



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

Impact des dispositifs d'essaimage de l' AIS#Emploi
Evaluation consolidée du programme (2014-2019)

Mars 2019

Table des matières

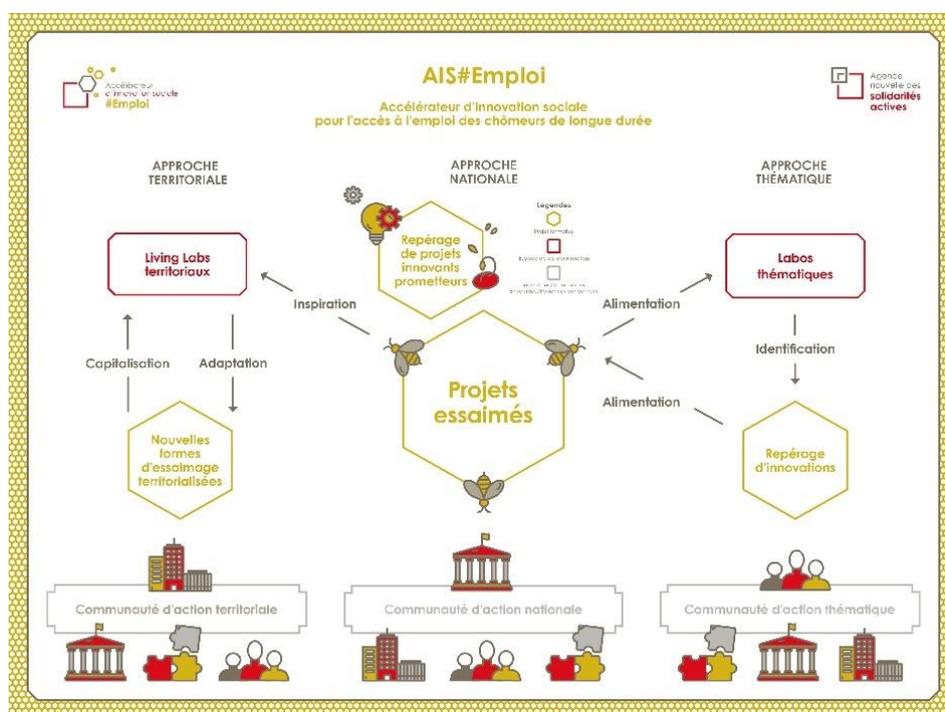
Introduction : L'évaluation au cœur de l'AIS#Emploi.....	3
1. Présentation de la démarche nationale de l'AIS#Emploi.....	3
2. Les enjeux de l'évaluation consolidée	6
1. Evaluation des projets essaimés au sein de l'AIS#Emploi.....	8
VITA Air.....	8
Parcours Gardien	11
TAPAJ	13
SOLENI et le Labo des métiers de la lutte contre la précarité énergétique	15
Le Lieu Ressource Emploi Formation.....	17
Rallyes pour l'Emploi.....	21
2. L'AIS#Emploi au service de l'employabilité des demandeurs d'emplois	26
1. Des résultats quantitatifs encourageants mais requérant un suivi longitudinal	26
2. Des innovations prometteuses pour tous les publics et tous les territoires	27
3. Des innovations vectrices de transformation des pratiques d'accompagnement	29
4. L'émergence des méthodes articulant valorisation des compétences et médiation à l'emploi.....	30
5. La crédibilité accrue des acteurs essaimés	32
6. Des méthodes d'essaimages mobilisatrices et fédératrices.....	33
7. Un modèle et des outils remis à l'intérêt général	35
8. Un centre d'expertise et d'animation en foisonnement permanent.....	35
9. Une démarche qui a impacté les politiques publiques.....	37
Conclusion.....	38
ANNEXE I : Tableau de données consolidées.....	40
ANNEXE II : Glossaire	41

Introduction : L'évaluation au cœur de l'AIS#Emploi

1. Présentation de la démarche nationale de l'AIS#Emploi

L'Accélérateur d'innovation sociale pour l'accès à l'emploi des chômeurs de longue durée, piloté par l'Ansa depuis 2015, participe d'une démarche d'accompagnement à la transformation d'innovations dans le champ de l'emploi sur le long terme.

L'AIS#Emploi intervient comme acteur tiers dans la modélisation puis l'essaimage d'innovations de terrain, au sein du système suivant :



Depuis sa création, l'AIS#Emploi a développé un véritable savoir-faire et une expertise en matière d'essaimage d'innovations sociales en mode « scale across » (c'est-à-dire essaimage externalisé auprès d'autres structures et d'autres territoires).

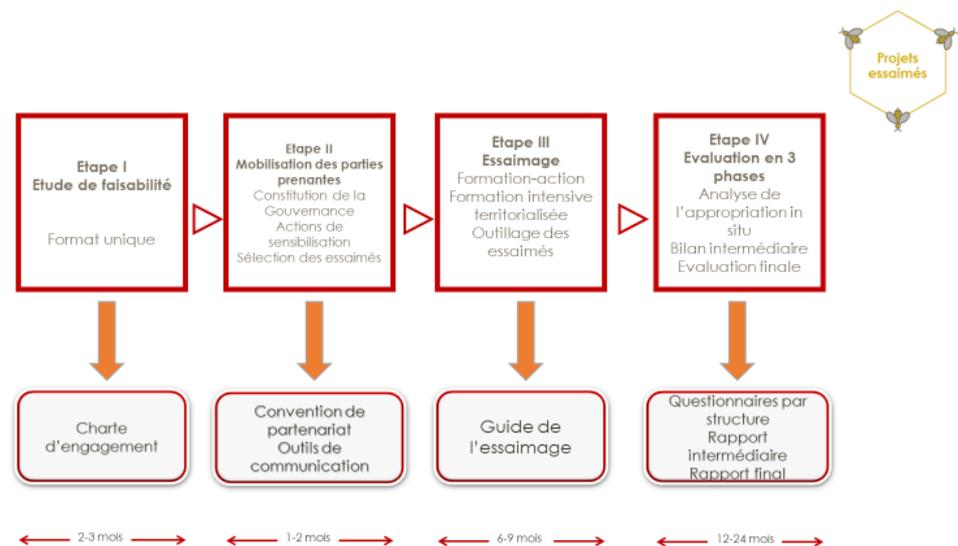
Ce mode d'essaimage n'est pas possible pour toute structure et sur tous les territoires, il convient donc de s'appuyer sur une méthodologie rigoureuse et séquencée telle que l' AIS#Emploi l'a construite :

- **Repérage puis sélection en moyenne de deux projets par an.** A cette étape, le travail de pré-sélection des projets identifiés a pour objectif de mettre en regard, en s'appuyant sur des indicateurs déterminés, différentes innovations afin de s'assurer de la capacité de celles-ci à être essayées.

Ces indicateurs sont notamment :

- Avoir fait preuve de l'efficacité de l'innovation à petite échelle par une (ou plusieurs) structure(s) sur un territoire et auprès d'un public donné, en démontrant des premiers résultats prometteurs en matière de retour à l'emploi des chômeurs de longue durée dans le cadre d'une analyse d'impacts ;
- Démontrer la volonté de l'innovateur de transposer son innovation au sein d'autres structures, sur d'autres territoires ou auprès d'autres catégories particulières de personnes en recherche d'emploi ;
- Avoir formalisé (ou avoir engagé la formalisation) un processus de mise en œuvre suffisamment précis (modalités d'intervention, phases, etc.) qui puisse servir à une transposition au sein d'une autre structure, sur un autre territoire « à enjeux » ou auprès d'autres catégories particulières de personnes en recherche d'emploi.

Suite à sa sélection, chaque innovation s'inscrit dans un processus d'accompagnement à l'essaimage subdivisé en quatre étapes, durant lesquelles un volet analytique ou évaluatif est prévu :



- **Etude de faisabilité de l'essaimage** du projet : une fois sélectionné par un Comité de sélection comprenant les institutions parties-prenantes du programme, le projet innovant fait l'objet d'une analyse de son émergence, de son écosystème et de ses résultats.

Ce travail de qualification de chaque innovation sélectionnée apporte la compréhension du cadre innovant et la structuration du modèle d'essaimage

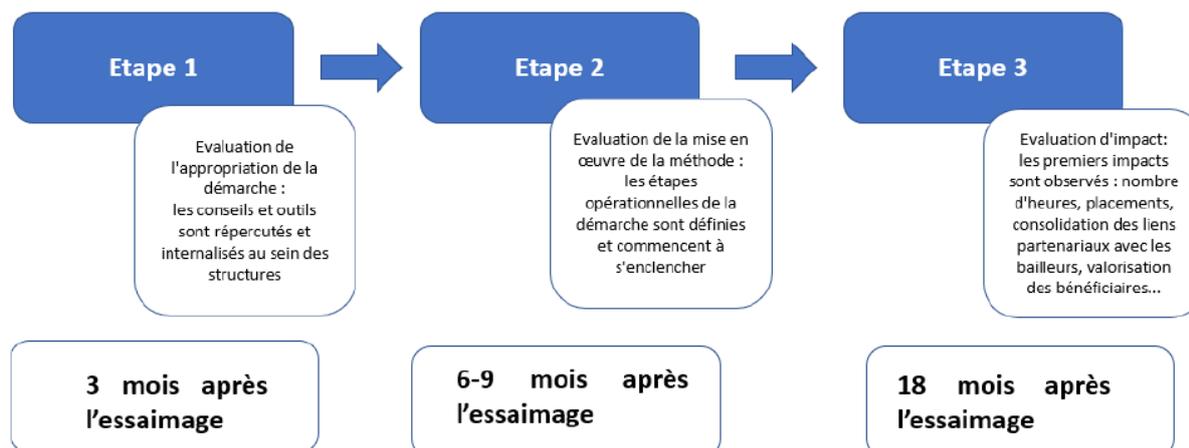
préconisé par l' AIS#Emploi. Cette photographie de chaque innovation se décline en cinq parties :

- Philosophie du projet
 - Cadre de déploiement du projet
 - Analyse d'impacts du projet
 - Transférabilité et essaimage du projet
 - Scénario retenu pour l'accompagnement à l'essaimage
- **Mobilisation des parties prenantes** : l'étape de mobilisation des parties-prenantes s'inscrit dans la nécessité d'une part, de partager et faire valider l'étude de faisabilité par les acteurs clés qui sont à l'origine de l'innovation au sein d'un Comité de pilotage opérationnel qui se réunit ensuite régulièrement afin de suivre les avancées de l'essaimage. D'autre part, la mobilisation des parties prenantes permet de lancer la phase de sensibilisation des acteurs et des territoires au lancement d'un essaimage accompagné de l'innovation.
- **Essaimage** : l'étape d'accompagnement à la transposition de l'innovation au sein des structures candidates, se décline elle aussi en trois étapes et selon différentes méthodes d'accompagnement adaptées à l'innovation telles que :
- Formations-actions de quatre à sept mois ;
 - Formations régionalisées intensives de trois jours ;
 - Accompagnement individuel en hotline ;
 - Journées nationales de partage ;
 - Visites de site (s'inscrivant en lien avec la première phase évaluative).
- **Evaluation de la transposition** : la dernière étape d'accompagnement par l' AIS#Emploi se décline en une évaluation embarquée, entendue comme un outil d'accompagnement au changement des structures essaimées. L'Ansa s'engage à évaluer l'essaimage des innovations au sein des territoires et structures essaimées afin de déterminer à la fois comment les structures s'approprient l'innovation en interne et d'observer quels sont les premiers résultats de cet essaimage en termes d'impact sur les demandeurs d'emploi et leurs territoires.

L'évaluation s'appuie sur deux axes :

- Qualitatif : transformation des modalités de faire au sein des structures essaimées ; évolution des pratiques professionnelles ; transformation du parcours des DELD.
- Quantitatif : nombre de structures essaimées dans la durée ; nombre de demandeurs d'emploi ayant participé ; nombre de sorties positives ; etc.

Pour structurer cette évaluation, l'Ansa a modélisé un processus en trois étapes permettant de visualiser l'évolution de l'essaimage au sein de chaque structure essaimée.



Le processus d'évaluation se déroule sur temporalité de 18 mois. Ceci a pour atout de permettre aux structures de s'approprier pleinement l'innovation et de permettre aux évaluateurs de fournir des évaluations plus complètes avec des données plus riches. De plus, ce processus s'appuie sur différentes méthodes de remontée des données (entretiens physiques, téléphoniques, enquête en ligne ou remontée de tableaux de données).

2. Les enjeux de l'évaluation consolidée

L'évaluation des résultats générés par les travaux est au cœur de l' AIS#Emploi. C'est à ce titre que, dès la fin de l'année 2017, un diagnostic à 360° était mené afin de mesurer les avancées de l' AIS#Emploi, aux yeux des parties-prenantes (financeurs, experts, partenaires) du programme (cf. ANSA_AIS_20180227_Diagnostic360_VF).

Au titre des projets, depuis 2016 et l'entrée en phase évaluative n°1 du premier projet essaimé par l' AIS#Emploi (le projet VITA Air cf. page X), onze rapports d'évaluation ont été produits : cinq en phase 1, quatre en phase 2, et deux en phase 3.

Ils ont tous fait l'objet d'un échange avec les experts innovateurs et d'un partage avec chaque collectif ou réseau d'essaimés, structuré suite aux essaimages.

