

Bilan de l'appropriation de la démarche Parcours Gardien

Evaluation Phase I

Parcours gardien

SYNTHESE

Façonnée par deux structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) sur un métier en tension, celui de gardien d'immeuble ou agent de proximité, la démarche Parcours gardien a été analysée dans ses étapes, explicitée et remise à l'intérêt général à la fois comme outil et savoir-faire au bénéfice d'une vingtaine d'acteurs de l'insertion.

Le présent document pose le premier bilan post-transfert, quelques mois voire quelques semaines après les sessions de formation de deux jours organisées sur trois inter-régions.

Il rend globalement compte d'états d'avancement très hétérogènes, qu'expliquent divers facteurs :

- La mobilisation et les moyens humains internes de la structure
- Les rapports avec les bailleurs : état des relations avec les bailleurs partenaires locaux, niveau de mobilisation de l'USH...
- Les rapports avec les services publics de l'emploi : soutien de Pôle Emploi (méthode de recrutement par simulation, soutien financier, préparation opérationnelle à l'emploi, etc.), positionnement de la DIRECCTE
- Les offres de formation et les financements disponibles sur chaque territoire
- Les rapports avec les autres SIAE du territoire : émergence de dynamiques partenariales et co-construction du projet dans plusieurs territoires (Bourg-en-Bresse, Bordeaux, Nantes, Caen)
- Les spécificités du territoire : des stratégies différenciées voient le jour sur les territoires urbains et ruraux (lorsque le patrimoine est diffus en particulier, certaines structures se tournent vers la constitution de portefeuilles, les syndicats, le développement de nouveaux métiers).

Les 5 étapes à mettre en place dans le cadre de la démarche Parcours Gardien

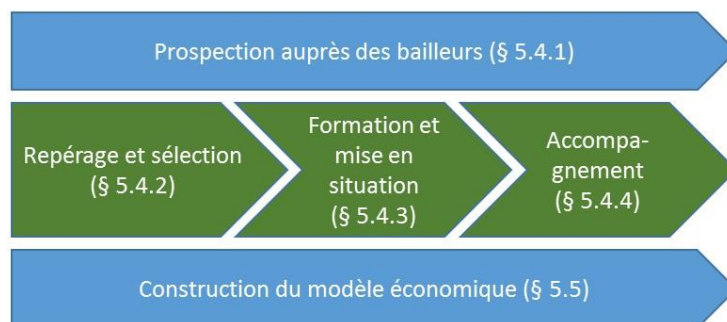


Table des matières

1	Rappel du cadre de l'essaimage	4
2	Objectifs de l'évaluation de la démarche Parcours gardien	5
3	Calendrier et outil de l'étape 1 de l'évaluation de la démarche Parcours gardien	5
4	Présentation des structures essaimées	6
5	Retours d'évaluation par étape du Parcours Gardien	7
5.1	Rappel des objectifs identifiés par les structures essaimées	7
5.2	Aperçu global du niveau d'appropriation de la démarche Parcours gardien	7
5.3	Organisation et mobilisation interne	9
5.4	Bilan de l'appropriation par étape	10
5.4.1	Mobilisation des bailleurs et action de prospection	10
5.4.2	Sélection et recrutement des salariés en insertion	11
5.4.3	Mise en œuvre du Parcours gardien au titre de la formation et de la mise en situation de travail	13
5.4.4	Accompagnement et positionnement	15
5.5	Construction du modèle économique du Parcours gardien	15
5.5.1	Une pluralité de financeurs à identifier, un modèle à construire	15
5.5.2	Des retours globalement positifs de la part des partenaires publics informés	17
6	Retours sur la démarche d'essaimage générale	17
6.1	Un mouvement de mutualisation et de constitution de collectifs sur les territoires et au niveau national	17
6.2	La démarche Parcours gardien enrichie par la démarche VITA AIR	18
6.3	Les principaux éléments facilitants et points de difficulté identifiés	19
7	Appréciation globale de la formation intensive et perspectives	20
7.1	Les retours de satisfaction et les manques exprimés	20
7.1.1	Les points de satisfaction	20
7.1.2	Les points à améliorer	21
7.2	Les perspectives	21
ANNEXES		23

1 Rappel du cadre de l'essaiimage

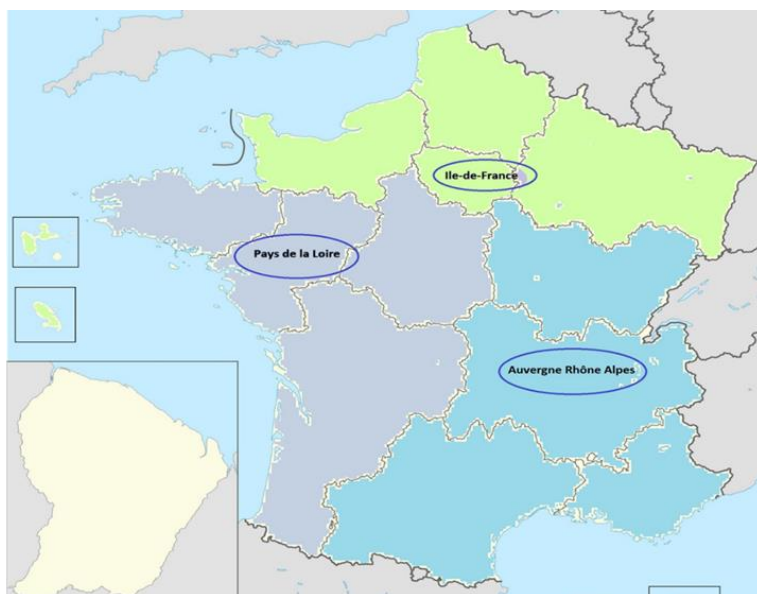
Le projet « Parcours gardien » a été sélectionné en avril 2016 par les membres du comité de pilotage attaché à l'Accélérateur d'innovation sociale. Porté par deux structures d'insertion par l'activité économique (les Groupes économiques solidaires Unis vers l'Emploi à Villeurbanne et Interm'Aide Emploi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

Les échanges opérés au sein du comité de pilotage opérationnel attaché à l'essaiimage du projet¹ et l'étude de faisabilité rédigée par l'Agence nouvelle des solidarités actives (ANSA) ont permis de définir les étapes et modalités de transfert. Trois inter-régions ont été identifiées pour porter la formation intensive de deux jours dédiée² 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 sensibilisation³ ont été organisées avec l'appui principal des trois têtes de réseau suivantes : le COORACE, la FAS et le CNLRQ.

18 structures d'insertion ont ainsi participé aux sessions de sensibilisation (une demi-journée).

18 structures ont participé aux deux journées de formation intensive (deux jours) entre fin 2016 et début 2017:

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



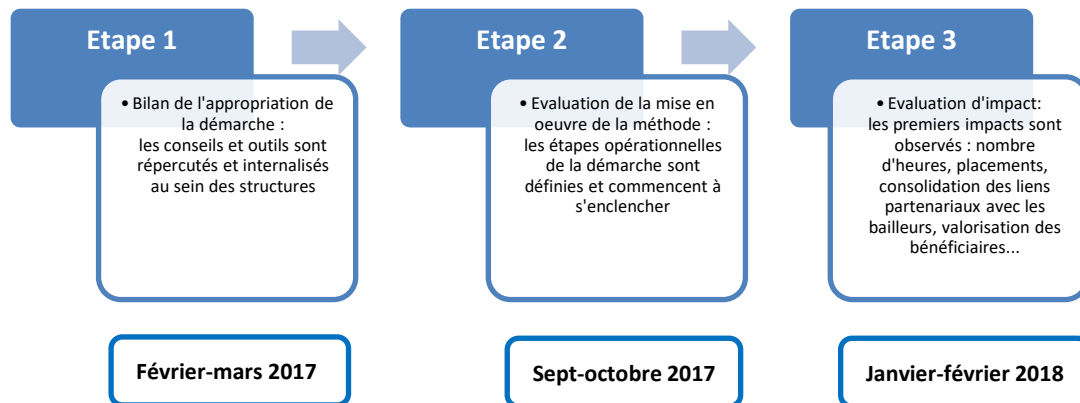
¹ Voir composition du comité de pilotage en annexes, p.23

² Voir programme de la formation intensive en annexes, p.24

³ Voir programme de la sensibilisation en annexes, p.24

2 Objectifs de l'évaluation de la démarche Parcours gardien

La question évaluative est au cœur du processus d'accompagnement des projets essaimés. Elle se décline en trois étapes :



Le bilan de l'appropriation, objet du présent rapport, vise à apprécier la manière dont les représentants des structures ayant participé à la formation intensive ont su ou pu intégrer les outils, les conseils délivrés, se donner les moyens en interne, investir leurs équipes et partenaires, projeter un modèle opérationnel afin réunir les conditions qui, dans un second temps, permettront d'enclencher effectivement la mise en œuvre des principales étapes du Parcours identifiées lors de la formation.

3 Calendrier et outil de l'étape 1 de l'évaluation de la démarche Parcours gardien

L'enquête conduite auprès de chacune des structures s'est déroulée entre le 24 février et le 31 mars 2017, soit :

- Trois mois après avoir assisté à la formation pour les structures rattachées à l'Île de France ;
- Un mois et demi à deux mois pour les structures formées en Auvergne-Rhône Alpes et dans l'Ouest de la France.

De ce point de vue, ce bilan a autant constitué un temps d'évaluation d'étape qu'un soutien à la mise en œuvre de la démarche. Il a été majoritairement apprécié et jugé nécessaire par les structures.

