long pour démarcher d'autres bailleurs. ○ Des limites économiques bloquent le développement du projet (pertes de marchés, absence de financement des formations)
Prospection	<ul style="list-style-type: none"> ○ Des bailleurs sollicités par toutes les structures. ○ Une bonne compréhension des besoins des bailleurs et des modalités de recrutement. ○ Des outils créés pour présenter le projet 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Des bailleurs pas intéressés par des postes de gardien mais uniquement nettoyage (pas forcément compétitif face aux entreprises de nettoyage). ○ Des perspectives de recrutement quasi nulles (outsourcing ou faible turn over des équipes en place) ○ Des bailleurs incertains sur leur devenir (Loi ELAN et baisse des APL)
Identification des salariés	<ul style="list-style-type: none"> ○ Une bonne identification de personnels aptes ou mobilisables pour Parcours Gardien. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incapacité pour certaines structures à trouver des salariés en insertion compatibles avec les exigences des bailleurs.
Formation	<ul style="list-style-type: none"> ○ Une bonne identification des parcours de formations à mettre en place. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Difficulté à trouver l'organisme de formation adéquat en termes de prix, de proximité et de contenu. ○ Difficultés à identifier le cadre juridique et financier
Modèle du Parcours Gardien	<ul style="list-style-type: none"> ○ Des parcours déjà formalisés en amont. ○ De nouveaux formats apparaissent 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Certaines SIAE ne formaliseront leurs modèles de Parcours Gardien qu'une fois qu'un ou des bailleurs s'engageront dans la démarche. ○ D'autres attendent d'avoir formalisé le parcours avant d'aller vers les bailleurs

Ce bilan permet d'affirmer l'implication des SIAE dans la démarche en soulignant que des contacts avec des bailleurs sont établis voire approfondis, que les besoins en termes de formation sont pensés, que le schéma MAD/formation voulu pour le Parcours Gardien est la plupart du temps arrêté et que les salariés à placer sont identifiés ou facilement identifiables

quand les besoins correspondent. Par ces retours, il est possible d'affirmer que les structures essaimées sont déterminées à la mise en œuvre du projet, quitte à s'en inspirer pour le déployer sur d'autres métiers.

La partie suivante complète l'état des lieux en matière de mise en œuvre. Les constats partagés avec les structures essaimées nous permettent de dégager des facteurs clés de réussite à la fois dans l'idée d'affiner la modélisation d'une innovation, protéiforme parce qu'ajustée à des contextes locaux, mais aussi pour en faciliter l'essaimage à plus large échelle. Les différentes sous parties sont illustrées par les résultats de notre notation sur une échelle de 1 à 4 de la fidélité au modèle. Cette notation est subjective et indicative de ce que les structures essaimées ont intégré dans leur tentative d'essaimage, à partir des « invariants » définis lors de notre étude de faisabilité. Sauf précisions apportées, 0 signifie que la structure n'effectue pas l'action préconisée lors de l'essaimage, 4 que l'action est intégrée de façon homothétique. Les niveaux intermédiaires indiquent des variations significatives par rapport au modèle, dont la signification est explicitée dans la description.

III. FACTEURS CLES DE REUSSITE DU DEPLOIEMENT DE LA DEMARCHE PARCOURS GARDIEN :

Les entretiens avec les structures essayées nous rappellent que la mise en œuvre de Parcours gardien dépend de contextes locaux dont les conditions sont plus ou moins favorables pour réussir. De ces contextes découlent des stratégies différentes, qui aboutissent à des formats différents, voire à des échecs. L'objet de cette partie est de montrer comment les divers aspects de la démarche Parcours gardien que sont la mobilisation des bailleurs, la construction d'un modèle de formation et son financement, ou encore le soutien de l'écosystème local ont été activés. De cette analyse découlent une compréhension des différents freins et leviers à la transposition de l'innovation mais aussi les éléments ayant influencé sa déclinaison sous différents formats.

a. AVOIR UNE VISIBILITE SUR LE VOLUME DES RECRUTEMENTS

Besoin en Main-d'œuvre – Enquête Pôle Emploi 2018

Le métier de gardien est référencé par Pôle Emploi sous le code ROME K2501 – Gardiennage de locaux. La liste suivante donne un aperçu de la diversité des fonctions possibles :

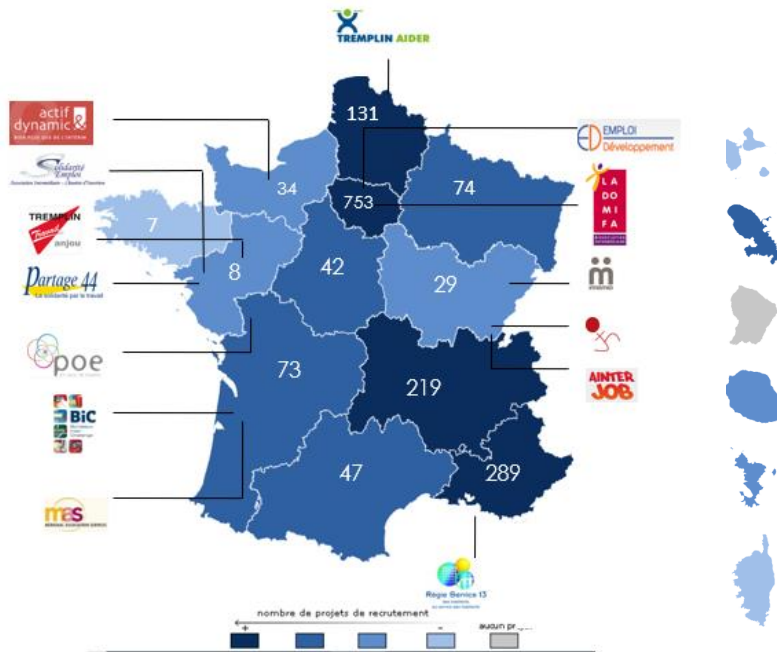
K2501 - Gardiennage de locaux	
Appellations	
<input type="checkbox"/> Agent / Agente de résidence	<input type="checkbox"/> Gardien / Gardienne de résidence
<input type="checkbox"/> Agent / Agente de secteur de gardiennage	<input type="checkbox"/> Gardien / Gardienne de toilettes
<input type="checkbox"/> Agent / Agente d'exploitation en gardiennage	<input type="checkbox"/> Gardien / Gardienne de vestiaires
<input type="checkbox"/> Chargé / Chargée des usagers de l'habitat social	<input type="checkbox"/> Gardien / Gardienne d'établissement scolaire
<input type="checkbox"/> Chef de secteur en gardiennage	<input type="checkbox"/> Gardien / Gardienne d'immeuble
<input type="checkbox"/> Concierge d'immeuble	<input type="checkbox"/> Gardien polyvalent / Gardienne polyvalente d'immeuble
<input type="checkbox"/> Coordonnateur / Coordonnatrice en gardiennage	<input type="checkbox"/> Gardien principal / Gardienne principale
<input type="checkbox"/> Correspondant / Correspondante de gardiennage	<input type="checkbox"/> Gardien régisseur / Gardienne régisseuse
<input type="checkbox"/> Correspondant / Correspondante d'immeuble	<input type="checkbox"/> Gardien-concierge / Gardienne-concierge
<input type="checkbox"/> Employé / Employée d'immeuble	<input type="checkbox"/> Inspecteur / Inspectrice d'immeuble
<input type="checkbox"/> Gardien / Gardienne	<input type="checkbox"/> Portier / Portière concierge d'immeuble
<input type="checkbox"/> Gardien / Gardienne chef	<input type="checkbox"/> Superviseur / Superviseuse en gardiennage
<input type="checkbox"/> Gardien / Gardienne de collège	<input type="checkbox"/> Surveillant / Surveillante d'immeuble
<input type="checkbox"/> Gardien / Gardienne de locaux	<input type="checkbox"/> Technicien / Technicienne de proximité
<input type="checkbox"/> Gardien / Gardienne de propriété	
Définition	
Accueille et renseigne les publics, visiteurs, usagers de lieux (immeubles, établissements, locaux, ...) et surveille les accès, abords et fréquentations selon des impératifs de sécurité, tranquillité, propreté, ... Peut effectuer l'entretien et la maintenance des lieux et abords. Peut coordonner des équipes d'agents d'entretien/techniques.	
Accès à l'emploi métier	
Cet emploi/métier est accessible sans diplôme ni expérience professionnelle. Un CAP en gestion, surveillance et gardiennage d'immeubles en facilite l'accès.	

Source : Pôle Emploi – Direction Générale, Décembre 2018.

Dans le cadre de l'enquête Besoin de Main Œuvre en 2018, conduite chaque année par le Crédoc pour le compte de Pôle Emploi, ce métier est compris dans la catégorie des métiers

de la conciergerie. Les perspectives de recrutement exprimés recouvrent donc le métier de gardien d'immeuble et bien d'autres métiers approchants.

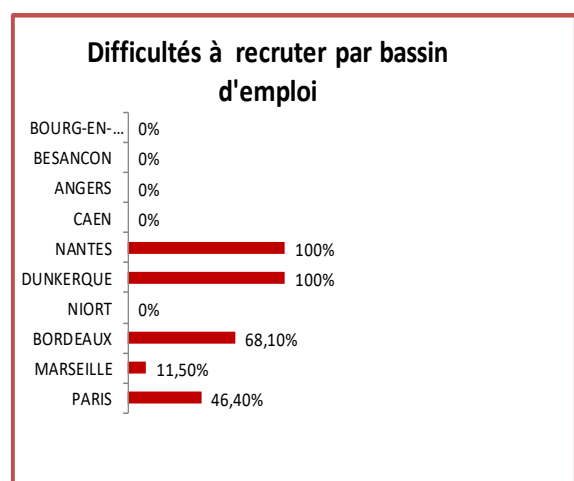
La carte suivante montre le nombre de projets de recrutement de concierge en 2018, par région et la situation géographique des structures essaimées par l'AIS#Emploi depuis 2016.



Source : <http://statistiques.pole-emploi.org/bmo/bmo?fe=T3Z60&la=0&pp=2018>

De manière globale, parmi les régions où se situent les structures essaimées, l'Île de France, PACA et Hauts de France font partie des zones où les projets de recrutement de concierge sont les plus nombreux (entre 753 et 131). En Nouvelle Aquitaine, le nombre de projets de recrutement est également conséquent (73). En Normandie, Pays de La Loire et Bourgogne Franche Comté, ces derniers sont moins nombreux (entre 34 et 8).

Nous avons affiné la recherche pour tenter de correspondre au mieux aux échelles d'intervention des SIAE. L'aire considérée est alors le bassin d'emploi, les graphiques suivants présentent les projets de recrutements formulés et difficultés de recrutement anticipées pour les territoires des SIAE essaimés :



En considérant l'échelle des bassins d'emploi, Paris est le territoire où les projets de recrutement sont les plus nombreux (481), et pour lesquels nous retrouvons une difficulté à recruter pour près d'un emploi sur deux.

A Bordeaux, si les projets sont moins nombreux (28), la difficulté à recruter est très élevée (68,1%).

Sur les villes de Nantes et Dunkerque, les projets de recrutement sont peu nombreux (5 et 7), mais une forte difficulté est constatée pour le recrutement. Ce constat nous a été confirmé par la structure Solidarité Emploi, se situant à Nantes : la demande de formation est très élevée de la part des bailleurs, non satisfaits par le CAP Gardien dispensé sur le territoire. Les bailleurs ont donc été très intéressés par le principe de la démarche, même s'ils souhaitent une offre « clés en main » avant de s'y investir.

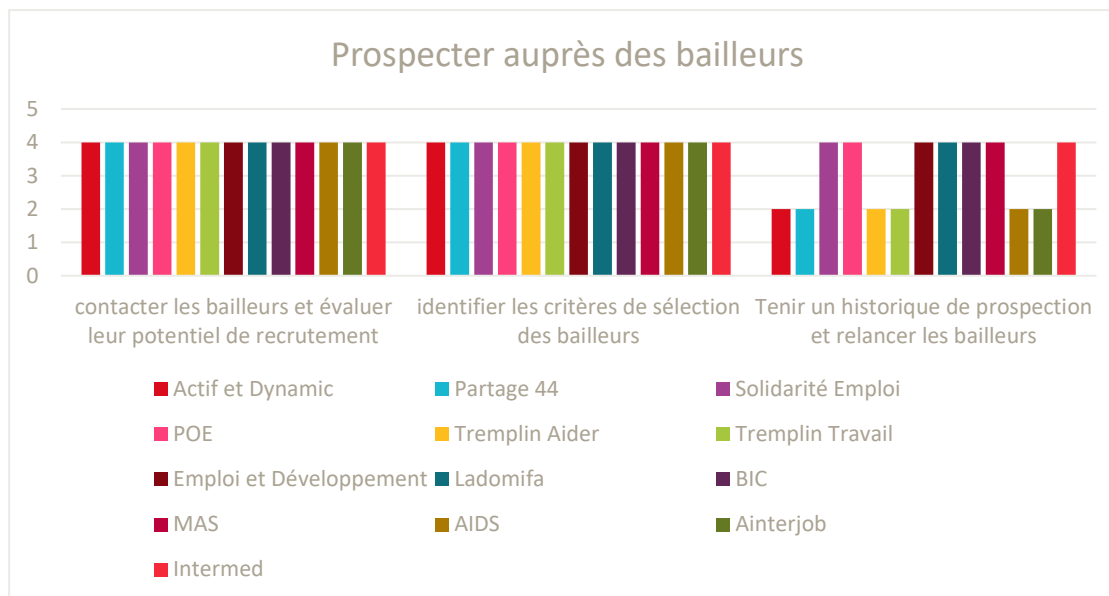
Sur la ville de Niort, le même nombre de projets de recrutements est constaté (7) mais les employeurs répondants ne mentionnent pas de difficulté de recrutement. Lors de nos échanges, POE, structure située à Thouars (à 1h de Niort) nous a indiqué que dans le nord du département des Deux-Sèvres, les bailleurs font appel à eux pour des entretiens de cages d'escaliers. Dans le sud du territoire, ces derniers ont recours à des sociétés extérieures et ont également des salariés permanents pour l'entretien de leurs locaux.

Sur les villes de Bourg-en-Bresse, Besançon, Angers et Caen, peu de projets de recrutements sont recensés (entre 0 et 4) et les employeurs ne rencontrent pas de difficulté de recrutement. Cet état des lieux nous a été approuvé par Intermed, concernant la ville de Besançon : la structure a dû ajuster le document de présentation auprès des bailleurs car le postulat d'un fort besoin de recrutement de la part des bailleurs ne s'est pas vérifié sur leur territoire. Les bailleurs bénéficient déjà d'une formation en interne pour les salariés, en partenariat avec l'AFPOLS, et les services RH ont du mal à exprimer leurs besoins. Ce point constitue une barrière au bon développement du parcours par la structure, malgré leur énergie portée au démarchage auprès des bailleurs.

Ces résultats sont toutefois à nuancer, car tous les employeurs ne font pas part de leur souhait de recrutement dans la cadre de cette enquête. Cette dernière permet cependant de rendre compte des tendances générales et des dynamiques territoriales en termes de recrutement autour du métier de gardien.

B. IMPLICATION DES BAILLEURS DANS LA DEMARCHE.

Echelle de fidélité au modèle : Prospection bailleurs



Toutes les structures ont identifié et pris contact avec les bailleurs du territoire et ont su identifier leurs besoins et modalités de recrutement. Les structures se positionnant sur 2/4 dans la dernière catégorie du graphique sont celles ayant relancé plusieurs fois les bailleurs, sans réponse favorable à la démarche Parcours Gardien. Ces structures restent cependant en veille sur leurs besoins, notamment dans le cadre de leurs partenariats de longue date sur les mises à disposition.

Des partenariats préexistants

La démarche Parcours Gardien repose sur la construction de parcours professionnalisants vers le métier de gardien en lien avec les bailleurs. Leur implication dans le projet des SIAE essaimées est un facteur de réussite de la mise en œuvre. Ainsi, toutes les SIAE essaimées ont tenté d'approcher les bailleurs pour leur proposer le Parcours gardien. Pour réussir, une des conditions premières est d'avoir noué des relations aux bailleurs. Ce point était une condition pour intégrer la démarche d'essaimage de l' AIS#Emploi. **Ainsi le Parcours Gardien intervenait comme une extension d'une offre de service déjà rôdée. Les SIAE interrogées ont toutes conservé leurs activités auprès de bailleurs.** Nous identifions trois formes de partenariats :

- La mise à disposition (MAD) de salariés en remplacement ou complément des équipes de gardiens
- La réalisation de prestations dans le cadre d'opérations de renouvellement urbain
- La réalisation de prestations ou mises à disposition dans le cadre d'activités d'entretien des espaces verts, nettoyage ou autres activités non liées aux métiers du gardiennage.