En ce début 2019, il est à noter que l'environnement partenarial de l' AIS#Emploi a considérablement évolué à la suite de décisions gouvernementales stratégiques dans le champ de la formation professionnelle et de l'emploi : la fin des contrats aidés (annoncée dès 2018 qui impacte certains acteurs de la politique de l'emploi dont certaines structures essaimées), la création de l'Agence France Compétences (et la fin du Fonds de sécurisation des parcours professionnels, 1^{er} financeur de l' AIS#Emploi en 2018), la création d'un Haut-Commissariat aux compétences et à l'inclusion par l'emploi et le lancement du Plan d'investissement dans les compétences, enfin la Stratégie nationale de lutte contre la Pauvreté et la création d'un service public de l'insertion.

Ces transformations institutionnelles ont un impact fort sur le modèle partenarial et le modèle financier de l' AIS#Emploi début 2019, engageant la transformation préparée dès l'année précédente avec le déploiement de Living labs sur des territoires à fort enjeu.

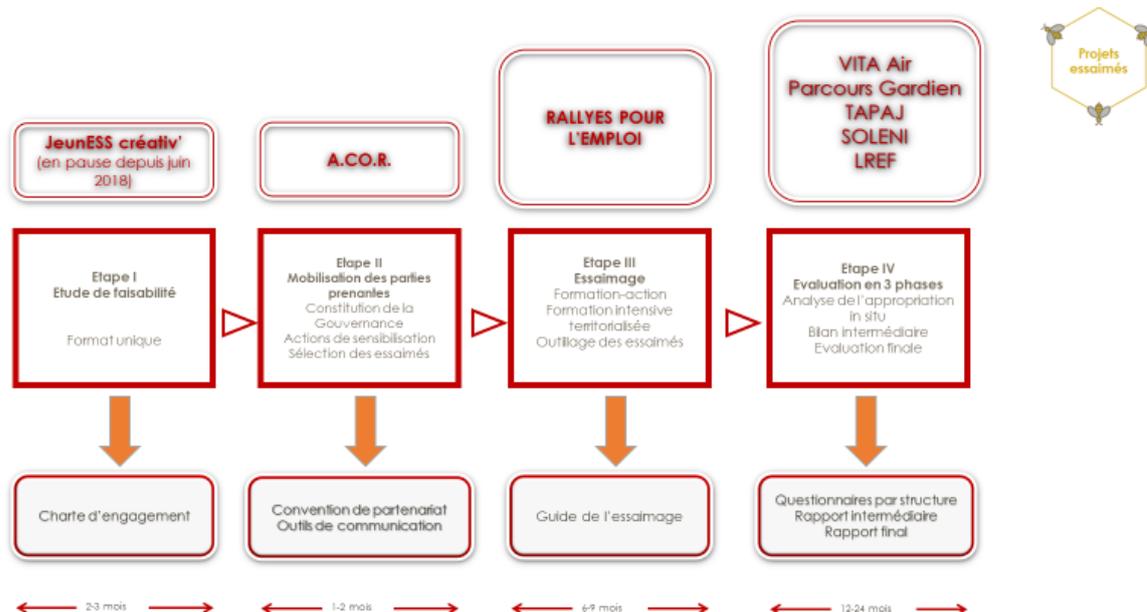
L'année 2019, s'inscrit donc dans la fin du 1^{er} cycle de fonctionnement de l' AIS#Emploi. En repérant un certain nombre de démarches innovantes, et accompagnant un premier niveau d'essai, l' AIS#Emploi a préparé l'émergence des projets maintenant inscrits dans la stratégie 100% inclusion du PIC et fondateurs de la logique du futur Service public de l'insertion.

Il convient donc de terminer ce cycle par un programme d'action en cohérence avec les investissements et les engagements pris ces quatre dernières années et notamment par la réalisation d'une évaluation consolidée primordiale pour tous les partenaires de l' AIS#Emploi afin de :

- Prolonger l'appui aux innovations (et leurs réseaux d'essaimés) par une analyse des premiers résultats de leurs efforts de transformation ;
- Estimer leur propre retour sur investissement après quatre années aux côtés de l' AIS#Emploi ;
- Confirmer l'importance et l'intérêt de l'essai des méthodes qui fonctionnent dans le champ de l'emploi dans une perspective d'étayer la stratégie du Plan d'investissement dans les compétences (tant au niveau des méthodes que des axes d'innovations à privilégier).

1. Evaluation des projets essayés au sein de l' AIS#Emploi

Le process d'accompagnement à l'essaiage puis d'évaluation des résultats générés par ces essayages respecte celui présenté précédemment et rappelle qu'au début 2019 un projet est en pause suite à son étude de faisabilité ('JeunESS créativ'), un autre est en cours d'étape II (A.CO.R.), un projet en étape III (Rallyes pour l'emploi), enfin cinq autres en phase évaluative.



VITA Air

VITA Air propose depuis une SIAE une offre de service RH aux entreprises d'un bassin d'emploi. La méthode de médiation active combine la réalisation de diagnostics de postes en entreprise et la déclinaison des compétences des salariés de la SIAE. Développée avec succès par AIR-Services à Parthenay, la méthode permet de mieux objectiver les compétences requises au sein des organisations de travail, de faire émerger des besoins de recrutement au sein des TPE-PME d'un territoire et de révéler les compétences des personnes en insertion.

Historique de l'essaiage

Suite à une réflexion menée au sein du réseau COORACE visant à faire évoluer les acteurs de l'insertion par l'activité économique et à modifier leur modèle économique, une première vague d'essaiage de cette démarche VITA Air a été entreprise entre 2013 et 2015. Quatre structures ont été touchées dans ce cadre.

Parmi ces dernières, ISA Groupe est parvenu à intégrer complètement la démarche et a vu des impacts significatifs en termes d'évolution de son modèle économique. La part de financement acquis par le biais des entreprises dans son chiffre d'affaires est passée de 20 à

90% en trois ans. Les autres structures en revanche n'ont pas pu aller au bout de la démarche, principalement en raison de difficultés de mobilisation interne.

Sélectionné en mai 2015 par l' AIS#Emploi, le projet VITA Air a connu une seconde vague d'essaimage. Après réalisation d'une étude de faisabilité et l'organisation d'une campagne de sensibilisation, sept structures ont été essaïmées entre avril et décembre 2016, dans le cadre d'une formation-action centralisée de sept jours, dédiée à 2 permanents par SIAE.

Résultats produits

A l'exception d'une structure, toutes celles entendues lors de la dernière phase évaluative effectuée en juin 2018 mettent en œuvre la démarche VITA Air, quoique de manière variable en termes d'approche et d'intensité.

Si l'opportunité de découvrir de nouveaux secteurs économiques, d'approfondir la connaissance des entreprises locales et de leurs besoins a prévalu sur le référencement des compétences, l'enjeu pour les SIAE demeure néanmoins de mener les deux volets de l'innovation de front.

Requérant du temps et des moyens, mi-2018 (soit un an et demi après l'essaimage), la mise en œuvre de VITA est donc encore hétérogène et en phase de croissance.

Aperçu général de l'état d'intégration de la démarche VITA et de l'outil COMPAIR :

Etat des lieux COMPAIR et démarche VITA	MSSV Defi	ICARE	NEO 56	IPSO	Initiative emploi 92	Abeilles
Installation de COMPAIR	Positif	Négatif	Négatif	Négatif	Négatif	Négatif
Usage du logiciel COMPAIR	Positif	Négatif	Négatif	Négatif	Négatif	Négatif
Appréciation du logiciel COMPAIR	Positif	Négatif	Négatif	Négatif	Négatif	Négatif
Mise en œuvre de la démarche VITA / dimension diagnostic de poste et prospection	Positif	Positif	Positif	Positif	Positif	Positif
Mise en œuvre de la démarche VITA / dimension déclinaison des compétences	Positif	Partiellement	Négatif	Négatif	Négatif	Positif
Intérêt et pertinence reconnue pour la démarche globale	Positif	Positif	Positif	Positif	Partiellement	Positif

Positif	Négatif	Partiellement
---------	---------	---------------

L'ingénierie d'essaimage proposée par l' AIS#Emploi, a permis une appropriation rapide de la méthode, néanmoins les SIAE ont été confrontées à trois difficultés majeures :

- Un outil de croisement des données COMPAIR en deçà des attentes et générateur de démobilité ;
- Un accompagnement au changement complexe à mener en interne ;
- Une capacité d'investissement réduite compte tenu du contexte financier contraint : le retour attendu sur l'investissement passé auprès des entreprises et des salariés doit être plus immédiat pour certaines structures.

Les résultats obtenus sont toutefois encourageants, nous constatons :

- Un renforcement de la transversalité entre les différentes fonctions (commerciales, socioprofessionnelles) au sein des SIAE essaïmées ;
- Une professionnalisation et/ou un renforcement de la prospection entreprises qui apporte :
 - Un élargissement et un approfondissement de la connaissance de l'emploi local ;

- Un modèle économique renforcé pour la SIAE avec une diversification de la clientèle.
- Le développement d'un véritable service RH pour les TPE/PME du territoire.
- Une révélation des compétences qui transforme le regard sur les salariés en insertion et les revalorise. Cette approche a généré :
 - Une accélération de la mise en situation de travail après la phase d'accueil (15j à 1 mois gagnés) ;
 - Un meilleur ciblage des missions pour les salariés en insertion ;
 - Une diversification et un allongement des missions proposées ;
 - Une meilleure adhésion et assiduité aux démarches d'insertion ;
 - Une montée en compétences et en connaissances mieux ciblée et plus rapide pour les salariés ;
 - Des salariés mieux armés pour rechercher un travail.
- Une augmentation moyenne de 5,5 points du taux de sortie en emploi durable (2016-2017).

Au global, voici les résultats consolidés à Juin 2018 :

Nombre de salariés dont les compétences ont été déclinées	474	Nombre de diagnostics réalisés en entreprises	53
Nombre de salariés ayant bénéficié de missions suite aux audits	130	Temps moyen passé par les SIAE pour la réalisation d'un diagnostic	1 semaine

Enjeux à l'avenir

Pour amplifier l'apport de l'AIS#Emploi, un essaimage individualisé a été proposé par le Coorace, en s'appuyant tant sur les outils de formation produits par l'AIS#Emploi que sur l'expertise portée par le GES ISA-Groupe (2nd expert de l'essaimage AIS#Emploi).

De plus, dans le contexte actuel qui fonde un renouvellement de l'accompagnement vers l'emploi à travers la reconnaissance et la valorisation des compétences de chacun, VITA Air constitue une réponse intégrée qui mérite d'être largement diffusée, amplifiée. L'appropriation et la mise en œuvre de la démarche VITA Air est un processus long, avec un impact sur l'organisation globale des compétences au sein des SIAE et s'appuie sur des méthodes qui nécessitent une pleine adhésion et mobilisation de l'ensemble des professionnels et membres des directions. Le collectif VITAMINE, né de cet essaimage par formation-action, représente alors un précieux espace de mutualisation et de capitalisation des pratiques, s'il est suffisamment animé et coordonné. L'implication des réseaux IAE et l'appui des services de l'Etat est donc indispensable pour poursuivre l'essaimage. Pour autant, la démarche d'essaimage pourrait également se voir consolidée et accélérée via deux vecteurs :

- Une offre de soutien localisé à l'accompagnement au changement par l'intervention d'un tiers expert auprès de l'ensemble des salariés permanent d'une SIAE.
- Un soutien logiciel indispensable à l'approche méthodologique de VITA Air, à savoir, la mise en place d'un outil informatique partagé et homogène capable d'optimiser le recueil et le croisement des compétences (recueil qui doit à l'avenir pouvoir intégrer tant les savoir-faire que les savoir être). Partir du logiciel GTA a été mentionné par les acteurs de l'insertion à plusieurs reprises. Ce point appelle des échanges avec la direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle ainsi que l'agence France compétences.

Parcours Gardien

Porté par deux structures d'insertion par l'activité économique (les Groupements économiques solidaires Unis vers l'Emploi à Villeurbanne et Interm'Aide Emploi à Rouen), Parcours gardien 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.

Historique de l'essaimage

Le projet « Parcours gardien » a été sélectionné en avril 2016 pour essaimage par l' AIS#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'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 essayer. 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.

Résultats produits

Sur les 17 structures ayant participé à la formation intensive en 2016, 4 ont abandonné l'essaimage, tandis que 6 envisagent sa mise en place, 6 l'ont mis en place et 1 a développé un parcours passerelle structuré, sans ingénierie de formation.

L'évaluation finale, effectuée en mars 2019 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 défini 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 essayées sont déterminées à la mise en œuvre du projet, quitte à s'en inspirer pour le déployer sur d'autres métiers.

L'essaimage par l' AIS#Emploi a permis d'enrichir le modèle et la compréhension de ses facteurs clés de réussite. Cette innovation semble encore en période de façonnement et d'ajustements, étant dépendante de l'environnement interne propre aux SIAE mais aussi au contexte mouvant plus transversal de l'IAE.

De façon synthétique, deux grands types de blocage ressortent 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 de confirmation 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.

Le format d'essaimage apparaît toutefois 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 au sein des structures essaimées.

