

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

Projet « VITA AIR »



Etude de faisabilité

Version mise à jour le 12 février 2016



Projet « VITA AIR »

Etude de faisabilité de l'accompagnement du projet Dans le cadre de l'Accélérateur d'innovation sociale

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| Préambule | 2 |
| 1. Cadre de l'expérimentation | 3 |
| 1.1 Présentation de AIRServices | 3 |
| 1.2 Philosophie de la méthode VITA AIR | 4 |
| 1.3 Méthode VITA AIR : l'audit de structure | 4 |
| 1.4 Les personnes en insertion et leur accompagnement | 5 |
| 1.5 Déclinaison opérationnelle de l'essaiimage | 6 |
| 1.6 Transférabilité et essaiimage à grande échelle | 7 |
| 2. Analyse d'impacts de la méthode | 9 |
| 2.1 Structure Air Services | 9 |
| 2.2 Structure ISA | 12 |
| 3. Points de vigilance | 13 |
| 3.1 Conditions de réussite du transfert | 13 |
| 3.1.1 Critères de réussite internes aux structures d'insertion | 13 |
| 3.1.2 Critères de réussite externes aux structures d'insertion | 14 |
| 3.1.3 Critères de réussite liés à la méthode d'essaiimage | 14 |
| 3.2 Vigilance relative au partage des tâches | 15 |
| 3.3 Contrainte statutaire | 15 |
| 3.4 Analyse SWOT | 15 |
| 4. Scenario d'accompagnement au déploiement du projet | 17 |
| 4.1 Identification de la stratégie d'essaiimage | 17 |
| 4.2 Plan d'essaiimage 2016 | 18 |
| 4.2.1 Sensibiliser au modèle VITA AIR | 18 |
| 4.2.2 Accompagner l'essaiimage de VITA AIR | 19 |
| 4.2.3 Evaluation de la fidélité au modèle | 22 |
| 4.2.4 Poursuite de la démarche post 2016 | 22 |
| 4.3 Rôle des partenaires de l'essaiimage | 22 |
| 4.4 Calendrier de déploiement de l'essaiimage | 23 |
| 4.5 Résultats attendus | 23 |
| ANNEXE I Récapitulatif de la transposition de la méthode dans 4 SIAE interrogées | 25 |
| Annexe II Tableau récapitulatif des données territoriales (SIAE interrogées) | 26 |
| ANNEXE III Glossaire | 27 |

Préambule

Le 9 février 2015, le ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, François Rebsamen, a présenté un plan en faveur de la lutte contre le chômage de longue durée, intitulé « Prévenir, aider, accompagner : Nouvelles solutions face au chômage de longue durée ».

Ce plan annonce notamment la création d'un Accélérateur d'innovation sociale pour l'accès à l'emploi des chômeurs de longue durée, en partenariat avec l'Agence nouvelle des solidarités actives (Ansa), dont le but est de permettre le développement rapide et l'évaluation de projets innovants en matière de lutte contre le chômage de longue durée.

L'Ansa (statut associatif) a été créée en janvier 2006 afin de mettre en œuvre des actions locales, expérimentales, innovantes de lutte contre la pauvreté et l'exclusion avec les pouvoirs publics, les associations et les entreprises en France mais aussi en Europe.

L'Accélérateur d'innovation sociale correspond donc à un programme spécifique en son sein.

Dans ce cadre, les missions de l'Accélérateur d'innovation sociale pour l'accès à l'emploi des chômeurs de longue durée sont les suivantes :

- Repérer des projets innovants identifiés comme prometteurs compte tenu de leurs premiers résultats,
- Expérimenter des projets innovants et prometteurs pour accélérer leurs résultats et leur impact,
- Evaluer l'impact et l'efficacité de chaque projet et en tirer des enseignements sur leur pertinence,
- Synthétiser et diffuser l'état des connaissances auprès des acteurs pour essaimage.

Suite à ce lancement, il fut convenu qu'en 2015, l'Accélérateur d'innovation sociale accompagnerait deux projets innovants :

- Un projet de moyen terme : « Territoire 0 chômeur » porté par le mouvement ATD Quart Monde, d'envergure et de déploiement ambitieux, non initié lors de son entrée dans l'Accélérateur.
- Un projet dont le développement est assuré à court terme, autrement appelé « Quick win » ayant fait l'objet d'une sélection en mai 2015. Il s'agit du projet « VITA AIR » porté par l'association intermédiaire AIRServices.

Le travail d'étude de faisabilité de l'accompagnement au changement d'échelle de la méthode « VITA AIR » a été initié à la rentrée 2015 avec les principaux acteurs et promoteurs de cette méthode. Il a fait l'objet de plusieurs rencontres et d'échanges téléphoniques qui ont permis d'affiner la compréhension des enjeux de cet essaimage.

Cette période d'échange a fait émerger des contraintes notamment liées au changement de personnel au sein de la tête-de-réseau associative porteur de la mobilisation.

L'étude présentée ci-après s'attache à présenter la valeur-ajoutée de la méthode « VITA AIR » et le cadre d'essaimage envisagé par ses promoteurs. Elle présente aussi les contraintes de son essaimage dans le contexte partenarial actuel.

1. Cadre de l'expérimentation

1.1 Présentation de AIRServices

AIRServices est un groupe économique solidaire (Société par actions simplifiée) composé d'un ensemble de structures au statut associatif ou commercial, entretenant des liens de collaboration à différents niveaux.

Cette collaboration s'exerce au niveau de l'organisation et de la gestion, au niveau économique et financier, dans une logique de groupe coiffé par une holding.

Airservices se décompose en 4 structures dont l'association intermédiaire « AIRService » est actionnaire unique (conseil d'administration unique) :

- Une association intermédiaire historique « AIRServices » et son plateau technique de gestion et de développement,
- Une entreprise de travail temporaire et d'insertion « EIPI Intérim »,
- Une entreprise de prestations de services « FEDServices »
- Une entreprise de services à la personne « Airéo ».

Le groupe se donne une double mission :

- Mettre en situation de travail des personnes sans emploi et de les accompagner vers l'emploi durable dans les entreprises et collectivités du territoire,
- Développer de l'activité économique support et contribuer ainsi à créer de l'emploi durable dans les structures du groupe.

AIRServices est acteur de développement d'un territoire solidaire prenant en compte la dimension humaine, économique et environnementale du territoire de Parthenay et du Pays de Gâtine. Il s'appuie sur la structure historique «Air», garante du projet social et d'insertion de l'ensemble des structures du groupe.

AIRServices a donc développé depuis 2010 une offre de services transversale en direction :

- Des entreprises, collectivités et associations en les accompagnant dans la mise à disposition de personnels pour des missions de courte ou longue durée (dans ce cadre s'inscrit l'appui méthodologique VITA AIR*),
- Des particuliers dans le cadre des prestations de services à la personne,
- Des demandeurs d'emploi par un accompagnement socio-professionnel sur une période de 24 mois maximum, et par la valorisation de leurs compétences dans le cadre de leur parcours.

AIRServices identifie différents parcours pour les personnes en insertion accueillies dans la structure, selon trois types (cf. public de la structure) :

- Parcours intermédiaire de l'emploi
- Parcours intermédiaire de l'emploi et stabilisation
- Parcours de stabilisation de l'emploi

Son équipe est composée de 17 salariés permanents (objectif à moyen terme de 24 salariés) tous salariés au sein de l'Al mère.

A moyen terme (2016-17) et dans le cadre de sa croissance affichée, AIRServices prévoit de recruter une dizaine de salariés permanents supplémentaires.

1.2 Philosophie de la méthode VITA AIR

Le regard du secteur marchand comme constat

AIRServices a construit la méthode VITA AIR à partir du double constat que les entreprises du secteur marchand du territoire fonctionnaient selon des « Pré requis de recrutement uniquement axés sur des critères de qualification » et que des « carences de recrutement liées à ces critères trop élevés de qualification » étaient constatées.

Or, du point de vue de l'association intermédiaire, les salariés en insertion possèdent des compétences avérées pouvant faire défaut aux entreprises « classiques » bien que ces personnes ne puissent s'engager dans un processus « sur-qualifiant » sans un accompagnement adapté. La méthode est donc construite comme un outil au service des parcours des personnes.

L'emploi comme point de départ

En outre, AIRServices partage avec un certain nombre de structures de l'IAE la certitude que les personnes bien que non qualifiées et très éloignées de l'emploi éprouvent la nécessité et le besoin de travailler. Elle en a fait le postulat de son activité.

C'est une vision innovante qui inverse la lecture classique des parcours d'insertion et la notion de projet professionnel. Il s'agit dans ce cas de partir de l'emploi, auquel sera envisagé un accompagnement adapté, et non pas de construire l'insertion avec l'accompagnement comme point de départ, débouchant ensuite sur l'emploi.

Deux leviers comme éléments de transformation

A partir de ce constat et de ce postulat, la méthode VITA AIR a été élaborée afin de développer des partenariats innovants avec le secteur marchand. Elle repose sur deux leviers.

D'une part, la méthode VITA AIR propose un accompagnement des entreprises du secteur marchand afin d'adapter leur outil de production aux compétences des salariés en insertion.

D'autre part, cette méthode génère la production de valeur ajoutée dans ces entreprises, puisqu'elle valorise les compétences techniques des salariés en poste en s'appuyant sur l'apport de compétence basique par les salariés en insertion.

Sur la base de la logique de GPEC, il s'agit donc de décharger les salariés qualifiés des tâches « secondaires » ou tâches requérant des « compétences basiques », au profit des salariés en insertion. Ceci a pour résultats l'optimisation des salariés qualifiés pour se spécialiser sur leur métier de base et le développement de missions pour les salariés en insertion accompagnés par l'entreprise d'insertion.

1.3 Méthode VITA AIR : l'audit de structure

L'audit de structure : diagnostic de l'organisation du travail

La méthode VITA AIR est développée par une personne « chargée d'audit » salariée de la structure d'insertion par l'activité économique.

Le chargé d'audit a pour mission la réalisation d'un diagnostic précis de l'activité et de la décomposition des tâches au sein de l'entreprise du secteur marchand cliente ou au sein de différents départements/unités de travail de la même entreprise.

Ce diagnostic est envisagé comme une source de valeur ajoutée pour l'entreprise et constitue le point d'entrée de la SIAE auprès du secteur marchand.

Cet audit correspond à une offre gratuite de conseil sur la production et la productivité de l'entreprise (ou d'un de ses départements), elle comprend outre une décomposition des tâches (des compétences basiques jusqu'aux métiers Rome – Répertoire opérationnel des métiers et des emplois), une analyse de l'efficacité et des coûts de production.