Ces activités sont plus ou moins importantes parmi les SIAE parties prenantes de l'essaiage du Parcours Gardien. Il semble toutefois qu'un volume important d'heures de mise à disposition ou de chantiers réalisés soit une condition nécessaire à la réussite, ce qui confirme les hypothèses de notre étude de faisabilité de l'essaiage.

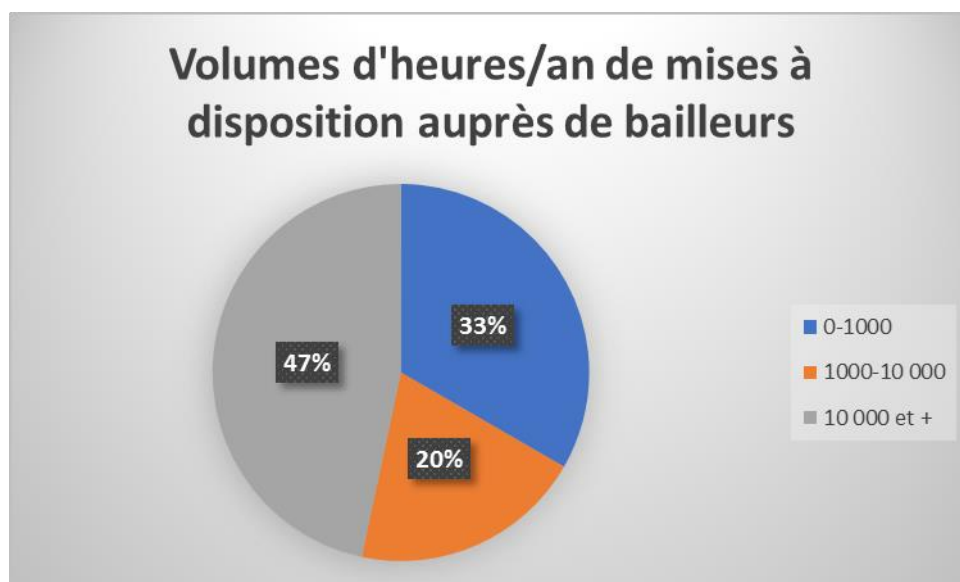
Même si Parcours gardien n'a pas été pleinement développé dans la structure Tremplin Travail, la relation de confiance établie avec les bailleurs partenaires à travers de longues périodes de MAD (représentant entre 25 000 et 28 000 heures de travail) a permis à la structure de convaincre ces derniers de « passer le cap de l'embauche ». Ces MAD se sont accompagnées, selon la demande des bailleurs, d'heures de formation portant sur l'habilitation électrique.

“ « C'est le fruit des nombreuses réunions, à force de discussions... Il y a eu un changement de regard, une plus grande ouverture d'esprit chez les bailleurs ». Tremplin Travail

Le parcours expérimental mis en place par la structure POE a également été rendu possible par un contexte de travail de proximité avec les bailleurs depuis près de 20 ans.

“ « Aucune mise à disposition ne s'est mal passée. Le bailleur nous connaît bien, ainsi que nos habitudes de travail, ils nous font confiance ». POE

Le tableau ci-dessous fournit une vue d'ensemble du volume d'activité pour les structures en 2016 :



Exemple de lecture : 47% des structures ont réalisé plus de 10 000 heures de mises à disposition auprès de leurs bailleurs, ces heures concernent essentiellement des tâches de nettoyage et d'entretien.

La stabilité des relations aux bailleurs

Si l'ensemble des structures avait des rapports établis avec des bailleurs dans le cadre de mises à disposition de personnes en insertion, les partenariats avec ces derniers se sont avérés instables et ont constitué un véritable frein dans 3 cas sur 12 (Partage 44, Tremplin Aider, Actif et Dynamic).

Premièrement le secteur du logement est en restructuration et incertain quant à son modèle économique. Préoccupés par des baisses de sources de financements et des incertitudes sur les conditions de fusion/absorption, des bailleurs ont ainsi différé leurs recrutements ou revu leurs stratégies par exemple en externalisant les activités de gardiennage.

Pour ces raisons, mais aussi par le jeu de la mise en concurrence, des SIAE ont perdu des marchés représentant un volume d'heures conséquent.

“ *« Le bailleur avec qui nous avons des liens est en grande restructuration, en fusion avec un autre bailleur. Ils avaient donc la tête ailleurs. La situation est d'autant plus délicate que nous avons perdu le marché de remplacement l'année dernière ».*
Tremplin Aider

“ *« L'un des trois bailleurs rencontrés a montré un intérêt au début, mais finalement, avec la question des APL à financer, cela ne constituait plus une priorité pour eux. Ils ont même cessé de faire appel à nous pour les remplacements. Historiquement, nous avons beaucoup de remplacements avec les trois bailleurs, mais il y a eu un délitement au fil du temps : nous avons perdu les marchés consécutivement en 2013, 2015, puis 2018. Ces remplacements représentaient une part d'activité conséquente pour notre structure ».*
Actif et Dynamic

“ *« Il y a eu un recul d'appel à nos services de la part de Logiouest, alors que l'idée Parcours Gardien était de base pensée pour eux. La fonction de gardien est elle-même remise en cause, ils externalisent, sous-traitent. Nous avons perdu 800 heures ».* Partage 44.

Une palette large d'employeurs sur des métiers proches

Cet aspect instable de la relation aux bailleurs n'a pas déstabilisé les SIAE qui ont réussi à élargir leurs relations à d'autres interlocuteurs portant des métiers proches comme les Syndics de copropriété, mais aussi les Etablissements Sociaux et Médicaux Sociaux et résidences pour

personnes âgées, les bâtiments communaux, collèges et centres d'hébergement pour migrants, les campings, etc.

Dans tous les cas, agrandir le champ des possibles pour la mise à disposition sur des métiers proches ou sur des postes de gardien en remplacement semble un facteur clé de réussite. Il en va d'ailleurs de l'équilibre même du dispositif de placement direct au sein d'une structure dont les ressources proviennent de cette activité de mise à disposition : placer un gardien sur un emploi pérenne, c'est aussi une perspective de voir son volume d'heures de mise à disposition diminuer.

“ « Nous continuons le démarchage auprès de nouveaux bailleurs. Nous avons un gros client qui embauche nos salariés : 14 personnes issues du parcours ont été embauchées, puis une vingtaine. Ensuite il faut diversifier les interlocuteurs, car on a moins de boulot... C'est un peu la rançon de la gloire » Ladamifa.

Dépasser les perceptions négatives sur les salariés en insertion

Certaines structures qui ne sont pas parvenues à enclencher un véritable Parcours gardien, avec un engagement côté bailleurs à embaucher des personnes salariées des SIAE, nous renvoient les interrogations des employeurs sur le niveau de formation ou de qualification des salariés en parcours. C'est ainsi le cas pour la structure Tremplin Aider.

Le fait d'avoir une antériorité de mises à disposition permet toutefois, comme nous l'avons vu pour Tremplin Travail, de pousser à l'embauche d'un salarié ayant donné satisfaction sur plusieurs mois de remplacement. Il semble également possible de travailler l'employabilité à partir de mises à disposition exigeantes chez des bailleurs privés.

“ « Les responsables de portefeuille de copropriétés peuvent avoir des profils très performants sur des agents d'entretiens mais aussi des profils de gardien. Nous repérons les salariés comme ça : ce sont des gens motivés, autonomes, organisés. On les teste beaucoup, car ces postes demandent de la rigueur, des procédures, c'est compliqué [...] Les bailleurs ont accroché, nous avons déjà placé deux salariés chez eux ». Intermed

Néanmoins, même après une grande période de mise à disposition, avec des profils validés par les encadrants de proximité, les SIAE rendent compte d'une vision parfois négative des services RH des bailleurs :

“ « Il faut être vigilants aux éventuels conflits intra bailleurs (RH/direction) dans lesquels les salariés peuvent être pris en tenaille. Si un salarié est repéré via des heures de MAD, il faut rester en

accompagnement, car les entretiens ne sont pas toujours bienveillants envers les personnes en réinsertion ». Lodomifa

Une approche fine des compétences attendues pour des parcours sur-mesure

Si les structures essaimées ne semblent pas toutes faire appel à des outils d'analyse de poste, elles ont toutefois une idée précise des compétences attendues par les bailleurs. Les fiches de postes ne sont bien entendu pas les seuls éléments d'information, **les interlocuteurs directs dans le cadre des mises à disposition sont consultés mais aussi les DRH dans les cas de partenariats plus structurés**. Ainsi chaque poste est appréhendé dans sa spécificité. Il existe autant de postes que de bailleurs, avec des attentes sur le niveau de qualification qui vont d'une simple validation des savoirs être à la détention d'un titre professionnel avec une composante numérique voire un niveau bac+2 avec une composante gestion. La typologie ci-dessous reprend l'analyse par structures essaimées sur les profils attendus par les bailleurs de leur territoire en termes de besoin pour leurs immeubles :

- Un profil complet de gardien (menus travaux, gestions locatives, relai d'information locataires/bailleur, répurcation).
- Un profil plus développé pour des personnes présentant un profil bac+ 2 (capacité en numérique, plus grande importance du savoir-être, dimension gestion locative).
- Un profil essentiellement destiné aux activités de nettoyage/d'agent d'immeuble.

De ce fait, **il se dessine des formats de parcours très différents en fonction des attentes du bailleur et de ses possibilités d'engagement sur la formation interne des nouveaux salariés**.

On distingue :

- MAD et parcours avec modules de formation sur mesure : POE, Emploi et Développement, Lodomifa
- MAD - formations courtes (habilitations) en appui sur demande des bailleurs (non systématique) : Tremplin Travail
- Mise en situation de travail – formation qualifiante (sous le format PEC) : BIC, MAS.
- MAD - recrutements (intermed)

Trois structures ont pu placer des salariés auprès de bailleurs, cependant ces trajectoires ne relèvent pas encore à proprement parler d'un Parcours gardien soit parce que le poste est plus proche du métier d'agent d'entretien (Tremplin Travail), soit parce que le salarié n'a pas bénéficié de formation (comme pour Intermed). Soit la structure n'en est qu'à un stade expérimental : POE a mis en place un parcours avec une salariée, lui proposant de valider des blocs de compétences en parallèle des heures de mises à disposition, en partenariat avec le bailleur et l'organisme de formation.

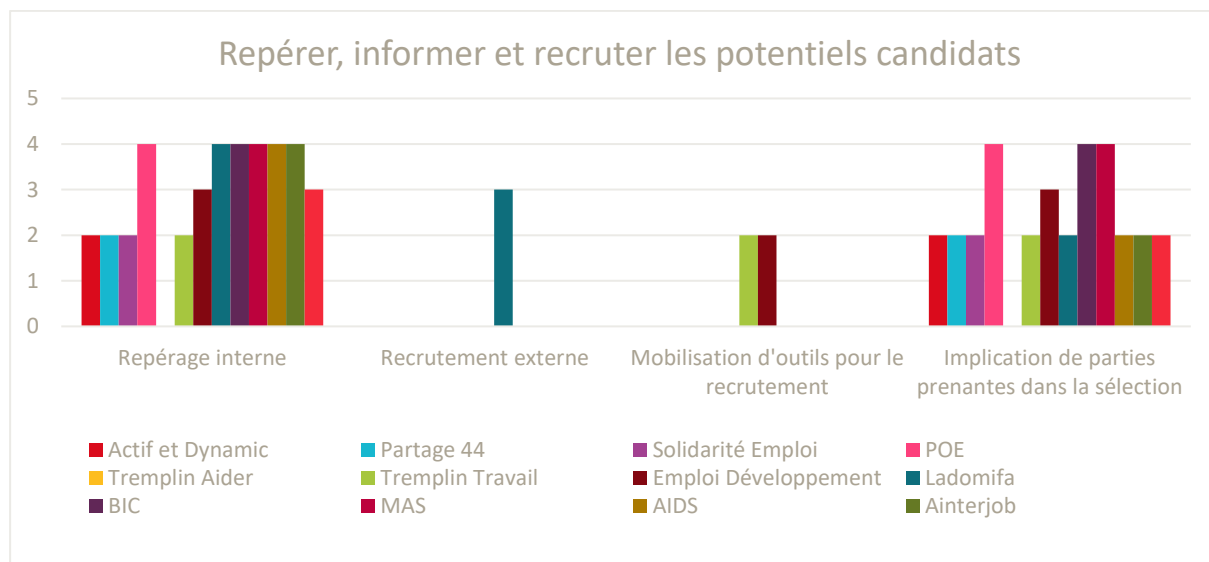
Une seule structure mettant en place dès la fin 2017 de manière opérationnelle Parcours gardien est une structure qui a intégré la démarche en 2015 et qui a pour cela bénéficié du soutien local favorable des collectivités. Le déclenchement des parcours dans 6 SIAE Bordelaises (dont BIC et MAS) est intervenu à la toute fin de 2018, avec 12 salariés actuellement en formation dans le cadre de PEC, soit 2 salariés par SIAE concernée. A Besançon, les profils

repérés à travers l'accompagnement des gestionnaires de portefeuilles de copropriétés permettent de satisfaire les besoins des bailleurs sur les métiers de gardien, 2 salariés ont été embauchés par ce biais. A Tremplin Travail, les bailleurs ont été convaincus de « passer le cap de l'embauche » suite à de longues périodes de mises à disposition et de discussions et rencontres avec l'AI.

Ces exemples montrent bien que la mise en œuvre de Parcours gardien prend forme avec le contexte et les attentes des bailleurs, lesquels ne sont pas nécessairement en attentes de profils de « gardien d'immeuble », ou bien sont en capacité d'assurer la formation en interne. Le Parcours Gardien, au sens d'un parcours intégré intraSIAE, alternant entre situations de travail et formation n'est donc pas toujours adapté. Il peut alors prendre la forme d'une passerelle SIAE/bailleurs, la SIAE jouant le rôle de facilitatrice de recrutements au sein d'un vivier de personnes dont les aptitudes ont été vérifiées en situation de travail.

C. REPERER, INFORMER ET RECRUTER DES SALARIES

Echelle de fidélité au modèle : Présélection des candidats



La présélection intervient soit sur la base d'un profilage en fonction du parcours formalisé (4), soit sur un profilage en fonction du métier visé avec un parcours qui s'ajustera à la personne (3), soit sur une veille permettant de positionner les salariés en cas d'opportunité de recrutement (2). Le repérage interne est la forme privilégiée par les structures essaimées, en dehors du recrutement externe imposée par le cadre de financement du PLIE à Montreuil. La sélection s'effectue à travers la connaissance fine de leurs publics, et donc avec peu de mobilisation d'outils spécifiques. Les repérages, suivi et recrutements des salariés se font en lien constant avec le bailleur (4), ou bien en l'impliquant dans la sélection de profils prêts au recrutement (3) ou en prenant en compte finement ses besoins avant de positionner des salariés sur un recrutement (2).

La MAD comme support d'observation

Les process de présélection sur le Parcours gardien ou pour des positionnements en recrutements directs apparaissent sous deux formats principaux :

- Un processus de sélection de candidats potentiels en dehors de la SIAE.
- Un processus de repérage des salariés au sein de la SIAE.

Le premier cas de figure, expérimenté à Rouen, ne se retrouve qu'à Montreuil, où Ladamifa bénéficie d'un financement PLIE. Il s'agit d'intégrer à l'AI des participants du PLIE en vue d'une intégration sur le Parcours². Les prescripteurs sont alors mobilisés très en amont pour pouvoir positionner ces futurs candidats le plus tôt possible en missions, afin de vérifier qu'ils ont les prérequis pour intégrer le Parcours.