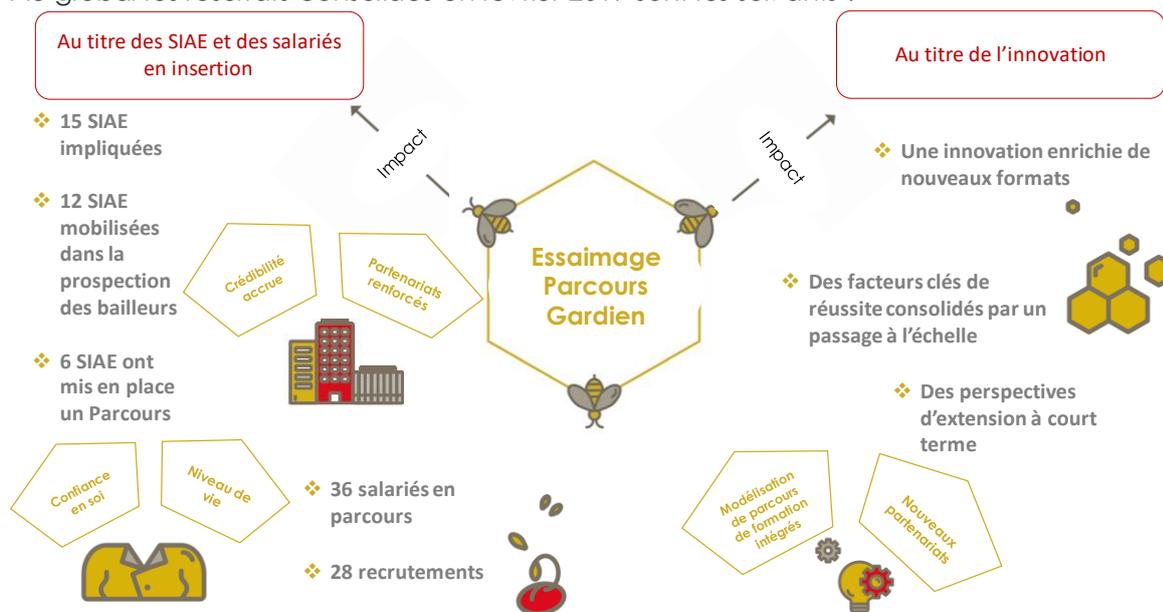
L'essaimage a permis un certain changement de regard des bailleurs vis-à-vis des SIAE. Celles-ci ont enrichi leur palette, à travers une offre de services plus large aux bailleurs partenaires, valorisant une expertise sur l'attestation des savoirs être et savoirs faire des salariés en insertion. Dans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

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 ;
- Une capacité à faire valoir leurs compétences auprès d'autres employeurs et une meilleure stabilité dans l'emploi.

Concernant l'impact 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' AIS#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.

Au global les résultats consolidés en février 2019 sont les suivants :



Enjeux à l'avenir

Au même titre que pour VITA Air, un essaimage individualisé est en cours de structuration par l'organisme de formation de Coorace.

De plus, l'ensemble de la communauté des essaimés, le réseau Coorace, l'USH, l'AFOLS, 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 projets « 100% Inclusion » du PIC ; lequel serait un levier puissant pour répondre à quelques-uns des derniers freins identifiés pour certaines structures, mais aussi afin d'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.

Parcours Gardien est une démarche stimulante, 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'expérimente déjà sur d'autres métiers. On peut donc aisément imaginer que le modèle puisse se diffuser dans d'autres secteurs et pour d'autres métiers, selon le cadre suivant : 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. 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. Ceci, diffusé à plus large échelle, constituerait un changement de paradigme : 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.

TAPAJ

TAPAJ (pour « travail alternatif payé à la journée ») a pour objectif de soutenir la prévention et réduction des risques d'addiction par l'accompagnement aux soins, l'insertion sociale et professionnelle progressive des jeunes en grande précarité. Depuis 2011, dans le cadre d'une expérimentation à Bordeaux, ce programme mobilise les mises en situation de travail et adapte le volume horaire de travail à leur capacité dans une approche graduée et globale. Cette action a été sélectionnée par l' AIS#Emploi dans le cadre de l'appel à projets 2016, tandis que se constituait parallèlement le Réseau TAPAJ France.

Historique de l'essaimage

En préambule à tout accompagnement, l' AIS#Emploi a réalisé une première photographie du réseau TAPAJ France en constitution début 2017. Ce travail analytique a permis de dégager des besoins d'accompagnement des 10 premiers sites entrés dans le réseau et de modéliser les outils d'essaimage sur la base des besoins, notamment :

- Améliorer l'articulation entre les binômes composés d'une structure de réduction des risques (porteuse de TAPAJ) et d'une structure d'insertion par l'activité économique (employeur du jeune TAPAJEUR) ;

- Développer les partenariats économiques sur les territoires dans une perspective de bien positionner l'offre TAPAJ dans un écosystème de responsabilité sociale des entreprises très dense ;
- Fédérer les nouveaux membres du réseau national TAPAJ France et consolider les outils d'animation du réseau.

Le travail d'accompagnement de l' AIS#Emploi à l'attention du réseau TAPAJ France et des dix premiers sites d'essai, a donc donné lieu à l'organisation et l'animation de :

- 3 groupes de travail entre avril et mai 2017
- Une journée de restitution et d'approfondissement en juin 2017

L' AIS#Emploi a enfin animé deux journées nationales du réseau TAPAJ France avec l'ensemble des membres du réseau (20 sites membres ou futurs membres TAPAJ) et des partenaires en octobre 2017, puis octobre 2018.

Résultats produits

Cet accompagnement s'est inscrit tout du long dans une dynamique de développement intense et rapide du réseau national.

Ce dernier a en effet mobilisé d'autres soutiens parallèlement, tels que le mécénat de compétences via « Passerelles et compétences » sur le volet prospection ou via la fondation Orange en faveur de la mise en place d'un outil de recueil de données.

Au titre des résultats qualitatifs, on peut noter que les travaux menés par l' AIS#Emploi ont permis :

- La constitution d'une « cellule AI-TAPAJ » : elle a pour rôle d'accompagner les AI dans leur mission aux côtés des Tapajeurs et des CSAPA/CAARUD en leur offrant un espace de réflexion et de production au sein de l' Association TAPAJ France ;
- La mise en place de jumelages de sites TAPAJ dans le cadre d'animation de « mariages » au sein du réseau, en fonction des problématiques communes (ex. les difficultés de mobilisation des partenaires économiques), de publics cibles d'intervention (ex. publics issus des quartiers prioritaires tels Marseille et Toulouse) ou l'intérêt de parrainage entre les premiers sites entrés dans le réseau et les derniers nouvellement arrivés.

Enjeux à l'avenir

A l'heure de rédaction de ce rapport, le réseau TAPAJ-France, sélectionné au titre de la stratégie de lutte contre la pauvreté en octobre 2018, est en cours de formalisation de son cadre d'essai de grande échelle. L'ambition à terme étant de couvrir la carte de France des villes connaissant la problématique.

L'enjeu réside maintenant dans la prolongation d'une dynamique d'appui des sites actuellement entrés dans TAPAJ et de mobilisation ciblée. Ceci veut dire, mettre en place les outils permettant d'accompagner de manière ajustée les sites, permettant de tenir compte des profils, des moyens et attendus différenciés des porteurs et de leurs partenaires, au plan national mais surtout territorial.

Cette « individualisation » et « territorialisation » du soutien à fournir représentent des besoins partagés. Investir et développer les coopérations locales est déterminant. Le Réseau national TAPAJ-France qui l'a entendu, a organisé depuis mi-2018 des journées régionales de mobilisation de l'ensemble des parties prenantes amenées à contribuer au programme TAPAJ.

L'effort des porteurs devra également résider essentiellement à s'inscrire et à puiser leurs ressources auprès des réseaux locaux.

L'AIS#Emploi entrevoit à ce stade trois principaux prolongement de ses travaux :

- Formalisation d'un recueil d'outils méthodologiques thématiques à destination des porteurs et futurs porteurs TAPAJ ;
- Participation à l'effort d'animation territorialisée et poursuite des pratiques originales d'échanges et de mutualisation ;
- Contribution à l'investissement du réseau et de sites « pilotes » en faveur de la participation des jeunes tapajeurs à l'amélioration et la conduite du programme TAPAJ.

SOLENI et le Labo des métiers de la lutte contre la précarité énergétique

L'innovation Solidarité Energie Insertion (SOLENI), portée par le groupe économique et solidaire Ulisse à Grenoble, a été sélectionnée dans le cadre de l'AIS#Emploi en 2016, puis essaimée dans deux structures iséroises à partir d'un marché public lancé par le Conseil départemental visant à essaimer la démarche sur tout le territoire de l'Isère. Cependant, la réussite du projet était fortement liée aux collectivités iséroises. Les difficultés à repérer puis s'appuyer sur d'autres collectivités départementales ou locales prêtes à investir autant la question ont empêché le déploiement de l'innovation à une échelle nationale.

Dans une dynamique de capitalisation, l'AIS#Emploi a développé en 2018 de nouvelles méthodes d'essaimage avec un fort ancrage territorial. Issu de cette réflexion, le Labo sur les métiers dédiés à la lutte contre la précarité énergétique constitue un nouvel espace d'échanges permettant de réfléchir de façon croisée sur les difficultés rencontrées dans l'essaimage de cette innovation pourtant prometteuse.

[Historique du Labo « Nouveaux enjeux, nouveaux métiers, nouveaux emplois pour une lutte efficace et durable contre la précarité énergétique »](#)

Le projet « Solidarité Energie Insertion » (SOLENI) repose sur les interventions de binômes de salariés en insertion au sein de ménages en situation de précarité énergétique. Les salariés en insertion réalisent au domicile de ces ménages des diagnostics sociotechniques, ils les conseillent, les sensibilisent aux enjeux de consommation énergétique, installent des matériels économes et les orientent vers d'autres dispositifs d'aide quand cela s'avère nécessaire. Cette activité de « conseiller énergie » est perçue comme un moyen de renouer avec le monde du travail, afin d'assurer progressivement le retour des personnes en insertion vers un emploi durable.

Suite à la démarche d'accompagnement d'essaimage départementalisé de SOLENI, l'AIS#Emploi a souhaité poursuivre la réflexion pour savoir comment les interventions dans le champ de la précarité énergétique participent aux dynamiques d'emploi : que ce soit à travers le développement de nouveaux métiers, l'évolution de métiers existants ou encore à travers la dynamique d'insertion et de renforcement du retour à l'emploi.

Le Labo « Nouveaux enjeux, nouveaux métiers, nouveaux emplois pour une lutte efficace et durable contre la précarité énergétique », a ainsi été organisé entre novembre 2018 et février 2019, avec le soutien financier de Malakoff Médéric et de la Fondation Schneider Electric, et le soutien opérationnel du CLER et de SOLIBRI. Trois sessions de travail ont été organisées avec des acteurs financiers, des représentants du secteur du bâtiment, de l'artisanat et de l'entrepreneuriat, des représentants de l'Etat en charge de l'habitat, des représentants de l'habitat social, de collectivités, de l'insertion professionnelle, de la recherche, des acteurs associatifs investis dans le champ de la lutte contre la précarité énergétique et en faveur de l'efficacité énergétique, mais aussi des salariés en parcours d'insertion intervenant sur des missions de « conseillers énergies ».

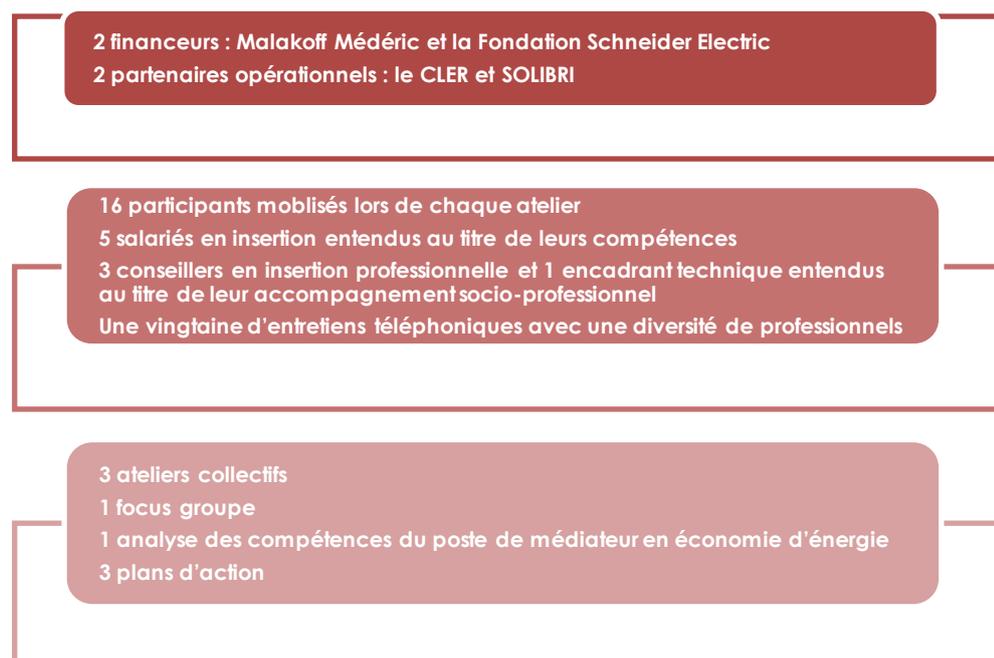


Figure 1: Présentation du Labo dédié aux métiers de la lutte contre la précarité énergétique

Les objectifs de la démarche ont été les suivants :

- Repérer les intervenants et métiers impliqués dans la lutte contre la précarité énergétique ;
- Interroger la mise en cohérence (ou « chaîne ») de ces interventions en vue de faciliter la réalisation de projets de rénovation énergétique ;
- Identifier les freins à l'insertion professionnelle et l'emploi dans ces métiers ;
- Identifier les initiatives portées sur les territoires susceptibles de répondre à tout ou partie des freins et établir des pistes de solutions opérationnelles afin de développer ces nouveaux gisements d'emplois.