Cet audit est réalisé en une semaine environ par le chargé d'audit. Il s'appuie pour cela sur un certain nombre d'outils développés par AIRServices, concepteur de la méthode VITA AIR.

Il s'appuie notamment sur la base de données « COMPAIR » qui permet de croiser les compétences repérées des salariés en insertion au sein de AIRServices avec les tâches identifiées suite à l'audit dans les entreprises auditées.

Cette base de données (créée avec appui de l'IRIS – réseau régional du COORACE) apporte une lecture transversale des profils des salariés en insertion et valorise donc leur adaptabilité à différents secteurs de l'économie.

La présentation à l'équipe dirigeante

La deuxième étape clé de la méthode est la présentation des résultats de l'audit à l'équipe dirigeante de l'entreprise (directeur général, directeur des opérations, directeur des ressources humaines, etc.). Elle permet de prendre conscience des ajustements possibles dans l'organisation des tâches et des coûts évités le cas échéant.

Elle permet en outre un changement de regard des dirigeants sur les atouts des personnes en parcours d'insertion et plus globalement sur les dispositifs d'insertion.

Elle contribue donc à favoriser l'engagement des entreprises du secteur marchand dans une démarche sociale.

La gratuité

La question de la tarification de cet audit de structure a été posée par le concepteur de la méthode.

Suite à une analyse fine du coût de l'audit pour la structure d'insertion porteuse, les résultats se sont avérés favorables, l'audit étant rentabilisé après 102 heures de mission d'insertion.

La gratuité de l'audit est donc le troisième pilier de la méthode, moyen attractif de permettre aux entreprises du secteur marchand d'ouvrir leurs portes sans investissement.

Entreprises cibles de la méthode

La méthode VITA AIR s'adapte à toute entreprise du secteur marchand tant très petite entreprise que petite ou moyenne entreprise. C'est ce qu'atteste le recensement des 250 entreprises ayant bénéficié des 550 audits réalisés depuis 2010, début de l'application de la méthode.

Secteurs économiques cibles de la méthode

Depuis le lancement de la méthode, tous les secteurs économiques présents sur les territoires ruraux ont fait l'objet de développement et d'audits (tels que : l'industrie, l'agriculture, les services à la personne, etc.).

1.4 Les personnes en insertion et leur accompagnement

En parallèle à la méthode d'audit VITA AIR, la structure d'insertion AIRServices fonctionne comme toutes les structures de l'IAE en offrant un accompagnement adapté aux personnes.

Cependant cet accompagnement a été modélisé afin de l'articuler avec la méthode d'audit.

Principes d'accueil

AIRServices fonctionne selon les principes des structures de l'insertion par l'activité économique et ouvre ses portes à toute personne désireuse de travailler. Aucun critère de sélection n'est donc appliqué à l'entrée dans l'AI autre que les critères de la loi de lutte contre les exclusions.

Depuis sa création, AIRServices accueille en moyenne 80% de femmes « toutes désireuses de travailler » et une minorité de personnes relevant du public « jeune » (en partenariat avec la mission locale). Ce public est orienté vers l'entreprise d'insertion par les prescripteurs classiques du territoire.

Accompagnement modélisé

L'accompagnement qui leur est proposé est réalisé par le « conseiller compétence », il se base sur :

- l'écoute,
- un « discours de vérité » sur les capacités de chacun
- un engagement envers les personnes qu'il est possible de les mettre en situation de travail en fonction de ce qu'elles savent faire.

La possibilité d'un écart entre le déclaratif de la personne sur ses compétences et son adéquation avec les besoins des entreprises existe.

Pour y remédier, le rapport d'audit est réalisé en binôme avec le chargé d'audit et le conseiller compétence afin de s'assurer de cette bonne adéquation entre les tâches et les profils identifiés.

L'accompagnement proposé est modélisé :

- sur la base d'une fiche de pré-accueil,
- sur l'étude de ces fiches lors des réunions d'«équipe pluridisciplinaire» internes à la structure d'insertion,
- et suivi d'un entretien avec la chargée d'accompagnement afin d'étudier l'adéquation opérationnelle dans la base de données ComPAIR.

La méthode prévoit qu'au bout de 15 jours suite à la fiche de pré-accueil, une proposition de première mission « test » soit faite à chaque personne.

En outre, au long cours, des rencontres régulières avec les conseillères en recrutement sont organisées pour les personnes afin de rechercher des entreprises répondant à ses compétences et s'assurer du bon résultat de l'insertion.

Cet accompagnement permet à AIRServices de constater que contrairement à ce qui peut être observé par d'autres SIAE, grâce l'articulation adaptée entre compétences et tâches identifiées et à la prise en charge soutenue, de moins en moins de personnes quittent le dispositif en cours de mission.

1.5 Déclinaison opérationnelle de l'essaiimage

L'essaiimage de la méthode fait suite à une réflexion interne au réseau du COORACE sur l'intérêt de faire évoluer les acteurs du secteur de l'IAE et modifier leur modèle économique estimé pour la large majorité comme un modèle de « vente d'heures à perte ».

Le manque de lisibilité sur les coûts de revient et l'absence de stratégie de développement limite les capacités de pérennisation du système actuel d'insertion par l'activité économique.

D'autant plus qu'en parallèle, un regard distancié et condescendant sur l'insertion est constaté de la part du secteur marchand.

Cette réflexion a été menée en marge des travaux sur la réforme du secteur d'insertion par l'activité économique mise en place au 1^{er} janvier 2014.

La méthode d'essaiimage a donc été envisagée au sein du réseau COORACE, sur la base de la mobilisation du concepteur de VITA AIR.

La méthode d'essaimage telle que proposée durant la première vague (2013-2015) se décline en 4 phases :

1. Identification et mobilisation des ressources internes et externes
 - a. Comprendre la philosophie de la démarche VITA AIR
 - b. S'approprier la méthodologie pour la transposer à ses propres clients
2. Transfert méthodologique des différentes étapes et outils associés et mise en pratique accompagnée
3. Mise en application de la démarche auprès d'entreprises tests avec engagement réciproque (comprenant la licence d'exploitation de COMPAIR et l'intégration dans un comité de pilotage pour alimenter et faire évoluer la méthode)
4. Engagement réciproque (conventionnement)

Cette méthode s'appuie sur le changement de posture nécessaire, permettant l'appropriation de la philosophie VITA AIR comme la condition préalable à tout transfert.

A priori toute structure de l'insertion, sans lien avec le statut juridique, peut bénéficier du transfert de méthode.

Depuis le dépôt du brevet VITA AIR, cette démarche a été essaïmée auprès de cinq SIAE : trois associations d'insertion locales (issues de la fédération des Deux-Sèvres) et deux SIAE en Ile de France (Abeilles, aide et entraide) et un groupement d'insertion en Région centre (ISA Groupe).

Leur niveau d'appropriation après un à deux ans de transfert reste inégal.

Il est, selon les trois structures d'insertion interrogées, lié à la capacité de la structure de s'approprier la méthode et à la déployer dans ses échanges avec ses prospects.

La première vague d'essaimage n'a pas fait l'objet d'évaluation, mais il est constaté que les difficultés à essaïmer sont dues majoritairement à des lacunes dans la 1^{ère} étape de transfert (mobilisation interne complexe).

Le tableau succinct des résultats des trois SIAE interrogées (auxquelles s'ajoute AIRServices) présenté en Annexe I l'illustre.

L'étude de faisabilité de l'Ansa révèle la nécessité d'analyser précisément les conditions d'appropriation de la méthode ainsi que l'environnement économique et social dans lequel s'inscrivent les cinq SIAE ayant déjà bénéficié de la méthode.

Ce travail réalisé par l'Ansa fin 2015 suite à la remise de la première version de l'étude de faisabilité fait apparaître un certain nombre de conditions de réussite de l'essaimage (cf. ci-après partie 2) ; il doit permettre l'élaboration d'une grille des critères de sélection des structures les plus à même de s'approprier efficacement la méthode et de la transposer rapidement.

1.6 Transférabilité et essaimage à grande échelle

VITA II

VITA II est l'étape suivante de transfert envisagée suite à la première vague d'essaimage menée entre 2013 et 2015.

Cette nouvelle étape a été réfléchiée suite aux retours de pratique des cinq premières SIAE participantes dans la mesure où le modèle d'essaimage était porté par le concepteur de la méthode VITA AIR sur la base d'outils de transfert peu autoporteurs.

Cette étape est attendue puisqu'à ce stade, près de trente nouvelles structures ont déjà exprimé un intérêt pour s'approprier la méthode sur tout le territoire national.

Les questions qui se posent sont donc les suivantes :

- Quelle évolution de la méthode pour permettre la formation et qualification des personnes ?
- Quel droit d'entrée pour s'approprier la méthode ? (phase « suivi et engagements réciproques »)
- Quels outils de transmission de la méthode ?

Contributions et engagements des têtes de réseaux

IRIS (structure régionale du COORACE en Poitou-Charentes) a appuyé la réalisation de la base de données COMPAir puis exprimé un intérêt pour tester l'essaimage au niveau régional avant de participer aux côtés du COORACE au déploiement national.

Il convient d'envisager de mobiliser les autres membres du réseau COORACE, notamment à partir des structurations régionales ou Directions régionales COORACE (et en premier lieu de la nouvelle grande région Aquitaine-Limousin-Poitou-Charentes) mobilisées sur la première phase.

Cette réflexion sur la forme que pourrait prendre le déploiement de VITA AIR a permis de faire émerger deux options :

- ⇒ Les directions régionales du COORACE actrices du déploiement de l'essaimage
- ⇒ La mise en place d'une structure dédiée au déploiement de l'essaimage

La seconde option aurait pour avantage de limiter les problématiques fiscales notamment.

Cependant cette option (autrement appelée VITA II) serait plus lourde à mettre en place et requerrait une palette plus large de compétences à activer.

2. Analyse d'impacts de la méthode

L'analyse de l'impact de cette méthode sur les personnes en parcours d'insertion accueillies dans les SIAE ayant déjà bénéficié de la transposition de la méthode a été réalisée sur la base des deux structures bénéficiant d'une certaine expérience depuis la transposition de VITA Air.