Une grille d'entretien spécifique a été conçue afin de recenser les retours des acteurs accompagnés⁴ :

- en termes d'orientation et de structuration interne afin de porter l'offre ;
- en termes d'efforts et de moyens développés ou projetés pour répondre aux diverses étapes et conditions qui construisent le parcours gardien sur le plan opérationnel. Ce volet intègre plus spécifiquement les 5 dimensions suivantes :
 - o la prospection auprès des bailleurs
 - o le repérage et la sélection des salariés en insertion sur le dispositif Parcours gardien
 - o la formation et la mise en situation de travail des salariés
 - o l'accompagnement et le positionnement des salariés
 - o la construction du modèle économique propre à chaque structure
- en termes de mobilisation des partenaires locaux.

Les entretiens se sont déroulés :

- sur site pour quatre d'entre elles :
 - o Actif et Dynamic à Caen,

⁴ Voir questionnaire type en annexe, p.26

- Lodomifa à Montreuil,
 - Emploi et Développement à Paris,
 - Intermed à Besançon.
- dans le cadre d'entretiens téléphoniques pour les autres structures compte tenu de leur nombre et de la distance géographique.

Une structure n'a pas pu être entendue.

4 Présentation des structures essaimées

Les 18 structures mobilisées pour intégrer en leur sein la démarche Parcours gardien sont :

- 4 groupes économiques et solidaires (GES) accompagnant plus de 400 salariés en insertion par an : toutes ont fait le choix de s'appuyer leur association intermédiaire (AI) pour mettre en œuvre le parcours (une articulation est parfois envisagée avec leur ACI).
- 12 associations intermédiaires (dont 6 en territoires ruraux ou péri-urbains)
- 2 entreprises d'insertion (dont une en lien avec son ACI).

12 d'entre elles étaient représentées par leur directrice/teur, 7 s'étaient également déplacées à deux (cf tableau ci-dessous) :

- 3 binômes direction/chargé.e d'accompagnement
- 3 binômes chargé.e d'accompagnement /chargé.e de relations avec les entreprises
- 1 binôme direction / chargé.e de relations avec les entreprises.

Toutes avaient déjà développé une activité bien établie de mise à disposition ou de prestation auprès de bailleurs partenaires, principalement sur des missions d'entretien et de remplacement (partie nettoyage). Ces relations partenariales préexistantes ont été posées comme un prérequis nécessaire pour intégrer la formation⁵. Enfin, parmi les 18 structures accompagnées, Lodomifa à Montreuil occupait une place singulière, ayant mis en place un Parcours Gardien depuis deux ans déjà : elle a pu nourrir la réflexion et le travail d'appropriation des autres participants à l'instar des deux porteurs de projet Unis Vers l'Emploi et Intermaide Emploi.

⁵ Voir annexe, p.29

Principales caractéristiques des structures et acteurs ayant participé à l'essai Parcours gardien :

Structures	Localisation	Statut	Nbre de salariés			Personnes présentes en formation		
			Permanents	En insertion		Direction	Chargé.e accomp.	Chargé.e relations entreprises
Adéquation	Voiron (38)	GES	32	700	(170 ETP)		x	
Actif et dynamique	Caen (14)	GES	15	455	(84 ETP)	x		
Emploi Développement	Paris (75)	AI	15	455	(84 ETP)		x	
Tremplin Aider / groupe axhom	Dunkerque (59)	GES	35	nc	(82 ETP)		x	x
Bordeaux Inter challenge	Bordeaux (33)	AI	12	nc	(65 ETP)	x	x	
Intermed	Besançon (25)	AI	11	368	(42,2 ETP)	x		
MAS	Mérignac (33)	AI / ACI	9	182	(40 ETP)		x	x
Tremplin Travail	Angers (49)	AI	11	183	(30,73 ETP)			x
POE	Thouars (79)	AI	10	212	(29,4 ETP)	x	x	
AinterJob	Bourg-en-Bresse (01)	AI	3	75	(14,3 ETP)	x		
AIDS	Viriât (01)	AI	4	53	(7,5 ETP)	x		
Ladomifa	Montreuil (93)	AI	7	230	nc	x	x	
Partage 44	Nantes (44)	AI	10	210	nc	x		x
Régie Service 13	Marseille (13)	ACI / EI	26	90	nc	x		
Service emploi	La Chapelle sur Erdre (44)	ACI / AI	11	155	nc	x		
UCAD	Drancy (93)	EI	20	80	nc	x		
Ulisse	Grenoble (38)	GES	45	455	nc		x	x
Soc-Emplois et Services	Orvault (44)	AI		nc	nc	x		

5 Retours d'évaluation par étape du Parcours Gardien

5.1 Rappel des objectifs identifiés par les structures essayées

Les principaux objectifs visés à travers Parcours gardien par les SIAE et leur effort d'investissement sont :

- Défendre un **parcours qualifiant** ou certifiant à l'attention des salariés en insertion et leur garantir un accès à un emploi durable ;
- Différencier **l'offre de services** : proposer une démarche hautement qualitative à l'attention des employeurs partenaires incluant un diagnostic de leurs besoins et une réponse RH sur mesure allant du sourcing à l'accompagnement dans l'emploi et permettant ce faisant de sortir vers le haut de la mise en concurrence avec les sociétés d'interim privées ;
- Transformer et pérenniser la **relation partenariale** et commerciale : proposer une démarche capable de transformer la posture de la structure d'insertion, les professionnalités internes et de porter de nouvelles activités supports, innovantes, en son sein, à partir de filières métier en tension (telles que les gardiens de déchetterie, les filières d'éco-nettoyage) et d'une relation de médiation active ;
- Développer la visibilité et les capacités financières des structures d'insertion.

5.2 Aperçu global du niveau d'appropriation de la démarche Parcours gardien

Problématique : Parcours Gardien procède par essence d'une démarche de médiation active en initiant à l'attention des bailleurs une offre de service RH sur un métier en tension. Les difficultés éprouvées par les employeurs locaux relèvent tant du sourcing que du recrutement de salariés motivés, ayant une juste représentation de ce métier, ou du maintien dans l'emploi (*turn over* important pour des postes nécessitant d'importants savoir-être, une solidité psychologique et intégrant des problématiques de prévention et de sécurité importantes selon les quartiers d'implantation).

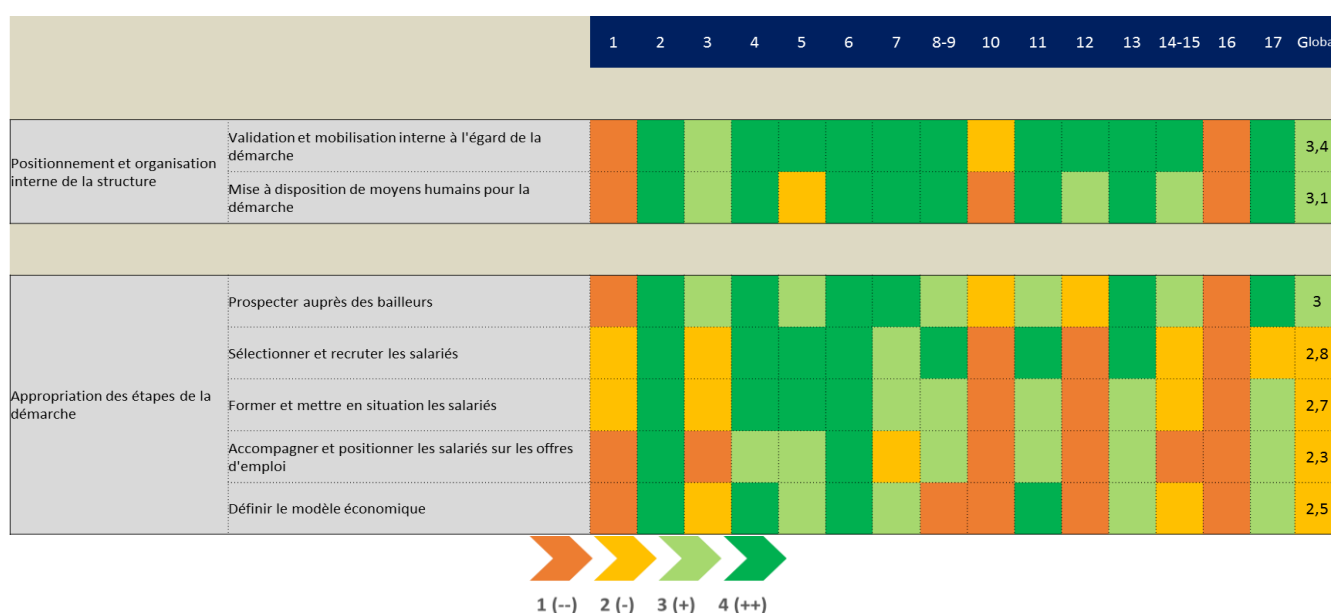
Réponses développées : Pour les structures d'insertion, ce parcours requiert de conjuguer diverses compétences et professionnalités : communication, démarchage auprès des clients, capacité à réaliser des diagnostics RH, capacité à construire et asseoir un modèle économique, ingénierie de formation et d'accompagnement... la transversalité de l'action impacte nécessairement à la fois l'organisation interne de la structure porteuse et la mobilisation des diverses parties prenantes (service public de l'emploi, acteurs de la politique de la ville, organismes de formation, acteurs du logement social...).

Concrètement : Parmi les 18 structures essaimées, 14 ont été en mesure d'initier en interne une démarche d'appropriation en investissant leurs équipes de ce projet et en travaillant, peu ou prou, sur sa structuration en termes de ressources humaines : quels sont les salariés permanents qui vont être amenés à s'impliquer sur la construction et la mise en œuvre du dispositif PG ? Pour les groupes économiques solidaires dotés de différentes structures (EI, AI, ACI...), quel type de structure mobiliser pour porter la démarche ? Quelles éventuelles articulations entre elles ?