Résultats produits

De nombreux questionnements ont été abordés au cours des trois ateliers de travail. Les freins et difficultés rencontrés ont été discutés, tant vis-à-vis du développement de métiers pérennes dans le champ de la lutte contre la précarité énergétique que du renforcement des parcours professionnels à travers la mobilisation d'activités supports dans ce champ-ci.

Au fil des sessions, les participants ont fait le choix d'investiguer trois axes de travail :

- Développer et valoriser les compétences des personnes ;
- Structurer et animer l'offre existante pour stimuler la demande ;
- Développer la réalisation de petits travaux.

Pour chacun de ces axes, des solutions ont été repérées puis développées sous forme de plans d'action, présentés dans le rapport final.

En outre, dans le cadre du premier axe investigué, une analyse du poste de « médiateur énergétique » au sein de Croix-Rouge Insertion a été réalisée par une experte externe au Labo¹ afin de :

- Préciser finement l'ensemble des tâches réalisées par les salariés en insertion sur ce poste,
- Décliner ces dernières en autant de compétences sollicitées ;
- Rattacher toutes ces compétences au référentiel national du code ROME.

Enjeux à l'avenir

Les suites du Labo « nouveaux enjeux, nouveaux métiers, nouveaux emplois pour une lutte efficace et durable contre la précarité énergétique » sont en cours de décision, des rencontres avec des partenaires ayant manifesté un intérêt pour la question sont prévues en cours du mois d'avril 2019. Elles apporteront plus de visibilité en termes de perspectives.

Par ailleurs, plusieurs participants du Labo ont montré de l'intérêt pour les réflexions et les préconisations ayant émergé de ce travail collectif. Certaines pistes d'action pourraient ainsi être reprises et mises en place par un acteur ou par un groupe d'acteurs hors du cadre de l' AIS#Emploi, montrant ainsi la plus-value de la démarche dans le repérage et l'alimentation de nouvelles démarches innovantes.

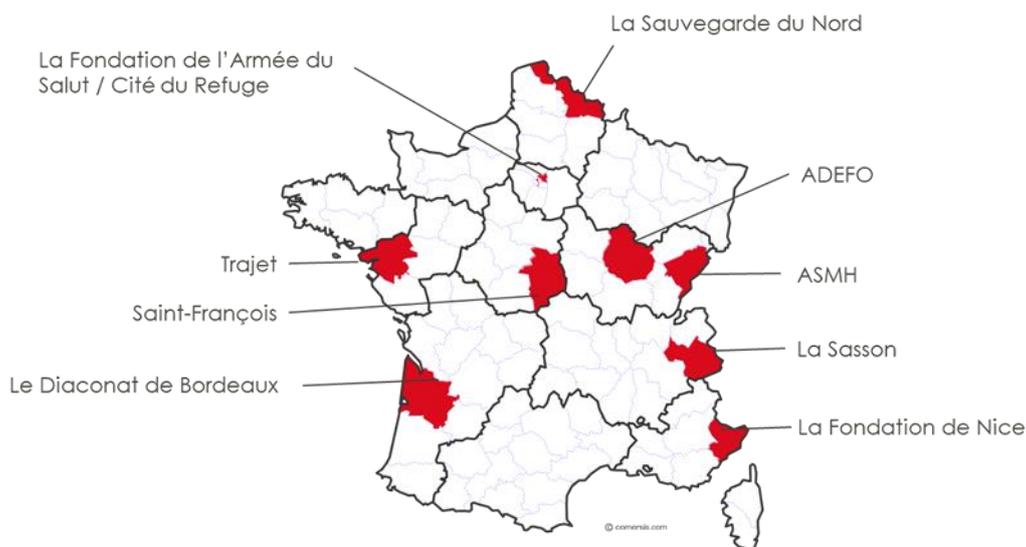
Le Lieu Ressource Emploi Formation

Le Lieu Ressources Emploi-Formation a été créé en 2014 par l'association LAHSo à Lyon. Transversal aux trois centres d'hébergement et de réinsertion sociale, au chantier d'insertion et à la référence de Parcours PLIE que gère l'association, ce service entend **œuvrer spécifiquement en faveur de l'emploi et de la formation des personnes hébergées et accompagnées au sein de LAHSo**. A l'encontre du présupposé selon lequel les publics en situation de grande précarité ne sont pas « encore prêts à travailler » en raison de leurs importantes difficultés sociales, personnelles ou médicales, le Lieu Ressources Emploi-Formation se démarque des autres dispositifs d'accompagnement à l'insertion professionnelle en insistant sur **la formation et la mise en situation de travail inconditionnelle** des personnes éloignées de l'emploi dès lors qu'elles en expriment le **désir**, à travers un **accompagnement accessible et souple centré sur la personne**. Ce lieu est ainsi appréhendé comme un dispositif d' « emploi d'abord » à l'attention de publics en situation de grande précarité.

Historique de l'essaimage

Le Lieu Ressources Emploi-Formation a été sélectionné dans le cadre de l' AIS#Emploi en 2017. Le premier trimestre 2018 a permis de sensibiliser, faire connaître la démarche d'essaimage et mobiliser des acteurs de l'hébergement, de l'accueil et de l'insertion en faveur de l'accompagnement à l'emploi. Suite à un appel à manifestation d'intérêt, neuf structures réparties dans 8 régions de France ont été retenues pour essaimer le dispositif.

¹ Violaine Caplan de la structure Développement & Co.



Le travail d'accompagnement de l' AIS#Emploi a donné lieu à l'organisation et l'animation de 3 sessions de formation-action au printemps 2018, dans les locaux du LREF à Lyon. Répartis sur 5 jours, les travaux ont permis d'aborder les thématiques suivantes :

- Accueil & présentation des principes attachés à l'emploi d'abord
- Construire un modèle organisationnel d'accompagnement vers et dans l'emploi fondé sur les principes d'emploi d'abord
- Organiser un accompagnement en complémentarité des dispositifs du territoire
- Développer et animer des liens avec l'entreprise
- Asseoir un modèle économique à coûts constants
- Renforcer l'accompagnement individuel et collectif des résidents à partir des principes fondés sur l'emploi d'abord

En outre, une journée nationale réunissant l'ensemble des structures engagées dans l'essaimage a été organisée en novembre 2018 afin d'échanger et de partager les différentes expériences des premiers mois de mise en œuvre du dispositif. Un guide méthodologique d'appui à l'essaimage est également en cours de finalisation.

Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov
Lancement et recrutement			Formation-action						
Réunion de sensibilisation	Réunion de sensibilisation		Modules 1 & 2 2 jours Lyon	Modules 3 & 4 2 jours Lyon	Module 5 1 jour Lyon				Journée nationale LREF/Paris
Réception des candidatures		Sélection	Soutien à la transposition						

Le travail d'appropriation et de mise en œuvre de la démarche Lieu Ressources emploi-Formation est actuellement en cours.

Les étapes franchies :

Sur les 9 structures engagées dans l'essaimage, toutes ont initié des actions internes/externes en faveur de la mise en place de la démarche d'accompagnement vers et dans l'emploi.

Types de démarches engagées et état d'avancement par structure

Structures	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Information interne	oui	en cours	non						
Elaboration d'un plan d'action	en cours								
Mobilisation et adhésion des équipes	en cours								
Recueil des besoins et des ressources	en cours								
Identification/élaboration de l'offre de service	en cours								
Identification des moyens à dédier/pilote projet	en cours								
Détermination du Lieu	en cours								
Construction du modèle économique	en cours								
Information des partenaires / concertation	en cours								
Ouverture du Lieu Ressources	en cours								

oui/fixée en cours/partiel non non renseigné

Lecture globale des démarches engagées :



Ainsi, entre les sessions de formation-action, et à sa suite, la plupart des structures en présence ont entrepris un important travail d'information, de sensibilisation voire de mobilisation auprès du reste des professionnels. Pour lever certaines résistances inhérentes au changement de posture et de pratique professionnelle induites par la mise en place d'un service d'accompagnement vers et dans l'emploi fondé sur les principes attachés à l'emploi d'abord, certains opérateurs de l'hébergement ont entrepris :

- De tester « l'aller vers » les entreprises et la mises en situation de travail directes de résidents, pour démontrer « par la preuve » leur capacité à renouer avec le travail,

- D'organiser une journée ou demi-journée d'échanges collectifs, animée ou non par un tiers, pour aborder la question du rapport à l'emploi, des compétences douces, du non-recours...
- De former les professionnels au pouvoir d'agir des personnes.

Pour deux des neuf structures, la mobilisation de l'ensemble des professionnels autour du projet en cours d'appropriation n'a pas été souhaitée à ce stade. Au-delà d'une information générale assurée sur la démarche auprès des chefs de pôle, le choix a été fait d'avancer d'abord sur la rédaction et structuration du plan d'action, ainsi que sur la recherche des moyens nécessaires à l'ouverture d'un tel lieu avant que de lancer une démarche de communication et de mobilisation interne de plus grande envergure.

Six des 9 CHRS investis ont par ailleurs décidé de constituer un comité de pilotage interne, ou un groupe de travail restreint, de sorte à piloter et coordonner la mise en œuvre du projet LREF. Pour deux d'entre, le comité de pilotage sera « ouvert » : il inclura des partenaires tels que le conseil départemental, direction départementale de la cohésion sociale, un universitaire, des représentants d'entreprise, des acteurs de l'emploi et de la formation.

3 structures ont par ailleurs mobilisé directement les résidents afin de recueillir leurs besoins, leurs demandes et participer ce faisant plus directement à la co-construction de la future offre de service.

L'identification d'un espace disponible et accessible reste aujourd'hui un enjeu pour quatre des neuf structures, sachant que des pistes sont déjà identifiées pour deux d'entre elles. La Fondation de Nice a ouvert son Lieu Ressources en revanche dès l'issue de la formation-action.

Les premiers résultats et effets observés :

Depuis la formation-action, 94 personnes ont pu être orientées et accompagnées sur l'emploi. 33 d'entre elles ont accédé à un emploi (CDD, CDI, mission d'intérim, SIAE).

- 40 personnes ont été reçues dans le cadre d'un entretien relatif à l'emploi au sein d'ADEFO. 19 résidents ont par ailleurs pu être positionnés sur des missions.
- 35 personnes ont fait l'objet d'un entretien et d'un suivi socio-professionnel au sein de la Fondation de Nice. 14 d'entre elles ont décroché un emploi.

D'autres, déjà en emploi, ont pu bénéficier d'actions en faveur de leur formation, de sorte à acquérir un niveau supérieur et ainsi pouvoir prétendre à des emplois plus qualifiés... et moins précaires.

Ainsi en quelques mois, la Fondation de Nice est parvenue à capter et maintenir dans une dynamique d'emploi autant de personnes que ce qu'elle parvenait à faire en un an. Le LREF fait office d'intermédiation entre le service social, propre au CHRS, et les services de la structure Cap entreprises ou Flash emploi, qui ne parvenaient pas à toucher les personnes hébergées jusque-là. Elle note par ailleurs un taux de déperdition bien moindre qu'auparavant : là où les personnes renonçaient majoritairement au bout d'un premier rendez-vous, elles s'engagent davantage aujourd'hui dans la durée.

Au-delà des statistiques, la place, la reconnaissance et l'implication des personnes hébergées méritent d'être relevées en termes de résultat. L'association La Sasson mentionne ainsi qu'elle a réalisé pour la première fois, à travers ce projet LREF, la mise en place d'une action

coconstruite et transversale de cette ampleur, avec les professionnels de tous les services mais aussi des personnes accompagnées ! Bientôt la structure compte même pouvoir travailler bientôt sur l'embauche d'un travailleur pair en leur sein.

Ailleurs, c'est la représentation nourrie vis-à-vis des personnes hébergées, fortes de leurs ressources et capacités, qui commence à bouger. Ceci mérite d'être encore accompagné, par une formation au job coaching par exemple.

En termes de pratiques professionnelles et d'organisation, les premiers effets éprouvés par les équipes relèvent à la fois d'une meilleure transversalité dans les missions d'accompagnement et d'une plus grande systématisation de la prise en compte de la dimension emploi désormais. Certains recrutements internes ont ainsi concerné ou vont concerner des CIP (en CADA notamment) là où n'étaient embauchés jusqu'à présent que des travailleurs sociaux.