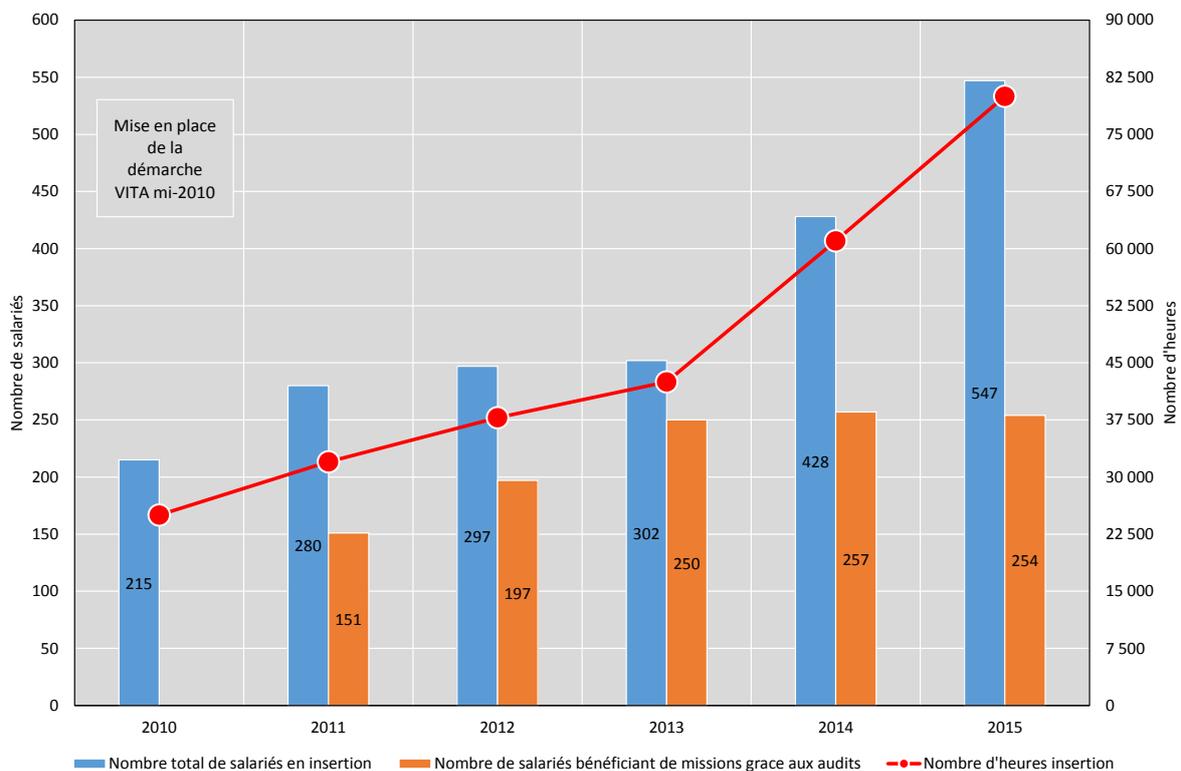
En effet, comme l'atteste l'Annexe I, seule la structure ISA Groupe à Aubigny-sur-Nère a pu mettre en place tous les outils de VITA Air dès la fin 2014, permettant d'en tirer un certain nombre de bénéficiaires quantifiables en 2015 bien que limitant le nombre de données disponibles pour l'évaluation (Cf. ci-dessous).

En préambule à cette analyse, il convient aussi de rappeler que les résultats obtenus par les deux structures (AIRServices et ISA Groupes) sont révélateurs d'un véritable impact dans un contexte de forte crise économique qui impacte l'activité et les résultats de toutes les SIAE.

2.1 Structure Air Services

La figure ci-dessous présente l'évolution du nombre de salariés en insertion, du nombre de salariés ayant bénéficié de missions d'audit et du nombre d'heures de 2010 à 2015.

Figure 1. Air Services - Evolution du nombre de salariés



Suite à la mise en place de VITA en 2010, Air Services voit son nombre de salariés en insertion augmenter de 30 % en 2012 pour atteindre 280 salariés puis se stabiliser autour de 300 salariés les 2 années suivantes (2013, 2014). Les deux dernières années, on constate une nouvelle augmentation du nombre de salariés (+ 42 % en 2014) conduisant à un total de 547 salariés en insertion fin 2015 soit 2,5 fois plus qu'avant la mise en place de VITA (à noter que les données de 2015 sont provisoires).

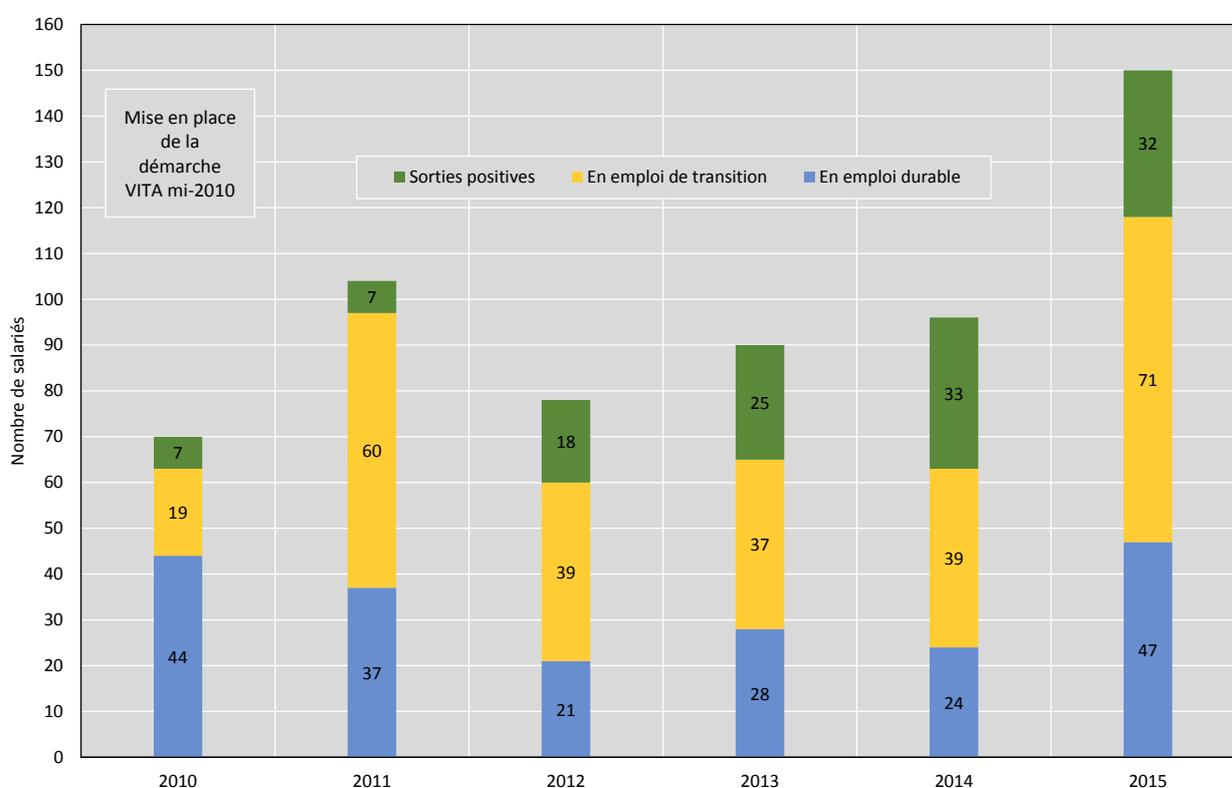
Durant ces 5 années, qui ont suivi la mise en place de VITA, le nombre d'heures d'insertion a régulièrement augmenté (+ 27 % en moyenne) et en 2015, 80 000 heures d'insertion avaient été réalisées par les salariés d'Air Services (3 fois plus qu'en 2010).

L'analyse des données montre également que le nombre d'heures effectuées par salarié est passé de 116 heures à 2010 à 141 heures en 2013, ce nombre étant pratiquement constant depuis 3 ans (146 heures par salarié en 2015)

Le diagnostic (ou audit) réalisé directement au sein des PME/TPE - cœur de la démarche VITA - est un atout important de la structure qui lui permet "placer" chaque année environ 50 % de ses salariés. Il apparaît donc que la mise en place de VITA s'est traduite par une augmentation quantitative et qualitative des prestations proposées par Air Services et ceci de manière régulière depuis 2011.

L'examen des données relatives aux sorties liées à VITA (Figure 2) montre que leur nombre a augmenté de 70 en 2010 à 154 (+ 120 %) et que ce nombre de sorties suit la même tendance durant les 5 années que le nombre total de salariés en insertion.

Figure 2. Air Services - Evolution des sorties dynamiques



Le taux de sortie dynamique pour Air Services n'est pas calculable car il manque les éléments relatifs aux "autres" sorties¹. Néanmoins, parmi les salariés qui ont connu une sortie dynamique, la majorité des personnes (en moyenne 45 % chaque année) sort en emploi de transition. L'analyse du graphique

¹ Dans l'IAE, les sorties se répartissent en quatre catégories :

- les sorties vers un emploi durable : CDI, CDD ou intérim de plus de 6 mois (sans aide publique à l'emploi), création d'entreprises, stage ou titularisation dans la fonction publique
- les sorties vers un emploi de transition : CDD ou intérim de moins de 6 mois (sans aide publique à l'emploi), contrats aidés hors IAE
- les sorties positives : formation qualifiante, embauche dans une autre SIAE, prise de droits à la retraite
- les autres sorties : chômage, inactivité ou sans information

Le cumul des trois premières catégories (sorties vers un emploi durable, sorties vers un emploi de transition et sorties positives) constitue les sorties dynamiques.

montre qu'après un pic en 2011, le nombre d'emplois de transition s'est stabilisé entre 2012 et 2014 et a de nouveau augmenté entre 2014 et 2015.