La clef de voûte de la mise en œuvre de la démarche réside dans le travail de diagnostic des besoins du ou des bailleurs. La capacité à accéder aux bons interlocuteurs, parvenir à les faire s'exprimer sur la typologie de gardien, le volume de poste à pourvoir et les compétences dont ils ont besoin, variable d'un acteur à l'autre, d'un territoire à l'autre, ainsi que leurs modalités internes de recrutement s'avère donc déterminante.

De ce point de vue, on observe effectivement un net point de bascule entre les structures (de 6 à 11), les plus avancées, qui sont parvenues à obtenir des rencontres et/ou des retours de la part de ces partenaires, et les autres. Ces échanges conditionnent les modalités de recrutement et de formation des salariés, comme cela apparaît clairement dans le tableau ci-après. Les volets « sélectionner et recruter les salariés », « former et mettre en situation les salariés », « accompagner et positionner les salariés sur les offres d'emploi » et « définir un modèle économique » sont globalement les moins avancés. Ceci s'explique par le temps nécessaire requis pour se doter d'un support de présentation, décrocher des rendez-vous auprès de bailleurs et/ou d'organismes représentants les bailleurs à l'échelle du département ainsi que par la volonté des structures de s'assurer de l'implication des bailleurs du territoire avant de mettre en place le parcours.

Etat d'avancement général de l'appropriation de la démarche



5.3 Organisation et mobilisation interne

Sans que ce facteur ait été impactant dans tous les cas, l'absence de la direction lors de la formation a marqué un frein à l'appropriation de la démarche par la structure. Trouver le temps de relayer auprès des équipes le fruit des échanges et transmettre la dynamique créée lors des deux jours de formation s'est avéré plus long et difficile que lorsque la mobilisation des équipes a été assurée par le/la dirigeant.e.

Les échanges établis au titre du soutien à la mise en œuvre tout comme la dimension collective de cet essaimage ont néanmoins permis de contribuer à partager et à réactiver ce mouvement de mobilisation.

« Avant la salariée en charge de cette action était seule pour la porter. Aujourd'hui elle peut s'appuyer sur la force du collectif dans la mise en action. Cette dynamique est importante ».
Directeur d'une structure accompagnée.

Les directions se sont investies ou prévoient de s'investir dans la démarche au titre de son pilotage stratégique, de la relation partenariale et de la prospection pour certaines des structures essaimées. Chargé.es d'accompagnement et d'insertion et responsables des relations commerciales avec les entreprises sont également mobilisés. A ce stade du bilan, ces associations de compétences ne sont pas encore pleinement abouties ou formalisées pour la plupart des structures essaimées. Ainsi, la constitution de collectifs internes, dédiés au projet Parcours Gardien a-t-elle été évoquée pour un certain nombre d'entre elles, telles que Actif et Dynamic qui promeut la mobilisation collective de ses équipes au sein de son GES dans une logique de parcours agiles, Intermed, qui défend également la constitution de groupe de salariés par projet, Ulisse, qui entend constituer un comité interne ad hoc...

Structure(s) et moyens humains mobilisés pour porter la démarche Parcours gardien :

Structures accompagnées	Structure mobilisée	Ressources humaines mobilisé.e.s sur Parcours Gardien				
		Direction	Chargé.e communication	Chargé.e accomp.	Chargé.e formation	Chargé.e relations entreprises
Actif et dynamique	AI	x		x		x
Adéquation	AI			x		
AIDS	AI	x				
Ainter'Job	AI	x				
Bordeaux Inter challenge	AI	x		xx		x
Emploi Développement	AI			x	x	
Intermed	AI	x				
Ladomifa	AI	x		xxx		x
MAS	AI	x		x		x
Partage 44	AI	x		x		
POE	AI	x		x		x
Régie Service 13	ACI et EI	x		x		x
Service emploi	AI	x				
Soc-Emplois et Services	AI	x				
Tremplin Aider / groupe axhom	AI			xx	x	x
Tremplin Travail	AI					x
UCAD	EI	x				
Ulisse	AI	x	x	x		x

Les principales difficultés éprouvées sont les suivantes:

- Dégager du temps et de la disponibilité au sein des équipes pour monter sur PG ;
- Prioriser PG parmi toutes les autres actions conduites ou à conduire.

5.4 Bilan de l'appropriation par étape

5.4.1 Mobilisation des bailleurs et action de prospection

Les structures accompagnées vont expérimenter la démarche Parcours gardien auprès de leurs principaux bailleurs partenaires. Deux orientations stratégiques distinctes se dessinent :

- **Cibler tout d'abord quelques partenaires de confiance** afin de co-construire et d'éprouver les outils dans une logique de « preuve de concept » avant d'essaimer plus largement l'offre de placement et d'organiser une réunion inter-bailleurs;
- Asseoir la démarche en initiant dès le départ un **jeu de concertation à l'échelle du territoire** en mobilisant notamment les USH départementales et/ou les délégations régionales du COORACE dans un rôle d'intermédiation. La définition des moyens s'opère alors dans une démarche de mutualisation des besoins, des moyens mais aussi de l'offre.

La dynamique **de mutualisation** : Certaines AI ont fait le choix de s'associer localement, de constituer un collectif dédié pour porter, ensemble, le projet Parcours gardien, sur trois territoires différents (**métropole de Bordeaux** avec BIC, MAS, ARE 33 et deux autres AI ; **Nantes Métropole et Angers** avec le groupement d'AI Gain pour l'Emploi, incluant Soc emploi services, Service Emploi et trois autres AI) et Tremplin Travail ; **Bourg-en-Bresse** avec AIDS et Ainter'Job. La sensibilité ou non des unions départementales aux enjeux du projet autant que leur réactivité représentent une variable importante, qui vont faciliter ou au contraire entraver sa mise en œuvre.

Si les SIAE se tournent naturellement vers les bailleurs sociaux pour construire ces parcours, principaux donneurs d'ordre, il apparaît également qu'un petit nombre d'entre elles comptent se tourner vers d'autres acteurs ou activités supports tels que les syndicats et la constitution de portefeuilles de copropriété, les agences immobilières, les structures d'entretien de bâtiments ou encore les collectivités, à l'attention des campings ou des déchetteries par exemple (MAS, POE, Intermed...). Ceci est particulièrement vrai sur les territoires périurbains ou ruraux, où le patrimoine est diffus et la part d'habitats collectifs faible.

Quasiment toutes (12 structures entendues sur 18) ont, de manière informelle, entrepris de sensibiliser leurs contacts au sein des bailleurs (responsables de maintenance sur les sites, responsables d'agence, ...). Un nombre non négligeable d'entre elles est également parvenu à contacter et/ou obtenir un rendez-vous formel auprès de la direction ou du service RH ou bien ont entrepris cette démarche afin de présenter officiellement le projet. La convention nationale USH-COORACE⁶, signée le 7 juin 2016, et la dynamique de formation portée sur l'ensemble du territoire ont représenté un moyen, pour les structures essaimées, de positionner plus aisément l'offre partenariale attachée à Parcours Gardien auprès des bailleurs.

Les principales difficultés ou besoins éprouvés au titre de la démarche de prospection sont les suivants:

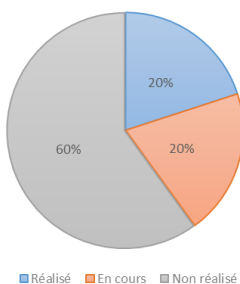
- En amont de cette étape, appréhender la capacité (humaine et financière) de la structure à modéliser et projeter son propre Parcours gardien, avant d'aller rencontrer les bailleurs, tout en étant dépendant de leurs retours pour la construction du parcours d'insertion ;

⁶ Signée le 7 juin 2016, cette convention entend mieux pourvoir les besoins de recrutement de gestion de proximité et de gardien dans les métiers du logement social grâce à la mise en place de parcours d'insertion pour un retour à l'emploi.

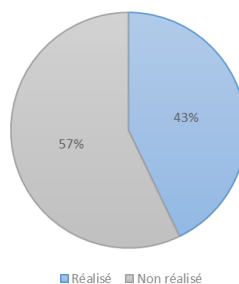
- Identifier le bon interlocuteur au sein des bailleurs, comprendre leur organisation interne et obtenir les coordonnées des services pertinents (direction générale, direction RH...) afin de présenter la démarche ;
- Etre réactif dans la mise en œuvre du parcours en cas de besoins exprimés de la part du ou des bailleurs rencontrés au regard des ressources existantes (notamment sur le plan de la formation au plan local) ;
- Identifier d'autres cibles que les bailleurs sociaux, notamment dans les territoires ruraux où le logement social est à la fois moins dense et plus diffus (impact sur le nombre de gardiens à pourvoir et la mobilité requise).

Bref état de lieux des actions de prospection réalisées par les structures essaimées⁷ :

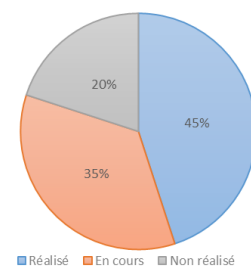
Création de supports de présentation dédiés



Mise en place d'outils de prospection



Contacts et rencontres formels assurés auprès de bailleurs ou organisme représentant les bailleurs



Premiers retours obtenus de la part des bailleurs :

Fort des rencontres informelles assurées avec leurs principaux interlocuteurs au sein des bailleurs, de leur connaissance des personnels de terrain ou des rendez-vous obtenus auprès de la direction des bailleurs à l'issue de la formation suivie, les SIAE cernent majoritairement bien les attendus en termes de **type de gardiens** ou d'employés d'immeuble et de compétences recherchés par leurs partenaires : logés ou non logés, compétences numériques requises ici, capacité de reporting et de gestion des entrées et sorties des logements exigée là, profils plus ou moins qualifiés, externalisation des activités de nettoyage pointées régulièrement...