Enfin, vis-à-vis des relations partenariales peut-on noter pour certaines structures :

- Une plus grande capacité à négocier des formations
- Un plus fort taux de prescriptions sur les dispositifs emploi tels que le PLIE
- Une diversification des acteurs de l'emploi mais aussi économiques approchés
- Une forte adhésion au projet de Pole emploi, des PLIE, des départements, des représentants des branches professionnelles ou d'employeurs approchés.

Enjeux à venir

Cinq principaux enjeux sont posés par les structures essaimées à plus ou moins long terme :

- Faire réseau : soit la capacité à maintenir la dynamique collective afin de maintenir leur pleine mobilisation et poursuivre la co-formation ;
- Renforcer encore la montée en compétences collective des 9 structures en se formant au job coaching qui, par son approche, permet de compléter et d'outiller davantage la démarche attachée au Lieu Ressources ;
- Ouvrir le Lieu Ressources à d'autres publics bénéficiaires sur leur territoire et intensifier la dynamique de mutualisation et de coopération (capter ainsi les personnes sous main de justice, ou encore travailler avec les ateliers de coordination thérapeutique ;
- Articuler autant que possible la démarche du Lieu Ressources avec la mise en œuvre du plan Logement d'abord sur les territoires concernés, de sorte à ce que le travail produit au sein des CHRS soit pleinement partagé et mis en visibilité des acteurs publics de l'emploi, voire que la mutualisation de fonds emploi et logement soit opérée ;
- Être reconnues enfin, au titre de leur investissement et de leur évolution pour contribuer à mieux fluidifier les parcours d'insertion des personnes concernées et renforcer le développement social local (enjeu d'évaluation, de communication et de soutiens).

Rallyes pour l'Emploi

L'action Rallye pour l'emploi a été élaborée au sein de clubs régionaux d'entreprises partenaires pour l'insertion (CREPI), associations spécialisées dans la mise en relation des chercheurs d'emploi et des entreprises d'un territoire. Action symbolique de cette mission, les Rallyes pour l'emploi permettent une découverte mutuelle de personnes en recherche d'emploi et de représentants d'entreprises, hors du cadre formel des entretiens d'embauche.

Pendant deux à trois jours, une trentaine de chercheurs d'emploi vont visiter des entreprises de leur territoire. Ils se déplaceront en voiture, par petites équipes de 3 à 8 personnes, pour se rendre au sein des entreprises engagées dans la démarche. Des salariés et dirigeants d'entreprises sont ainsi mobilisés pour valoriser leur structure et leurs métiers mais aussi pour accompagner les équipes de chercheurs d'emploi entre les différentes visites.

L'action Rallye pour l'emploi crée donc des rencontres conviviales *in situ* sur les lieux de travail. Contrairement aux échanges usuels souvent fondés sur le curriculum vitae (CV) et par mail ou structure interposée, ce contact direct permet de faire tomber les aprioris de part et d'autre et de voir émerger des relations plus naturelles entre personnes en recherche d'emploi et personnes en responsabilité au sein d'entreprises. Le rallye se clôture par un événement réunissant l'ensemble des parties prenantes et financeurs au cours duquel les demandeurs d'emploi sont mis en valeur pour leurs contributions.

Cette action permet une redynamisation professionnelle, individuelle et collective. Il s'agit de rompre avec une certaine forme d'isolement et de démotivation des personnes en recherche d'emploi.

Historique de l'essaimage

L'action Rallye pour l'emploi a été sélectionnée lors du second appel à projets de notre programme, en 2017, par le biais d'un comité de sélection composé des financeurs de l' AIS#Emploi.

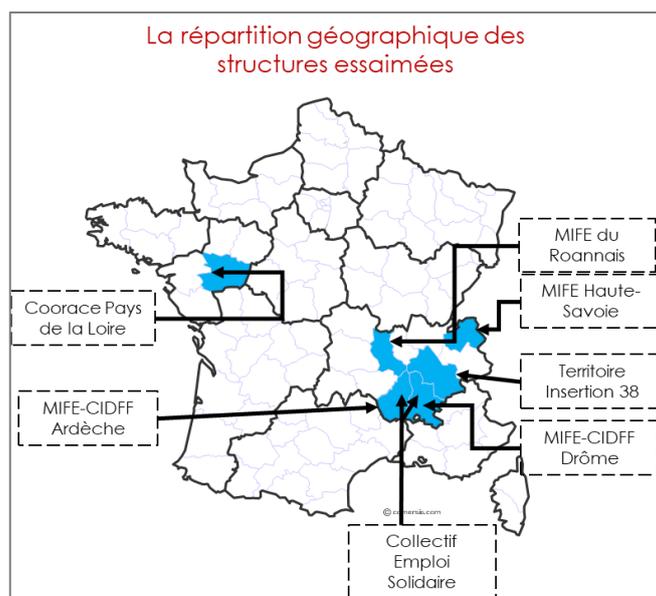
En accord avec la méthodologie de l' AIS#Emploi, l'action a fait l'objet d'une étude de faisabilité de l'accompagnement au changement d'échelle en juillet 2017. Le cadre d'essaimage choisi visait à construire un réseau d'essaimés.

Cette méthode, fréquemment utilisée dans le champ de l'essaimage d'innovations sociales, a pour objectifs de sélectionner des structures et de les accompagner à mettre en place la démarche, à adopter les pratiques innovantes pensées et améliorées au sein d'une autre structure. Cette stratégie repose sur un équilibre entre fidélité au modèle initial et amélioration continue permise par l'implication et les retours de nouvelles structures.

L'étude de l'innovation a montré la pertinence de faire entrer dans ce réseau d'essaimés des structures aux missions et aux statuts différents des clubs d'entreprise, afin de promouvoir et de développer la couverture territoriale de l'action.

Au terme de cette étude de faisabilité, le programme d'essaimage ci-dessous a été élaboré. Celui-ci est pensé sur une durée de 3 ans et reprend ainsi la méthode précédemment expérimentée dans le cadre du changement d'échelle des autres projets sélectionnés par l' AIS#Emploi.

La phase de sensibilisation qui a débuté en début d'année 2018 a permis, notamment par le biais d'un appel à manifestation d'intérêts et de l'organisation d'entretiens téléphoniques, de sélectionner sept structures : quatre maisons de l'information sur la formation et l'emploi (dites MIFE) et trois réseaux de structures d'insertion par l'activité économique.



Les Rallyes pour l'emploi, une action témoignant d'une intention et d'un format précis spécifiés dans « La charte des rallyes pour l'emploi » et insufflés au cours d'une formation-action

Au vu de l'expérience des clubs d'entreprise dans la mise en œuvre de rallyes pour l'emploi, l'étude de faisabilité a posé une nécessité d'ajuster le modèle -ou de laisser aux structures l'opportunité de l'ajuster- pensé par le réseau des CREPI pour faciliter son appropriation par des structures extérieures au réseau tout en permettant d'atteindre les résultats escomptés.

La charte des rallyes pour l'emploi, rédigée par l'équipe de l' AIS#Emploi en lien avec la Fédération des CREPI, vise ainsi à spécifier les principes d'action et les modalités d'organisation de la démarche pour favoriser la cohésion interne et les échanges entre les membres du réseau. Elle constitue en ce sens un cadre de référence sur lequel les structures organisatrices pourront développer des rallyes pour l'emploi adaptés aux besoins et aux ressources de leur territoire tout en garantissant un niveau de qualité conforme aux exigences du modèle du réseau des CREPI.

Par ailleurs l'institution de cette charte a aussi pour objectif de renforcer l'identité et la crédibilité du réseau des CREPI et des structures organisatrices de rallyes pour l'emploi auprès de partenaires externes, notamment en précisant l'obligation d'utiliser le nom et le logo des rallyes pour l'emploi. La charte laisse la possibilité au réseau des CREPI de retirer aux structures essaimées les droits d'utilisation du nom et du logo associé en cas de non-respect des engagements spécifiés.

Pour que les sept structures sélectionnées s'approprient les objectifs et la méthode des Rallyes pour l'Emploi, elles ont bénéficié d'un accompagnement en deux temps :

- Une formation-action de trois mois à raison d'une session par mois, qui a permis aux structures de s'approprier progressivement la démarche et de constituer un « collectif d'essaimés ».
- Un accompagnement individuel tout au long de la préparation des Rallyes qui s'est traduit par une disponibilité de l' AIS#Emploi pour conseiller et répondre aux problématiques des structures.

Un guide méthodologique reprenant les éléments présentés lors de cette formation a également été rédigé par l'équipe de l' AIS#Emploi afin de permettre à toute personne le

souhaitant, d'organiser un Rallye pour l'emploi selon la méthodologie mise en œuvre par le Réseau des CREPI.

Résultats produits

Depuis la fin de la formation, au mois de juillet 2018, un Rallye pour l'emploi a été organisé par la MIFE 74 sur le département de la Haute-Savoie. Les autres structures essaimées ont prévu d'en organiser sur l'année 2019, comme indiqué dans le calendrier ci-dessous. Une évaluation sera donc produite au cours de cette même année.

La calendrier des Rallyes pour l'emploi 2018-2019							
2018		2019					
Nov	Dec	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
6 et 7 en Haute-Savoie				Du 25 au 27 en Maine-et-Loire	10 et 11 en Isère Dates à venir sur le Roannais		Du 11 au 14 en Ardèche Dates à venir en Drôme-Ardèche Dates à venir en Maine-et-Loire Dates à venir sur la Drôme

Bilan du Rallye pour l'emploi organisé par la MIFE 74 en novembre 2018

Le premier rallye pour l'emploi organisé en Haute-Savoie a :

- **Ciblé 16 participants dont 11 en situation de chômage de longue durée** : 14 femmes et 2 hommes ; 9 personnes en reconversion professionnelle, 3 salariés en insertion et 3 travailleurs handicapés.
- **Sensibilisé 24 structures privées ou publiques.**
- **Mobilisé 9 entreprises locales** : 4 dans le champ de l'industrie, 2 dans le champ du commerce, de la vente ou de la grande distribution, et 3 dans le champ du conseil aux entreprises ; 4 TPE, 4 PME et 1 ETI.
- **Mobilisé 4 partenaires publics** : La Ville de Thyez, la Maison de l'emploi, Pôle Emploi et Cap Emploi.

Enjeux à l'avenir

A la fin du premier semestre 2019, l'ensemble des structures essaimées auront organisé un rallye pour l'emploi. Ces huit rallyes pour l'emploi auront impliqué à minima 120 chercheurs d'emploi et plus de 50 entreprises (la charte spécifiant un minimum de 15 participants et de 6 entreprises mobilisées par rallye).

L'objectif est que cette action, et donc ses résultats, perdurent au-delà de cette seule année. En effet au sein des réseau des CREPI, plusieurs structures ont fait des rallyes pour l'emploi un

événement annuel, et au fil des années un véritable « projet de territoire » qui rassemblent tous les ans les chercheurs d'emploi et les employeurs locaux. Cette récurrence permet notamment de renforcer la visibilité de l'action, celle de la structure organisatrice, et donc de faciliter la mobilisation des entreprises et des partenaires publics.

Par ailleurs faire des rallyes pour l'emploi une démarche annuelle permettrait d'en faire un vrai outil pour la remobilisation et l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi, un « service » complémentaire des missions du service public de l'emploi.

L'animation du collectif des « structures organisatrices de rallyes » apparaît dans ce cadre comme un enjeu indispensable pour capitaliser sur les expériences et sur les pratiques innovantes qui seront développées lors de l'organisation de ces rallyes pour l'emploi et assurer l'amélioration continue de cette démarche au fil des années.

Cet enjeu fait parfaitement écho aux ambitions du réseau des CREPI. Ce dernier s'est engagé dans cet essaimage en faisant le pari que partager son innovation avec des structures extérieures serait une opportunité pour l'améliorer et en multiplier l'impact. A ce titre, le réseau des CREPI assurera à l'avenir la mission d'animation de ce collectif de structures essaimées, comme il le fait depuis des années au sein de son propre réseau.

2. L' AIS#Emploi au service de l'employabilité des demandeurs d'emplois

Evaluer les résultats quantitatifs et qualitatifs du programme d'Accélérateur d'innovation sociale pour l'accès à l'emploi est une démarche importante au titre de l'investissement de l'équipe et des partenaires mais aussi structurante à l'aune de transformations du modèle.