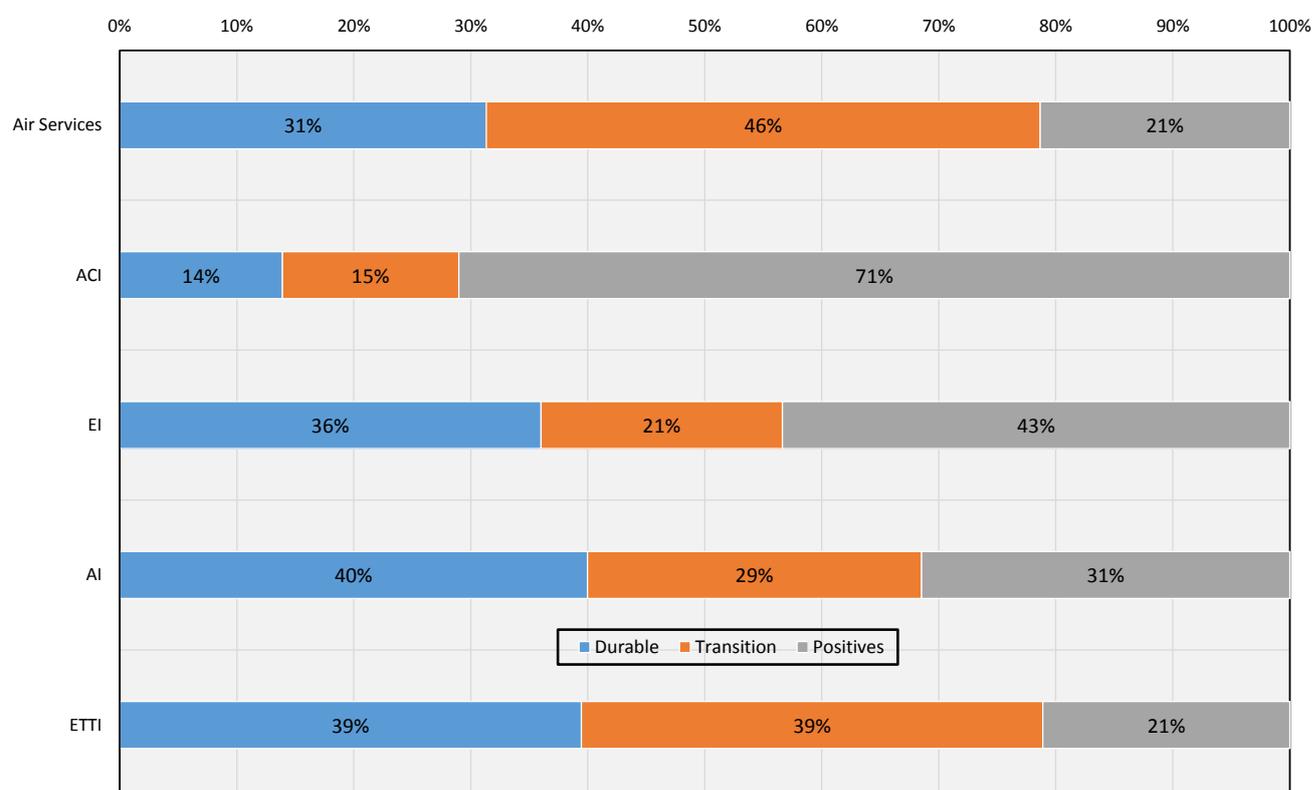
Le nombre de sorties positives a augmenté régulièrement depuis 2011 et semble avoir atteint un plateau en 2015, ces sorties représentent en moyenne 20 % des sorties dynamiques (mais avec des variations de 7 % en 2011 à 32 % en 2014).

Enfin les 35 % restant sont des sorties vers des emplois durables. Outre la part importante d'embauches en CDI (environ 50 % des sorties durables), l'analyse de la répartition entre ces différents types de sortie "durables" ne permet pas de dégager de tendance entre 2011 et 2015.

A noter que depuis 2011, chaque année une petite vingtaine de salariés (18 en moyenne) ont obtenu un CDI suite à leur parcours au sein d'Air Services.

La comparaison des données de sorties dynamiques d'Air Services en 2015 avec celles de l'ensemble des SIAE (Base ASP 2014) montre une proportion de sorties vers l'emploi (durable et de transition) plus importante que la moyenne des SIAE, ceci est illustré par la Figure 3.

Figure 3. Répartition des sorties dynamiques par type de structure (ASP 2014 et Air Services 2015)



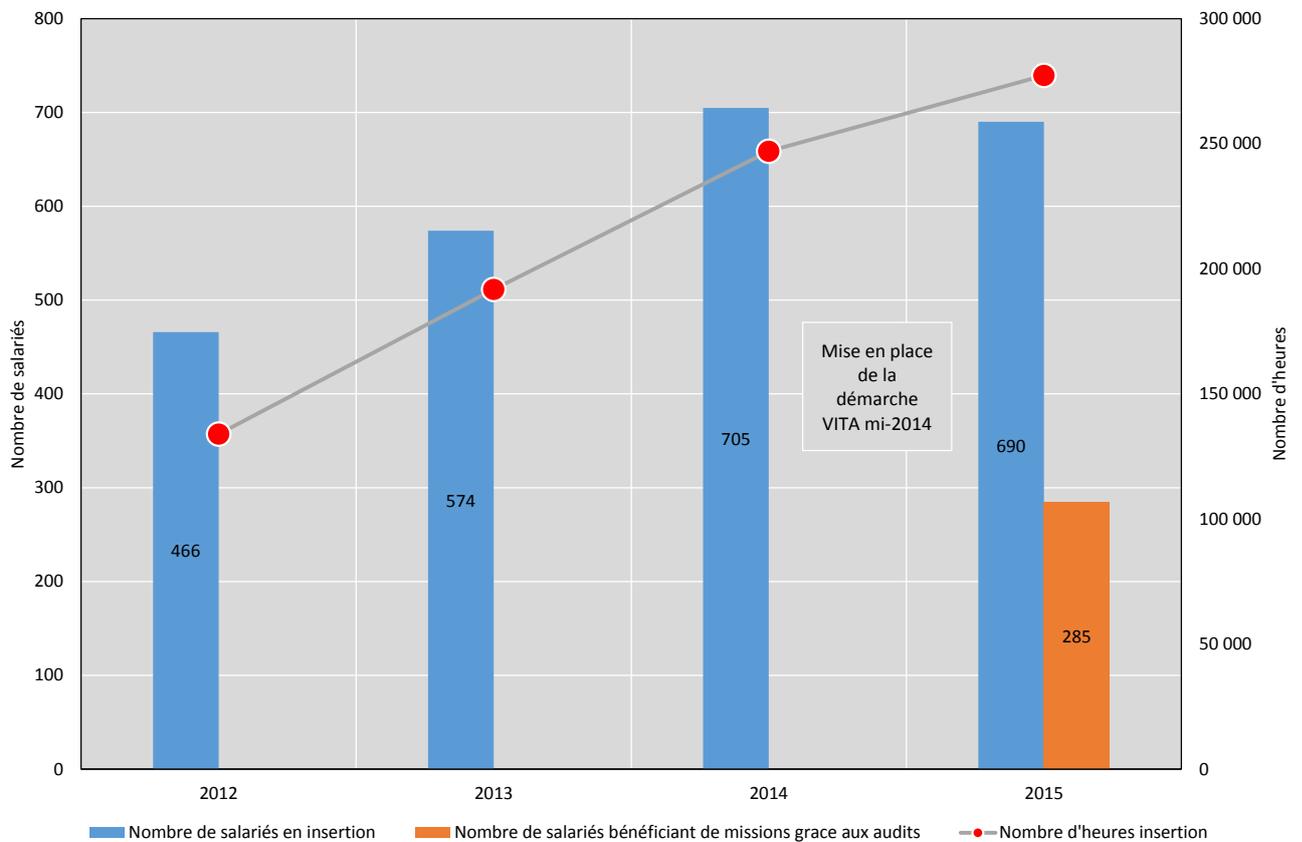
La répartition des sorties "durable-transition-positives" obtenue par Air Services est proche de celle d'un ETTI (Base ASP 2014), c'est-à-dire le type de SIAE connaissant les meilleurs résultats d'insertion dans l'emploi, comme cela est illustré sur la figure ci-dessus.

2.2 Structure ISA.

Dans la mesure où la démarche VITA a été mise en place au sein de la structure ISA mi-2014, il y a peu de données disponibles pour évaluer son impact.

Néanmoins, on observe que bien que le nombre de salariés en insertion ait faiblement baissé entre 2014 et 2015 (- 2%), le nombre d'heures d'insertion a augmenté de 12 %, ce qui se traduit par un nombre d'heures réalisées par salarié qui augmente de 40 % entre 2014 et 2015. Ceci laisse à penser qu'il s'agit là des premiers bénéfices de la mise en place de la démarche VITA en termes d'activités pour la structure.

Figure 4. ISA - Evolution du nombre de salariés



3. Points de vigilance

3.1 Conditions de réussite du transfert

Le travail d'analyse de l'appropriation et de la transposition de la méthode VITA auprès de trois des cinq premières structures a permis d'identifier un certain nombre de conditions de réussite du transfert. Ces conditions permettront d'élaborer la grille des critères de sélection des SIAE qui entreront dans la 1^{ère} vague d'essai au sein de l'accélérateur.

Ces conditions (ou critères) de réussite sont de trois ordres : internes aux structures, externes aux structures et relatives à la méthode d'essai.

3.1.1 Critères de réussite internes aux structures d'insertion

Quatre critères spécifiques sont identifiés par l'analyse des cinq premières structures.

Il apparaît nécessaire que la SIAE qui s'engage dans la transposition de la méthode VITA AIR s'appuie sur un **modèle économique viable** afin que l'essai ne soit pas la réponse à des problèmes financiers antérieurs. En effet, la méthode VITA AIR sera le levier vers une évolution des résultats en matière d'insertion des personnes mais pas un pansement à des difficultés de modèle économique.

La viabilité économique pourra être analysée par le prisme de diagnostics réalisés en interne. Le DLA (Dispositif local d'accompagnement réalisé par l'AVISE) peut être un outil approprié à cette première étape.

Le premier critère interne présenté par le concepteur de la méthode VITA AIR est l'adhésion du conseil d'administration à la philosophie de VITA AIR. En effet, la méthode engage la transformation globale de la SIAE s'appuyant sur la logique de « l'IAE comme un levier d'accès direct à l'emploi, pas simplement comme un sas ». Cette logique n'est pas naturellement comprise de tous les administrateurs de SIAE en France notamment pas de ceux qui étaient à la création de la politique d'insertion par l'activité économique. Or la mobilisation des administrateurs de la structure est un gage de réussite du transfert.

De ce critère découle la nécessité **d'un engagement et d'une vision stratégique de la direction**. En effet, au même titre que l'adhésion du conseil d'administration est requise, la transposition de VITA AIR n'est possible que dans le cadre d'un engagement total de son dirigeant. La structure BAC Bressuire en est un bon exemple, la transposition de VITA AIR ayant été freinée par le départ en formation pour une durée de plusieurs semaines de la directrice moins de six mois après l'appropriation de la méthode, l'équipe des salariés n'a pas réussi à prolonger la dynamique engagée (cf. Annexe I).

Les dirigeants des SIAE ayant transposé VITA AIR identifient en complément la compétence financière comme un critère de réussite de la transposition.