“ *Lorsqu'il y a une prescription PLIE, il y a la contrainte de temps, c'est un peu le rush sur le repérage pour démarrer en juin, car les gardiens partent en vacances et il y a donc pas mal d'opportunités de remplacement, ensuite peut s'intensifier la formation.*”
Ladamifa

Car dans tous les cas, les candidats ne sont pas positionnés d'emblée sur un Parcours Gardien. Une période plus ou moins longue de mise à disposition sur des missions en lien avec le métier visé est systématique. **Dès lors l'objectif d'une présélection sur le Parcours permet d'envisager la mise à disposition comme une forme de « sas d'observation » au cours duquel les appétences, compétences et les besoins des salariés vont être vérifiés.** Cependant le changement d'approche est rarement assorti d'un véritable diagnostic de compétences. Plus simplement il s'agit d'une vigilance exercée par l'équipe permanente, laquelle semble apporter satisfaction pour positionner les bons profils sur un parcours ou sur un recrutement. Dans ce dernier cas, la mise à disposition peut être longue. Le format de Besançon s'exécute au sein des équipes de gestionnaires de portefeuille de copropriétés, postes exigeants sur lesquels s'observent une variété de compétences, l'autonomie notamment.

“ *« Le crédit et la crédibilité se consolident au fil du temps. Ceux avec lesquels nous travaillons, les acteurs opérationnels de terrain, vont faire remonter aux RH du bailleur qu'ils veulent embaucher telle ou telle personne »* Ladamifa

“ *« Aujourd'hui on a 130 personnes au quotidien sur la MAD. C'est un volume important donc 3 mois avant l'action, les collègues identifient les publics répondant au profil. Ce qu'ils ont besoin de vérifier sur la posture pro, c'est important, il s'agit de coller aux attentes du donneur d'ordre ou du client sur l'employabilité de la personne. Les clients sont ceux qui recrutent nos salariés. »* BIC

² 80% des personnes bénéficiant de Parcours Gardien proviennent du PLIE, les 20% restant étant des salariés internes à Ladamifa.

Cette période d'observation, constituant un véritable « sas » est consciemment intégrée au parcours mais plus ou moins formalisée. Les « sas » les plus structurés comprennent

- Des tests simples afin d'identifier les compétences-socle pour accéder à ce poste.
- Une enquête métier pour permettre aux profils identifiés de rencontrer des professionnels
- La méthode de recrutement par simulation (MRS) de Pôle Emploi

Par exemple, Ladamifa qui met en œuvre Parcours gardien depuis 2015, s'appuie sur un processus de recrutement formalisé en plusieurs étapes.

Le parcours de formation en cohorte vs individualisé

Deux formats étaient proposés lors de l'essai : un format souple à la carte et un format très structuré, contrat de professionnalisation oblige. Il apparaît chez les SIAE essayées qui mettent en place des actions de formation, une autre segmentation entre :

- des parcours individualisés, à la carte
- des parcours collectifs intégrant des « promotions » au Parcours gardien.

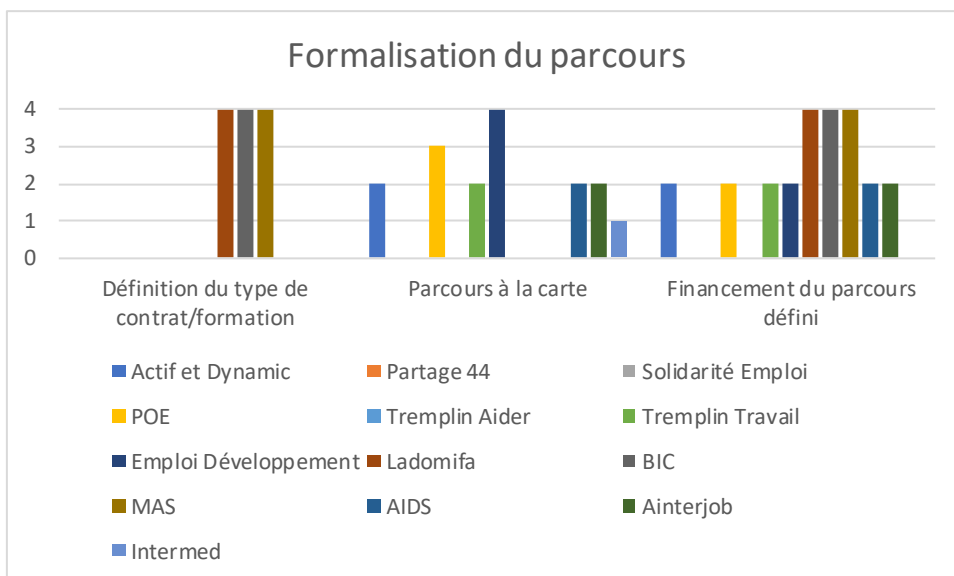
Les parcours individualisés concernent POE (1 personne en cours) et Emploi Développement (3 personnes en ont bénéficié, 2 ont été embauchées en CDI, 1 est encore en parcours). Ils sont **mobilisés plutôt dans des configurations avec peu de bailleurs et/ou peu de perspectives d'embauche**.

POE est en période de mise en place expérimentale d'un parcours sur mesure, en fonction des besoins qu'éprouvaient la salariée, avec une approche par bloc de compétences, visant l'équivalent d'un CAP. 4 salariés ont été repérés pour renouveler l'expérience. Une attention sera portée aux besoins, pour proposer un parcours à la carte, un salarié ne pouvant nécessiter qu'un seul bloc sur trois par exemple.

Emploi Développement a mis en place un parcours pour 3 personnes sur un panel de 18 personnes repérées par un groupe de travail interne dédié à ce repérage. Le montage des parcours qualifiants s'est effectué en partenariat avec des clients avec lesquels ils avaient déjà des portefeuilles.

Les parcours en cohorte sont mobilisés à Bordeaux et Montreuil **où des perspectives tangibles ont été repérées et où une prospection active a permis de multiplier les relations bailleurs ou employeurs de secteurs proches**. On observe que la mutualisation entre SIAE facilite la constitution de cohortes. La direction de Ladamifa, AI au sein de laquelle l'antériorité sur le projet permet d'avoir un certain recul, mentionne les effets positifs d'une dynamique de groupe. Cet aspect positif de l'émulation entre pairs au sein de l'AI a également été souligné à Angers, dans le cadre d'un parcours similaire sur le bionettoyage. Globalement, **ce choix de fonctionner par « promotions » facilite la mobilisation des prescripteurs, de l'équipe interne et des employeurs sur une temporalité récurrente, avec des cycles se répétant chaque année**. Ce fonctionnement permet une lisibilité dans la gestion et semble également facilitant pour mutualiser les parcours entre SIAE comme on le constate à Bordeaux, où des salariés peuvent bénéficier des mises en situation de travail chez des bailleurs initialement partenaires d'une autre SIAE.

La figure ci-dessous, présente les différents cas de figure observés :



Parmi les structures essaimées, seules trois structures sont parvenues à mettre en place un parcours de formation dans le cadre d'un contrat défini sur un groupe de personne élargi. Parmi les SIAE privilégiant un parcours à la carte, certaines ont réussi à trouver la formation adéquate avec les partenaires mais n'ont pas pu la mettre en œuvre, et d'autres ne mettent en place le parcours que de manière expérimentale, ou sur des petites formations en appui, selon la demande des bailleurs. Pour certaines structures, la recherche de sources de financement de la formation constitue un véritable point de blocage pour parvenir à déployer et formaliser Parcours Gardien.

Une sensibilisation des salariés dès la période d'accueil

6 SIAE essaimées ont toutefois bien intégré le Parcours gardien, et parfois avec des outils de présentation, comme une option à présenter aux nouveaux entrants dès la période d'accueil. Ainsi, les salariés nouvellement accueillis peuvent faire part de leur adhésion au projet et se projeter en conséquence. La mise en place de l'ensemble du modèle n'est d'ailleurs pas un frein à la sensibilisation des salariés et du personnel permanent.

“ « La présentation des postes que l'on a auprès des bailleurs permet à des personnes d'envisager ce champ qu'elle n'avait pas du tout envisagé par le passé. Les relations aux bailleurs grâce aux remplacements, restent dans le coin de la tête du personnel de l'AI. La présentation du poste donne parfois l'envie de découvrir le métier, une personne a même envisagé un changement de parcours professionnel. » Solidarité Emploi

Mobiliser le bailleur dès l'étape de sélection

Des SIAE essaimées sont parvenues à mettre en place un process en accord avec les DRH des bailleurs qui permet à ces derniers d'intervenir à l'étape de la présélection, c'est-à-dire avant

que le salarié n'intègre la phase formation du parcours. Les SIAE concernées n'ont pas suffisamment de recul pour pouvoir identifier s'il s'agit-là d'un élément de sécurisation du parcours jusqu'au recrutement. En revanche, **cette implication du bailleur à l'étape de présélection consolide la confiance entre les deux parties**. D'autres SIAE essaïmées fonctionnent de façon plus informelle, dans ces cas, côté bailleurs, ce sont les encadrants de proximité qui participent au choix des salariés à positionner sur un parcours ou sur un recrutement. La confiance se joue alors uniquement sur la connaissance du besoin du bailleur et la connaissance fine du salarié positionné en recrutement. On note également que les difficultés de sourcing et les déceptions fréquentes lorsqu'un bailleur fait appel aux acteurs de l'emploi, positionne de fait la SIAE comme un interlocuteur fiable, car pouvant à minima attester des compétences observées chez ses salariés.

“ L'objectif est de faire comprendre aux bailleurs que ce que coûte le PEC leur coûtera moins cher que la recherche de candidats et de recrutement, les éventuelles erreurs... Les personnes seront diplômées, en situation professionnelle et formées par un professionnel.” MAS

Outils de sélection et de mobilisation de l'équipe permanente

Pour Ladamifa, le parcours est parfaitement intégré, il fait partie de leur ADN et est intégré dans leurs pratiques. Dans la plupart des structures essaïmées, les temps collectifs au sein des équipes pour mobiliser et mutualiser les informations autour de Parcours Gardien sont dilués dans le fonctionnement habituel, il n'y a pas de temps dédiés identifiables.

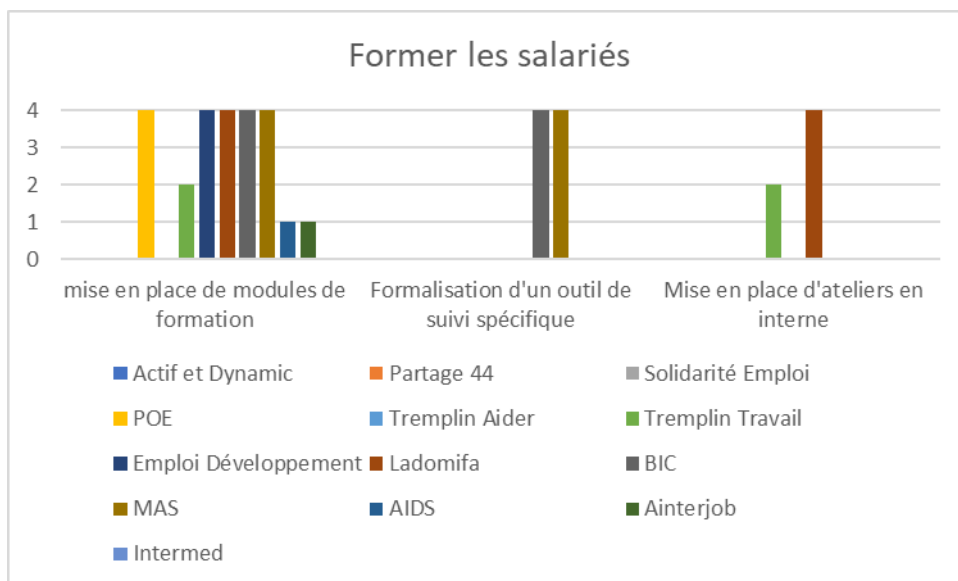
Pour les structures BIC et MAS, où la mise en œuvre est encore récente, Parcours Gardien a nécessité une forte mobilisation en interne (environ 300h par mois pour MAS).

“ Il faut gérer des commandes différentes, cela vient bousculer le quotidien. Il y a des tarifs, des positionnements et des plannings différents. Il faut être vigilants à bien cadrer ». MAS

Chez Emploi Développement, des temps de concertation sont dédiés pour le profilage des salariés, cependant la structure a cessé d'intégrer le parcours dans le budget prévisionnel. La continuité de Parcours Gardien est donc très incertaine, la CIP se sentant en difficulté à porter le projet sans soutien de l'équipe opérationnelle. Cet isolement peut rendre difficile la présentation de Parcours Gardien auprès des bailleurs.

FORMER LES SALARIES

Echelle de fidélité au modèle : Formation des salariés



La mise en place de modules de formation est inégale au sein des SIAE. Tandis que certaines n'ont pas trouvé l'offre de formation adéquate sur le territoire ou ont identifié la formation mais ne sont pas parvenues à la mettre en œuvre pour des raisons diverses (0), certaines ont mis en place quelques modules courts ou habilitations (2). D'autres encore visent la certification mais sur la partie propreté (3), et enfin certaines visent le titre professionnel sur des volumes supérieurs à 300h (4).

La formalisation d'un outil de suivi spécifique avait été identifié comme un levier potentiel pour la mise en œuvre de Parcours gardien lors de l'essaimage. Cependant, mises à part BIC et MAS où le format PEC demande un suivi adapté, les structures utilisent les outils similaires au suivi des autres salariés.

La mise en place d'ateliers en interne est également très peu évoquée par les structures, la formation étant dispensée par un organisme externe lorsqu'elle est mise en place.

Une difficulté à mettre en place une formation pour certaines SIAE

Nous l'avons évoqué, la formation des salariés est un élément constitutif du modèle « Parcours Gardien ». Toutefois, parmi les SIAE ayant participé à l'essaimage de l'ALS#Emploi, certaines n'ont pas tout à fait reproduit l'un ou l'autre des deux formats proposés par les experts.

Nous distinguons trois types d'explications :

1 Ce n'est pas une attente du bailleur : 3 structures concernées.

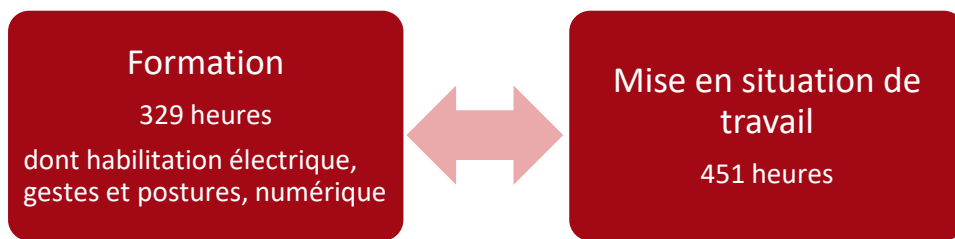
2 La SIAE n'a pas trouvé d'organisme de formation qui satisfasse à la fois les bailleurs, et les capacités de mobilité de ses salariés : 2 structures concernées.

3 La SIAE n'a pas trouvé le financement et/ou le bon montage juridique pour réaliser l'action de formation attendue par les bailleurs : 1 structure concernée.

Sélectionner le bon organisme de formation

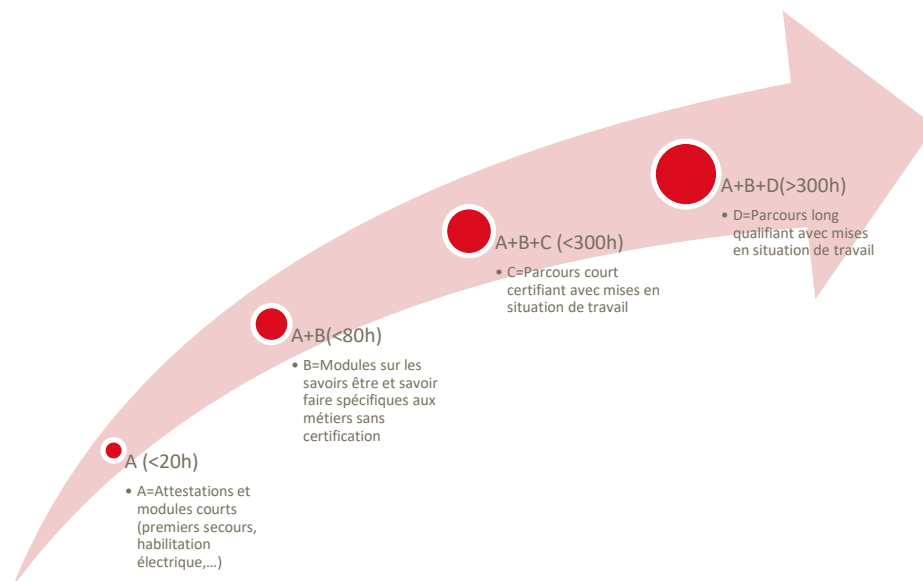
Le contenu de la formation doit pouvoir s'ajuster aux exigences des postes visés. Cela ne suffit pas à rassurer l'employeur, certains ayant des préférences pour des organismes de formation avec lesquels ils ont l'habitude de fonctionner. Les SIAE qui ont pu mettre en place les parcours Gardiens sont ainsi attentives à l'adéquation des contenus pédagogiques aux attentes des employeurs et des salariés. **Le soutien de l'AFOLS semble à ce titre particulièrement intéressant pour accompagner l'OF à ajuster ses contenus pédagogiques aux transformations des métiers** (modules sur les usages numériques par exemple).