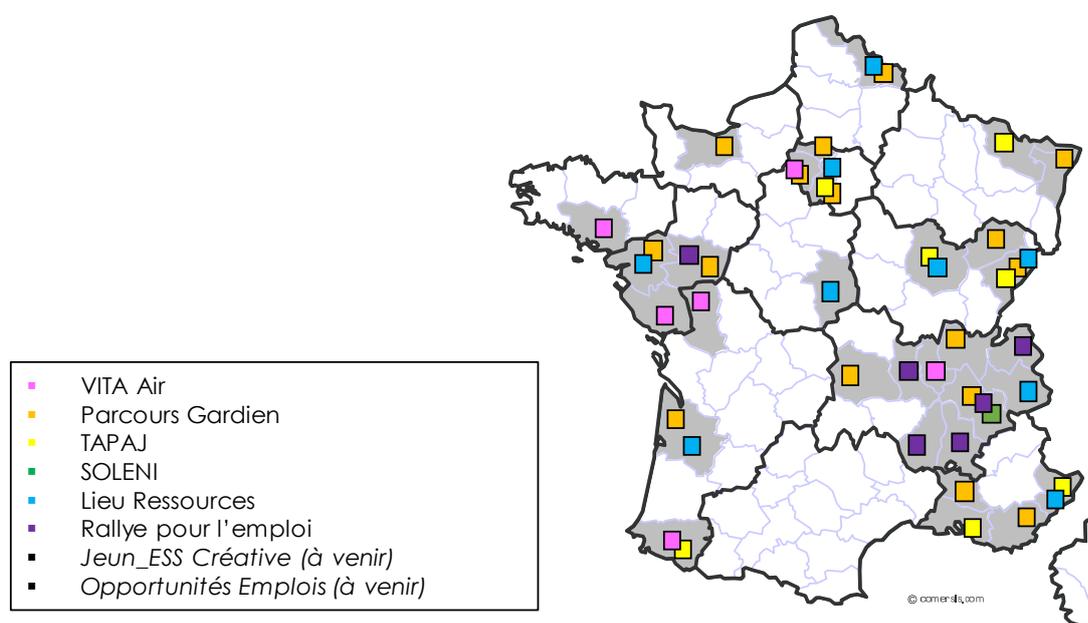
Cette évaluation consolidée permet de révéler des données relatives aux résultats produits tout comme de faire émerger des évolutions dans l'accompagnement au retour à l'emploi des publics qui en sont le plus éloignés.

1. Des résultats quantitatifs encourageants mais requérant un suivi longitudinal

Depuis la création de l' AIS#Emploi en 2015, huit innovations ont été sélectionnées et sept d'entre elles ont été accompagnées à l'essai. L'évaluation de ces innovations aux différentes phases de leur appropriation, menée entre 2018 et début 2019, permet de remonter un certain nombre de données.

Ainsi, il est possible de dire que les différentes formes d'accompagnement à la transposition ont bénéficié à (cf. Annexe I) :

- 85 structures essaimées sur 46 territoires et 41 structures mobilisées dans le cadre des Living labs ;
- 1 082 demandeurs d'emploi de longue durée concernés ;
- 354 professionnels formés ;
- 214 entreprises ou partenaires privés impactés.



Ces résultats révèlent que les travaux d'accompagnement à l'essaiage ont un impact encourageant mais non encore significatif après quatre années de travail.

Ainsi, le ratio entre le nombre de demandeurs d'emploi concernés par rapport au nombre de structures essayées démontre qu'en moyenne seulement 12 personnes par structures ont été impactées par ce travail. Il est ici important de rappeler que la montée en charge des innovations au sein des structures essayées s'est révélée différente d'une innovation à l'autre. Ainsi, si la mise en place des Rallyes pour l'emploi aura permis aisément (pour la moitié des essayés) de mobiliser une trentaine de demandeurs d'emploi au bout de 6 mois suite à la formation-action, la conduite du changement requise pour VITA Air ou Parcours gardien exige quant à elle une à deux années d'appropriation avant que les résultats ne soient probants.

La problématique de la durée de transposition d'une innovation par essaiage en « scale across » est donc au cœur de l'évaluation des résultats de l' AIS#Emploi.

Un certain nombre de questions restent à partager afin d'apprécier les résultats de ce travail mené :

- A quelle période évaluer ?
- Sur quelle durée maintenir la focale évaluative ?
- Selon quels leviers stimuler la mobilisation des structures essayées pour participer à cet essaiage ?

De plus, les rapports évaluatifs quantitatifs notamment de VITA Air et Parcours gardien se sont révélés complexes à mener. La distance prise par les structures essayées deux ans après les formations-actions, et ce malgré la participation à des entretiens individuels, n'a pas permis la remontée de tableaux consolidés complets.

Il convient donc de réfléchir avec les partenaires de l' AIS#Emploi, les acteurs essayés tout comme les innovateurs et les réseaux parties-prenantes des essayages (le COORACE, la FAS, le réseau TAPAJ France, la Fédération des CREPI, etc.) afin de prolonger la stimulation de remontée des données dans une perspective de moyen terme. Un suivi longitudinal sur plusieurs années et plusieurs cohortes doit permettre de comprendre précisément la durée requise d'appropriation de chaque innovation avant de générer des résultats probants et des démarches durables.

2. Des innovations prometteuses pour tous les publics et tous les territoires

A la création de l' AIS#Emploi, un certain nombre de questions étaient partagées par les membres du Comité de pilotage relatives à la capacité d'activation du retour à l'emploi de publics cibles (seniors ; jeunes ; femmes ; personnes résidant dans les quartiers prioritaires ; personnes à la rue non inscrites auprès de Pôle emploi ; etc.) ou de stimulation des embauches dans certains secteurs de l'économie (bâtiment ; énergie ; etc.). Le choix initial s'est porté sur le (large) public des demandeurs d'emploi de longue durée (inscrits auprès de Pôle emploi depuis plus d'un an) ou en situation de risque de le devenir.

Si l'on s'attache à poser un regard spécifique sur les publics ou les territoires d'intervention ciblés par les innovations sélectionnées puis accompagnées à l'essai, il apparaît que les innovations essaimées par l'ALS#Emploi n'ont pas fait l'objet de ciblage (certes large mais unique). Le récapitulatif ci-dessous révèle tant l'ouverture des projets sélectionnés à certains publics circonscrits qu'à des zonages territoriaux, au gré des comités de sélection :

	Public spécifique	Territoire d'intervention
VITA Air	Non	Rural / Urbain
Parcours gardien	Non	Urbain
TAPAJ	Jeunes NEET	Urbain
SOLENI	Non	Urbain
RallyesPE	Non	Rural / Urbain
LREF	Personnes hébergées	Rural / Urbain
JeunESS créativ'	Jeunes au titre de la garantie jeunes	Urbain
A.CO.R.	Non	Rural / Urbain

Au titre des publics cibles, le repérage d'innovations spécifiquement dédiées à l'un ou l'autre de ces publics et leur sélection pour essai n'a pas été valorisé durant les deux premières années. Il faut attendre 2016, et le troisième comité de sélection pour faire entrer dans l'ALS#Emploi le projet TAPAJ dont le public cible s'affranchit du cadre initial (NEETs : jeunes de moins de 25 ans déscolarisés, désocialisés et sans formation,) puis 2017 et les projets Lieu RessourceEmploiFormation (LREF) et JeunESScréativ' afin d'ouvrir le spectre des essais à un public ciblé, non enregistré dans les chiffres du chômage.

Au titre des territoires, il est très rapidement constaté et analysé lors des études de faisabilité que les innovations issues de zones rurales font aussi effet en zone urbaine (c'est le cas de la première innovation VITA Air, des Rallyes pour l'emploi ou encore de l'innovation A.CO.R.).

Ce qui n'est pas aussi aisé à reproduire pour des innovations qui se sont appuyées sur l'écosystème urbain (tel Parcours Gardien ou TAPAJ) dont l'essai n'a pas permis de s'affranchir du contexte territorial.

Ainsi, Parcours Gardien, seconde innovation choisie pour essai qui a pour cible le métier en tension de gardien d'immeuble, l'activité est donc majoritairement déployée dans les zones urbaines denses. Celle-ci a pu être déployée dans 17 territoires urbains dont des quartiers prioritaires de la politique de la ville, même si son impact sur ces quartiers n'a pas pu être mesuré précisément. En effet, le suivi de l'essai ciblant la signature de contrat avec des bailleurs sociaux (et non pas précisément les immeubles au sein desquels l'intervention Parcours gardien apporte son appui) n'a pas permis d'évaluer précisément l'impact de l'essai spécifiquement dans les quartiers de la politique de la ville.

Pour autant, si l'on pose un regard sur les premiers résultats générés par ces essais, il n'apparaît pas de difficulté particulière pour les innovations dont le ciblage au titre du public ni au titre des territoires était fortement marqué. Toutes les sept innovations essaimées révèlent des capacités de transformation quelques soient les personnes concernées, le secteur de l'économie impacté, ou le territoire de déploiement.

3. Des innovations vectrices de transformation des pratiques d'accompagnement

Les sept innovations essaimées au sein de l' AIS#Emploi s'attachent à transformer, améliorer les pratiques des professionnels qui accompagnent le retour à l'emploi des chercheurs d'emploi de longue durée, à toutes les étapes de cet accompagnement :

- **En amont de toute démarche d'emploi**, dans une articulation avec les acteurs de la santé ou de l'hébergement qui repèrent les personnes éloignées de l'emploi : le projet TAPAJ intervient aux cotés des jeunes en situation d'exclusion à la rue dans les zones urbaines et zones urbaines prioritaires. Il s'attache à décloisonner, activer des leviers de transversalité des interventions des professionnels de la santé (lutte contre les addictions) et les professionnels de l'insertion. Cette démarche d'aller-vers, commune aux deux champs, est en soi une innovation qui a généré des évolutions de pratiques professionnelles riches de résultats. Le projet de Lieu Ressources-Emploi-Formation au sein des CHRS a lui aussi interrogé le décloisonnement et fait évoluer les pratiques d'accompagnement entre les acteurs de l'hébergement et ceux de l'emploi.
- **Lors de la remobilisation dans la recherche d'emploi** : comme c'est le cas avec le projet des Rallyes pour l'emploi (en cours d'essaimage) qui propose des actions de découverte des entreprises du territoire dans une interaction entre chercheurs d'emploi, professionnels de l'accompagnement (notamment conseillers Pôle emploi) et salariés des entreprises partenaires. La remobilisation est ici activée par trois leviers que sont :
 - Des activités ludiques de team building (le rallye automobile) ;
 - La présence en équipe pendant un temps suffisamment long pour créer des échanges et la constitution de solidarités entre chercheurs d'emploi et aussi inter-participants ;
 - Une séquence institutionnelle avec les dirigeants des entreprises qui valorise les chercheurs d'emploi.
- **Dans le cadre de l'accompagnement** : c'est à cette étape que la majorité des innovations essaimées jouent un rôle majeur. VITA Air, Parcours gardien, SOLENI, TAPAJ et le Lieu Ressources-Emploi-Formation portent un axe de transformation des modalités classiques d'accompagnement des personnes. Ces axes se classifient selon :
 - Des méthodes de perception et révélation des compétences des personnes (VITA Air, Parcours gardien, SOLENI) ;
 - Des méthodes de sollicitation des entreprises du territoire, sur la base de la médiation à l'emploi ou médiation active (VITA Air, Parcours gardien) ;
 - Un format souple de travail rémunéré à la journée : c'est le cœur du modèle TAPAJ qui permet d'attirer des jeunes très éloignés (voir opposés) du marché de l'emploi.
- **Dans l'emploi** : des huit projets essaimés, seule l'innovation Parcours gardien propose un accompagnement dans l'emploi, une fois le recrutement du chercheur d'emploi assuré. Cet accompagnement (par le biais de la signature d'un contrat de professionnalisation par la SIAE chargée d'accompagner le salarié) a fait l'objet d'une évolution législative suite à l'essaimage de l' AIS#Emploi, et portée par un plaidoyer du

réseau COORACE octroyant ainsi la possibilité d'une période d'expérimentation de ce contrat.

L'intervention de l' AIS#Emploi afin de révéler puis essayer auprès d'une première cohorte de structures ces méthodes d'accompagnement innovantes a permis d'inspirer des évolutions :

- **Opérationnelles** par l'amélioration de l'offre de formation professionnelle des chargés d'insertion professionnelle au sein des réseaux qui se sont réappropriés les outils de formation de l' AIS#Emploi (COORACE pour VITA Air ; TAPAJ France pour TAPAJ ou la fédération des CREPI pour les Rallyes pour l'emploi) ;
- **Structurelles** par l'évolution législative octroyant aux SIAE de signer des contrats de professionnalisation et ainsi accompagner dans l'emploi leurs salariés en parcours.

Les partenaires partagent le souhait que les travaux de l' AIS#Emploi permettent aussi de faire évoluer le premier niveau de formation des professionnels de l'emploi en intégrant dans les modules de formation initiale, les notions de :

- **Compétences des chercheurs d'emploi** (et notamment savoir-être et compétences basiques) en s'affranchissant de l'outil du curriculum vitae ;
- **Relations à l'employeur et aux entreprises** du territoire afin de rompre avec le cloisonnement entre le champ de l'action sociale (dont sont issus ces professionnels) et le champ de l'économie.

4. L'émergence des méthodes articulant valorisation des compétences et médiation à l'emploi

L' AIS#Emploi a révélé que le champ de l'articulation entre offre d'emploi d'un territoire et besoins des employeurs, 30 ans après la création de la méthode IOD², reste un champ très stimulant. De la première innovation sélectionnée (VITA Air) à la dernière (A.CO.R. dont l'essaimage débute en février 2019), un grand nombre d'opérateurs de l'emploi cherche à s'en inspirer.

- La **valorisation des compétences**

L'approche par les compétences des chercheurs d'emploi (et leur déclinaison fine impulsée par l'innovation Vita Air) transforme la dynamique de parcours et plusieurs innovations essayées par l' AIS#Emploi, s'y attachent.

Ainsi, dans le cadre de VITA Air, les salariés en parcours d'insertion se voient remettre un compte-rendu détaillé de l'ensemble de leurs savoir-faire et, suite à la réalisation de missions, des attestations de compétences détaillées. Ce questionnement au titre des compétences permet de prendre conscience et de valoriser les compétences développées par le passé mais aussi d'en révéler de nouvelles. Au cours des évaluations, les deux tiers des salariés en insertion ayant participé aux focus-groupes indiquaient l'impact de cette prise de conscience.