La troisième condition de réussite est liée à la capacité de **changement de regard de tous les salariés** de la structure d'insertion :

- par rapport aux compétences des personnes ;
- par rapport au secteur marchand, mettant en avant la dimension économique du projet de structure.

Cette capacité d'adaptation qui peut être analysée par le dirigeant en amont de la transposition, fera l'objet de travaux durant la phase de la transposition afin de s'assurer de la capacité puis la volonté des équipes (tant de développement commercial que des équipes d'accompagnement des personnes) à transformer leurs réflexes professionnels en s'appuyant sur les outils spécifiques de VITA AIR. Ces travaux s'appuieront sur des méthodes de conduite du changement.

Enfin, la question du **statut juridique de la structure d'insertion** qui s'engagera dans la transposition ne semble pas être un critère déterminant. En effet, le constat est fait que la transposition a été réussie dans deux SIAE dont les statuts diffèrent mais qui évoluent vers la forme de groupement social articulant plusieurs organisations (AI, ETTI, autres).

Ces critères internes de réussite seront analysés lors de la phase d'identification des structures les plus à même de transposer la méthode pour l'année 2016, ils pourront être vérifiés par le biais d'éléments chiffrés (situation économique de la structure) et/ou par le biais d'entretiens avec les différents référents au sein des structures candidates.

3.1.2 Critères de réussite externes aux structures d'insertion

Une attention a également été portée au **dynamisme du contexte économique local**, et sa structure industrielle (présence de nombreuses TPE et PME).

Le tableau récapitulatif de la situation économique et sociale de quatre territoires duquel sont issus les SIAE ayant transposé VITA AIR (Annexe II) atteste d'une certaine hétérogénéité des situations qui ne permet pas de penser que ce soit un critère clé de réussite du transfert.

Cette analyse est partagée par les acteurs membres de l'équipe projet constituée début 2016 (représentants de Air service, d'ISA groupe, du COORACE et de l'Ansa). La présence de PME dynamiques peut être porteuse mais leur absence peut aussi être palliée par la présence d'artisans ou de TPE dont les besoins de main d'œuvre correspondront à l'offre de service issue de la méthode VITA AIR.

De même, **l'articulation avec les autres structures d'insertion** du territoire étant inscrite dans les pratiques des acteurs de l'insertion, il n'est pas constaté de difficultés spécifiques à la présence ou à l'absence de ces partenaires dans l'environnement proche.

Enfin, **les partenariats tissés avec le SPE** et les institutions présentes au sein du **CDIAE** apparaissent comme une condition de réussite de la transposition de VITA AIR.

Ainsi, un certain nombre de partenariats locaux seront à mettre en place ou prolonger tant avec le SPE (Pôle emploi, MdE, Mission locale) qu'avec les services consulaires (notamment dans la diffusion de la démarche auprès de leurs membres) dans le déploiement de la méthode sur des territoires où celle-ci n'est pas reconnue.

En effet, la bonne compréhension par les institutions partenaires au sein du CDIAE de la transformation engagée par la structure dans le cadre de la transposition de VITA AIR est un gage de réussite, notamment dans le cadre du renouvellement du conventionnement des SIAE.

3.1.3 Critères de réussite liés à la méthode d'essaimage

En outre, deux éléments relatifs à la méthodologie d'essaimage ont fait l'objet d'échanges entre les parties prenantes du transfert (AIRServices ; trois des cinq SIAE de la première vague ; le COORACE) :

- **ne pas reproduire** ce qui a pu se passer en créant **des référentiels** qui n'ont pas pu être déployés de manière opérationnelle par manque de temps,

- **ne pas créer un manuel de l'«essaimeur» régional** mais répondre aux questions qui se posent par chaque structure porteuse d'un transfert.

De plus, l'essaimage de la méthode ne doit pas uniquement reposer sur les épaules de son concepteur au risque de transformer son activité en « essaimeur » de VITA AIR et non plus dirigeant d'AIRServices. Il convient donc de construire un modèle d'essaimage qui s'appuie sur le partenariat (en tant que relai) avec les têtes-de réseau du secteur de l'IAE (dont le COORACE à l'origine de la première vague d'essaimage) afin de s'assurer des capacités de déploiement du plan d'essaimage.

3.2 Vigilance relative au partage des tâches

Certaines critiques questionnent le retour au « taylorisme » de la méthode VITA AIR dans la mesure où elle prône un retour au partage des tâches au sein de l'outil de production des TPE/PME.

Le risque de placement des personnes en insertion à la place des personnes qualifiées et le cloisonnement des publics sur des postes non qualifiés se pose.

Il exige la mise en place et le respect d'une « charte de déontologie » ou « code de bonne conduite » de l'engagement des entreprises du secteur marchand qui s'inscrivent dans ces partenariats.

3.3 Contrainte statutaire

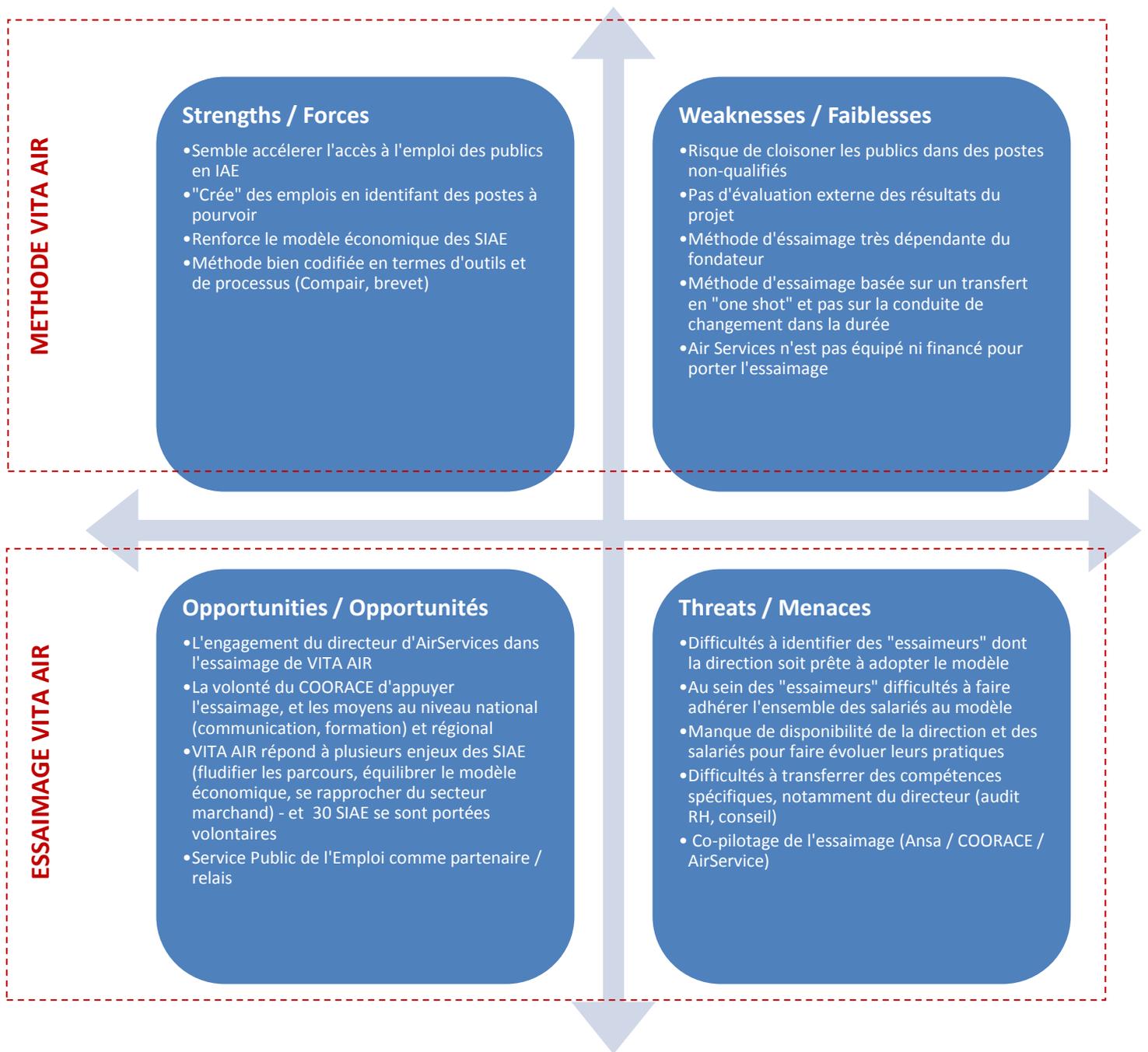
La limite (fixée statutairement) du nombre d'heures d'insertion pour les AI (maximum de 480 heures sur 24 mois) contraint le détachement des salariés en insertion.

Les SIAE qui se sont totalement appropriées la méthode réfléchissent donc à la création d'une ETTI (notamment réflexion sur la possibilité d'une ETTI commune aux huit AI du territoire des Deux-Sèvres).

3.4 Analyse SWOT

L'étude de faisabilité a permis de réaliser une analyse SWOT (forces-faiblesses-menaces-opportunités), portant sur deux axes :

- Le modèle VITA AIR, ses forces et faiblesses ;
- L'essaimage de VITA AIR, les opportunités et menaces à prendre en compte.



4. Scenario d'accompagnement au déploiement du projet

Dans un premier temps, l'analyse de la faisabilité de l'accompagnement du projet par l'accélérateur d'innovation sociale a permis l'identification de deux scénarii d'essaimage distincts (cf. version de l'étude d'octobre 2015) :

- Soit la construction de l'essaimage à partir de la tête de réseau nationale ;
- Soit la construction de l'essaimage à partir d'une entité nouvelle.

Rapidement, le choix s'est porté sur le scénario n°1 permettant de s'appuyer sur les SIAE existantes (AIRServices ; ISA Groupe notamment).

Il a cependant été envisagé de faire évoluer ce modèle en inscrivant l'entrée des autres têtes de réseau nationales de l'IAE dans le scénario. Cette entrée des autres acteurs de l'IAE pour un transfert de méthode optimal est envisagée d'une part dans la phase de sensibilisation (afin de s'assurer d'une mobilisation large des SIAE essaimeuses potentielles) mais aussi suite à la phase d'essaimage de l'année 2016 (afin de construire rapidement un modèle d'essaimage opérationnel qu'il sera ensuite aisé de transposer plus largement).