La **volumétrie des besoins** à satisfaire reste encore à identifier pour la majeure partie des structures accompagnées cependant, et plus encore les procédures de recrutement interne existantes au sein de chacun des organismes.

5.4.2 Sélection et recrutement des salariés en insertion

Recrutement interne : Dans une grande majorité des cas, sous réserve d'investigation interne plus poussée et de retours plus précis de la part des bailleurs partenaires quant aux profils de gardien attendus, les structures sont capables d'identifier un certain nombre de salariés accompagnés en leur sein, positionnables sur le Parcours gardien. C'est dans ce vivier qu'elles choisissent prioritairement de sélectionner leurs salariés en insertion (ce qui leur permet de vérifier qu'ils remplissent les savoir-être nécessaires pour le métier mais aussi de privilégier la continuité des parcours d'insertion). En fonction du volume ou spécificités des besoins de recrutement du ou des bailleurs partenaires, certaines

⁷ Sur la base des échanges et des outils partagés lors des sessions de sensibilisation et de formation entre les structures essaimées et les porteurs de projet.

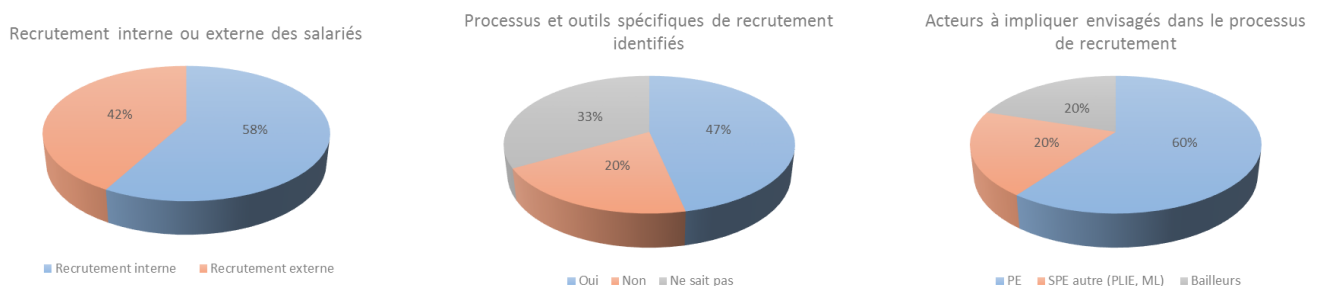
imaginent mixer recrutement interne et recrutement externe (Actif et Dynamique, MAS, Tremplin Travail...).

Recrutement externe : Le recours au recrutement extérieur est en revanche privilégié dans les cas où les SIAE souhaitent recourir au contrat de professionnalisation. Cette modalité de mise en œuvre suppose en effet un nombre de personnes suffisant (groupe d'une dizaine de salariés à constituer), difficile à atteindre pour des structures de taille moyenne qui assument seules la déclinaison de Parcours Gardien. La mutualisation des ressources humaines et l'appui de partenaires locaux de l'emploi sont recherchés. Le recrutement externe est aussi imposé dans le cadre de certains financements spécifiques (PLIE par exemple).

Parmi **les outils** à mobiliser en vue de la sélection des salariés, les structures identifient :

- La mise en place de tests spécifiques à construire en interne (5 structures)
- Le recours à la MRS avec Pôle Emploi (5 structures)
- La mise à disposition comme moyen en soi permettant d'éprouver la motivation et les compétences des salariés accompagnés pour ce type de poste (4 structures).

Modalités envisagées en vue du recrutement et de la sélection des salariés :



Quels partenaires les structures en phase d'appropriation de la démarche envisagent-elles de mobiliser à ce stade en vue de faciliter le repérage et le recrutement de salariés en insertion sur le parcours gardien ? Voici les principaux retours recueillis :

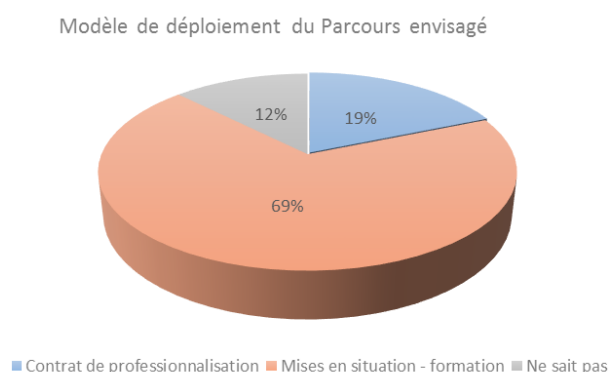
- Pôle Emploi représente le principal partenaire que les SIAE souhaitent associer à la démarche (dans un premier ou dans un second temps, selon les territoires) : pour l'orientation de demandeurs d'emploi susceptibles d'intégrer Parcours Gardien et/ou pour la sélection des candidats par le biais de la Méthode de recrutement par simulation (MRS) ou pour les plateformes vocationnelles. Lorsque la démarche a été présentée – à Caen, Nantes ou Mérignac –, les agences de Pôle Emploi l'ont favorablement accueillie, y voyant une action de qualification.
- Les autres partenaires publics de l'emploi que sont les missions locales et les PLIE : pour l'orientation aux SIAE de profils susceptibles de correspondre aux conditions du parcours.
- Les bailleurs : leur association est pensée à travers leur participation par exemple dans le cadre de réunions collectives pour présenter le parcours, leur implication au sein d'instances de sélection dédiées ou bien encore en tant que membre d'un comité de pilotage à constituer pour la conduite du projet Parcours Gardien.

5.4.3 Mise en œuvre du Parcours gardien au titre de la formation et de la mise en situation de travail

5.4.3.1 Option 1 : mise à disposition/contrat de prestation et modules de formation

Les trois quarts des SIAE sondées défendent le recours à un « modèle souple » au regard de leurs moyens internes, de leur expérience et de l'état de leurs relations avec leurs partenaires, aussi bien bailleurs sociaux que les services publics de l'emploi. Une telle orientation procède également d'une démarche de prudence (dimension de prototype défendue par exemple par Partage 44). Ce modèle souple est caractérisé par le recours aux contrats de mise à disposition pour les associations intermédiaires ou contrats de prestation pour l'entreprise d'insertion couplé à des modules de formation adjoints en fonction des besoins repérés. Notons également que l'une des structures interrogées n'exclut pas de recourir au contrat de professionnalisation dans un second temps, après avoir consolidé la démarche de médiation active et de diagnostic RH auprès des bailleurs partenaires du territoire.

Les modèles, rappelons-le, dépendent étroitement des structures (leur histoire, leur statut, l'état de leurs relations avec les bailleurs et les acteurs locaux...), du nombre de bailleurs et des typologies de métier (gardien, agent d'entretien et de proximité, agent d'immeuble, correspondant...) et du territoire. Ainsi Ladomifa a-t-elle adapté son offre de formation, en mixant les deux modèles (Unis vers l'emploi et Interm'Aide Emploi) en créant un parcours fondé sur l'accompagnement collectif de 12 salariés plutôt qu'un suivi individualisé ... sans recourir toutefois au contrat de professionnalisation.



L'utilisation des périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) a été pointée par quelques-unes notamment en vue d'offrir aux salariés une appréhension plus exhaustive des réalités de missions de gardien / agents de proximité (par exemple permettre aux salariés en insertion d'intervenir sur des missions de tenue de loge lorsque les mises à disposition ne permettent pas d'accéder à ce type de poste). Le fait que les salariés ne soient pas rémunérés par la structure d'accueil pendant ces PMSMP questionnent cependant le modèle économique du projet pour les structures soucieuses de ne pas précariser davantage la situation de ses salariés. Leur volonté d'améliorer globalement le statut de ces derniers, de conforter et de stabiliser leur nombre d'heures de travail et leur niveau de revenu tout en leur offrant un cadre plus favorable à l'accès à l'emploi classique (notamment à travers des durées de mise en situation d'emploi plus longues) traversent bien évidemment la manière dont les SIAE pensent aujourd'hui le parcours dans et vers l'emploi de gardien des personnes qu'elles soutiennent.

5.4.3.2 Option 2 : contrats aidés et contrats de professionnalisation

La possibilité de recourir à des contrats aidés permettrait de lever cette difficulté. Envisagée par d'autres SIAE (CUI-CAE), elle soulève pourtant des divergences et incompréhensions au regard de l'importante hétérogénéité des pratiques administratives opérées par les Direccte régionales et leurs unités départementales, telles que rapportée par les structures d'insertion accompagnées. C'est non

seulement la rupture d'égalité de traitement mais aussi l'égalité des chances d'accéder à un emploi pérenne dès lors que le parcours s'appuie sur une formation solide qui sont posées entre les salariés en insertion selon leur territoire d'appartenance.

Envisagé par trois structures d'insertion (1/6^e des participants) pour monter leur Parcours gardien, le recours au contrat de professionnalisation devra faire préalablement faire l'objet d'une concertation et validation par l'administration de l'emploi. Deux d'entre elles, situées en Nouvelle Aquitaine, envisagent de l'interpeller collectivement (constitution d'une communauté d'action entre AI locales sur ce projet Parcours gardien) sur ce point afin de défendre un parcours qualifiant soutenu par les bailleurs partenaires.