² Conçue par Jean-Marc Lafitte et Francis Valls à partir d'expérimentations conduites durant six années en Gironde, la méthode et la marque IOD ont été formalisées en 1988 (cf. <https://transfer-iod.org/public/la-methode-iod/>).

VITA AIR

« Cela m'a permis de voir que je savais faire beaucoup de choses auxquelles je n'aurais pas pensé, de découvrir des compétences et de retrouver confiance en moi »

« Cela m'a ouvert les yeux sur le fait que, par le passé, j'étais à l'aise dans certaines situations de travail (travail à l'usine) et que je pouvais y retourner. »

Les professionnels qui s'appliquent à s'appuyer sur la révélation des compétences perçoivent chez les chercheurs d'emploi un sentiment de revalorisation personnelle important pour leur remobilisation et la construction de leur projet professionnel :

- Un surcroît **d'implication et de motivation** ;
- La reprise d'une **dynamique de travail**.

L'essaimage de Parcours Gardien a permis également de faire évoluer la manière de penser le parcours et le projet professionnel des personnes en insertion sur la base de la révélation de leurs compétences adaptées à un métier spécifique.

L'alternance entre les périodes de formation et de mise en situation professionnelle demande un fort effort d'investissement et d'implication mais offre aux personnes de :

- Révéler les compétences repérées et attendues par l'employeur ;
- Améliorer l'estime de soi et clarifier le parcours professionnel ;
- Augmenter leur niveau de vie par les heures de mise en situation (comparativement à une formation classique).

- **La médiation à l'emploi** ou **médiation active**

La démarche visant à stimuler le « marché local de l'emploi » (selon la formule des porteurs de l'innovation « A.CO.R. ») ou du « marché caché » à laquelle s'adjoint la valorisation des compétences des publics, est au cœur de la notion de « médiation active ».

Cette notion a déjà fait l'objet de travaux scientifiques notamment dans le cadre d'un partenariat entre la DGEFP et le CNAM.

Cependant, l'émergence de déclinaisons opérationnelles repérées par l' AIS#Emploi tant dans le champ de l'IAE qu'auprès des collectivités démontre son actualité et le foisonnement qu'elle suscite.

L'évaluation de l'essaimage de la méthode VITA Air ainsi que l'étude de faisabilité d'A.CO.R. révèlent les impacts de la notion de médiation active sur l'écosystème économique et social des territoires sur lesquels elle est appliquée. Des impacts au titre de :

- La révélation d'offres d'emploi cachées ou non déclarées ;
- La levée des freins au recrutement de chercheurs d'emploi très éloignés du marché ;
- L'articulation entre des profils et des besoins de recrutement ajustés avec un accompagnement des personnes tout au long du recrutement et de la stabilisation dans l'emploi.

En outre, les professionnels de l'accompagnement (ou salariés permanents) des structures essaimées rendent compte d'une connaissance du secteur de l'entreprise significativement augmentée, y compris pour celles qui travaillent déjà étroitement avec les acteurs du secteur marchand de longue date.

Afin de prolonger le travail mené à partir des deux innovations qui s'y attachent, l' AIS#Emploi, a pour objectif en 2019 de réaliser une cartographie exhaustive des pratiques s'appuyant sur cette notion dans le but de :

- Réaliser une photographie neutre de ces différentes innovations ;
- Construire des synergies et reconnaître les complémentarités entre ces innovations ;
- Outiller les acteurs de l'emploi.

5. La crédibilité accrue des acteurs essaimés

L'appropriation de différentes innovations par les structures essaimées a des conséquences importantes sur celles-ci.

La contrainte la plus importante que reconnaissent les dirigeants des structures est le cout lié au temps de mobilisation interne (bien que variables en fonction des innovations et des structures). Si le temps consacré à l'innovation VITA Air est important, en moyenne 0,5 ETP durant toute la phase d'appropriation, toutes les structures mettant en place Parcours Gardien ne dégagent pas un temps spécifique au déploiement de l'innovation. Ce temps peut en effet être inscrit et intégré dans leurs schémas préexistants de fonctionnement interne.

Cependant, tous les essaimés s'accordent pour dire que la participation à l'essaimage des innovations de l' AIS#Emploi leur a permis de développer une offre de service innovante, contribuant au développement de leur crédibilité envers leurs partenaires territoriaux.

TAPAJ et son réseau d'entreprises nationales a permis au binôme CAARUD/SIAE de stimuler des partenariats économiques avec les groupes SNCF, Auchan, VINCI au profit des jeunes sans activité. Les porteurs de TAPAJ (CAARUD et CSAPA) ne positionnent plus l'AI comme un simple support administratif : une vraie « prise de conscience » (ainsi exprimée par quatre porteurs) s'est opérée quant à la nécessité d'aller chercher et d'impliquer le partenaire employeur du jeune dans une alliance partenariale plus forte et intégrée. Ceci est partagé par plusieurs AI qui expriment en retour le besoin d'être plus clairement et fermement reconnues dans leur engagement.

Parcours Gardien permet aux SIAE de proposer un véritable service de repérage des salariés, à travers une connaissance fine de leurs compétences, notamment permise par l'observation lors des périodes de mises à disposition. Les structures essaimées de l'innovation rendent compte d'un renforcement de leurs relations avec les bailleurs, avec qui ils entretiennent des relations souvent fortes et de longue date.

Parcours Gardien

« 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.

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" Emploi Développement.

Concernant les « Rallyes pour l'emploi », les premiers essaimés ayant organisé des Rallyes s'accordent avec les CREPI initiateurs de la démarche pour dire que la tenue de Rallyes permet de construire des partenariats de confiance dans la durée avec les institutions du service public de l'emploi (Pôle emploi, Missions locales, etc.).

6. Des méthodes d'essaimages mobilisatrices et fédératrices

Dès la fin 2017, l' AIS#Emploi a souhaité procéder à un diagnostic à 360° de ses méthodes et de ses résultats afin de procéder à des ajustements selon les axes de son modèle. Il ressortait de cette évaluation que les parties-prenantes interrogées évaluaient à hauteur de 80% la capacité de l' AIS#Emploi à proposer des méthodes d'essaimages adaptées aux objectifs du programme.

Au titre de l'évaluation de la mission d'essaimage

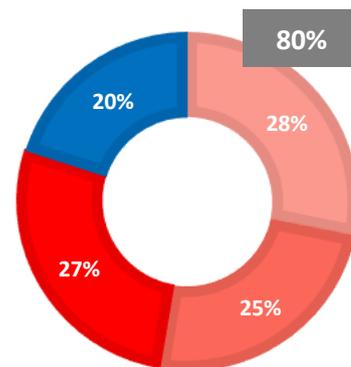
L'équipe de l' AIS#Emploi et les membres du comité de pilotage s'accordent sur une évaluation très positive de cette mission. La méthode est jugée comme particulièrement pertinente tant pour l'accompagnement des innovations lors de leur déploiement que dans l'évaluation de ce dernier.

Au-delà de son adaptabilité lors de l'accompagnement effectué par l' AIS#Emploi, la méthode est également jugée comme pertinente dans sa capacité à pérenniser les démarches d'essaimage c'est-à-dire à induire une montée en compétences indispensable à la prise d'autonomie des structures dans la mise en œuvre des dispositifs innovants.

Extrait du Diagnostic 60° - 27/02/2018

Objectif atteint à :

- Adaptabilité des méthodes
- Accompagner la pérennisation
- Consolidation des innovations
- A réaliser



Depuis lors, tous les participants aux essaimage portés par l' AIS#Emploi soulignent la qualité des méthodes d'essaimage (qu'il s'agisse des formations-actions ou des formations intensives régionalisées) ainsi que la richesse des échanges entre innovateurs, animateurs et essaimes.

Le choix d'articuler des temps de travail collectifs et des échanges individuels permet de répondre aux besoins de chaque structure essaimee tout en l'impliquant dans un collectif mobilisé et mobilisateur. Le faible nombre de participants ayant quitté la démarche (1/7 pour VITA Air, 3/18 pour parcours gardien, 0/10 pour TAPAJ ou 0/3 pour SOLENI) démontre ce sentiment d'appartenance qui se dégage des essaimage.

TAPAJ

« Grâce à ma participation aux groupes de travail j'ai identifié des points d'amélioration et j'ai une appréhension plus critique sur les perspectives partenariales. J'envisage de nouvelles modalités d'implication ».

Parcours Gardien

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

Les structures essaimees interrogées dans le cadre de l'évaluation finale de Parcours Gardien rendent compte de la plus-value d'une dynamique nationale engendrée par l'essaimage. L'enjeu de l' AIS#Emploi est de maintenir et faire vivre un espace de capitalisation pour mutualiser les outils et partager les solutions, au niveau national.

Quelques structures essaimees ont relevé une meilleure connaissance des acteurs non connus du territoire suite à l'essaimage de Parcours Gardien. A Bordeaux, les deux AI ont dû effectuer un travail d'investigation pour identifier et connaître les actions de l'AROSHA (association territoriale qui fédère l'ensemble des bailleurs sociaux à l'échelle de l'ex-Aquitaine et du local).

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

La réflexion engagée autour des innovations essaimees par l' AIS#Emploi a également participé au renforcement de la coopération inter-SIAE sur certains territoires. Entre certaines structures, ces relations ont pu se formaliser en projet de territoire, comme c'est le cas autour de Parcours Gardien à Bordeaux avec une coopération multilatérale entre SIAE et bailleurs. Ces consortiums territoriaux permettent d'aller plus loin dans la mise en œuvre de l'innovation. Sur le territoire bordelais, deux structures essaimees se sont ainsi associées à quatre autres SIAE du territoire. Ces dernières, fortes de cette coopération, sont parvenues à mobiliser des Parcours Emploi Compétences (PEC) à la toute fin 2018.

L'implication des têtes de réseaux associatives dans l'essaimage des innovations de l' AIS#Emploi est également un point important qui a ouvert la voie à la constitution de

communautés d'acteurs engagés au titre des innovations se prolongeant après les essaimage.

Ces communautés d'acteurs sont gage de respect de l'innovation d'origine au sein du collectif. Elles apportent aussi la possibilité d'améliorer en continu les innovations partagées voire de co-construire des suites bien après l'essaimage initial (outils numériques, orientations vers des publics ou des secteurs non engagés, etc.).

C'est le cas du collectif de partenaires essaimes « VITAmiNe » (pour VITA Amis Network) ou du réseau TAPAJ-France qui se sont tous deux fédérés et/ou structurés pendant ou après les accompagnements à l'essaimage par l'ALS#Emploi. C'est aussi, sous une autre forme, le cas du nouveau projet Parcours Gardien qui a émergé de l'association des têtes-de-réseau aux cotés des experts de l'innovation tout au long de l'essaimage par l'ALS#Emploi.

7. Un modèle et des outils remis à l'intérêt général

Dès la création de l'ALS#Emploi, les partenaires fondateurs se sont entendus afin que les outils produits par le programme d'accompagnement à l'essaimage soient partagés par tous les acteurs, dans une logique d'« open source ».

Ce choix stratégique de partager librement les documents sans propriété intellectuelle du modèle ni de ses productions aura été un levier important d'adhésion à la démarche et au travail mené, tant du point de vue des financeurs du programme que de celui des partenaires du programme (réseaux, experts, essaimes). Non sans contraintes pour les animateurs du programme, il a permis de partager les outils issus des essaimages (programmes de formations-actions, guides méthodologiques d'essaimage, modalités d'animation des collectifs d'essaimes, etc.) avec tous les partenaires.

Cette logique de partage des outils a stimulé la prolongation des démarches d'essaimages en cohorte N°2 ou N°3 par le biais des réseaux partenaires. Ainsi le réseau Coorace a reconnu le premier niveau d'essaimage de VITA Air et Parcours Gardien et souhaité réintégrer la démarche de transposition au sein de leur organisme de formation afin de les développer davantage.

Le fait que le modèle de l'ALS#Emploi ne soit pas déposé par son/ses auteurs, vaut aujourd'hui à l'accélérateur d'innovation sociale d'être copié, reproduit, et d'avoir généré des modèles d'action plus ou moins semblables dans une logique de transformation des innovations sociales (ainsi l'Accélérateur d'innovation sociale French impact du gouvernement ou encore l'Accélérateur d'innovations sociales de la Croix-Rouge française tous deux lancés en 2018 et 2019).

8. Un centre d'expertise et d'animation en foisonnement permanent

Evaluer les projets essaimes afin de mesurer leurs impacts dans des contextes territoriaux différents de celui dans lequel l'innovation a vu le jour, tirer des enseignements de ce qui

marche et ce qui ne marche pas, capitaliser et partager les résultats des travaux menés, faire savoir, animer une communauté d'acteurs engagés autour de la dynamique portée par l'AIS#Emploi sont autant d'axes de développement du centre d'expertise et d'animation souhaité dès la création du programme.

En effet, c'est sur inspiration du travail de compréhension des « What Works Centers »³ britanniques que le centre d'expertise et d'animation de l'AIS#Emploi a été mis sur pieds.