4.1 Identification de la stratégie d'essaimage

Dans son guide « Make it Big » sur le changement d'échelle NESTA (Agence d'innovation britannique) présente quatre « routes to scale » ou stratégies d'essaimage :

- **Plaidoyer et conseiller** (« Influence and advise ») : L'objectif est de favoriser l'adoption d'un dispositif en influant sur les décideurs pouvant favoriser son essaimage et en conseillant / formant les acteurs souhaitant dupliquer celui-ci. Le focus de l'innovateur est principalement sur l'adoption des principes et des valeurs du dispositif. Cette stratégie ne permet pas d'assurer une grande fidélité au modèle d'origine.
- **Construire un réseau d'essaimeurs** (« Build a delivery network ») : Des innovateurs créent souvent des réseaux d'« essaimeurs » afin de les inciter à adopter des pratiques innovantes voire un dispositif spécifique. Généralement ses réseaux portent une attention à la fidélité des essaimeurs à l'innovation d'origine.
- **Créer des partenariats stratégiques** (« Form strategic partnerships ») : La création d'un partenariat peut faciliter un changement d'échelle d'une innovation sociale. Ce partenariat peut ouvrir cette innovation à de nouveaux réseaux, à de nouvelles compétences et technologies. Le partenaire peut être une entreprise, une fédération associative, ou un pouvoir public.
- **Changer une organisation d'échelle** (« Grow an organisation to deliver ») : Cette stratégie permet un grand degré de maîtrise sur la façon dont l'innovation est essaimée et donc la fidélité à l'innovation initiale. Cette stratégie nécessite un investissement important en termes de temps et de ressources.

L'Ansa propose que l'essaimage de VITA AIR adopte principalement la deuxième stratégie liée au réseau d'essaimeurs. En effet, il s'agit de constituer un groupe de SIAE de l'IAE qui sont volontaires pour, et en mesure de, adopter l'approche VITA AIR. Certains aspects de la troisième stratégie – « partenariats stratégiques » – seront également intégrés à notre approche, en raison notamment du rôle central des têtes de réseau - COORACE et la FNARS.

Construire ainsi un réseau d'essaimeurs peut être mis en œuvre de diverses façons.

NESTA identifie deux modèles en particulier :

- **Réseau d'essaimeurs de type mouvement social** (« movement style delivery networks ») : Il s'agit de réseaux qui se focalisent sur la promotion de l'innovation, des rencontres entre des personnes et organismes qui s'y intéressent et mettant à disposition outils et soutien favorisant l'essaimage de l'innovation. Ce modèle est souvent mis en œuvre dans le cadre de fédérations associatives et des communautés de pratiques.
- **Réseau d'essaimeurs focalisé sur la duplication** (« replication-focused delivery networks ») : Ce type de réseau se concentre sur l'essaimage de dispositifs à travers un transfert de connaissance à un réseau d'opérateurs. La tête de réseau a généralement davantage de contrôle sur la façon dont l'innovation s'essaime. Ce modèle est souvent mis en œuvre dans le cadre de franchises sociales, de contrats ou de conventions, et de collaborations formelles. Les recours aux Kitemarks ou labels de qualités, et accréditation sont également associés à ce modèle, permettant d'assurer la fidélité des essaimeurs à l'innovation initiale.

Dans le cadre de l'essaimage de VITA AIR, l'Ansa préconise d'initier les deux modèles en parallèles :

- Créer un réseau d'essaimeurs focalisé sur la duplication (ex. « les essaimeurs de VITA AIR ») qui seront formés et accompagnés dans la mise en œuvre de VITA AIR ;
- Constituer un réseau informel de personnes et d'organismes (ex. « les amis de VITA AIR ») qui s'intéressent au modèle VITA AIR, sans pour autant être en mesure de l'adopter dans son ensemble dans l'immédiat.

Suite à la présentation des deux scénarii d'essaimage en Comité de pilotage de l'accélérateur, en novembre 2015, le scénario n°2 de création d'une entité nouvelle VITA II n'a pas été retenu, en particulier en raison du temps et des moyens nécessaires. Cependant, si l'essaimage mis en place en 2016 se révèle un succès, l'Ansa propose d'explorer plus en détail l'opportunité de créer une structure dédiée à son essaimage par la suite, en lien avec l'entrée des autres têtes de réseau de l'IAE dans le plan d'essaimage post 2016.

4.2 Plan d'essaimage 2016

L'Ansa propose de poursuivre deux objectifs dans le cadre du plan d'essaimage 2016 :

- Sensibiliser un grand nombre d'acteurs de l'IAE au modèle VITA AIR
- Accompagner plusieurs SIAE de l'IAE à l'essaimage du modèle VITA AIR

4.2.1 Sensibiliser au modèle VITA AIR

La sensibilisation au modèle VITA AIR est essentielle à son essaimage.

Elle devra permettre à la fois de recruter des essaimeurs du dispositif pour 2016 et 2017, et de sensibiliser un grand nombre d'acteurs à cette approche. *In fine*, l'objectif est ainsi de créer un environnement propice à l'essaimage auprès de nombreux territoires au cours des années à venir.

Cette sensibilisation passera par deux étapes :

- Entre janvier et mars 2016: la promotion du modèle VITA AIR auprès des SIAE, à partir de :
 - o une campagne de communication (ex. articles dans la newsletter de COORACE et de la FNARS, présence sur sites webs des têtes-de-réseau partenaires – COORACE ; FNARS, etc. - et de l'Ansa, promotion au travers des réseaux sociaux),
 - o une ou deux visite(s) apprenante(s),
 - o une journée de sensibilisation au niveau national,

- une présentation de la méthode et du modèle d'accompagnement proposé par l'accélérateur d'innovation sociale dans le cadre du CNIAE ainsi qu'au sein de l'instance de suivi du plan « Nouvelles solutions face au chômage de longue durée ».

Une plaquette présentant le modèle VITA AIR, ses avantages et le programme d'essai sera élaborée. Début février, cette plaquette sera envoyée aux SIAE dans le cadre d'un appel à candidats, notamment par les structures partenaires de la campagne de communication.

- Entre avril et décembre 2016 : la valorisation de la démarche d'essai de VITA AIR. Pour ce faire, l'Ansa propose deux temps forts :
 - une journée de lancement de l'essai
 - une journée de clôture de l'accompagnement des essayeurs 2016, à laquelle seront conviés tous les acteurs de l'IAE au niveau national.

D'autre part, il convient de communiquer en continu sur l'avancement de l'essai et l'expérience des essayeurs, par le biais d'articles dans les newsletters et sites webs des fédérations associatives (ex. COORACE, FNARS, CNEI, CNRQ etc.), et de l'Ansa.

Ces différents outils de communication seront adressés à l'ensemble des adhérents des fédérations et le réseau de l'Ansa.

De plus, l'Ansa et ses partenaires communiqueront de façon privilégiée (ex. opportunité de se préinscrire aux événements, envoi de plusieurs rappels des échéances l'appel à projets) aux « amis de VITA AIR ». Comme précisé ci-dessus, il s'agit des SIAE ayant exprimé un intérêt pour cette approche mais qui ne sont pas, à ce stade, en mesure de se l'approprier. Air Service et ISA Groupe estiment à 30 le nombre de structures qui correspondent à cette définition.

4.2.2 Accompagner l'essai de VITA AIR

Lors du plan d'essai de 2016, l'Ansa propose d'accompagner 5 à 6 SIAE dans leur transposition de VITA AIR, ces SIAE répondront aux conditions de réussite.

Pour s'assurer de leur capacité à s'inscrire dans la démarche, l'Ansa propose de traduire les conditions de réussite identifiées précédemment en critères d'accès qui seront appliqués aux candidats au programme d'essai.

| Conditions d'accès | Critères d'entrée |
|--|--|
| Un modèle économique viable | - Pas de déficit structurel ; - Pas de dépendance sur des activités financièrement à risque. |
| Une activité de mise en situation de travail des personnes en insertion dans des entreprises | - Conventionnements AI - Conventionnements ETTI |
| L'adhésion de la structure à la philosophie VITA AIR | - La structure a identifié l'IAE comme levier d'accès à l'emploi comme un objectif stratégique ; - Le conseil d'administration adhère à l'essai de VITA AIR (ex. signature de la candidature de la part du Président) - La direction de l'association adhère à la philosophie de VITA AIR (ex. signature de la candidature du Directeur) |

Ces SIAE seront recrutées par un appel à candidats qui sera lancé auprès des réseaux de l'IAE. L'engagement de ces structures d'essaimer VITA AIR sera formalisé dans un accord signé par le Directeur général de la structure.

Plus spécifiquement, l'Ansa propose d'accompagner 3 à 4 personnes au sein de chaque essaimeur. En effet, VITA AIR exige une évolution des pratiques dans toute la structure essaimeuse.

Par conséquent, il est essentiel que la mise en œuvre de VITA AIR soit *pilotée* par un membre de la direction – le référent – avec l'appui du conseil d'administration. Cette personne sera chargée de la conduite du changement nécessaire à l'appropriation de VITA AIR.

De plus, il est important que cette personne soit soutenue par les professionnels chargés de la mise en œuvre opérationnelle (développement commercial ; accompagnement des salariés en insertion ; etc.). Dans ce but, l'Ansa propose que l'accompagnement concerne une équipe composée d'un membre de la direction et de 2 à 3 salariés issus des différentes équipes.

Cet accompagnement prendra deux formes :

- **Une formation-action**

Lors de la première phase d'essai de VITA AIR (2013-2015), les essaimeurs semblent avoir rencontré des obstacles concrets à sa mise en œuvre au sein de leurs SIAE. L'approche relativement « didactique » du transfert de l'approche paraît donc peu adaptée à son essai.

Par conséquent, l'Ansa propose d'axer l'essai auprès des 5 à 6 nouvelles structures sur une formation-action ; une approche qui permet aux lauréats de s'approprier progressivement la méthode VITA AIR et d'identifier des pistes pour surmonter les obstacles qu'ils rencontrent.²

L'Ansa propose d'organiser 6 séances de formation-actions à Paris sur une période de 6 mois environ. La présence du directeur d'AIRServices et l'engagement du COORACE seront essentiels. L'Ansa préconise également qu'un ou plusieurs essaimeurs de la première vague d'essai (2013-2015) participent au programme de formation-action, témoignant de leurs expériences. L'Ansa propose la déclinaison du programme de formation-action ci-dessous.

- **Un accompagnement individuel**

Cet accompagnement visera le conseil et le soutien au référent de la direction chargé de mettre en œuvre VITA AIR. Il se traduira par une disponibilité de l'équipe de l'Ansa à l'attention des essaimeurs durant toute la durée de la formation-action.