5.4.3.3 *Ingénierie de formation ad hoc et difficulté à mobiliser une offre parfois insuffisante sur les territoires*

Deux tendances se dessinent quant aux objectifs de formation attachés au Parcours gardien par les 18 structures s'appropriant actuellement la démarche :

- Soit construire une formation relativement poussée, permettant *in fine* de positionner des salariés « clefs en main », en tous les cas très près, par les compétences et l'expérience acquises, des attendus posés par les bailleurs ou acteurs partenaires dans le cadre du diagnostic préalable. Se pose alors ici la question de l'articulation de cette formation, portée par les SIAE, avec celle proposée en interne par les employeurs « bénéficiaires ». Ce point mérite d'être abordé dès en amont et peut constituer un levier de négociation financière dans la perspective d'une redistribution ou d'un partage de l'effort de formation et de la gestion prévisionnelle des compétences et de l'emploi à l'échelle du territoire voire du quartier. Cette perspective invite globalement les bailleurs à se concerter à cette échelle et pointer ce qui, au-delà des nombreuses spécificités propres à chacun, est susceptible de faire socle commun.
- Soit construire un parcours plus léger, plus agile, plus court : la structure d'insertion garantit ici les savoir-être de ses salariés et le socle de compétences techniques posées comme pré-requis par les employeurs, charge à eux de poursuivre leur effort de formation en interne.

L'enjeu de la qualification ou de la certification importe dans tous les cas.

La difficulté de pouvoir s'appuyer localement sur des organismes de formation capables de couvrir tous les besoins attachés à la formation de gardien ou d'agent de proximité est également pointée par plusieurs structures, sur certains territoires :

- Manque de places suffisantes au sein de l'organisme de formation capable de proposer des certifications sur la branche de gardien ;
- Manque de plateaux techniques ;
- Nécessité de mutualiser les besoins de formation entre SIAE au regard des ressources locales existantes et des coûts induits (disparités soulignées lors des sessions de formation par exemple entre l'offre de formations et les financements disponibles sur la région Auvergne-Rhône-Alpes avec ceux de Nouvelle Aquitaine);
- Organismes locaux de formation positionnés uniquement sur le métier d'entretien → nécessité de trouver des équivalences en mobilisant d'autres acteurs de la formation éloignés de la SIAE (enjeux forts de mobilité)...

5.4.4 *Accompagnement et positionnement*

Dernière étape du Parcours gardien, l'accompagnement et le positionnement des salariés sur des offres d'emploi mobilisent plus classiquement les techniques de recherche d'emploi et de job coaching (pour apprendre à parler de soi et de son parcours, aider à se projeter, s'entraîner à réaliser des entretiens de recrutement...). 6 structures essaimées envisagent toutefois à ce stade de mettre en place des ateliers spécifiques au Parcours gardien et de recourir au tutorat et/ou aux travailleurs pairs.

5.5 **Construction du modèle économique du Parcours gardien**

5.5.1 *Une pluralité de financeurs à identifier, un modèle à construire*

Le modèle économique du Parcours gardien varie en fonction des besoins de formation identifiés, du cadre de déploiement retenu pour accompagner les salariés en insertion (CDDI/CDDU, contrat de professionnalisation, CIU/CAE...), des ressources locales existantes en matière d'aides à la formation, des partenaires susceptibles de se mobiliser, de l'engagement de la structure à rémunérer ou non ses salariés le temps de leur formation, du nombre de personnes bénéficiaires à accompagner.

C'est pourquoi aucune des structures ayant participé à l'effort d'appropriation de la démarche de Parcours gardien n'est naturellement en mesure de présenter, à l'issue de cette première phase, un modèle économique ferme et validé. Des pistes sont cependant suggérées ci-après.

Le positionnement des OPCA en termes de soutien à apporter à la démarche s'avère déterminant. Il est conditionné par la nature de la formation proposée par la structure, selon qu'elle soit certifiante ou pas. Les modules courts de formation ne donnant pas accès à certification, (pré)-qualification ne sont *a priori* pas soutenus financièrement et doivent être pris en charge sur les fonds propres. On relève par conséquent des disparités territoriales (ainsi de Ladamifa qui, en dépit de la reconduite de l'action et des résultats positifs obtenus en termes de retour à l'emploi de ses salariés, n'a pu pérenniser l'appui de son organisme).

La capacité des SIAE à s'assembler sur un territoire et sur une action telle que celle-ci devrait aider également à lever ces difficultés, en une démarche de mutualisation des plans de formation (et donc de réduction des coûts de gestion, élevés dès lors qu'ils s'additionnent sur autant de micro-projets).

Synthèse des deux modèles économiques

Modèle mobilisé	CDDI/CDDU - formation	Contrat de professionnalisation
Exemples pris	UVE / Ladamifa	Intern'Aide Emploi
Durée moyenne du Parcours	6 à 18 mois	12 mois
Nombre moyen de salariés suivis	12 à 20 salariés	10 à 14 salariés
Coût moyen annuel	50 000 à 100 000€	100 à 140 000 €
Principaux postes de dépenses		
Formation	10 000 à 20 000 €	70 000 €
Rémunération des salariés en insertion (le temps de la formation)	15 000 à 25 000 €	30000€
Achats/ fonctionnement / charges de personnel salariés permanents	20 000 à 30 000€	20 000 à 30000 €
Investissement de la structure	Oui	Oui
Financeurs mobilisés par les SIAE portant PG		
OPCA (Agefos au titre des contrats de professionnalisation)		60 000 €
OPCA/région Auvergne Rhône-Alpes (aide aux plans de formation SIAE)	10 000 à 20 000 €	
Politique de la Ville (ex CUCS, contrat de ville...)		15 000 €
Fonds départemental d'insertion (FDI)	15 000 €	20 000 €
Fonds social européen (FSE)	40 000 €	100 000€ (pour le lancement)
Plan local pluriannuel pour l'insertion et l'emploi (PLIE)		
Pôle Emploi (dispositif "coaching individuel"...)		15 000 €
Appels à projets spécifiques (ex. "Médiation vers et dans l'emploi" Fondation de France)	25 000€ pdt 3 ans	
Agglomération/interco/commune (appel à initiatives...)	18 000 €	
Département	5 000 €	
Région (emploi tremplin IAE / aide au plan de formation...)	1 500 €	40 000 €
Etat (directe, convention promotion emploi...)	1 900 €	65 000 €
Financeurs ou leviers identifiés lors des échanges		
OPCA dans le cadre de la préparation opérationnelle à l'emploi individuelle ou collective		
Contrats aidés (CIU-CAE)		
Régions (notamment dans le cadre du service public régional de formation)		
Fondations privées		
Bailleurs (co-financement via leur OPCA ou le Fonds d'Intervention pour le Logement Locatif Social)		

*Hors dépenses de charges de personnel (salariés en insertion) et produits issus de la vente des heures de production auprès des bailleurs partenaires.

Si la possibilité de mobiliser les OPCA des bailleurs partenaires a été évoquée lors des sessions d'appropriation de la démarche dans une dynamique de co-investissement dans l'effort de formation et de gestion prévisionnelle des compétences et de l'emploi (avec notamment le motif légitime de la pyramide des âges), elle n'a pas été concrètement sollicitée par les SIAE à ce jour.

A Caen, Thouars ou Nantes, le recours à la préparation opérationnelle collective ou individuelle est évoqué comme option éventuelle pour la mise en place de la formation.

A Caen toujours, et sous réserve d'un accord des bailleurs pour l'embauche de salariés accompagnés, la structure songe également à recourir à l'action de formation conventionnée.

La possibilité de recourir aux CUI-CAE permettrait de financer plus simplement les frais liés à la formation pour d'autres structures d'insertion qui y recourent déjà sur d'autres filières métier.

Le Fonds social européen (FSE) est aussi identifié mais soulève la question de la capacité de la structure à assurer l'avance de trésorerie et répondre aux contraintes administratives inhérentes à ce type de financement (temps de gestion conséquent à intégrer, non financé).

En tout état de cause, les structures anticipent un investissement de la structure, plus ou moins important selon leurs capacités financières, au titre de la mise en place de l'action, de sa coordination, du suivi interne et des efforts de prospection.

Concernant les produits issus de la vente d'heures de travail, les porteurs de projet ont rappelé l'effet indirect de la démarche Parcours gardien à plus ou moins court terme sur la volumétrie globale d'heures vendues, soit une sécurisation voire un accroissement des heures de mise en situation de travail des salariés en insertion auprès des bailleurs partenaires. Les 1250 heures vendues pour chacune des 13 personnes accompagnées par Interm'Aide Emploi permettent de générer un volume financier de plus de 300 000 euros qui rémunère les charges de personnel. Unis Vers l'Emploi est parvenu de son côté à doubler le nombre d'heures de production de 50 000 à 100 000 heures grâce à Parcours gardien.

5.5.2 Des retours globalement positifs de la part des partenaires publics informés

Les structures (6 sur 18) ayant fait la démarche à ce stade de présenter leur projet de mise en œuvre d'un Parcours gardien à leurs partenaires du service public de l'emploi, plus rarement des représentants de collectivités (commune, département ou région), font état de bons échos en retour.

Pôle Emploi comme la Direccte se montrent notamment sensibles à la dimension formation intégrée et qualifiante ainsi qu'au travail assuré à partir d'une approche globale fondée sur la filière métier.

Le changement de regard de l'ensemble de ces acteurs vis-à-vis des structures d'insertion est un des premiers impacts important qui revient régulièrement : posture d'expertise RH placée au cœur du projet en lieu et place de recherche d'heures de remplacement à effectuer, activation de service susceptible d'anticiper des besoins de gestion des compétences du côté des employeurs... Il méritera d'être conforté ultérieurement, au titre de l'évaluation de la mise en œuvre et des impacts du dispositif sur le territoire (phases 2 et 3 de l'évaluation, cf schéma paragraphe 2).

6 Retours sur la démarche d'essaimage générale

6.1 Un mouvement de mutualisation et de constitution de collectifs sur les territoires et au niveau national

Le format « intensif » de la session de formation Parcours gardien (deux jours) n'a sans doute pas permis aux structures participantes de nouer des relations d'échange post-intervention aussi nourries que celles développées à travers la formation-action proposée sur 6 mois pour l'essaimage du projet VITA AIR⁸. Seuls quelques représentants de SIAE se sont rapprochés après les deux jours passés entre eux afin de solliciter une information en vue de faciliter la mise en place de leur parcours. Pour autant, la dynamique collective a été appréciée et l'appui apporté individuellement à l'occasion du bilan de l'appropriation a permis de faire émerger une demande de nouvelle rencontre sur la base d'un premier état d'avancement (à programmer en septembre).