Ainsi par exemple le parcours construit par les SIAE bordelaises :



Ajuster les parcours aux attentes des bailleurs

D'un territoire à l'autre, les parcours se sont construits différemment. Le paramètre principal guidant cette construction reste les attentes de l'employeur. Cependant ce n'est pas le seul paramètre, entrent en compte le besoin du salarié, les possibilités de financement complémentaires (exemple, le PLIE ou la Région) et les relations avec les services déconcentrés de l'Etat (le modèle incluant le contrat de professionnalisation n'a pas encore été reproduit, pour des raisons liées au positionnement des UT DIRECCTE, divergeant selon les Départements). La mobilisation de la formation se schématise ainsi



Les habilitations et modules très courts sont financés sur le contingent formation de la SIAE. Les actions certifiantes sont assumées en interne lorsqu'elles sont financées par la région ou par l'OPCA/Pôle emploi (POEI ou POEC). Les actions de formation certifiantes peuvent être pour partie intraSIAE et pour l'autre partie assumées par le bailleur après embauche. Les parcours longs sont des PEC portés par les SIAE, ou des contrats de professionnalisation dans le cas du modèle initial d'Interm'Aide Emploi et qu'envisagent toujours les SIAE des Pays de Loire.

Le Contrat de Professionnalisation

Il permet l'acquisition – dans le cadre de la formation continue – **d'une qualification professionnelle** (diplôme, titre, certificat de qualification professionnelle...) **reconnue par l'État et/ou la branche professionnelle**. L'objectif est l'insertion ou le retour à l'emploi des jeunes et des adultes.

Pour quels publics ?

Jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus afin de compléter leur formation initiale ;

Demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus ;

Bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA), de l'allocation de solidarité spécifique (ASS) ou de l'allocation aux adultes handicapés (AAH) ;

Personnes ayant bénéficié d'un contrat aidé (contrat unique d'insertion - CUI).

Aucune condition particulière (niveau de qualification, ancienneté du chômage...) n'est imposée.

Pour quels employeurs ?

Tous les employeurs de droit privé assujettis au financement de la formation professionnelle continue, à l'exception de l'État, des collectivités territoriales et de leurs établissements publics à caractère administratif.

Mais aussi :

avec des conditions particulières, les entreprises d'armement maritime pour leur personnel navigant ;

les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) ;

les entreprises de travail temporaire (les activités professionnelles en relation avec la formation sont alors exercées dans le cadre de missions d'intérim).

Dans quel cadre contractuel est prescrit le contrat de professionnalisation ?

Le contrat de professionnalisation peut être conclu sous la forme d'un **CDD ou CDI** ;

Le contrat (CDD) ou l'action de professionnalisation (au début d'un CDI) est d'une durée comprise entre 6 et 12 mois et peut être portée jusqu'à 24 mois par accord de branches pour des publics et des qualifications déterminées.

Lorsqu'il est conclu à durée déterminée, il peut être renouvelé une fois si la qualification visée n'a pu être obtenue pour cause d'échec aux épreuves, maladie, maternité, accident du travail, défaillance de l'organisme de formation.

Le titulaire du contrat est un salarié à part entière : les lois, les règlements et la convention collective lui sont applicables dans les mêmes conditions que les autres salariés.

La rémunération minimale à verser au bénéficiaire du contrat de professionnalisation varie selon son âge et son niveau de qualification, et est fixée en pourcentage du SMIC ou du minimum conventionnel :

	Niveau de formation ou de qualification avant le contrat de professionnalisation	
Age	Titre ou diplôme non professionnel de niveau IV ou titre ou diplôme professionnel inférieur au bac	Titre ou diplôme professionnel égal ou supérieur au bac ou diplôme de l'enseignement supérieur
Moins de 21 ans	Au moins 55 % du SMIC	Au moins 65 % du SMIC
21 ans à 25 ans révolus	Au moins 70 % du SMIC	Au moins 80 % du SMIC
26 ans et plus	Au moins le SMIC ou 85 % du salaire minimum conventionnel de branche si plus favorable	Au moins le SMIC ou 85 % du salaire minimum conventionnel de branche si plus favorable

Le temps de travail est identique à celui des autres salariés de l'entreprise. Le temps de formation est inclus dans le temps de travail. Le contrat peut être conclu à temps partiel dès lors que l'organisation du travail à temps partiel ne fait pas obstacle à l'acquisition de la qualification visée et qu'elle respecte les conditions propres au contrat de professionnalisation, notamment en matière de durée de formation par rapport à la durée totale du contrat.

Depuis la loi du 5 mars 2014, l'employeur doit obligatoirement désigner, pour chaque salarié en contrat de professionnalisation, un tuteur pour l'accompagner.

Quelles aides pour les employeurs ?

Exonération des cotisations patronales d'assurances sociales (assurance maladie, maternité, invalidité, vieillesse-décès) et d'allocations familiales lorsque le salarié est âgé de 45 ans et plus ;

Exonération spécifique pour certains groupements d'employeurs (GEIQ);

Une aide pour les entreprises de plus de 250 salariés employant plus de 5 % d'alternants en 2015 (taxe versée en 2016) ;

Une aide de 2000 € est versée aux entreprises à l'embauche d'un demandeur d'emploi âgé de 45 ans et plus en contrat de professionnalisation ;

Aide forfaitaire attribuée à l'employeur par Pôle emploi pour l'embauche d'un demandeur d'emploi de 26 ans et plus ;

Les actions de formation sont financées par les opérateurs de compétences (OPCO) au titre des contrats et périodes de professionnalisation.

Les dépenses exposées pour la formation du tuteur peuvent également être prises en charge par l'OPCA dans la limite de 15 € par heure de formation pour une durée maximale de 40 heures (9€/h dans les GEIQ).

Quelles démarches ?

Le contrat est obligatoirement écrit sur un **formulaire type** (Cerfa) disponible sur le site du Ministère du Travail. Ce formulaire, complété et signé par le bénéficiaire et l'employeur, est adressé à l'**OPCO** qui examine la recevabilité et informe l'employeur dans un délai de 20 jours à compter de la réception du contrat sur la prise en charge financière. Il dépose le contrat de professionnalisation accompagné de sa décision auprès de la **DIRECCTE** sous forme dématérialisée.

Interlocuteurs : Aide éventuelle de Pôle Emploi pour le recrutement en fonction d'un profil de poste préalablement déterminé. Aide éventuelle de l'OPCO concernant les financements des frais de formation, d'évaluation et d'accompagnement.

Nouveauté 2019 suite à la loi « liberté de choisir son avenir professionnel »

Une expérimentation d'une durée de 3 ans (01/01/2019 – 31/12/2021) permet de proposer un contrat de professionnalisation ni certifiant ni qualifiant. L'objectif : permettre une meilleure insertion professionnelle des bénéficiaires de ces contrats. Ce contrat de professionnalisation expérimental doit permettre aux personnes, notamment les plus éloignées de l'emploi, de disposer d'une formation sur mesure, plus adaptée à leurs besoins, et aux entreprises d'embaucher d'emblée un salarié qui sera formé au plus près des besoins réels.

L'OPCO est l'interlocuteur désigné pour accompagner ses adhérents à définir les compétences à acquérir dans le cadre de ce contrat de professionnalisation expérimental, en accord avec le salarié. Ce contrat de professionnalisation expérimental peut permettre d'acquérir un ou plusieurs blocs de compétences.

La Mise à Disposition : période d'essai ou d'alternance ?

Les différents formats de parcours de montée en compétence confèrent à la mise à disposition un statut différent.

Point commun à toute SIAE ayant réussi à placer des salariés en contrat classique chez des bailleurs, **la mise à disposition est une étape du processus de présélection**. Elle permet de vérifier les attendus en matière de comportement et compatibilité du métier visé avec les aptitudes du salarié, ainsi que la validation de son projet.

Dans un cas, chez Intermed à Besançon, la mise à disposition est effectuée sur une période longue chez des bailleurs privés et permet de proposer aux recrutements des bailleurs sociaux des salariés dont l'expérience, les savoirs faire et savoirs être ont été attestés par l'équipe qui gère ces missions et par des partages d'expériences entre salariés concernés. La mise à disposition est donc un outil de présélection pour la SIAE mais c'est aussi un préalable au recrutement chez un bailleur social. Effectuée sur une période d'un mois, après une présélection sur CV par le bailleur, cette période de mise à disposition correspond de fait à une période d'essai, sous observation du futur employeur, lequel embauche et forme par la suite.

Dans le cas des parcours certifiants ou qualifiants, l'obtention du titre est conditionnée à des périodes de mise en situation de travail. C'est tout particulièrement le cas des PEC. Dès lors la SIAE qui porte les actions de formation utilise la mise à disposition auprès d'un bailleur comme une forme d'alternance. Cette alternance peut être consolidée dans sa dimension apprenante par une vigilance quant à la variété des missions confiées.

Enfin, pour les SIAE n'ayant pas véritablement mis en place une forme de parcours intégré identifiable, la mise à disposition est le moyen de faire valoir auprès du bailleur que le salarié donne satisfaction et qu'il peut donc être embauché. Dans ces cas de figure, la période de mise à disposition sur des remplacements est proche d'une forme de CDD avant confirmation de l'emploi durable. En termes de temporalité il s'agit de périodes longues et l'embauche intervient à l'approche de la fin d'agrément SIAE du salarié.

Le Parcours Emploi Compétences (PEC)

Le PEC (forme de contrat aidé, en vigueur depuis Janvier 2018) a pour objectif l'inclusion durable dans l'emploi des personnes les plus éloignées du marché du travail.

Sa mise en place repose sur le triptyque **emploi-formation-accompagnement** :

un emploi permettant de développer des compétences transférables ;

un accès facilité à la formation ;

un accompagnement tout au long du parcours tant par l'employeur que par le service public de l'emploi.

Pour quels publics ?

Les PEC sont destinés aux publics les plus éloignés du marché du travail sur prescription du service public de l'emploi. Une attention particulière est accordée à certains publics tels que les travailleurs handicapés ou les résidents des quartiers prioritaires de la ville. Mais l'orientation vers un PEC repose avant tout sur le **diagnostic** réalisé par le conseiller du service public de l'emploi.

Les personnes en parcours emploi compétences sont **éligibles à la période de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP)**.

Pour quels employeurs ?

La prescription du PEC se fait en faveur des employeurs du **secteur non-marchand** sélectionnés en fonction des critères suivants :

Le poste doit permettre de développer la **maîtrise de comportements professionnels et des compétences techniques** qui répondent à des besoins du bassin d'emploi ou transférables à d'autres métiers qui recrutent ;

L'employeur doit démontrer une **capacité à accompagner** la personne au quotidien ;

L'employeur doit permettre **l'accès à la formation et à l'acquisition de compétences** : remise à niveau, pré-qualification, période de professionnalisation, VAE, acquisition de nouvelles compétences ;

Le cas échéant, la capacité de l'employeur à **pérenniser le poste**.

Dans quel cadre contractuel est prescrit le parcours emploi compétences ?

Le PEC est prescrit dans le cadre du **CUI-CIAE** dans le secteur non marchand. Concernant le secteur marchand CUI-CIE, la prescription n'est autorisée que dans les DOM ou par les conseils départementaux dans le cadre des conventions annuelles d'objectifs et de moyens (CAOM), sous réserve que le coût soit nul pour l'État, et que les conseils départementaux s'engagent à cofinancer à bon niveau les CUI-CAE.

L'objectif de durée d'un parcours est de **12 mois** et les conventions initiales ne peuvent être inférieures à 9 mois.

Quelle aide financière pour les employeurs ?

Exprimée en pourcentage du Smic brut, elle pourra être modulée entre 30 % et 60 %, dans la limite des enveloppes financières. Le taux de prise en charge est fixé par arrêté du préfet de région³.

Comment est mis en œuvre le PEC ?

Suite au diagnostic global réalisé par son conseiller référent, le salarié en PEC bénéficie d'un accompagnement tout au long de son parcours, articulé autour de 3 phases complémentaires :

un entretien tripartite : il réunit le référent prescripteur, l'employeur et le futur salarié au moment de la signature de la demande d'aide. Il doit permettre la formalisation des engagements ainsi que la déclinaison des compétences que le poste doit permettre d'acquérir (compétences définies dans un formulaire en ligne) ;

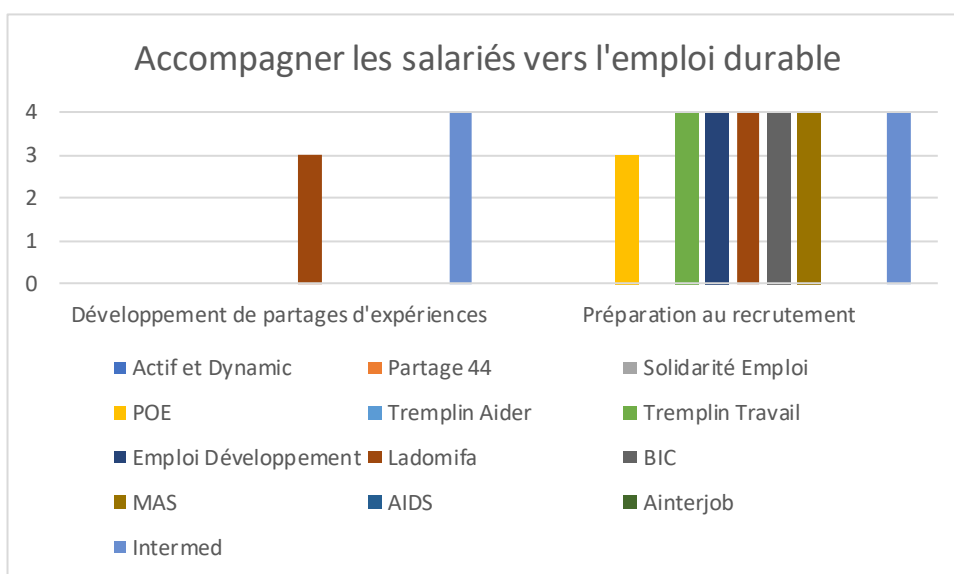
³ Pour les cas des 6 SIAE Bordelaises, le financement Etat est fixé à 50% (contre 70% pour des CUI-CAE auparavant utilisés pour des parcours CAP petite enfance). Une aide de la région et des fonds de la politique de la ville complètent le modèle économique pour financer l'ingénierie, le tutorat, le suivi et éviter des surcoûts dans la mise à disposition.

un suivi durant le contrat qui peut prendre la forme d'un livret de suivi dématérialisé, qui engage l'employeur à désigner un tuteur en capacité d'effectuer des remontées mensuelles auprès du référent prescripteur (Pôle Emploi)⁴;

un entretien de sortie, en cas de besoin, 1 à 3 mois avant la fin du contrat, permettant de faire le point sur les compétences acquises, d'évaluer le cas échéant l'opportunité d'un renouvellement de l'aide, de mobiliser des prestations, ou encore d'enclencher une action de formation complémentaire.

ACCOMPAGNER VERS L'EMPLOI DURABLE

Echelle de fidélité au modèle : accompagnement



En plus des rôles usuels des CIP, le modèle proposé à l'essai prévoit des ateliers collectifs en interne pour les salariés en parcours et un format plus intensif de préparation aux recrutements.

On constate que la préparation au recrutement a été investie face à des demandes d'embauche de la part des bailleurs, notamment grâce au travail amont de compréhension des besoins de leurs salariés (4). POE se situe à 3 car le parcours expérimental où a été placée la salariée n'a pas encore abouti en embauche, même si elle devrait en être l'issue.