Dès le diagnostic 360° mené fin 2017, l'action de l'AIS#Emploi en tant que centre d'expertise est jugé comme particulièrement effective en termes de nombre d'évènements organisés, de nombre de publications et de diversité des experts sollicités. Par ailleurs, toutes les parties-prenantes s'accordent également sur des retours très positifs (4,13/5) sur la capacité de l'équipe AIS#Emploi à animer la réflexion sur l'innovation dans le champ de l'emploi.

Selon eux, « L'AIS comble un manque » en termes d'innovations dans le champ de lutte contre le chômage de longue durée.

Les membres du comité de pilotage font donc état d'un « amorçage positif » de l'AIS#Emploi en tant qu'animateur de la réflexion dans le domaine et espèrent que sur le long terme l'AIS s'inscrira plus encore comme centre d'expertise et d'animation reconnu.

En dédiant tous les ans une enveloppe budgétaire à la production de travaux par des partenaires scientifiques, l'AIS#Emploi a pu ainsi produire et partager :

- En 2016, une « Revue systématiques des évaluations d'impact » au sujet de l'« Accompagnement des chômeurs de longue durée », réalisée par le JPAL Europe ;
- En 2017, une « Cartographie des actions de recherche dans le champ du chômage de longue durée », réalisé par une équipe de l'ANSA ;
- En 2018 (en cours de finalisation en 2019), une « Evaluation embarquée d'un Living lab pour le retour à l'emploi des chômeurs de longue durée », réalisée par SKILAE.

Cette dynamique de capitalisation a aussi permis depuis 2015 la tenue de trois conférences annuelles de restitution et d'échanges autour des travaux menés, sur les thèmes de :

- « L'accélérateur d'innovation sociale : élément de transformation du retour à l'emploi », mercredi 07 décembre 2016, dans les locaux de AG2R LA MONDIALE ;
- « L'Evaluation au service de l'essaimage des innovations », mercredi 07 décembre 2017, au Ministère des affaires sociales ;
- « Innovations sociales dans le champ de l'emploi : réussir le passage à l'échelle ! » Mardi 16 octobre 2018, au Consulat.

Enfin, le collectif, ou la communauté d'acteurs, partenaires, experts, innovateurs et parties-prenantes constitués autour de l'AIS#Emploi reste en lien permanent avec les travaux menés

³ Lire la publication de l'Ansa « What works centers britanniques : Quels enseignements pour des politiques fondées sur la preuve ? »
cf. https://www.solidarites-actives.com/sites/default/files/2018-03/Ansa_RapportWWC_2017_VF.pdf

et les résultats produits par le biais d'une newsletter envoyée depuis 2016 à 667 contacts tous les trimestres.

9. Une démarche qui a impacté les politiques publiques

Le programme d'accompagnement à l'essaiage d'innovations sociales dans le champ de l'emploi AIS#Emploi aura eu plusieurs impacts sur l'intervention publique.

En premier lieu, plusieurs innovations ont été directement ou indirectement porteuses de questionnements sur le cadre des politiques de l'emploi.

L'exemple le plus révélateur est le projet innovant Parcours Gardien qui révélait dès 2016 l'existence d'une « jurisprudence » dans le cadre de la possibilité octroyée à une SIAE de signer des contrats de professionnalisation pour les salariés en parcours du département de Seine-Maritime.

Cet accord, valorisé par l'essaiage de l'innovation sur tous les territoires a fait émerger des différences d'appréciation des UD DIRECCTE entraînant des échanges et clarifications au sein des services de l'Etat. La levée de ce point de divergence a ensuite été rendue possible par la présentation (en portage par le réseau Coorace) d'une proposition d'amendement à la loi « liberté de choisir son avenir professionnel » afin d'octroyer la possibilité d'expérimenter ces contrats pour les publics très éloignés de l'emploi dont les personnes en parcours au sein des SIAE (cf. Amendement 617 à L'article L. 5132-3 du code du travail).

En second lieu, un certain nombre des projets repérés par l'appel à projets de l'AIS#Emploi (comme par exemple Convergences ou Territoires zéro chômeurs) puis certains d'entre eux (Parcours Gardien ou TAPAJ) accompagnés à l'essaiage au sein de l'AIS#Emploi, ont été cités et valorisés dans le cadre de messages ministériels. Ainsi, Parcours Gardien est reconnu par le Secrétaire d'Etat au logement. En outre, TAPAJ, Convergences et TZC ont été retenus dans la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté. Ces trois dernières innovations sont à présent inscrites dans un cadre d'essaiage national de grande ampleur, offrant la possibilité de transformer durablement leur modèle et leur assise.

Enfin, le cadre de déploiement du Plan d'investissement dans les compétences, porté par le Haut-commissaire aux compétences et à l'inclusion par l'emploi en 2018, laisse la part belle aux expérimentations et innovations dans la même logique bottom-up que celle portée par l'AIS#Emploi. Lancé à l'été 2018, son appel à projets « 100% inclusion » s'attache à accompagner, d'une manière bien plus conséquente que ne pouvait le faire l'AIS#Emploi, les innovations pensées sur le territoire.

Après avoir inspiré les politiques publiques sous ces différentes formes, il est à penser que le modèle de l'AIS#Emploi en soit lui-même considérablement impacté.

Conclusion

Evaluer la performance, les résultats et l'impact du programme d'accélérateur d'innovation sociale pour l'accès à l'emploi des chômeurs de longue durée est un travail de longue haleine, complexe mais très riche d'enseignements. Cette évaluation consolidée s'est construite dans une double perspective de synthétiser les mesures de résultats menées auprès des projets accompagnés et de produire une analyse des résultats collectifs générés par le programme en tant que tel.

La période de déploiement du programme (entre 2014 et 2019) aura été sujette à une transformations des politiques de l'emploi : lancement du plan « 500 000 formations » en 2016, annonce de la fin des contrats aidés en 2018, lancement du Plan d'investissement dans les Compétences en 2018 et création de l'Agence France Compétences au 1^{er} janvier 2019, etc. ; autant de programmations gouvernementales qui ont impacté l'écosystème des acteurs de l'emploi, porteurs d'innovations ou candidats aux essaimges de l'AIS#Emploi.

Pour autant, huit innovations ont pu être sélectionnées et sept essaimgées auprès de 85 structures et territoires selon une approche bottom-up qui consiste à identifier des projets attestant d'un impact local sur le retour à l'emploi des chômeurs de longue durée, à les modéliser et à accompagner leur changement d'échelle sur d'autres territoires et auprès d'autres acteurs.

Le process d'accompagnement à l'essaimage a permis l'amélioration continue de chaque innovation tant par l'évaluation embarquée (et ainsi l'ajustement des projets essaimgés) que par la mise en visibilité des porteurs initiaux et la constitution de réseaux d'essaimgés au service des innovations.

En effet, depuis sa création, l'AIS#Emploi a attaché une grande importance à la valorisation de l'expertise des innovateurs et à la constitution d'une communauté d'acteurs tant du point de vue national (aux côtés de l'AIS#Emploi) que du point de vue des axes de transformation (aux côtés des innovations essaimgées). Ce sont ces réseaux ou communautés d'acteurs et d'actions qui doivent aussi permettre à l'avenir le perfectionnement et le déploiement de projets hors du cadre de l'AIS#Emploi.

Quatre ans après son lancement, plusieurs questions restent ouvertes afin de prolonger les enseignements tirés de ce programme :

- Comment assurer un suivi évaluatif longitudinal lorsque les investissements des partenaires restent annualisés ?
- Comment assurer la pérennisation de ce programme d'essaimage aux côtés de programmations gouvernementales dans le champ de l'emploi qui font la part belle aux innovations ?
- Comment la solide expertise de l'AIS#Emploi au titre de l'essaimage des innovations sera mise à disposition de la politique de l'emploi et des politiques publiques ?

Enfin, il n'est pas possible de terminer cette évaluation consolidée sans remercier la totalité des personnes qui ont contribué à mettre sur pieds, faire vivre, puis évaluer ce programme d'accélérateur d'innovations sociales pour l'accès à l'emploi des chômeurs de longue durée.

Au sein de l'équipe de l'Ansa, pour leur dynamisme sans faille :

- A la création du programme : Jean-Marc Altwegg, Sylvie Le Bars & Ben Rickey ;
- A la vie et l'évaluation du programme : Gabriel Boulet-Thomas, Nina Conti, Laurent Dordain, Flora Doueret-Senet, Emilie Grouès, Sylvie Le Bars, Margherita Maestri, Lise Marcovicci, Romane Pappalardo, Michèle Pasteur, Florence Pion, Johann Pons, Rianala Rakotobé, Joanna Sgaravizzi, Marguerite Trabut & Marianne Yvon.

Au sein du Conseil d'administration de l'Ansa, pour leurs conseils éclairés :

- François Enaud, Claude Gorges, Christian Janin et Jean-Marie Marx.

Au sein du Comité de pilotage de l'ANSA#Emploi, pour leurs regards constructifs et leur implication renouvelée :

- AG2R LA MONDIALE : Marielle del'Homme Le Franc, Thomas Godard, Claire Ponsot, Olympe Pougeoise & Stéphane Sébastiani ;
- Assemblée des départements de France : Jean-Michel Rapinat
- Cabinets ministériels : Renaud Damesin, Céline Jaeggy-Roulemann, Anousheh Karvar, Sébastien Jallet, & François-Xavier Petit.
- CGET : Mégane Aussedat, Emmanuel Dupont, Julien Giry, Sébastien Jallet, Sabine Thibaud,
- COPANEF & FPSPP : Philippe Dole, Christian Janin, Marc-Antoine Estrade, Philippe DeBruyne
- DGCS : Christophe Fourel
- DGEFP : Marie Borel, Marie-France Cury, Laurent Duclos, Maylis Dupont, Séverine Leguillon, Laurent Suster, Angelica Trindade-Chadeau , Marie-Hélène Vincent ;
- Pôle emploi : Firmine Duro, Claude Gorge, Léa Pandelé, Laurence Salter, Mylène Valle,
- Régions de France : Philippe Brivet & Anne Wintrebert
- ProBTP : Rémi Bichon, Muriel Sanchez.

Au titre de l'essaimage de leurs innovations, les « experts » à nos côtés :

- VITA Air : Violaine Caplan, Renaud Chenon et Rémi Le Stum ;
- Parcours Gardien : Stéphane Chales et Arnaud Dalle ;
- TAPAJ : Jean-Hugues Morales et l'équipe TAPAJ-France ;
- SOLENI : Jean-Jérôme Calvier & Renaud Mikler ;
- Rallyes pour l'emploi : Florence Emmanuelli, Annick Jullia & Maud Mazetier ;
- Lieu Ressources Emploi Formation : Cathy Laude-Bousquet, Alicia Pradel & Christine Vigne ;
- JeunESS creativ' : Sounia Kinifoo & Luca Gorsky ;
- A.CO.R. : Jean-Pierre Aranjo et Cyrille Bekthari.

ANNEXE I : Tableau de données consolidées

	Résultats début 2019 - Evaluation consolidée				
Projet essaimé dans le cadre de l'AIS#Emploi	Nb de structures essaimées	Nb de personnes (DELD & jeunes) concernés par les innovations	Nb DELD retournés en emploi suite aux innovations	Nb de professionnels impactés par les innovations	Nb d'entreprises/partenaires privés impliqués dans les innovations
VITA Air	11	474	nc	45	79
Parcours gardien	16	36	28	90	30
TAPAJ	40	350	nc	114	37
SOLENI	2	8	nc	6	2
RallyesPE	7	120	ne	72	48
LREF	9	70	ne	27	18
JeunESS créativ'	0	0	0	0	0
A.CO.R.	0	0	0	0	0
TOTAL	85	1058	28	354	214
Total personnes impliquées		1412			

Nc : non communiqué par les structures

Ne : non évalué dans le cadre des évaluations phase 1

ANNEXE II : Glossaire

AI	Association intermédiaire
AIS	Accélérateur d'innovation sociale
A.CO.R	Association pour le conseil et le recrutement
AFPOLS	Association pour la formation professionnelle continue des organismes de logement social
ANSA	Agence nouvelle des solidarités actives
BIC	Bordeaux inter challenge
CAARUD	Centres d'accueil et d'accompagnement à la réduction de risques pour usagers de drogues
CHRS	Centre d'hébergement et de réinsertion sociale
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers
CNLRQ	Comité national de liaison des régies de quartier
CREPI	Clubs régionaux d'entreprises partenaires pour l'insertion
CSAPA	Centres de soins, d'accompagnement et de prévention en addictologie
DELD	Demandeurs d'emploi de longue durée
DGEFP	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
ETP	Equivalent temps plein
FAS	Fédération des acteurs de la solidarité
GES	Groupe économique et solidaire
IAE	Insertion par l'activité économique
IOD	Intervention sur l'offre et la demande
LAHSo	L'association de l'hôtel social
LREF	Lieu ressource emploi formation
MAD	Mise à disposition
PEC	Parcours emploi compétence
PIC	Plan d'investissement compétences
PLIE	Plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi
PME	Petite et moyenne entreprise

SIAE	Structure d'insertion par l'activité économique
SOLENI	Solidarité énergie insertion
TAPAJ	Travail alternatif payé à la journée
TPE	Très petite entreprise
USH	Union sociale pour l'habitat