D'autres ont pris le parti, en amont, en cours ou à l'issue de la formation, de se rassembler localement afin de porter ensemble l'action, mutualiser les ressources et les besoins et démultiplier la force de frappe. Des alliances s'opèrent : un réseau d'acteurs coordonné et cohérent s'organise ainsi autour de Parcours gardien, opérant de la sorte un maillage territorial stratégique :

- Actif et Dynamic, et 6 autres SIAE, avec l'appui du COORACE régional, en Normandie ;
- BIC, MAS et trois autres AI (ARE 33, Réagir et Bassin Solidarité Emploi) sur le territoire bordelais

⁸ Premier projet accompagné en vue de son essaimage au sein de l'Accélérateur d'innovation sociale

- AIDS et Ainter Job dans l'Ain ;
- Tremplin Travail, Partage 44 et Gain pour l'Emploi à Nantes et Angers, avec ici encore l'appui du Coorace régional ;
- POE et la fédération des AI sur les Deux-Sèvres (démarche de sensibilisation).

L'essaimage de Parcours gardien permettra peut-être de faire naître ou de redynamiser durablement un collectif d'acteurs de l'insertion autour d'un objectif économique et social commun.

L'organisation, la coordination et l'animation de l'action inter-AI sur le plan opératoire, plus ou moins étroite, s'avèreront quoi qu'il en soit un point de vigilance à intégrer pour défendre une même qualité de service. La problématique de la gouvernance plurielle constitue également un enjeu et un point de tension en soi : il sera important de préserver un équilibre entre les structures partenaires et intégrer les contraintes propres à chacune.

L'implication des délégations territoriales de l'USH s'avère enfin déterminante dans la démarche de co-construction avec les bailleurs et l'appui à fournir à l'essaimage. Elle avait ainsi joué un rôle fondamental dans la mise en place du projet porté par Interm'Aide Emploi à Rouen.

En région Auvergne-Rhône-Alpes, l'ARRA HLM se mobilise depuis sa participation à la session de sensibilisation assurée le 3 novembre à Vaulx-en-Velin. S'appuyant sur la convention nationale COORACE-USH, cette instance a porté un travail de sensibilisation des bailleurs locaux à la démarche Parcours gardien (journée organisée le 20 mars auprès d'une dizaine de représentants de bailleurs). Sensible à la professionnalisation des métiers de proximité et aux enjeux de qualification, elle participe activement, aux côtés du porteur de projet Unis Vers l'Emploi, à la réflexion en faveur d'une déclinaison locale cohérente de l'effort de formation porté d'un côté par les SIAE, de l'autre par les organismes de logement. Le projet d'une convention locale, déclinaison de la convention nationale, a été évoqué, qui formaliserait la mobilisation des principales parties-prenantes en vue de répondre aux objectifs de recrutement affichés.

Ici encore, l'appui des têtes de réseau de l'insertion professionnelle s'avère important.

D'autres unions ou associations locales ont été mobilisées par les structures participant à l'effort d'appropriation de la démarche Parcours gardien. C'est notamment le cas de l'USH des Pays de la Loire, l'USH Franche-Comté, l'Arosha en Aquitaine... La fédération des ESH et l'AORIF à Paris ont été également sensibilisés à la démarche.

6.2 La démarche Parcours gardien enrichie par la démarche VITA AIR

L'association intermédiaire POE située dans les Deux-Sèvres s'est approprié la démarche VITA AIR en 2013. Fondée sur l'analyse des postes au sein des TPE/PME d'une part et des compétences des salariés requises (de base ou qualifiées) d'autre part, cette dernière promeut une logique de médiation active et de gestion/activation des compétences et des emplois sur le territoire. Comme Parcours gardien, la posture d'« aller vers » les employeurs et la capacité de la structure d'insertion à faire émerger et répondre à leurs besoins non ou mal satisfaits à partir de son expertise RH lui permettent d'être force de proposition.

Inspirées d'une même philosophie, ces deux actions sont complémentaires. POE a ainsi mobilisé VITA pour sa démarche de prospection : la chargée d'accompagnement a pu réaliser un diagnostic complet des postes d'agents d'entretien chez un bailleur social. Avec Parcours gardien, elle pourra construire et proposer des parcours à partir d'une filière métier en pleine mutation, soutenir les efforts de sourcing

et de recrutement des entreprises dans une logique de gestion prévisionnelle des compétences, à moyen terme.

6.3 Les principaux éléments facilitants et points de difficulté identifiés

L'appropriation de la démarche et la réunion des conditions qui permettront sa mise en place soulèvent naturellement un certain nombre de questions ou de difficultés qui sont présentées ci-dessous.

Les points ressentis comme « relativement aisés » dans la démarche d'appropriation :

- Rencontrer et intéresser les partenaires (bailleurs et acteurs publics de l'emploi) sur l'action ;
- Mobiliser les équipes internes à la structure d'insertion sur la base d'un projet innovant et transversal.

Les points ressentis comme difficiles ou plus problématiques : (cf tableau ci-dessous)

	Difficultés / questions soulevées
Modèle économique	Amener les bailleurs à s'engager sur une volumétrie d'heures à donner dans une logique de qualification des personnes et construire le modèle économique de l'action
	Evaluer la capacité d'investissement de la structure et le risque financier
Partenariat bailleurs	Gérer la mixité des bailleurs et répondre, dans une même action, à la diversité des attendus
	Cerner la structuration et l'organisation interne des bailleurs selon leur statut juridique
Ingénierie formation	Construire un parcours en dépit des carences observées sur certains territoires en matière d'offre de formation
	Appréhender correctement le contenu pédagogique sur Parcours gardien et calibrer le nombre de modules de formation à mettre en œuvre (conçus par blocs ou étalés), construire une ingénierie de formation sur-mesure à partir des ressources existantes, hétérogènes
	Répondre à l'hétérogénéité des soutiens fournis par les OPCA
Pratiques	Internaliser de manière cohérente les contraintes propres à chaque partenaire (relatives aux publics cibles selon les financeurs, au calendrier de mise en œuvre, au modalités de soutien...)
	Répondre à l'hétérogénéité des pratiques et lever les difficultés administratives et juridiques (recours aux contrats de professionnalisation, aux contrats aidés, mobilisation des divers outils contractuels : CCDU, CDDI...) : besoin de soutien juridique
Professionalités	Développer la capacité à prospecter et vendre l'offre de services (dimension commerciale)
	Développer la capacité à fédérer et animer un jeu d'acteurs à l'échelle du territoire

Ces points seront partagés et travaillés à l'occasion de la journée collective prévue en septembre.

Les retours relatifs à l'accompagnement des salariés vers et dans l'emploi seront collectés en phase 2 et 3 de l'évaluation.

7 Appréciation globale de la formation intensive et perspectives

7.1 Les retours de satisfaction et les manques exprimés

7.1.1 Les points de satisfaction

- Une formation collaborative et adaptée :

Conçue à partir de deux modèles de mise en œuvre et fondée sur le partage d'expériences, la session d'appropriation proposée aux structures à essaimer a été unanimement appréciée pour sa dimension pratique, concrète, précise et adaptée aux besoins du terrain. Elle a répondu en cela aux attentes exprimées.

La place accordée aux échanges et à la mutualisation des outils, idées, retours de chacun tant durant les deux journées de travail qu'à l'issue de ces sessions via la dropbox et la mise en ligne des supports communiqués ont nourri une dynamique collective et hautement mobilisatrice.

Ces retours et ce partage d'outils ont indéniablement permis d'accélérer la mise en place d'un tel projet (éviter un certain nombre d'erreurs, d'errements), permettant de bien positionner le cadre de l'action au plan territorial et d'identifier pour quelques-uns un certain nombre d'acteurs non repérés jusque-là.

- Un accompagnement et un suivi dans le temps mobilisateurs :

La sollicitation des structures suite à ces sessions afin d'identifier leurs questions et leurs besoins a contribué quant à elle à maintenir ou développer en interne un niveau de mobilisation, dans la limite des disponibilités des SIAE et des priorisations de leurs actions.

- Une démarche d'appropriation qui a fait évoluer le projet des porteurs initiaux de la démarche Parcours gardien :

Enfin, à ce stade de l'essaimage, les porteurs de la démarche Parcours gardien ont aussi pu faire état d'impacts positifs liés à leur participation aux échanges.

Unis Vers l'Emploi souhaite ainsi faire évoluer son modèle en faveur de la certification, et travaille en ce sens depuis février 2017 avec l'ARRA HLM, la région, l'Agefos, l'AFOLS ainsi que le COORACE Auvergne Rhône Alpes. La structure entend également accorder une plus grande place à la dimension collective de l'accompagnement en permettant à un groupe de salariés en insertion d'entrer en même temps dans le parcours.

Interm'Aide Emploi songe de son côté à améliorer son dispositif en allégeant la partie formation : la partie nettoyage sera déplacée et positionnée en amont de la démarche, permettant à ses salariés en insertion (peu représentés actuellement au sein des sessions de formation Parcours gardien) de monter sur ce volet et d'être positionnés ensuite vers le contrat de professionnalisation dans le cadre du Parcours gardien. Cette évolution permettra également de capter en « sorties positives » ces passerelles vers la formation. A ce jour, sur les 13 salariés accompagnés aujourd'hui, 11 d'entre eux minimum vont obtenir un CDI moins de 6 mois après l'obtention de leur diplôme : aucun de ces retours n'est comptabilisé statistiquement par la Direccte dans le cadre du dialogue de gestion en raison du support mobilisé.