Le premier item, quant à lui, n'a pas été beaucoup travaillé, soit parce que le parcours n'a pas été pleinement déployé, soit parce que son format ne s'y prêtait pas : individualisé (POE) ou sous format d'alternance entre formation et mises à disposition/mises en situations de travail, ne permettant pas d'envisager des temps de regroupement supplémentaires (BIC, MAS). Ladomifa, de par son antériorité sur le Parcours, peut faire état de retours d'expériences

⁴ Le format d'un PEC en « portage salarial » impose à la SIAE de maintenir le salarié sur le même lieu et avec le même tuteur. Elle demande une vigilance sur le rôle du tuteur qui est un employé du bailleur. L'accord-cadre bordelais inclut une formation des tuteurs et en régit le rôle, les modalités sont ensuite déclinées avec chaque bailleur. Le suivi est assuré par la SIAE et suppose une coordination à minima mensuelle avec le tuteur.

positifs, tandis qu'Intermed met en place des échanges d'expériences collectifs entre gestionnaires de portefeuilles de copropriétés.

Garantir une continuité du parcours par un suivi continu

Le parcours visant l'emploi durable, les SIAE interrogées ont toutes mis l'accent sur le soin à apporter au suivi des salariés. Le repérage des candidats potentiels s'effectue sur des temps de mise à disposition. Aucune grille d'évaluation des compétences ne semble utilisée sauf dans le cadre des PEC. La mise en place d'actions de formation est individualisée en certains cas, en cohorte dans d'autres. La récurrence des cycles « repérage », « entrée en formation », « recrutements » semble faciliter l'anticipation et l'accompagnement des salariés sur un parcours qui présente des exigences en matière de prérequis. **Les prérequis en matière de savoir être sont aisément vérifiables sur les temps de mise à disposition. Les lacunes en matière de savoirs de base sont en revanche plus difficilement détectables**, sauf pour la non maîtrise du français à l'oral. Néanmoins, les SIAE ne semblent pas mettre en place des parcours incluant des modules préalables de français ou mathématiques à visée professionnelle.

Les problématiques sociales ont été peu évoquées lors de nos entretiens. Est toutefois fréquemment évoquée la question de la mobilité, les actions de formation et les postes de gardiens étant souvent positionnés sur plusieurs sites. Les salariés semblent trouver leurs solutions sans pour autant posséder le permis de conduire.

Si la question du suivi apparaît dans nos entretiens comme un des éléments clé de la réussite du parcours, c'est parce que les SIAE peuvent mettre en avant auprès du futur employeur

- une connaissance fine de la personne positionnée comme candidate
- une capacité à intervenir auprès du salarié, pendant sa période de montée en compétences et même après son embauche.

Ainsi le suivi tout au long du parcours est un argument de nature à générer de la confiance et permettant d'inciter l'employeur à privilégier ce mode de recrutement.

La formation comme outil de remobilisation et d'implication du salarié

Les publics de l'IAE étant souvent non qualifiés, les SIAE mettant en place des formations dédiées dans le cadre d'un parcours visant l'emploi durable constatent un effet positif chez les salariés sélectionnés. Ils remarquent **une implication plus grande dans la réalisation des missions, et surtout, un aspect remobilisateur de la formation**. Les modules courts permettant l'obtention d'habilitations ou de certificats sont parfois les premiers diplômes des personnes concernées, ils produisent donc un effet sur l'estime de soi.

“ « La personne était dans une situation d'insertion difficile, et avait connu des périodes de rupture à plusieurs reprises. La formation lui a demandé un gros effort d'investissement mais a été très valorisante pour elle » POE

La dynamique de groupe pour les salariés inclus dans des parcours collectifs permet également une émulation et une progression des salariés que constatent les CIP.

Par ailleurs, **le fait que les actions de formation soient intégrées à un parcours soutenu par des mises en situation fréquentes et dont le but est très clair permet aux salariés de s'impliquer et de voir du sens aux actions de formation.**

Enfin, les SIAE ayant mis en place un parcours qualifiant soulignent que **l'obtention du titre est un gage supplémentaire pour le salarié de décrocher un emploi durable et de maîtriser son évolution professionnelle** : cela permet au salarié à la fois d'être recruté chez d'autres employeurs que ceux pour lesquels il est intervenu lors de son parcours IAE, mais également, s'il a été retenu par le bailleur, de pouvoir rejoindre plus tard un autre employeur aux conditions de travail ou de rémunération lui paraissant plus attractives.

“ Aller jusqu'à la fin du titre professionnel de gardien d'immeuble était une condition préalable stricte pour nous. Notre position est de défendre l'employé en parcours d'insertion pour avoir une certification allant jusqu'au titre professionnel. Même s'il n'est pas embauché en tant que gardien d'immeuble, il aura la possibilité de changer pour un métier approchant, pour le privé par exemple.” MAS

Mettre en place des ateliers en interne

Un des éléments de fidélité au modèle essaimé consiste en la mise en place d'un cycle d'ateliers en interne par les CIP en charge des parcours gardiens. **Nos entretiens nous laissent à penser que la plupart des SIAE ayant participé à l'essaimage n'ont pas repris cet élément**, soit parce que le faible volume de salariés concernés permettait de réaliser des actions similaires en entretien individuel, soit parce qu'elles ne l'ont pas identifié comme une nécessité ou encore parce que les ateliers existants préalablement leur paraissaient suffisants.

Pour celles qui mettent en place ces ateliers, il semble que l'effet positif joue favorablement sur l'implication des salariés sélectionnés pour le parcours. Les ateliers permettent de consolider une dynamique de groupe, dont les membres peuvent se sentir appartenir à une « promotion ». A noter le cas particulier d'Intermed à Besançon, dont les groupes sont constitués en amont, et correspondent à une organisation d'équipe spécifique à la gestion de copropriétés pour les syndicats. Chaque salarié est alors gestionnaire d'un portefeuille de copropriétés et dispose de temps d'échange de pratiques avec ses homologues.

Lorsque les SIAE ne sont pas parvenues à intervenir sur les processus de recrutement des bailleurs, **les ateliers consolidant la présentation de soi en entretien semblent une nécessité**, l'exemple de Aids et Ainterjob nous montre que lors de process de recrutement collectif de type « jobdating », les salariés en IAE souffrent de difficultés et ne sont pas retenus alors même qu'ils ont de l'expérience et ont prouvé leur aptitude à exercer les missions.

STRUCTURER UN « ECOSYSTEME » FAVORABLE

La mise en place du Parcours Gardien dans toutes ses dimensions n'est certes pas toujours pertinente au regard des pratiques ou attentes des employeurs locaux, on assiste donc à des ajustements du modèle qui viennent enrichir la palette des possibles. En revanche, certains aspects n'ont pas été mis en œuvre pour des raisons extrinsèques qui invitent à considérer les aspects de gouvernance territoriale et de mutualisation de ressources entre acteurs comme des facteurs clés de réussite pour ce parcours intégré vers les métiers du gardiennage.

Une structure stable en interne

Avant d'explorer l'écosystème favorable au déploiement du Parcours Gardien, soulignons toutefois que malgré les précautions prises, et notamment les critères de stabilité des structures au titre de leur gouvernance et leur modèle économique, dans la sélection des structures essayées, certaines ont fait face à des aléas qui expliquent l'absence ou le retard pris dans la mise œuvre.

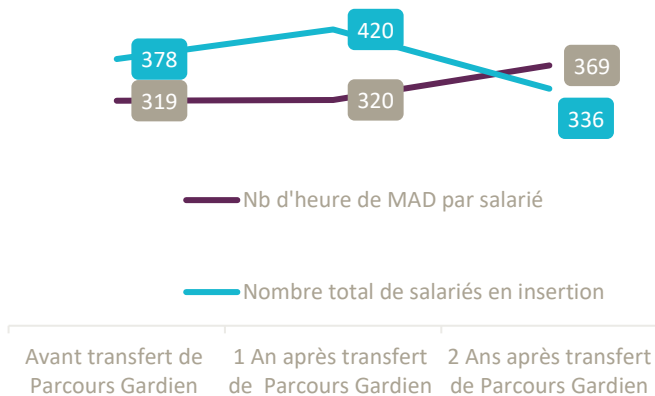
Les changements de direction fragilisent l'essaimage, il semble toutefois que cela ne soit pas un facteur déterminant. En effet **nous constatons une bonne connaissance des modalités et enjeux de cette innovation chez les dirigeants n'ayant pas participé à l'essaimage**. En revanche, la question des difficultés économiques (perte de marchés) ou l'intégration d'autres innovations (essaimage de SEVE pour deux SIAE et essaimage de SOLENI pour deux autres) obligent les structurent à prioriser leur investissement en laissant Parcours Gardien au second plan. Parcours gardien a ainsi été suspendu, dans un cas pour prioriser la recherche de nouveaux clients, dans les autres cas pour assurer la conduite du changement en interne lié aux innovations.

“ En anticipation de l'éventuelle perte de mise à disposition avec notre bailleur client, la perspective pour nous cette année est de nous rapprocher des syndicats, des établissements médico-sociaux [...] A cela s'ajoute le projet Seve, qui implique un revirement à 360° de certaines pratiques internes ».
Partage 44

Par ailleurs, l'activité des SIAE peuvent varier d'une année à l'autre, ce qui va induire une priorisation plus ou moins forte sur la mobilisation d'un essaimage tel que celui de Parcours Gardien.

Evolutions de l'activité de la SIAE Emploi Développement

Evolution nombre de salariés et nombre d'heures par salariés



De l'année de lancement (2016) à deux ans après l'essai de Parcours Gardien (2018) la SIAE a connu une première année de forte hausse en nombre de salariés et en heures de mises à disposition puis une deuxième année de baisse, aboutissant à un volume d'heures légèrement supérieur en 2018 à celui de 2016 et à un nombre de salariés plus faibles. La figure ci-dessous présente ces évolutions sous l'angle du nombre d'heures annuelles par salarié en insertion. On constate en effet que les résultats en 2018 ont abouti à une diminution de 42 salariés (-11%) mais à une augmentation du volume horaire pour un salarié de 50 heures (+ 16%).

Coopérer et Mutualiser entre SIAE

La coordination entre SIAE a potentiellement un effet catalyseur sur le déploiement de la démarche Parcours gardien. Pourtant sur certains territoires, des rapports de concurrence entre SIAE bloquent la coopération autour de Parcours gardien. **Une configuration dans laquelle chaque SIAE intervient dans un périmètre bien défini (géographique notamment), et non en concurrence pour la recherche de marchés et de clients, est un cadre propice.** Un historique de coopération avec des projets menés en commun facilite l'entente entre structures.

Les principaux intérêts de la coopération avancés par nos interlocuteurs sont les suivants :

- **Une prospection en commun pour la mise en place d'un parcours gardien.** Elle s'effectue sur la base d'un argumentaire forgé à plusieurs et soutenue par des supports partagés et paraît avoir une portée supplémentaire à l'approche bilatérale. Le gain de temps est évident de même que la connaissance des postes de gardiens.

“ Les AI les plus dynamiques de Gironde se situent au niveau de la rive gauche et de Bordeaux, mais les résidences proposées étaient rive droite. Or, les bailleurs étaient en sous-effectif de gardiens sur les quartiers politiques de la ville en rive gauche. Après en

avoir parlé avec eux, les bailleurs ont donc revu leur position et leur demande". MAS

“ Nous avons parlé de Parcours Gardien dans un groupe de travail de la Politique de ville, au niveau de Bordeaux Métropole. Nous avons fait une présentation de la manière dont les AI s'étaient emparées du sujet. C'est un sujet qui n'avait pas été abordé à ce niveau-là" MAS.

- **La portée institutionnelle de la démarche.** L'action à plusieurs SIAE semble faciliter la constitution d'une alliance territoriale en faveur du Parcours gardien, tant du côté des financeurs et institutions que du côté des bailleurs. **Les SIAE isolées paraissent plus en difficulté pour atteindre les niveaux DRH des bailleurs**, les leviers de l'USH en région et la bienveillance des institutions quant aux formats de formation proposés.
- **La mutualisation de la recherche de solution en ingénierie de formation et en financement.** La coopération semble permettre une connaissance plus large des sources possibles de financement et des possibilités de montage en matière de formation. La gestion commune du parcours (dans un cas d'une cheffe de projet partagée entre plusieurs SIAE) permet également de diminuer les coûts d'ingénierie de projet.
- **La possibilité de construire des parcours collectifs de formation.** La mutualisation des actions de formation entre SIAE d'un même territoire permet de lever toute difficulté de sourcing pour constituer des cohortes de salariés en parcours. Cela permet également de mieux répondre aux attentes des bailleurs en accroissant le vivier disponible. La garantie d'effectifs suffisants assure également l'intervention d'organisme de formation de qualité. Les missions de mises à disposition et les postes fournis par les bailleurs sont alors à répartir équitablement entre SIAE selon la zone géographique concernée.

Transmission de la démarche à d'autres SIAE

Ce constat et des relations de coopération déjà établies ont conduit sept des structures essaimées (POE, Intermed, Actif et Dynamic, BIC/MAS, Gain pour l'emploi) à présenter la démarche Parcours gardien au collectif de SIAE de leur territoire, afin éventuellement de le leur transposer. Pour trois de ces structures, l'initiative n'a pas intéressé les SIAE sensibilisées (POE, Intermed, Actif et dynamic). Au contraire, le transfert a pu être engagé au sein de collectifs déjà bien constitués :

- BIC et MAS auprès de trois autres AI (ARE 33, Réagir et Bassin Solidarité Emploi) sur le territoire bordelais
- Solidarité Emploi auprès des autres AI du groupement Gain pour l'emploi sur le territoire nantais.

Ces collectifs tentent de travailler de concert à la mise en œuvre de Parcours gardien.

Une mutualisation des besoins en formation pour Aids et Ainterjob a pu s'effectuer via l'Union des Structures d'Insertion par l'Economie de l'Ain (LUSIE 01), inter-réseau associatif créé en 2010,

qui regroupe les 45 SIAE du département. Les deux directrices avaient positionné 4 salariés chacune pour une semaine de formation (habilitation électrique et technique de nettoyage), en fonction des fiches de postes.

LUSIE recense les besoins en début d'année, puis envoie un appel d'offre auprès des organismes de formation, et propose aux SIAE de positionner leurs salariés sur les formations construites. Les SIAE peuvent bénéficier d'une enveloppe dédiée dès le départ, le programme étant financé par LUSIE en collaboration avec l'AGEFOS leur OPCA sur le coût pédagogique et la rémunération. Seulement 10% reste à la charge des AI.

L'ingénierie de formation interSIAE a donc facilité et permis de constituer un groupe de formation de 8 personnes. Cependant, ce groupe de personnes n'a pas pu évoluer avec le soutien des deux structures dans le cadre de Parcours Gardien, suite à un quiproquo entre différents acteurs du territoire.

Une articulation entre acteurs de l'emploi

Les bailleurs ont accès à plusieurs sources de recrutement. Ainsi, malgré des relations constituées de longue date pour des mises à disposition, une association intermédiaire doit faire face à une certaine forme de concurrence avec des acteurs du placement en emploi. Le cas d'un court-circuit avec une facilitatrice de clauses d'insertion qui a su profiter d'un recrutement collectif pour placer ses candidats, nous invite à considérer la relation de bonne intelligence entre acteurs de l'emploi comme un élément de réussite du parcours des salariés en insertion.

“ « La DRH du bailleur avait présenté les postes sur les mois à venir, et les salariés de nos structures (avec AIDS) étaient repérés. Mais lorsque la professionnelle du PTCE s'est entrevue avec elle, prétendant travailler pour nous, nous n'avons plus eu de nouvelles par la suite. La DRH pensait bien faire, elle s'est excusée. Nous sommes revenus vers eux par la suite mais les modes de recrutement avaient évolué. » Ainterjob

Le cas du PLIE de Montreuil offre un exemple de relation gagnant-gagnant, qui permet à des participants du PLIE de bénéficier d'une validation de projet et d'une mise en situation de travail avant de s'engager dans le parcours, lequel a de fortes probabilités de déboucher sur un emploi durable.

S'inscrire dans un réseau national

L'essaimage de Parcours Gardien par l' AIS#Emploi était adossé sur une convention entre le Coorace et l'USH. Par ailleurs l'innovation sociale « Parcours Gardien » a fait l'objet d'une sélection par les membres du comité de pilotage de l' AIS, au rang desquels figurent les services du Ministère du travail (direction de la stratégie de la DGEFP). Ainsi d'emblée, l'essaimage a été validé dans son intérêt tant par la branche des bailleurs sociaux que par le réseau de SIAE au sein duquel avait émergé l'innovation ainsi que par l'Etat. Ensuite l' AIS a cherché à maintenir une dynamique de réseau pour soutenir l'action de formation-action proposée.

Cette dynamique devait ensuite être relayée par le Coorace. Notre évaluation montre que les leviers attendus par cette dimension nationale ont joué un rôle mineur. Néanmoins la dimension réseau et le portage national restent à nos yeux comme à ceux des structures essaimées un facteur clé de réussite.