Le recensement des questions et conseils sollicités devra permettre de remettre à la fin de l'étape d'essai à la tête de réseau COORACE et au réseau d'essaimeur constitué, un guide pratique de l'essai de VITA AIR, transposable à toute nouvelle structure.

Enfin, l'Ansa propose de mettre en place des binômes anciens (première vague) et nouveaux essaimeurs (s'appuyant sur les référents identifiés). L'objectif est que le référent puisse solliciter directement les conseils d'un pair ayant déjà développé VITA AIR.

² La formation-action est un processus éducatif où le participant étudie ses propres actions ou expériences sous le questionnement itératif d'un accompagnateur professionnel ou tuteur afin d'en améliorer la performance. Il est proche de l'apprentissage par l'action (en) et de l'enseignement par l'exemple.

Illustration du Programme de formation-action

Séance 1 : S'approprier l'approche VITA AIR et élaborer un plan de déploiement - 2 journées (Avril) :

- **Participants** : Le référent accompagné de deux collègues (un chargé de relations avec des entreprises, un chargé d'accompagnement des bénéficiaires) de chaque structure essaimeuse.
- Exemple d'ordre du jour :
 - **Présentations** : Présenter l'approche VITA AIR dans son ensemble, et le « business case » pour sa mise en œuvre. Un témoignage d'une structure ayant participé à la première vague : l'approche de la méthode et les enseignements tirés de l'expérience. Présenter le programme des formations-actions et l'accompagnement individuel – et les ressources internes et externes qu'il faut mobiliser pour mettre en œuvre l'approche.
 - **Echanges** : Echanger sur état d'avancement de chacun des « essaimeurs » en termes de la validation de l'approche au sein de leurs structures, et les obstacles identifiés à sa mise en œuvre.
 - **Action** : Partant d'un modèle de document élaboré par l'Ansa, les participants élaborent un plan de déploiement de VITA AIR dans leurs structures au cours des 6 mois à venir. Identifier des actions qui permettraient de bien lancer l'essaimage au sein de leurs structures (ex. validation du CA, des salariés).

Séance 2 : Prospecter et réaliser les enquêtes auprès des entreprises - 1 journée (Mai) :

- **Participants** : Le référent et le chargé de relations entreprises de chaque structure.
- Exemple d'ordre du jour :
 - **Présentations** : Rappel des modalités de prospection commerciale et de réalisation d'enquêtes dans les entreprises.
 - **Echanges** : Retour de la dernière séance sur la validation du transfert de VITA AIR et la mobilisation des collègues. Echanger autour des relations avec des entreprises et des pratiques de prospection des SIAE essaimeuses. Travailler sur la construction d'un argumentaire de prospection (mise en situation, jeux de rôles).
 - **Actions** : Affiner le volet prospection / commercial du plan de déploiement - comment mobiliser des entreprises, et comment mobiliser l'équipe commerciale autour de la méthode VITA AIR.

Séance 3 : Dépouiller, analyser et restituer les résultats des enquêtes – 1 journée (Juin) :

- **Participants** : Le référent et le chargé de relations entreprises de chaque structure.

Séance 4 : Intégrer les compétences basiques dans le parcours et formation des salariés en insertion et déployer COMpair – 1 journée (Juillet)

- **Participants** : Le référent et le chargé d'accompagnement.

Séance 5 : Retours des premières enquêtes tests auprès des entreprises - 1 journée (Septembre) :

- **Participants** : Les référents et les chargés de relations entreprises.

Séance 6 : Retours des premiers placements des salariés en insertion - 1 journée (Octobre) :

- **Participants** : Le référent et le chargé d'accompagnement.

Audit (Novembre)

4.2.3 Evaluation de la fidélité au modèle

En Novembre 2016, l'Ansa effectuera un bilan de l'appropriation de la méthode VITA AIR par les structures essaimeuses.

Lors d'une journée dédiée à chaque structure, l'Ansa effectuera des entretiens avec des membres du Conseil d'administration, de la direction, et des salariés de plusieurs services.

Ainsi, l'Ansa réalisera un diagnostic à 360° de la mise en œuvre de la méthode.

A l'issue de cet audit, l'Ansa attribuera une note sur une échelle d'appropriation de la méthode.

- ➔ Question : Faut-il attribuer un label « VITA AIR » aux SIAE s'étant appropriées la méthode ? Si oui, faut-il prévoir une distinction entre les différents niveaux d'appropriation ? Cette question sera abordée lors de la phase de préparation de la journée de clôture en fonction des notations qui paraîtront suite à l'évaluation de la fidélité au modèle.

4.2.4 Poursuite de la démarche post 2016

Au travers de cette première année d'essaiage, l'Ansa formalisera des outils d'appropriation de VITA AIR, et en particulier :

- La plaquette VITA AIR à destination des SIAE (contenant le « business case ») ;
- Le kit de déploiement de VITA AIR ;
- Les supports de la formation-action.

En 2017, à condition que la première vague d'essaiage soit une réussite, le programme d'essaiage se poursuivra de la même manière.

Cependant, le pilotage de ce programme reste à définir :

- Par le COORACE et / ou par les autres têtes de réseau
- Par une autre structure tiers
- Par structure dédiée à l'essaiage de VITA AIR

4.3 Rôle des partenaires de l'essaiage

Les acteurs clés de l'essaiage de VITA AIR sont :

- L'Ansa : Pilote global du programme d'essaiage, chargé de produire des éléments de communication / plaquettes, de structurer et préparer les formations-actions, d'organiser le volet logistique des formations (réservation de salle etc.), d'élaborer le kit de déploiement, et d'accompagner et de réaliser le bilan des structures essaimeuses.
- Le COORACE : la tête-de-réseau nationale aura un rôle clé dans la sensibilisation de membres de leur réseau, en relayant des éléments de communication du programme (ex. appels à candidatures), en produisant des articles / études de cas, en organisant des deux journées de sensibilisations.
Le COORACE contribuera également aux formations-actions, en identifiant des structures pouvant témoigner de leurs expériences et en mobilisant un à deux formateurs durant toute la durée de la formation/action pour suivre les échanges et s'approprier la méthode de formation. Le COORACE fera le lien avec les COORACE en région, en particulier afin que ces derniers apportent un appui supplémentaire aux essaimeurs.

La Chargée d'innovation à COORACE apportera son expertise à la finalisation des livrables clés, et en particulier du kit de déploiement.

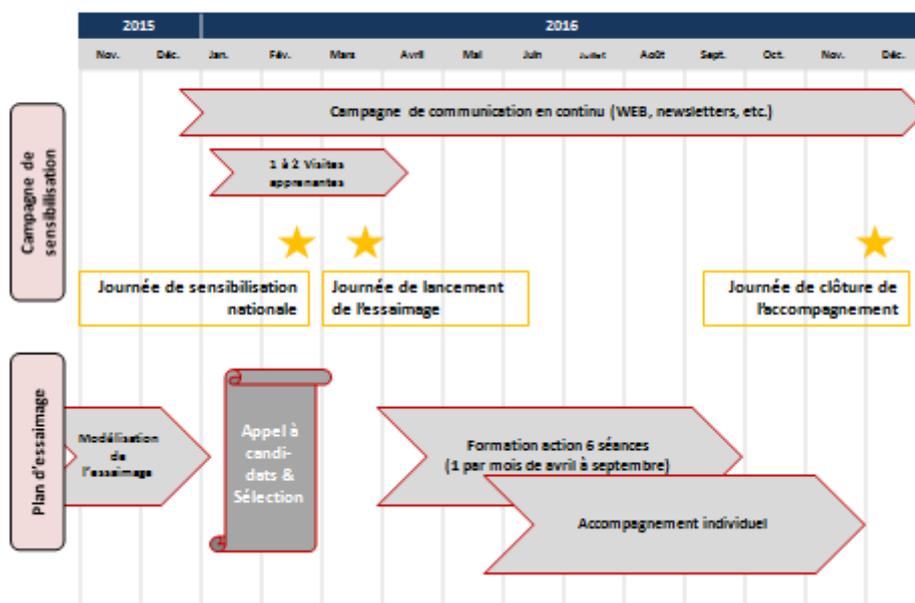
- Les autres réseaux de l'IAE : Le comité de pilotage de l'accélérateur réuni en décembre 2015 a convenu de l'importance de mobiliser le CNIIE dans le suivi de l'essaiage. Une présentation de l'accélérateur d'innovation sociale et de l'essaiage de VITA Air est donc prévue pour le premier trimestre 2016. Ce qui permettra la mobilisation des acteurs.

Les autres réseaux de l'IAE seront donc associés dès 2016 au programme de travail afin de prolonger la mobilisation nationale et identifier en leur sein des SIAE intéressées par l'essaiage de la méthode. Dans cette perspective, des échanges ont déjà permis la mobilisation du réseau FNARS dans la démarche dès le début 2016.

- AirServices : L'Ansa s'appuiera sur AirServices de plusieurs façons :
 - o retours sur les supports de formation-action et le kit de déploiement ;
 - o accès des locaux et mise à disposition des personnels engagés dans VITA AIR lors des visites apprenantes ;
 - o préparation, participation et présentations à chacune des séances de la formation action ;
 - o préparation et participation aux journées de lancement et de clôture.

4.4 Calendrier de déploiement de l'essaiage

Calendrier d'essaiage 2016



4.5 Résultats attendus

Entre 2010 et 2015, VITA AIR a eu des résultats mesurables sur le parcours des personnes en insertion comme l'atteste l'analyse d'impact (cf. 2.) :

- Placement : Triplement du placement des salariés en entreprise, passant de 25 000 heures en 2010 à 80 000 heures en 2015. Ainsi 254 salariés ont bénéficié de multiples missions de travail suite aux audits (environ par an).
- Emploi : 35% des salariés d'AirServices ont pu accéder in fine à des emplois durables en 2015. Un quart des salariés en mission d'insertion signant un contrat au sein de l'entreprise leur ayant ouvert la porte.
- Chiffre d'affaire : Les placements supplémentaires ont permis d'augmenter le chiffre d'affaires d'AirServices à 4 000 000 € en 2015.

Il est donc possible de formuler une estimation de l'impact d'un essaimage réussi.

Tout d'abord, les résultats se feront sentir essentiellement en 2017 une fois que le premier groupe d'essaimeurs aura pu appliquer le modèle VITA AIR dans leurs structures.