On peut parler de « projet augmenté » suite à sa remise à l'intérêt général.

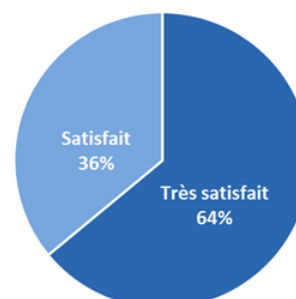
Enfin les deux porteurs soulignent comme autre effet positif né de la démarche d'essaimage la forte dynamique générée par les rencontres entre les diverses structures dans un cadre différent que celui

des têtes de réseau habituelles. A l'échelle de la région, des structures qui ne se connaissaient pas ont entrepris, après la formation intensive, de porter ensemble d'autres projets en commun. Des échanges de pratiques entre salariés permanents et salariés en insertion d'Unis vers l'Emploi et Interm'Aide Emploi vont également être organisés prochainement, à travers l'organisation de visites sur chacun des deux sites.

Satisfaction liée à la formation :

« La formation permet de se réinterroger en interne sur le positionnement de la structure. Elle nous a confortés dans notre idée de se positionner sur des filières métier. De plus, la dimension nationale est très intéressante en ce qu'elle montre la dynamique aux bailleurs.

Chargée de développement d'une SIAE formée



7.1.2 Les points à améliorer

Quoique déjà denses, certains représentants des structures essayées auraient aimé que soient développés un certain nombre de points durant les deux journées de formation Parcours gardien :

- Approfondir le contenu des modules de formation externe proposés par les organismes de formation ;
- Développer davantage la présentation de l'organisation et de la structuration des bailleurs, selon qu'ils soient publics ou privés, leur statut juridique et fournir une cartographie de l'ensemble de ces partenaires sur les territoires concernés ;
- Aider les porteurs à préciser dans le détail leur modèle économique ;
- Faire intervenir un représentant des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) afin de les engager dans la dynamique collective : une suggestion a été faite par l'une des structures de faire adhérer l'Agefos à la convention nationale COORACE-USH. Sa représentation au sein du comité de pilotage en charge pourrait utilement se poser de la même façon.

7.2 Les perspectives

Maintenir un temps de partage collectif inter-régions dans le cadre du suivi de la mise en place de la démarche

L'Agence nouvelle des solidarités actives doit accompagner et suivre l'effort produit par chacune des structures « essayées » en vue de l'appropriation de la démarche Parcours gardien sur son territoire. Au-delà des réponses fournies au gré des demandes exprimées et des échanges ponctuels établis notamment au titre des bilans d'étape, l'ensemble des structures interrogées ont exprimé le souhait de temps et d'espaces de partage collectifs.

Une journée dédiée aux premiers retours d'expérience quant à la mise en place des conditions requises pour mettre en œuvre Parcours gardien est prévue en septembre 2017 : à partir de l'avancement des uns, il s'agira de nourrir la dynamique des autres et de défendre une mobilisation des parties prenantes au niveau national : COORACE, USH, OPCA, Pôle Emploi, Direccte, partenaires sociaux... Un retour sur l'essai en cours sera également réalisé auprès des membres du comité de pilotage attaché à la convention COORACE-USH en juin 2017.

La mise en place d'une plateforme numérique a également été défendue par le service formation du COORACE qui profiterait, à titre expérimental, aux structures essaimées en vue de faciliter leur montée en compétences sur Parcours gardien. Partage d'outils, sessions d'échanges à distance, animées en vis-à-vis ou de manière collective. Elle doit voir prochainement le jour.

L'évaluation de la mise en œuvre de la démarche par les 18 structures sera assurée à compter de septembre 2017 par deux salariés de l'Ansa, demeurés jusqu'à présent extérieurs aux sessions de sensibilisation et de formation.

ANNEXES

Annexe 1. Membres du comité de pilotage attaché à l'essai de Parcours Gardien

Membres du comité de pilotage essai Parcours Gardien	Qualité
ANSA	Accompagnateur
Unis Vers l'Emploi	Porteur de projet
Interm'Aide Emploi	Porteur de projet
AFPOLS	Appui formation
USH	Appui bailleurs
COORACE	Appui tête de réseau
FAS	Appui tête de réseau

Annexe 2. Programmes de sensibilisation et de formation

Sensibilisation Parcours Gardien

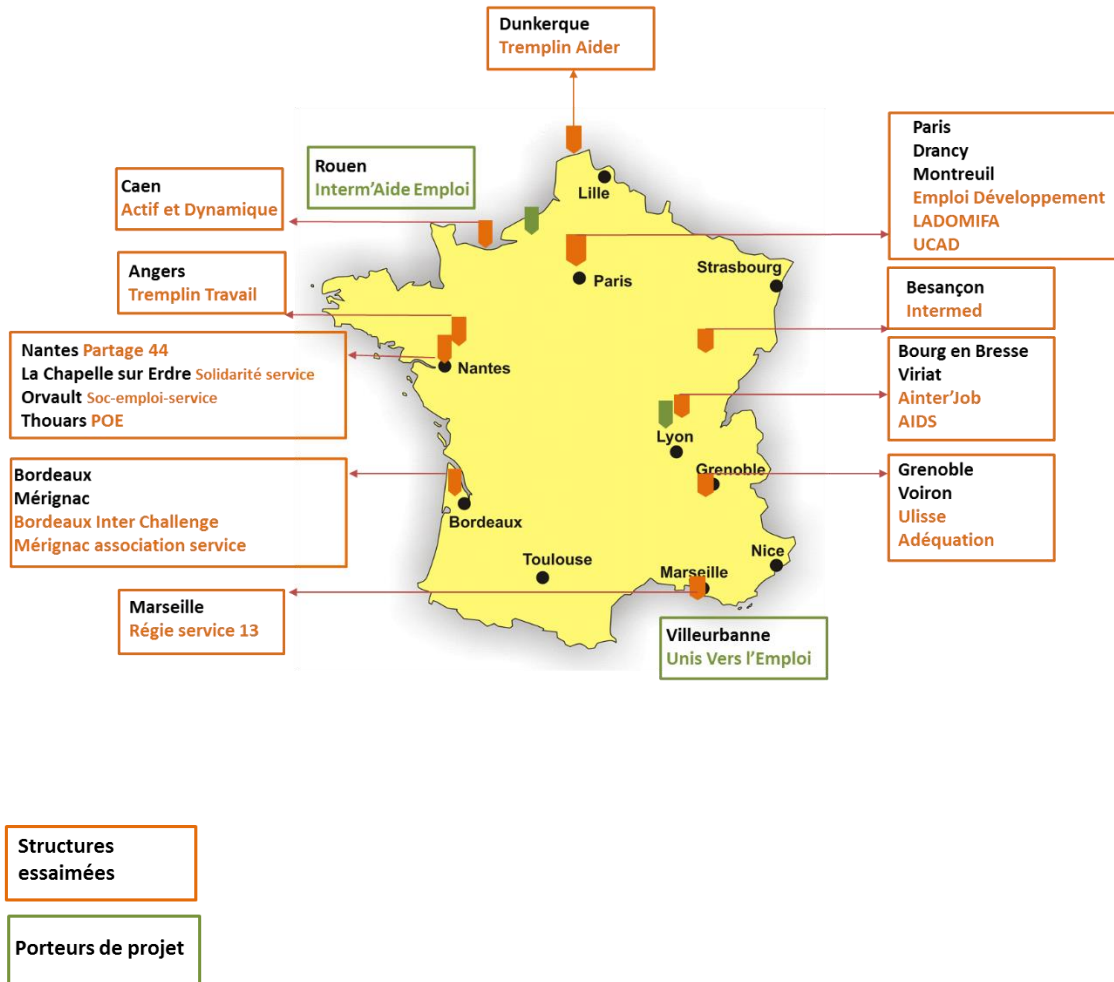
Contenu du programme de sensibilisation - 1 demi-journée	
Dates :	Présentation du cadre de déploiement et du parcours gardien
Interrégion 1: Paris Le 18/10/16	. Présentation du cadre de l'essaimage de "Parcours Gardien" au sein de l'AIS
	. Présentation du "Parcours Gardien" à travers ses deux modèles (UVE / IAE)
	. Echanges avec les participants
Interrégion 2: Vaulx en Velin 3/11/16	Le métier de gardien dans le logement social
	. Travail sur les représentations du métier de gardien
	. Présentation du cadre institutionnel au sein des bailleurs
	. Représentation, évolution et réalités du métier de gardien/employé d'immeuble
Interrégion 3: Poitiers 9/12/16	Echanges avec les participants
	Présentation du programme et processus d'essaimage "Parcours Gardien"
	Recueil des attendus
	Préparation aux sessions de formation, échanges et bilan
	Fin de la session

Formation intensive

Contenu de la formation intensive Parcours gardien - jour 1	
Paris: 17/11/16	Prospecter et diagnostiquer les besoins des bailleurs, identifier leur processus de recrutement:
	Recenser les compétences et les missions, assurer une veille sur les besoins RH
Vaulx-en-Velin: 5/01/17	Informers, repérer et recruter les potentiels candidats parmi les salariés en insertion
	. Informer et repérer les potentiels candidats
	. Sélectionner, recruter les salariés en insertion sur le parcours gardien
Poitiers: 19/01/17	. Atelier de co-construction
	Formaliser l'engagement des salariés et des bailleurs sociaux