“ *« J'utilise l'Ansa comme argument avec les bailleurs, pour dire que l'action a du crédit, c'est une reconnaissance. » Lodomifa*

“ *« La dynamique nationale nous a permis d'avoir une certaine légitimité à dupliquer un modèle qui était fait ailleurs » BIC*

L'appartenance à un collectif national est soulignée par nos interlocuteurs comme une dimension facilitante pour pouvoir interagir au local avec le crédit d'une démarche nationale. Nos interlocuteurs ont parfois fait valoir que la mention des acteurs nationaux engagés permettait de mieux capter l'attention des bailleurs lorsque le Parcours gardien leur est présenté.

“ *« Le collectif a permis le démarrage d'une cohorte de salariés en formation, ainsi que l'impulsion d'un autre regard des bailleurs sur les AI, parfois peu connues [...] Ce projet leur a permis de se sentir intégrés dans quelque chose de plus grand ». MAS*

Le collectif de structures essaimées à l'échelle nationale

La journée du 11 septembre 2017 « Parcours gardien : de l'appropriation de l'innovation à sa mise en œuvre : Quels retours critiques ? Quels leviers d'action partager ? » a réuni les porteurs initiaux de Parcours gardien, des structures essaimées et des partenaires nationaux pour partager les retours de chacun sur la démarche Parcours gardien et identifier des pistes d'actions au niveau national pour soutenir les structures dans leur déploiement du projet. Ces échanges ont permis notamment d'élaborer une stratégie pour porter un amendement au projet de loi avenir professionnel de façon à lever les verrous législatifs à la mobilisation du contrat de professionnalisation par les SIAE.

Le maintien d'un espace de transmission de bonnes pratiques, de solutions et d'information sur les possibilités en matière de financement et de formation paraît nécessaire ; Nous constatons lors de nos entretiens un certain isolement des structures les unes par rapport aux autres. Quand certaines ont pu mobiliser les PEC faute de contrats pro, d'autres attendent encore l'aval de leur Direccte sur ces formats. Les opportunités du PIC IAE pour financer la formation sont très inégalement identifiées. Enfin la question des outils construits par des collectifs locaux, notamment de présentation de la démarche aux bailleurs, ne semblent pas être appropriés ailleurs.

Malgré ce point de vigilance, **les structures interrogées se sentent toujours appartenir à ce collectif d'essaimés constitué en 2016**. Certaines d'entre-elles sont d'ailleurs engagées dans

un projet d'essaimage plus large dans le cadre de l'appel à projets 100% inclusion du Plan d'Investissement dans les Compétences.

Se saisir des leviers régionaux : le poids de l'USH

Le fait que l'Union Sociale de l'Habitat se soit engagée dans la démarche au niveau national a pu peser favorablement sur la structuration territoriale du Parcours Gardien. Les essaïmés concernés nous font part de l'effet levier opéré par l'intervention de la représentation régionale de l'USH, à Bordeaux (LAROSHA) et en Franche Comté. Il semble donc que l'implication des USH en région facilite la mise en relation des SIAE porteuses du Parcours gardien avec la plupart des bailleurs de leurs territoires. La démarche la plus aboutie s'observe à Bordeaux où une convention-cadre impliquant les bailleurs a été signée. Néanmoins, la plupart des territoires n'ont bénéficié d'aucun appui de ces acteurs.

“ « Notamment grâce à la convention avec l'USH, les bailleurs ont pu comprendre qu'ils avaient la possibilité de participer à un projet d'envergure nationale, d'abord expérimenté, puis porté par l'Ansa. Cela permet de contextualiser, de situer, de lui donner toute sa place, surtout si le bailleur est adhérent à l'USH » Emploi Développement.

L'implication de la Direccte

L'ALS#Emploi étant soutenu par la DGEFP, cela aurait pu faciliter les relations des SIAE aux Direccte pour obtenir l'autorisation de mettre en œuvre le Parcours Gardien selon le format pratiqué par Inter'Aide Emploi à Rouen, à savoir avec un portage de Contrat Pro. Il s'avère que la mobilisation de ces contrats n'a pas été possible ailleurs. En revanche les SIAE de l'agglomération bordelaise ont pu mobiliser les PEC sur le conseil de leur Direccte. Globalement les SIAE ont pu mettre en avant l'intérêt du Parcours Gardien et les services déconcentrés de l'Etat ont globalement contribué à la recherche de solutions ad hoc. La non mise en œuvre du Parcours à partir d'une impossibilité à mobiliser le contrat de professionnalisation ne s'explique pas par ce seul motif.

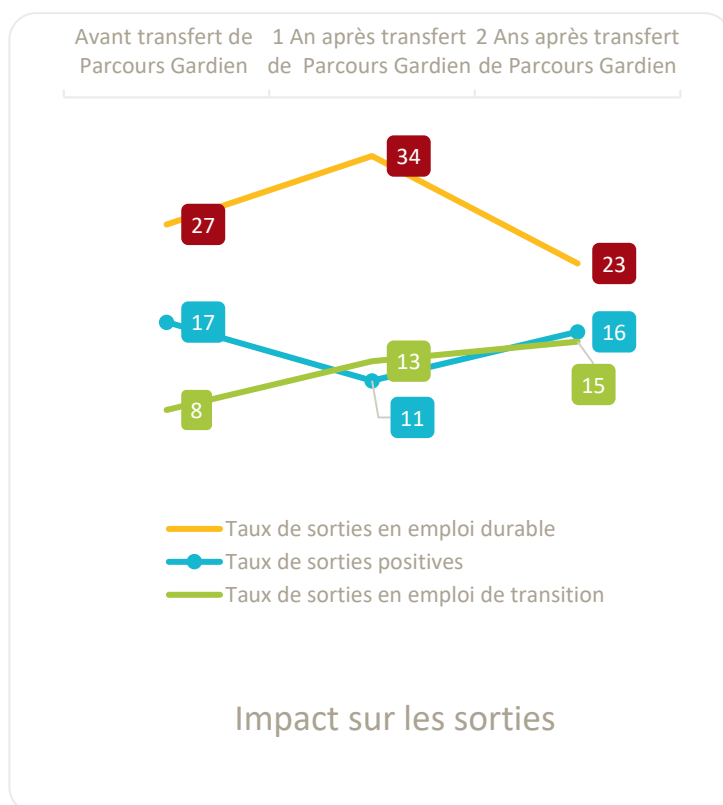
IV. IMPACTS DU DISPOSITIF D'ESSAIMAGE

Sur les salariés des SIAE

L'impact de l' AIS#Emploi se vérifie dans 10 structures essaimées et concerne indirectement 6 SIAE associées aux structures essaimées Bordelaises et Nantaises. **En tout, ce sont 36 salariés des SIAE qui ont bénéficié du Parcours en 2018⁵ et 28 qui ont été recrutés par les bailleurs⁶.**

Focus sur Emploi Développement

Impact sur la qualité des sorties de parcours



Les sorties en emploi de gardien concernent un salarié en 2017 et un autre en 2018. Les hypothèses de départ étaient que l'investissement dans Parcours gardien devait permettre aux salariés concernés d'obtenir plus facilement un CDD long voire un CDI au terme du parcours. Les faibles effectifs concernés par des parcours gardiens n'ont somme toute pas permis de soutenir qualitativement les sorties de la SIAE. Au global, en 2018, les résultats sont en baisse de 4 points par rapport à 2016 en ce qui concerne l'emploi durable, de 1 point pour les sorties positives, mais la forte hausse des sorties en emploi de transition (+7 points) compense ces effets.

Au-delà des positionnements et sorties en emploi, l'implication des SIAE dans le repérage de salariés compétents et leur proposition aux recrutements des bailleurs concerne un plus grand nombre de salariés.

⁵ 3 pour Emploi Développement, 4 BIC-MAS (en compter 12 pour les SIAE partenaires) mais en tout début de parcours, 1 pour POE, 20 chez Ladomifa

⁶ 1 chez Partage 44, Solidarité Emploi, et POE, 20 chez Ladomifa, 2 chez Intermed, 3 chez Emploi et Développement.

Pour les salariés touchés, on note :

- Une valorisation des compétences
- Un surcroît d'implication et de motivation
- Un volume horaire plus conséquent et donc une augmentation du niveau de vie
- Une hausse de l'estime de soi

“ « La salariée est ravie. Elle était auparavant sur de la mise à disposition, à droite et à gauche. Le bailleur a vu chez elle une réelle différence : moins de perte de temps dans son travail, meilleure organisation. » POE

“ La formation permet aux salariés de prolonger leurs périodes de MAD sur l'année, car la formation ne s'effectue pas sur un seul mois. Cela permet une certaine stabilité et une visibilité”. Emploi Développement

“ Le parcours leur permet d'être assurés d'un salaire lissé pendant 9 mois, ils se projettent dans un secteur dans lequel ils veulent rentrer. Certains sont vraiment investis dans les deux aspects, la formation et le travail. C'est un peu une récompense par rapport à leur parcours déjà existant. L'objectif est qu'ils partent de l'association, et c'est intéressant que cette fin de parcours d'insertion se fasse dans l'AI" MAS

Pour les salariés qualifiés, les SIAE notent une capacité à faire valoir leurs compétences auprès d'autres employeurs et une meilleure stabilité dans l'emploi.

Sur la mobilisation de la formation

7 structures identifient un parcours de formation, tandis que 5 ont réussi à le mettre en place pour au moins 1 salarié. L'impact de l'AI#Emploi est ici lisible à la fois dans la mobilisation des structures pour faire monter en compétences leurs salariés mais aussi dans la **capacité à développer une ingénierie de formation “sur mesure” et intégrée à un parcours de mises à disposition cohérent avec un objectif professionnel tangible pour le salarié.**

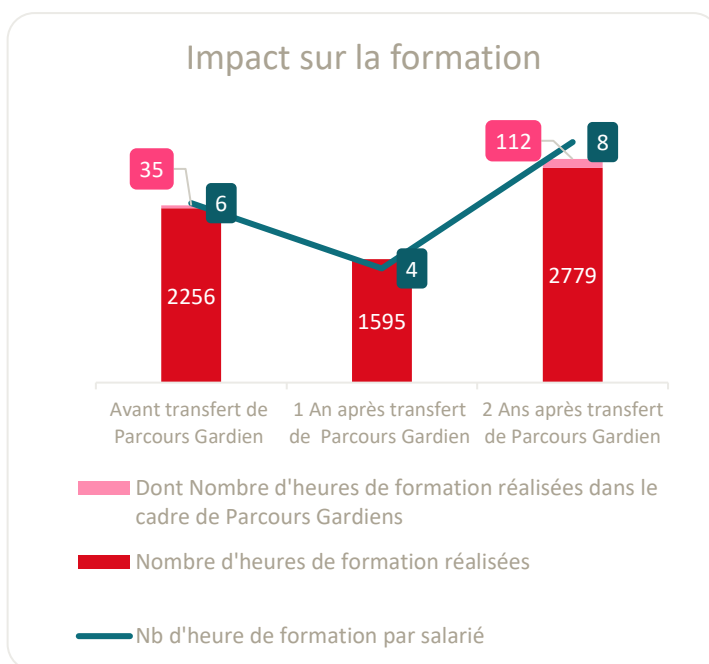
Notons d'ailleurs que si le Parcours Gardien n'a pas été mis en œuvre **à Angers, la SIAE a mis en place des parcours intégrés pour d'autres métiers**, le parcours est donc similaire mais dédié au bionettoyage et, sur un projet en cours avec l'OF EchoBat, aux métiers du bâtiment. Ce schéma de parcours intégré inspiré par Parcours Gardien se retrouve également à Lodomifa, qui souhaite l'étendre à des métiers d'agent d'entretien, et sur des marchés avec des bâtiments communaux, des collègues.

Remarquons enfin que des structures ont cherché à mettre en place un Parcours Gardien mais que les bailleurs n'ont pas identifié la formation comme préalable au recrutement. Il est donc compréhensible que les SIAE n'aient pas investi ce champ. Le Parcours repose alors sur la seule mise à disposition, préalable au recrutement.

Focus sur Emploi Développement

Impact sur la mobilisation de la formation dans la SIAE

On constate sur la figure ci-contre que l'Association Intermédiaire Emploi Développement a augmenté de façon significative le volume d'heures de formation mobilisées pour ses salariés, dans l'absolu, mais aussi en termes d'heures par salarié. Les heures mobilisées spécifiquement pour les parcours gardiens sont peu nombreuses : pour 1 salarié, on dénombre 112 heures en 2018. Néanmoins cela constitue une forte augmentation par rapport au salarié concerné en 2016, lequel a bénéficié de 35 heures de formation. Au global, les formations Parcours Gardien représentent 4% du volume total d'heures de formation.



Sur la mobilisation et la réponse aux besoins des employeurs

Toutes les SIAE essayées interrogées se sont mobilisées pour revenir vers les bailleurs avec lesquels elles entretenaient des relations et leur présenter le Parcours gardien. On constate chez 8 d'entre elles⁷ une mobilisation de nouveaux bailleurs et même une prospection au-delà des bailleurs (syndics, camping, ESMS, etc.).

La question du diagnostic des postes et l'ajustement aux besoins est un acquis pour toutes les structures interrogées avec une connaissance fine des besoins et la mise en place de parcours sur-mesure. L'ajustement aux attentes se lit dans la diversité des formats de Parcours gardiens nés de cet essaimage.

⁷ BIC, MAS, Intermed, Ladomifa, Ainterjob, Aids, Emploi développement, Solidarité emploi

Dans le Bordelais la mobilisation des bailleurs fait même l'objet d'un accord-cadre avec des engagements réciproques⁸.

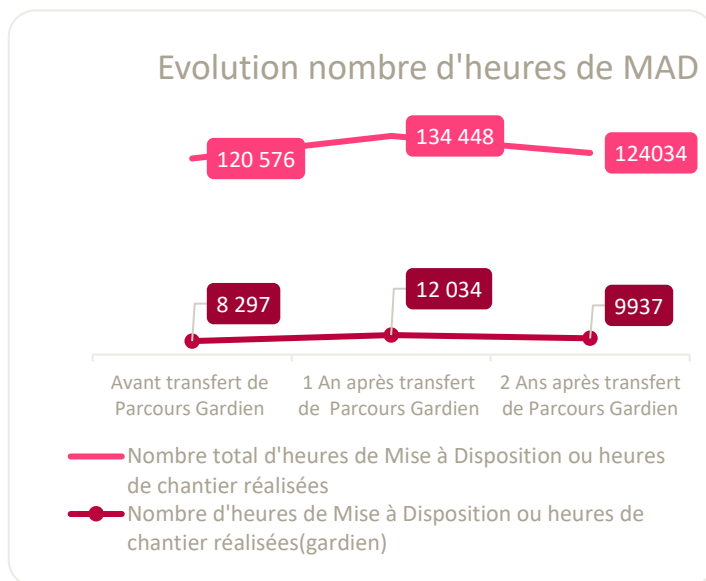
Sur les mises à disposition

La mobilisation des bailleurs a indirectement un impact sur le volume d'heures de mise à disposition auprès des bailleurs.

Les impacts sont deux ordres, à la fois sur le maintien d'une activité auprès de ses clients dans un contexte d'incertitude, mais aussi sur la nature des ces mises à disposition, qui dans le cas de SIAE qui ont mis en place PG, sont davantage concentrées sur un plus petit nombre d'individus. En conséquence, le fait d'identifier des salariés souhaitant devenir gardien d'immeuble et intégrant un parcours gardien, permet à la SIAE d'offrir à ces derniers des missions plus durables que ponctuelles.