En outre, il sera possible d'estimer les résultats de l'essaimage dès 2017. Si l'on suppose que cinq essaimeurs adopteront le modèle VITA AIR, et que ces structures sont comparables à celle d'Air Service (taille, nombre de salarié-e-s etc.), une première estimation de l'impact est possible, de l'ordre de :

- 200 salariés bénéficiant de missions d'insertion dans le secteur marchand suite aux audits;
- 125 salariés accédant à un emploi dans le secteur marchand suite à leurs missions d'insertion.

ANNEXE I Récapitulatif de la transposition de la méthode dans 4 SIAE interrogées

| Tableau récapitulatif de la transposition de la méthode (4 SIAE interrogées) | | | | | |
|---|---|---|--|---|--------------------------|
| Nom de la structure | | Air Services | POE | ISA Groupe | BAC Bressuire |
| Département | | Deux-Sèvres | Deux-Sèvres | Cher | Deux-Sèvres |
| Ville | | Parthenay | Thouars | Aubigny S/Nere | Bressuire |
| Historique structure d'insertion | Date création | 1987 | 1990 | 1987 | 1987 |
| | Date de transfert de VITA Air | 2010 | 2013 | 2013 | 2013 |
| | Nb salariés en insertion avant transfert méthode : | 215 | 437 | 400 | 207 |
| | Nb salariés en insertion après transfert méthode (2015) : | 547 | Pas d'évolution notoire | 705 | 202 |
| Éléments de contexte de l'environnement économique | Dynamique des entreprises du secteur marchand | Dynamique malgré la crise | Impacté par la crise | Dynamique malgré la crise | Tissu dense et dynamique |
| | Dynamique des entreprises de l'IAE | 1 ACI | 3 AI / 1 ETTI / 1 ACI | Aucune | 1 ETTI |
| 1ers éléments de compréhension de l'impact du transfert | Impact de la méthode sur l'organisation interne de l'AI-EI : | Transformation radicale | Peu d'audits mais évolution grâce à l'approche "compétences" | Très stimulant | Non constaté |
| | Impact de la méthode sur les relations avec les entreprises du secteur marchand : | Fort | Changement de posture | Fort : de 20 % à 90 % du CA en trois ans | Non constaté |
| | Impact de la méthode sur les relations avec les collectivités locales : | Transformation du regard de la collectivité | Evolution grâce à l'approche "compétences" | Transformation du regard de la collectivité | Non constaté |
| | Impact de la méthode sur les relations avec les acteurs de l'insertion du territoire : | Grand intérêt des partenaires du secteur | Non constaté | Grand intérêt des partenaires du secteur | Non constaté |
| Analyse de la méthode | Modalités de transfert de l'étape 1 Identification des ressources | Réalisé | Réalisé | Réalisé | Réalisé |
| | Modalités de transfert de l'étape 2 Appropriation des outils | Réalisé | Réalisé | Réalisé | Réalisé |
| | Modalités de transfert de l'étape 3 Tests d'audits | Réalisé | Réalisé | Réalisé | En cours |
| | Modalités de transfert de l'étape 4 Engagement réciproque | Réalisé | En cours | En cours | En cours |
| | Regard global sur la méthode d'essaimage | Concepteur | Grand intérêt | Outil exceptionnel | Manque de recul |
| | Regard global sur la durée d'appropriation de la méthode | Concepteur | Non finalisé | Rapide | Manque de recul |
| | Regard global sur la durée du transfert de méthode | Concepteur | Non finalisé | Rapide (1 an) | Manque de recul |
| | Regard global sur les premiers résultats de la méthode | Concepteur | A permis le maintien | Très motivant | Manque de recul |

Annexe II Tableau récapitulatif des données territoriales (SIAE interrogées)

| Tableau récapitulatif des données territoriales (SIAE interrogées) | | | | | | |
|--|---|--|-------------|----------------|---------------|--------|
| Nom de la structure | | Air Services | POE | ISA Groupe | BAC Bressuire | |
| Département | | Deux-Sèvres | Deux-Sèvres | Cher | Deux-Sèvres | |
| Ville | | Parthenay | Thouars | Aubigny s/Nere | Bressuire | |
| Caractéristiques démographiques (Ville) | Nb d'habitants (2012) | 10 300 | 9 462 | 5 590 | 18 966 | |
| | Population par tranche d'âge (en %) - 2012 | | | | | |
| | | 0-14 ans | 14% | 14,1% | 15,7% | 17,8% |
| | | 15-29 ans | 16% | 15,8% | 14,2% | 17,7% |
| | | 30-44 ans | 16,2% | 14,4% | 16,3% | 19,3% |
| | | 45-59 ans | 21,4% | 19,7% | 20,4% | 20,0% |
| | | 60-74 ans | 17,6% | 18,4% | 18,7% | 15,0% |
| | | 75 ans et plus | 14,8% | 17,6% | 14,8% | 10,2% |
| | Catégories Socio Professionnelles | Agriculteurs exploitants | 0,1% | 0,2% | 0,6% | 1,7% |
| | (en % de population de plus de 15 ans) - 2012 | Artisans commerçants chefs d'entreprise | 3,0% | 2,9% | 3,6% | 3,2% |
| | | Cadres et professions intellectuelles supérieurs | 5,1% | 3,8% | 5,1% | 5,5% |
| | | Professions intermédiaires | 11,6% | 8,8% | 8,9% | 11,9% |
| | | Employés | 16% | 13,7% | 14,3% | 14,4% |
| | | Ouvriers | 15,8% | 17,5% | 19,6% | 20,3% |
| | | Retraités | 35,5% | 38,1% | 38,8% | 30,2% |
| | | Autres personnes sans activité professionnelle | 12,9% | 14,9% | 9,2% | 12,8% |
| | Niveau de diplôme | Aucun diplôme | 21,7% | 24,4% | 16,6% | 19,1% |
| | Diplôme le plus élevé de la population non scolarisée de 15 ans ou plus en 2012 | Certificat d'études primaires | 16,3% | 16,1% | 18,6% | 13,3% |
| | | BEPC Brevet des collèges | 5,2% | 6,1% | 6,4% | 5,1% |
| | | CAP ou BEP | 25,8% | 25,5% | 30,6% | 28,5% |
| | Baccalauréat ou brevet professionnel | 12,4% | 13,6% | 14,7% | 14,0% | |
| | Enseignement supérieur court | 10,7% | 7,6% | 7,5% | 11,9% | |
| | Enseignement supérieur long | 8,0% | 6,7% | 5,7% | 8,1% | |
| Caractéristiques du marché du travail local | Taux d'actifs (15-64 ans en 2012) | 74,0% | 69,3% | 74,5% | 73,5% | |
| | Taux de chômage (15-64 ans en 2012) | 15,4% | 20,4% | 12,3% | 10,6% | |
| | Nombre d'emplois dans la zone (2012) | 6444 | 7357 | 2934 | 9593 | |
| | Emplois selon le secteur d'activité (en % en 2012) | Agriculture | 0,8% | 0,60% | 1,70% | 3,60% |
| | | Industrie | 12,7% | 21% | 39% | 18,80% |
| | | Construction | 5,9% | 5,50% | 3,60% | 7,90% |
| | Commerce, transports, services divers | 44,4% | 39,5% | 30,5% | 37% | |
| | Administration publique, enseignement, santé, action sociale | 36,1% | 33,4% | 25,3% | 32,7% | |
| Caractéristiques de l'économie locale | Nombre d'entreprises en 2014 | 607 | 522 | 261 | 976 | |
| | Nombre d'entreprises par secteurs d'activité | Industrie | 40 | 50 | 21 | 89 |
| | | Construction | 41 | 46 | 34 | 98 |
| | | Commerce, transports, services divers | 424 | 340 | 168 | 663 |
| | | dont commerce et réparation automobile | 143 | 123 | 65 | 218 |
| | | Administration publique, enseignement, santé, action sociale | 102 | 86 | 38 | 126 |
| | Nombre de créations d'entreprises en 2014 | 46 | 54 | 33 | 78 | |
| | Création d'établissements par secteur d'activité | Industrie | 3 | 3 | 3 | 11 |
| | | Construction | 8 | 4 | 3 | 4 |
| | | Commerce, transports, services divers | 26 | 37 | 24 | 47 |
| | | dont commerce et réparation automobile | 8 | 16 | 10 | 22 |
| | | Administration publique, enseignement, santé, action sociale | 9 | 10 | 3 | 16 |
| | Âge des entreprises (au 1er janvier 2014) | Moins d'1 an | 6,9% | 9,4% | 8% | 8,9% |
| | | 1 an | 6,9% | 7,7% | 8% | 9,6% |
| | | 2 ans | 5,4% | 6,7% | 5% | 6,8% |
| | | 3 ans | 7,2% | 6,1% | 6,5% | 7,7% |
| | | 4 ans | 8,2% | 5,4% | 7,3% | 7,8% |
| | | 5 ans | 3,1% | 3,6% | 3,1% | 5% |
| | | 6-9 ans | 14,3% | 16,7% | 14,9% | 14,9% |
| | | 10 ans et + | 47,8% | 44,4% | 47,1% | 39,3% |
| | Nombre d'établissements (2014) | 780 | 651 | 339 | 1 220 | |
| | Etablissements selon le nombre de salariés (2013) | 0 salarié | 58,9% | 55,10% | 56,40% | 60,20% |
| | 1 à 9 salariés | 33,1% | 33,40% | 35,20% | 30,70% | |
| | 10 à 19 salariés | 3,8% | 5,10% | 4,50% | 4,40% | |
| | 20 à 49 salariés | 2,6% | 4,00% | 2,30% | 3,10% | |
| | 50 salariés et plus | 1,70% | 2,40% | 1,60% | 1,60% | |

ANNEXE III Glossaire

| | |
|--------------|---|
| ACI | Atelier et chantier d'insertion |
| AIS | Accélérateur d'innovation sociale |
| ANSA | Agence nouvelle des solidarités actives |
| ETTI | Entreprise de travail temporaire d'insertion |
| FNARS | Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale |
| GPEC | Gestion prévisionnelle des emplois et carrières |
| IAE | Insertion par l'activité économique |
| MSA | Mutuelle sociale agricole |
| CDIAE | Conseil départemental de l'insertion par l'activité économique |
| CNEI | Comité national des entreprises d'insertion (ou Fédération nationale des entreprises d'insertion) |
| CNIAE | Conseil national de l'insertion par l'activité économique |
| CNLRQ | Comité national de liaison des régies de quartier |
| PME | Petite et moyenne entreprise |
| SIAE | Structure d'insertion par l'activité économique |
| SPE | Service public de l'emploi |
| TPE | Très petite entreprise |