Contenu de la formation intensive Parcours gardien - jour 2	
Paris: 18/11/16	Construire le modèle économique de Parcours gardien
	Promouvoir la diversification des compétences et des missions à travers la formation ou les missions assurées sur le terrain en recourant à l'une des 2 options:
	. Recourir aux contrats de mises à disposition classiques
Vaulx-en-Velin: 6/01/17	. Recourir aux contrats de professionnalisation
	Développer le partage d'expériences : organiser et développer le recours au tutorat et les échanges entre pairs
Poitiers: 20/01/17	Adapter l'accompagnement et sécuriser le positionnement des candidats sur les offres et la prise de fonction les outils de suivi et d'accompagnement
	Aider à la prise de décision quant au modèle de déploiement à privilégier sur son territoire, identifier les étapes de mise en œuvre

Annexe 3. Cartographie des structures essaimées / porteuses de projet



Annexe 4. Grille d'entretien

Evaluation de l'appropriation de la démarche Parcours Gardien		
1) Positionnement et organisation interne de la structure		
Dimension	Question	Barème
Validation et mobilisation interne au regard de la démarche PG	Présentation au CA Adhésion des salariés permanents à la démarche Parcours gardien (encadrants, CIP, direction, chargé de développement, chargé de relations entreprises, etc.)	1 à 4
Mise à disposition de moyens humains pour la mise en œuvre de la méthode	Mobilisation d'un ou plusieurs CIP d'un chargé de développement d'un chargé de relations entreprises de la direction du service communication autre	1 à 4
	Nombre d'ETP/heures consacrés à la démarche	
Mise à disposition de moyens techniques	Envisagez-vous de mettre en place un outil de reporting (cf lien avec la directrice)	
Portage juridique de PG	Sur quelle structure prévoyez-vous d'appuyer le PG? Allez-vous mobiliser différentes structures ?	AI / EI / ETTI / ACI
2) Appropriation des étapes de la démarche		
Prospecter auprès des bailleurs		
Dimension	Question	Barème
Positionnement et communication sur offre de service PG dans une démarche pro-active	Avez-vous développé des supports de communication dédiés depuis votre participation à la formation Parcours Gardien? (fiche action, articles, courriers...)	1 à 4
	Avez-vous contacté et / ou rencontrés des bailleurs ou des réseaux de bailleurs à l'issue de la formation?	1 à 4
Prospection	Avez-vous mis en place un outil de prospection concernant les bailleurs présents sur votre territoire?	1 à 4
Connaissance et recensement les besoins des bailleurs	Avez-vous estimé le nombre de besoin de recrutements ou de remplacement sur votre territoire (volume d'offres) ?	1 à 4
	Avez-vous établi une typologie des gardiens recrutés par les bailleurs (compétences attendues, caractéristiques liées au poste...)?	1 à 4
	Avez-vous pris connaissance de leurs modalités internes de recrutement?	1 à 4
Sélectionner et recruter les salariés		
Dimension	Question	Barème
Repérage les salariés	Repérez-vous au sein de votre structure des personnes susceptibles d'être positionnées sur PG? (analyse des profils, prérequis, matching avec attendus bailleurs...)	1 à 4
	Pensez-vous devoir faire appel à des candidatures extérieures à votre structure?	1 à 4
Sélection/recrutement les salariés sur le dispositif PG	Avez-vous mis en place des outils de sélection spécifiques des salariés pour intégrer le PG (enquête métier, tests écrits, étapes de sélection)?	1 à 4
	Quelles parties prenantes envisagez-vous d'impliquer dans le processus de recrutement?	Pôle Emploi (ex MRS), bailleurs, autres ?
Former et mettre en situation les salariés		
Dimension	Questions	Barème
Modèle de PG retenu auquel recourir	Avez-vous d'ores et déjà choisi de privilégier un modèle de déploiement de la démarche de formation et d'accompagnement PG au sein de votre structure?	Oui / non Lequel?
Formation interne/externe	Prévoyez-vous de développer au sein de votre structure des modules de formation interne supplémentaires pour le PG?	Oui/non Lesquelles et pourquoi

	Prévoyez-vous de recourir à un organisme de formation externe pour mettre en place ces nouveaux modules de formation?	Oui/non. Le(s)quel(s)? 1) la structure envisage de se rapprocher de x organismes ; 2) la structure s'est déjà rapprochée de x organismes ; 3) la structure a déjà sélectionné un ou plusieurs organismes de formation
	Envisagez-vous de mettre en œuvre des modules de formation qui n'ont pas été abordés durant la formation PG ?	Si oui, lesquels?
	Avez-vous estimé le volume horaires global et la durée de formation pour un salarié sur PG?	Oui/non. Combien?
Mise en situation de travail	Avez-vous estimé le volume d'heures de mises en situation de travail des salariés auprès des bailleurs sur PG?	Oui/non. Combien?
Outils de suivi des salariés	Disposez-vous ou prévoyez-vous de créer un outil de suivi des salariés adapté au parcours gardien ? (situation, compétences, etc.)	Oui, en partie, non
Question du tutorat/échange de pair	Envisagez-vous la mise en place d'une convention de tutorat interne/externe sur le dispositif PG?	Oui, non Quelles modalités?
Accompagner et positionner les salariés sur les offres d'emploi		
Dimension	Questions	Barème
Accompagnement en vue du positionnement - organisation d'ateliers	Dans le cadre de la démarche du PG, prévoyez-vous ou avez-vous mis en place des 1) des ateliers spécifiques PG dédiés au développement personnel? 2) des ateliers spécifiques de préparation au recrutement 3) des simulations d'entretien spécifiques ?	1 à 4
Modèle économique du parcours		
Recensement et mobilisation des financeurs pour PG	Quels financeurs envisagez-vous de solliciter ou avez-vous mobilisé des financeurs sur l'action PG?	Oui, non Quelles modalités?
Mobilisation des bailleurs en vue du financement du parcours gardien?	Avez-vous demandé-envisagez-vous de mobiliser les bailleurs au titre du financement? Au titre de la formation?	Oui, non Quelles modalités?
Investissement de la structure	Envisagez-vous un effort d'investissement pour mettre en place PG? A combien l'estimez-vous?	1 à 4 Préciser
Attentes en termes de gain/retour sur investissement	Quels retours attendez-vous de l'investissement de la structure pour la mise en place de PG? A combien l'estimez-vous?	1 à 4 Préciser
Etat d'avancement général et difficultés à la mise en œuvre		
Quel est votre état d'avancement au regard de ...	1) Prospection auprès des bailleurs 2) Sélection et recrutement des salariés 3) Formation et mise en situation	1 à 4
Qu'est-ce qui a été plus facile/difficile? Pourquoi?	4) Accompagnement au positionnement des salariés	
3) Eco-système et prolongement du travail partenarial		
Amélioration des relations avec les SIAE du territoire	Suite à la formation, avez-vous maintenu un contact avec des SIAE présentes ? Avez-vous pris contact avec d'autres structures? Avec les experts? Dans quel cadre (PG ou autre)?	
Amélioration des relations avec les partenaires SPE du territoire		
Amélioration des relations avec la collectivité		

Implication des services publics de l'emploi	Avez-vous initié un travail de communication pour les partenaires de l'emploi afin de faciliter l'orientation des salariés à positionner sur PG?	Oui, en partie, non
4) Regard sur l'essaiage		
Retours d'expérience sur la démarche PG		
Quels sont les premiers retours internes/externes de la mise en place de la démarche PG?		
Cette démarche a-t-elle répondu à vos attentes? Y a-t-il des écarts ou des désillusions?		
Recommanderiez-vous à d'autres SIAE de mettre en place cette démarche?		
Points forts et points faibles de l'essaiage par l'ANSA		
Outils mis à disposition (dropbox, compte-rendu, etc.)		
Accompagnement à la mise en œuvre		
Retours d'expérience sur l'essaiage porté par l'ANSA		
Est-ce que cet essaiage a répondu à vos attentes ? Y a-t-il des écarts ou des désillusions?		
Quelles formes devraient prendre un accompagnement dans les mois à venir pour répondre à vos attentes?		
Recommanderiez-vous à d'autres SIAE de s'inscrire pour participer à l'essaiage?		
5) Questions ouvertes		

Annexe 5. Présentation des prérequis attachés à l'appropriation de la démarche

Afin d'optimiser les conditions de l'appropriation de la démarche « Parcours gardien », un certain nombre de critères de réussite ont été identifiés.

Ces critères, ou prérequis, sont les suivants :

- **La préexistence de relations partenariales et commerciales avec un/des bailleurs sociaux :**
Le projet « Parcours Gardien » se fonde sur la co-construction d'un dispositif d'insertion dédié entre les acteurs de l'insertion et les bailleurs sociaux d'un même territoire. Dans cette optique émerge la nécessité d'engager des structures ayant des relations avec les bailleurs sociaux (ou prêtes à en nouer) en amont de la mise en place du parcours.
- **L'équilibre et l'autonomie financière des structures engagées**
« Parcours Gardien » nécessite une bonne santé économique des structures engagées. En effet, le circuit d'un salarié en insertion au sein du programme dure en moyenne 18 mois. Les résultats issus de la mise en place de parcours d'insertion dans le métier de gardiens d'immeubles seront donc constatés suite à la finalisation de l'appropriation complète de la méthode.
- **La capacité à mobiliser des moyens humains**
La mise en place de « Parcours Gardien » a nécessité pour les premières structures l'ayant adopté une mobilisation de ressources humaines minimum dans l'élaboration et l'appropriation des outils opérationnels ou encore le développement de la communication afférente à la démarche.
- **L'inscription des missions d'accompagnement et de soutien de la structure sur un/des territoire/s classé/s « quartier politique de la Ville »**
L'obligation faite aux bailleurs de recourir à un employé d'immeuble dès lors qu'ils détiennent plus de 100 logements dans un même immeuble ou groupe d'immeubles concerne ceux situés en quartiers politique de la Ville. C'est par conséquent sur ces territoires que les enjeux de recrutement seront a priori les plus importants. Ce critère n'est cependant pas rédhibitoire.