Focus sur Emploi Développement

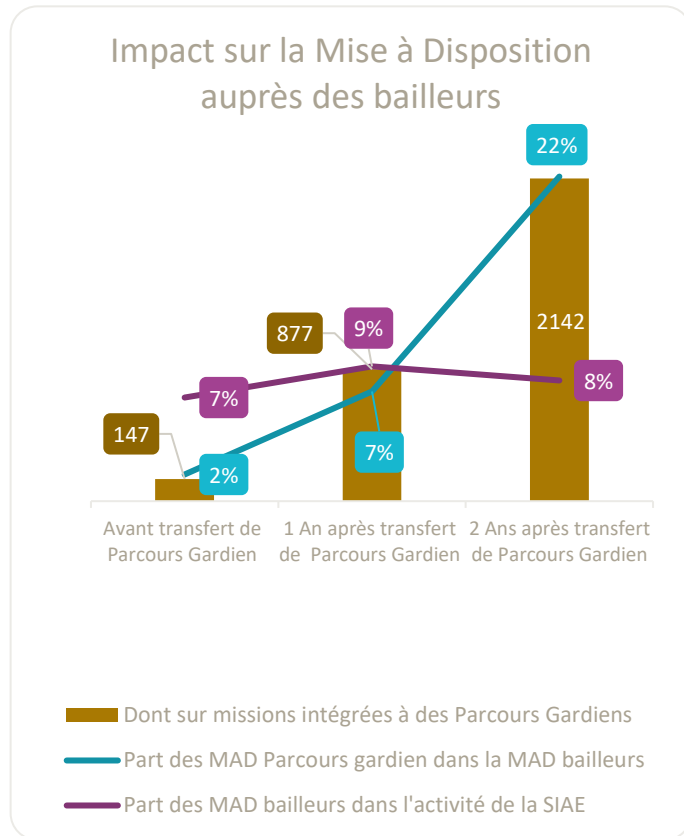
Impact sur les mises à disposition auprès des bailleurs



Entre le volume d'heures de mises à disposition global de 2016 et celui de 2018, on constate une évolution positive de 3%. Les heures réalisées auprès des bailleurs sont elles en augmentation de 20% sur la période. Même s'il n'est pas possible d'attribuer l'effet à la mobilisation de la SIAE dans le cadre de l'essaimage de Parcours Gardien, la corrélation observable sur la figure ci-contre est toutefois intéressante à relever.

⁸ Par exemple, dans le cadre des PEC, le tutorat est obligatoire et exigeant (remontées mensuelles au pôle emploi), la nature particulière d'une AI induisait donc que ce rôle qui incombe à l'employeur (l'AI) soit en partie assurée par le client (le bailleur).

La figure suivante permet d'identifier plus clairement le résultat de l'essaimage, à savoir un volume d'heures intégrées à des parcours gardien multiplié par 14,6, passant de 147 à 2142 heures. Pour 1 salarié concerné, cela représente un temps plein annuel. L'impact de l'essaimage est peut-être également lisible à travers l'augmentation de la part des heures de mise à disposition chez des bailleurs dans le volume d'heures global de la SIAE : en 2016, 7% des heures de mises à disposition réalisées par la SIAE l'étaient chez des bailleurs, 8% en 2018 (en ayant atteint les 9% en 2017). Plus certainement, l'impact est manifeste sur la part des heures de mises à disposition chez des bailleurs qui correspondent à un parcours gardien : en 2016, 2% des heures réalisées chez des bailleurs l'étaient dans le cadre de Parcours gardiens, ce ratio est de 22% en 2018.



Sur les pratiques professionnelles internes

Globalement, **l'impact sur les pratiques internes est peu évoqué par les SIAE interrogées**, elles ont en effet intégré le Parcours Gardien dans des schémas de fonctionnement interne préexistants qui n'ont été que partiellement interrogés par la mise en place du Parcours Gardien.

On peut toutefois remarquer chez Lodomifa un fonctionnement bien rôdé d'observation et de présélection des candidats au recrutement. Cette attention particulière mobilise l'ensemble de l'équipe affectée aux missions chez les bailleurs. Les premières heures de mise à disposition sont alors mobilisées pour observer les aptitudes requises. Si le bailleur est déjà un client de l'AI, une analyse de chaque poste est effectuée par deux employées à temps plein chez Lodomifa. La CIP va alors placer un ou deux salariés sur le poste, pas plus. Si le bailleur n'est pas encore un client, une rencontre est organisée avec le personnel, et la chargée d'insertion va placer ensuite les salariés en insertion.

A Besançon, l'observation et l'accompagnement se situe au niveau des salariés positionnés sur la gestion des copropriétés, demandant de fortes compétences et savoir-être. Cependant, la structure souhaiterait une aide sur cet accompagnement chronophage assuré par l'équipe interne.

Dans la structure Emploi Développement, la période de repérage était un élément important : un groupe de travail étudiait les profils avec attention, en croisant à la fois les expériences, les savoirs êtres des salariés et leurs attentes. Mais ce format n'a pas été repris cette année pour des raisons financières.

L'impact sur les pratiques en ce qui concerne le diagnostic de compétences des salariés reste toutefois cantonnée à une plus grande acuité dans l'observation, seules 2 SIAE nous ayant mentionné l'utilisation d'outils ou de tests formalisés.

Les pratiques de prospection semblent avoir évolué dans quelques SIAE, avec l'utilisation d'outils supports pour promouvoir une offre de service élargie. Dans certains cas, le Parcours Gardien est mis en avant et peut faire office, dans l'argumentaire commercial, de cheval de Troie pour obtenir plus de mises à disposition, dans d'autres, il s'agit d'une continuité après plusieurs années de coopération dans le cadre de marchés réservés.

“ La présentation de Parcours Gardien est un plus, elle donne un peu plus de crédibilité et de poids lorsque nous sommes déjà en contact avec le bailleur”
Solidarité Emploi.

“ Depuis l'essaimage et l' AIS#Emploi, il y a plus d'embauches avec des bailleurs que l'on ne connaissait pas, plus de rencontres” Lodomifa

“ On présente une offre de service plus large. C'est une façon de leur démontrer que l'on est des structures organisées, capables de s'adapter aux besoins, et de trouver la réponse ajustée” Intermed

Sur les relations partenariales des SIAE

L'impact de l' AIS#Emploi sur une meilleure identification des structures porteuses comme opérateurs d'innovations sociales vis à vis des acteurs publics (collectivité, DIRECCTE) faisait partie de nos hypothèses. Il s'avère que les SIAE interrogées ne valident pas cette hypothèse. En effet, **dans leurs relations institutionnelles, la plupart étaient déjà porteuses d'initiatives et dynamiques, elles n'identifient donc pas d'effet propre.** Certaines mettent tout de même en avant l'aura du niveau national comme un moyen supplémentaire de convaincre leurs interlocuteurs, en particulier les bailleurs. On constate d'ailleurs que **l'impact principal s'observe dans la relation aux bailleurs avec des coopérations renforcées et mieux structurées.**

Sur la mobilisation des réseaux

Quelques structures essaimées ont relevé une meilleure connaissance des acteurs non connus du territoire suite à l'essaimage. A Bordeaux, les deux AI ont dû effectuer un travail d'investigation pour identifier et connaître les actions de LAROSHA.

“ *Parcours Gardien nous a permis de mieux connaître l'écosystème local et de se rapporter davantage à l'existant*” BIC

D'autres structures ont mis en avant la plus-value de la démarche quant à la mobilisation des acteurs partenaires, à la fois lors de la structuration du parcours mais également lors des dialogues tout au long du parcours des personnes bénéficiaires.

“ *Ce qui est génial est d'avoir réuni tout le monde autour de la table pour savoir si un parcours expérimental pouvait être mis en place [...] L'organisme de formation nous fait des retours réguliers sur les ressentis de la salariée en formation, comment elle se l'approprie, car elle avait qui avait une situation très difficile, des difficultés à l'écrit et en maths notamment.*” POE

Sur l'innovation sociale “Parcours Gardien”

L'essaimage assuré par l'AI#Emploi a permis de sensibiliser 15 structures dont 13 se sont approprié le Parcours Gardien, et 6 l'ont mis en œuvre. Par rapport à notre étude de faisabilité réalisée à partir de deux formats émergents, **l'essaimage a permis de multiplier les itérations et de mieux comprendre les conditions de réussite du Parcours gardien.**

Au-delà, les variations dans les contextes locaux ont permis d'enrichir le modèle initial ; Ainsi **nous repérons trois nouveaux schémas construits pour la formation et un schéma sans formation :**

(Bordeaux) mobilisation des PEC

(Marseille) parcours passerelle entre SIAE (préqualification, renforcement de l'employabilité et compétences de bases) et Bailleurs (qualification et acquisition des compétences spécifiques en interne)

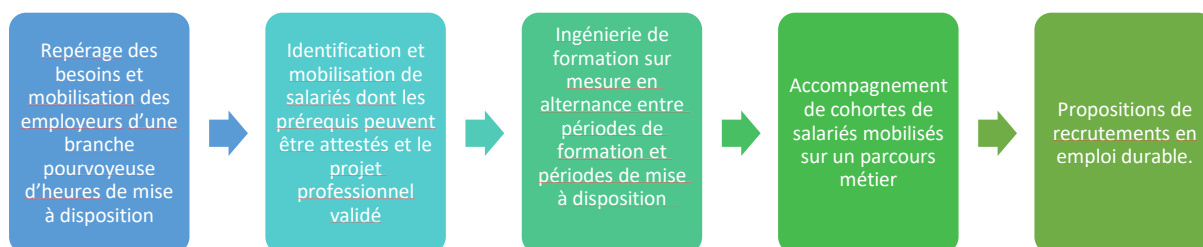
(POE et Tremplin Travail) formation à la carte (habilitation ou approche par blocs de compétences, mises à disposition puis embauche).

(Besançon) mise à disposition sur des missions proches puis embauche chez des bailleurs sociaux.

Sur les perspectives de passage à l'échelle

Nos différents temps d'évaluation ont permis de mesurer que la mise en place de Parcours gardien est un processus long qui nécessite de lever un certain nombre d'obstacles. On constate donc des difficultés de transposition pour la moitié des structures (dont 4 abandons). Néanmoins, une première phase de structuration du Parcours gardien s'est opérée dès la construction de la stratégie d'essaimage. Des invariants, des outils et des conditions de réussite ont été formalisés, et une convention ainsi qu'un cadre d'essaimage ont suivi. L'essaimage collectif opéré en région a permis d'acculturer des structures qui ont su s'emparer à leur tour de cette innovation, en enrichissant le modèle et en affinant la compréhension de ses conditions de réussite. Malgré les difficultés, même les SIAE qui n'ont pas mis en œuvre le Parcours gardien sont encore convaincues de son bien-fondé et attendent que les leviers leurs soient accessibles. Pour amplifier l'apport de l'AIS, un essaimage individualisé a été proposé par le Coorace. Enfin, **l'ensemble de la communauté des essaimés, le réseau Coorace, l'USH, l'AFPOLS, l'Ansa et d'autres partenaires ont construit une proposition de parcours à géométrie variable à l'échelle de la France**. Ce projet s'inscrit dans le cadre de l'appel à projet 100% inclusion du Plan d'Investissement dans les Compétences, il a de bonnes chances d'être retenu.

Toutefois le plus intéressant à l'aune des remontées de terrain de cette dernière phase d'évaluation est de constater que Parcours Gardien est un élément stimulant, parmi d'autres initiatives concomitantes, pour penser une transformation plus ambitieuse du rôle des SIAE. En effet **la combinaison gagnante entre mise en situation de travail, formation sur mesure et relation de confiance avec les employeurs peut se concevoir et s'expérimenter déjà sur d'autres métiers**. On peut donc aisément imaginer que le modèle puisse se diffuser sur la base de l'épure suivante :



On pourrait donc s'attendre à ce qu'une transformation s'opère parmi les SIAE pratiquant la mise à disposition ou la sous/co-traitance. Elles pourraient accueillir leurs nouveaux salariés sur une phase "sas découverte" à l'issue de laquelle, après plusieurs missions différentes, le salarié se verrait proposer un parcours, ponctué de mises en situation de travail avec une logique apprenante, au besoin soutenue par de la formation, avant positionnement sur des recrutements des employeurs de filières porteuses.

V. CONCLUSIONS / PRECONISATIONS

a. LES POINTS POSITIFS DE L'ESSAIMAGE PAR L' AIS#EMPLOI : UN FORMAT

AGREABLE, MOBILISATEUR, UNE FACILITE D' APPROPRIATION DE L' INNOVATION
AVEC UNE DYNAMIQUE NATIONALE FACILITANTE

Le format d'essaiimage apparait adapté pour une appropriation du sens et des enjeux ainsi que des modalités pratiques de l'innovation. Les outils se sont révélés efficaces pour une transmission aisée, y compris en cas de changement de direction. Même après 3 ans, les structures semblent avoir l'innovation et ses modalités de mise en œuvre en tête et semblent motivées et convaincues de la plus-value de son déploiement pour la structure, leurs employés et les bailleurs. Tous les participants aux journées de rencontre organisées par l'Ansa se sont dit satisfaits des dialogues et échanges entre SIAE.

“ J'ai pris plaisir à rencontrer les autres acteurs et les questions qu'ils se posaient, élargir le réseau. Et ça m'a permis de solidifier mon argumentaire. »
Ladomifa

Par ailleurs, la dimension nationale de l'essaiimage, avec un pilotage partagé entre Ansa, Coorace et USH a été apprécié par les structures essaimées. Elles reconnaissent plus de poids et de crédibilité de leur structure à travers la participation à un projet d'envergure nationale.

“ On a avancé grâce à l'Ansa, par le biais des réunions. On n'aurait rien fait sinon. Ça a facilité la communication, nous a apporté un accompagnement, et nous donnait une légitimité de dupliquer le modèle qui existait ailleurs.” BIC

POINTS D'AMELIORATIONS : PREVOIR UN ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISE ET UNE DYNAMIQUE RESEAU PLUS INTENSE

Les structures essaimées ont pu s'exprimer quant à la difficulté du passage à la mise en œuvre. Elles identifient donc parfois une insuffisance, dans le format d'essaiimage proposé, en matière d'accompagnement individuel.

“ On était beaucoup dans la construction théorique, pas assez les mains dans le cambouis, faire un truc qui tourne bien dans la théorie, ce n'est pas compliqué, ce serait intéressant d'examiner au cas par cas les difficultés et d'identifier comment on pourrait les lever
» Intermed

Des besoins d'échanges plus réguliers avec l'Ansa mais aussi entre structures au niveau national sont également exprimés.

DES DIFFICULTES POUR REUNIR L'ENSEMBLE DES FACTEURS CLES DE REUSSITE SUR LES TERRITOIRES

Trois années après le lancement de l'essaimage de Parcours Gardien, le chemin parcouru par les SIAE participantes reste contrasté. Néanmoins **les paramètres expliquant l'inégal succès de l'adaptation de l'innovation apparaissent exogènes au format de l'essaimage proposé par l' AIS#Emploi**. Les configurations locales et les problématiques propres aux structures expliquent que les conditions de réussite pour la mise en œuvre n'étaient pas réunies.

Ces conditions de réussite d'ordre exogène sont :

- ✓ Une capacité de la SIAE à mener le projet de transformation interne
- ✓ Une volumétrie et une régularité de recrutements suffisante
- ✓ L'acceptation par les bailleurs de recruter des salariés en insertion
- ✓ Une ingénierie de formation au modèle économique stable

La principale variable endogène concerne le pilotage national de l'essaimage et son lien avec les systèmes de gouvernance locaux. Il apparaît que si ce point avait été anticipé en associant le Coorace et l'USH, ainsi que l'AFOLS, il s'est avéré insuffisant pour obtenir à court terme les leviers nécessaires au contournement des obstacles.

UN RENFORCEMENT DE LA STRUCTURATION DES ECOSYSTEME LOCAUX

En revanche, la mobilisation des structures dans l'essaimage a permis **un certain changement de regard des bailleurs vis-à-vis des SIAE**. Les SIAE ont enrichi leur palette, à travers une offre de services plus large aux bailleurs partenaires, valorisant une expertise sur l'attestation des savoirs être et savoirs faire des salariés en insertion. Dans quelques cas, ces relations ont pu se formaliser en projet de territoire, avec une coopération multilatérale entre SIAE et bailleurs.

Là où les liens entre SIAE étaient antérieurs à l'essaimage, **la réflexion engagée autour de Parcours Gardien a participé au renforcement des liens inter SIAE sur un projet commun** (partage d'ingénierie de formation, d'interlocuteurs).

LE MAINTIEN D'UNE DYNAMIQUE NATIONALE LAISSE AUGURER D'UN DEPLOIEMENT PLUS VASTE

L'attention portée à l'animation d'une communauté d'acteurs convaincus de la plus-value de l'innovation a permis de construire pas à pas une stratégie qui laisse entrevoir de nouveaux horizons : d'une part un amendement porté par le réseau visant à sanctuariser dans la Loi⁹ la possibilité de porter un contrat de professionnalisation au sein d'une SIAE. D'autre part les participants à l'essaimage, rejoints par d'autres porteurs d'initiatives, ont déposé un projet

⁹ LOI n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel

100% Inclusion dans le cadre du Plan d'Investissement dans les Compétences. **L'AIS#Emploi, en participant à structurer un réseau, se révèle ainsi en catalyseur d'un passage à l'échelle de plus grande ampleur.**

UN ESSAIMAGE QUI A ENRICHIS LA COMPREHENSION ET LE CONTENU DE L'INNOVATION

Il est important ici de souligner que **le passage par le dispositif d'essaimage national a eu un impact positif sur l'innovation elle-même**. Les premiers porteurs saluent la dimension réflexive et structurante de la phase d'étude de faisabilité, mais aussi les possibilités d'échange et de capitalisation avec les nouveaux porteurs tout au long de la mise en œuvre. Ainsi **Parcours Gardien a atteint un niveau de maturité supplémentaire et plusieurs itérations dans des configurations différentes en valident la portée.**

Préconisations pour un essaimage à plus vaste échelle

A ce titre l'évaluation permet de dégager plusieurs éléments facilitateurs ou susceptibles de générer une plus-value que nous déclinons ici sous la forme de préconisations :

- **Au niveau national, maintenir et faire vivre un espace de capitalisation pour mutualiser les outils et partager les solutions.**
- **Au niveau de bassins d'emploi, s'appuyer sur ou inciter à des regroupements de SIAE pour mutualiser la prospection, le sourcing et l'ingénierie de formation.**
- **Viser l'acquisition par les salariés de compétences socles transférables à d'autres métiers et dont ils pourront attester par la suite.**
- **Elargir systématiquement le champ de la prospection aux métiers approchants, au-delà des seuls bailleurs sociaux.** L'enjeu est à la fois de multiplier les expériences immersives pour les salariés, mais aussi de leur faciliter l'embauche par un large panel d'employeurs, partant de viabiliser une ingénierie de formation dédiée, et enfin d'éviter à la SIAE de perdre en heures de mise à disposition ce qu'elle gagne en sorties positives.
- **Privilégier le fonctionnement cyclique en cohortes mobilisées sur les formations spécifiques « métier ».** La régularité des entrées en formation permet de mieux structurer le sourcing en rendant les parcours lisibles pour les prescripteurs, les permanents et les DRH des employeurs partenaires. Par rapport à des parcours individualisés et à la carte, le fonctionnement en cohortes permet également de mobiliser les salariés et de profiter de la dynamique de groupe au sein des SIAE.
- **Structurer un sas d'observation en situation de travail en amont avec des outils précis d'attestation des compétences.**
- **Développer des modules de préqualification à la carte pour les salariés en besoin de consolider les savoirs de base.** L'idéal étant ici de préparer l'entrée du salarié sur une cohorte dont l'échéance est connue, avec une vertu mobilisatrice de cette perspective pour atteindre le niveau prérequis. Une mutualisation entre SIAE sur un volume de Parcours suffisant permet même d'envisager des modules de remise à niveau à visée professionnelle spécifiques aux métiers visés.

DE NOUVELLES PERSPECTIVES D'ESSAIMAGE A COURT TERME

Preuve de l'intérêt suscité par le Parcours Gardien, l'ALS#Emploi a pu expérimenter un nouveau format d'essaimage de cette innovation, à la demande d'ActivitY, l'Agence d'insertion des Yvelines, qui réunit les principaux financeurs et prescripteurs de l'IAE. Ce nouveau format est donc plus localisé, à l'échelle d'un bassin de vie à fort potentiel d'emplois dans les secteurs du gardiennage, de fait il bénéficie d'un portage politique et institutionnel fort, et il a été construit selon une logique d'emblée mutualisée entre SIAE et la recherche d'hybrider deux innovations VITA Air et Parcours gardien. Il sera donc intéressant d'en suivre les effets pour nourrir les réflexions en cours sur les stratégies d'essaimage des innovations sociales, le rapport d'évaluation finale devant être produit en septembre 2019.

L'appel à projets « 100% Inclusion » du PIC apparaît comme un levier puissant pour répondre à quelques-uns des derniers freins identifiés pour certaines structures mais aussi pour accroître la surface de déploiement du Parcours gardien ainsi que ses formats possibles. L'Ansa a offert son appui à la structuration du projet déposé par l'USH en partenariat avec les principaux réseaux (Coorace, Régies de quartier, Chantiers école, etc.) sur plus de vingt territoires. A l'heure d'écriture de ce rapport, cette candidature est en cours de sélection.

UN ENSEIGNEMENT POUR LA REFORME DE L'IAE

Enfin, dans la mesure où une réforme de l'IAE est attendue dans les prochains mois, nous identifions avec intérêt que cette innovation et son essaimage révèlent une dynamique à l'œuvre au sein des SIAE pratiquant la mise à disposition (AI, ETTI notamment). Nos interlocuteurs ont fréquemment mentionné avoir mis en place des parcours intégrés alternant entre formation et mise en situation de travail sur des métiers porteurs, en partenariat avec des clients ou donneurs d'ordre. On constate dès lors un passage d'une logique de réinsertion/remobilisation par le travail à une logique où le parcours au sein de la SIAE est un parcours apprenant, parfois même qualifiant. Ce schéma s'inscrit dans une perspective d'emploi durable à partir des compétences acquises au cours du parcours d'IAE. L'identification des aptitudes requises et les leviers de formations mobilisés s'ajustent à des besoins de recrutements finement identifiés et s'inscrivent dans un parcours de mises en situation de travail sur des métiers approchants ou identiques. La plus-value de l'IAE se conçoit alors dans sa capacité à présélectionner les candidats, à sécuriser à la fois les parcours et les recrutements par une observation et un accompagnement soutenu, mais aussi à mobiliser le futur employeur à chaque étape.

VI. ANNEXES

Synthèse du rapport précédent

La présente évaluation de l'essaiage du projet Parcours gardien doit être considérée comme un rapport intermédiaire servant à la fois à faire un point sur le chemin parcouru par les structures essayées et sur les résultats encore à atteindre. Elle consiste à réaliser un bilan de la mise en œuvre de l'innovation Parcours gardien auprès de quinze des dix-sept SIAE participantes à l'essaiage réalisé par l'ALS#Emploi entre novembre 2016 et février 2017.

Cette analyse démontre que les structures essayées ont avancé dans le déploiement de Parcours gardien, même si la seule structure ayant entièrement intégré l'innovation jusqu'à placer régulièrement des salariés au métier de gardien d'immeuble fin 2017 est celle qui était déjà précédemment investi dans ce Parcours. Il convient donc de noter que sans avoir effectivement profité de la totalité de la méthode Parcours gardien, 5 salariés en insertion ont déjà obtenu un contrat de gardien (3 CDD et 2 CDI). De plus, les 150 000 heures de mises à disposition auprès des bailleurs (ou autres partenaires telles des agences immobilières ou des copropriétés) forment un signe positif du potentiel de développement de cet essaiage. Enfin, la majorité des structures sont en mesure de prévoir le nombre d'heures de formation qu'ils devront mettre en place en 2018, et sont confiantes sur le futur repérage des salariés pour ce projet.

Parmi les points de blocage ayant freiné une pleine mise en œuvre de cet essaiage nous relevons que :

- Cinq structures ont indiqué que leurs bailleurs ne sont pas forcément réceptifs aux sollicitations des SIAE ou ne sont pas intéressés par la démarche.
- Deux structures mutualisées ont indiqué que le modèle de contrat de professionnalisation n'a pas encore été validé par l'UT Direccte.
- Six structures ont connu des changements internes pouvant ralentir l'essaiage.
- Cinq structures affirment qu'il est compliqué de trouver le financement pour la formation des salariés en insertion ou l'organisme de formation adapté.
- Trois structures ont décidé d'interrompre leur essaiage ou de se mettre en veille sur le projet.

Onze structures sur les quinze sont toujours dans l'impossibilité de présenter un modèle de Parcours gardien formalisé à leurs bailleurs et partenaires. Parmi ces structures, deux veulent d'abord expérimenter le Parcours gardien sur un salarié avant de l'élargir à d'autres.

Ces différents éléments expliquent le ralentissement que connaît l'essaiage au sein des SIAE.

Pour autant, nos entretiens permettent de révéler que les blocages soulignés ne constituent pas une source de démotivation pour les structures essayées. Au contraire, les SIAE restent très enthousiastes par rapport à cet essaiage. De fait, outre le temps encore nécessaire pour l'ensemble des SIAE comme pour les bailleurs présents sur les territoires pour mieux formaliser leur partenariat, la sollicitation d'autres acteurs comme les collectivités, l'USH ou le service public de l'emploi est potentiellement un facteur d'accélération de cet essaiage pour surmonter les difficultés respectives des SIAE.

De nombreuses évolutions sont donc encore à attendre en termes de mises en œuvre ce qui implique une temporalité d'action plus longue pour tous les acteurs impliqués, même si le processus d'évaluation mené par l'Ansa, ou des événements comme la journée nationale (organisée à Paris le 11 septembre 2017) sont nécessaires pour maintenir l'implication de toutes les SIAE. La troisième phase d'évaluation sera donc envisagée dès lors que les structures seront à même de pouvoir pleinement mettre en œuvre le Parcours gardien.

Bilan individuel par structure

Intermed, Besançon : La SIAE est mobilisée sur le sujet, l'USH régionale a exprimé son soutien. Les salariés en insertion se forment pour le moment à travers des mises à disposition dans des copropriétés (nettoyage). Suite à la relance de l'Ansa l'année dernière, la structure a repris contact avec les bailleurs. Mais ces derniers ne sont pas en demande de formation ou de recrutement, car ont déjà une formation en interne en partenariat avec l'AFPOLS. Les Mises à disposition sur de la gestion de copropriétés permettant un repérage de professionnels pouvant intéresser les bailleurs, notamment sur des postes de gardien, semblent donc un tremplin suffisant pour l'emploi (mais faibles perspectives de recrutements locaux). Mais besoin de financement pour tout cet accompagnement en amont, très chronophage.

Bic/Mas, Bordeaux-Mérignac : BIC et MAS ayant décidé de mutualiser leur action PG au niveau de la métropole Bordelaise, ces deux structures interviennent dans un groupement de 6 AI du territoire, mise en place d'un parcours commun pour 12 personnes début janvier, sous la forme de PEC. Difficulté à la négociation des contrats et la mise en situation de travail pose des problèmes de discipline, d'assiduité, de posture, leur demandant un investissement conséquent dans l'accompagnement des salariés. Refus des contrats pro par la Direccte. N'ont pas encore beaucoup de recul sur la suite, mais bien engagés.

AIDS/Ainterjob, Bourg-en-Bresse : Ces structures mutualisées rencontrent des difficultés à entrer en contact avec les bailleurs (USH et acteurs locaux vont être mobilisés). Les mises à disposition concernent un petit bailleur qui n'entrerait pas dans un schéma Parcours gardien. Les deux structures étaient très motivées, avaient mis en place une formation courte en commun, avaient préparé la rencontre avec les bailleurs mais malentendu lors d'une rencontre entre la DRH du bailleur et une professionnelle du PTCE, qui a arrêté le processus. Changement de direction à Aids, et depuis, les bailleurs ont changé leurs modalités de recrutement. Interviennent sur le jobdating mais n'accompagnent pas.

Actif et Dynamic, Caen : Si la SIAE est mobilisée sur le sujet, le directeur reste la seule personne mobilisée de par l'absence d'intérêts des trois bailleurs sollicités pour la démarche Parcours gardien. En termes de financement, formation et de choix des personnes la structure avait pourtant vu son modèle formalisé, ce qui montre que sans appui extérieur il est parfois compliqué de mobiliser les bailleurs. Or, dans ce contexte ni l'USH qui n'a aucun poids local, ni les SPE ou la Direccte ne s'avèrent être une source d'appui. L'unification de l'association régionale sur les deux Normandies peut sans doute être porteur d'espoir. La régie de quartier de Caen, fondée et initiée par un des bailleurs sociaux du territoire, fait d'ailleurs partie des structures retenues pour le 100% Inclusion, ce qui peut revoir la donne.

Tremplin Aider, Dunkerque : La structure est moins mobilisée du fait du blocage rencontré. En effet, il existe un décalage entre les attentes des deux bailleurs (salariés niveau bac) et les capacités des personnes. Des formations sont à envisager mais la SIAE pense plutôt à faire du cas par cas, car l'organisme de formation se trouve à Lille (problème de mobilité). La structure n'arrive pas à mobiliser sa Direccte ce qui la bloque dans ses échanges. De plus, elle a perdu le marché de remplacement avec l'un des deux bailleurs.

Régie 13, Marseille : 4 territoires engagés sur le parcours pour sa mise en œuvre suite à l'essaimage : Arles, Avignon, Marseille (2 régies), Grasse. Discussions en cours avec deux bailleurs (13 Habitat et HMP Marseille). Organisme de formation : CNLRQ/CQP agent de proximité. Démarrage de la formation en septembre 2018. L'objectif est de mettre sur pieds une pré-formation assurée par les acteurs de l'insertion pour établir des passerelles avec les bailleurs partenaires puis mobiliser ensuite la formation interne une fois les recrutements intervenus. Certains bailleurs sont intéressés par la démarche mais ne répondent plus : l'enjeu est de soutenir une coordination locale de l'action, de réunir et mutualiser les besoins pour asseoir une démarche pérenne et optimiser les ressources de chacun.

Ladomifa, Montreuil : La structure a commencé le Parcours gardien en 2015 à la suite d'un contexte local favorable. Il existe donc un partenariat de longue date avec le principal bailleur de la commune, ce qui correspond à 12 salariés mobilisés par an sur le parcours. L'embauche d'une dizaine de salariés chaque année chez les bailleurs, par ailleurs clients, oblige la structure à diversifier les bailleurs partenaires pour ne pas déséquilibrer le modèle par rapport aux nombres d'heures de mise à disposition. De moins en moins de missions concernent la tenue de loge, mais essentiellement du nettoyage, ce qui implique que les autres personnes mobilisées se retrouvent généralement placées en entreprise. Il existe désormais un questionnement sur la suite du Parcours gardien du fait des financements qui ne seront plus assurés par la collectivité.

Solidarité Emploi - Tremplin travail, Nantes/Angers : Ces structures avaient mutualisé leurs équipes pour travailler sur de l'inter bailleur. Le problème principal réside ici dans la capacité pour ces SIAE à trouver l'organisme de formation adéquat en termes de prix et de formation et donc à présenter un projet de Parcours gardien formalisé aux bailleurs. Les deux structures expriment toutefois un intérêt de la part des bailleurs et des partenariats forts avec ces derniers qui laisse à penser que les conditions sont réunies si la situation se débloque du point de vue l'offre de formation sur le territoire. Tremplin Travail met en place des parcours de formation par cohorte sur des métiers approachants, et serait intéressé par la mise en place de contrats pro dans le cadre de Parcours Gardien. Le dispositif 100% inclusion peut être moteur de changement car régie de quartier d'Angers retenue.

Partage 44, Nantes : L'équipe a été renouvelée en partie mais reste mobilisée sur le projet. Il existe un potentiel de développement auprès de 9 bailleurs, mais un seul est impliqué pour le moment (une personne mise à disposition). Le Parcours gardien sera formalisé si un organisme de formation abordable est trouvé. Il persiste toutefois une difficulté de porter PG dans la continuité. Du fait de Perte de marché avec un gros bailleur du territoire, de l'absence d'OF disponible sur certaines compétences particulières, et enfin d'une mobilisation de l'équipe sur le projet SEVE

Emploi Développement, Paris : Il n'y a plus qu'une seule personne qui suit Parcours gardien au sein de la structure ce qui en ralentit fortement le développement. Quelques employés placés et formés, en partenariat avec des bailleurs déjà clients, mais la structure fait face à des

problèmes de financement et donc incertitudes sur la pérennité du Parcours. Attente de référencement dans la fusion de 6 directions territoriales d'un bailleur, qui pourrait être un grand vivier de recrutement pour la structure.

POE, Thouars : L'équipe a changé mais reste mobilisée. Malgré le territoire rural, un bailleur est potentiellement mobilisable, sachant que la structure travaille déjà avec des agences immobilières dans le cadre de mises à disposition. Le montage en termes de financement et de formation n'est pas formalisé mais ne semble pas un problème pour la structure. La co-direction de la structure a mis en place un parcours expérimental avec une salariée repérée grâce à de la MAD. Formation sur-mesure par des blocs de compétences, en accord avec le bailleur. Repérage de 4 salariés pouvant bénéficier d'un parcours similaire, mais attente que les bailleurs se structurent.

En partenariat avec :

