

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

## Parcours Gardien

### Etude de faisabilité

Version mise à jour le 15 septembre 2016



## Parcours Gardien

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

---

#### SOMMAIRE

<b>Préambule</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Philosophie de « Parcours gardien »</b> .....	<b>4</b>
1.1 Identifier un métier en tension : répondre à des besoins urgents de recrutement .....	4
1.2 Impliquer et co-construire.....	5
1.3 Insérer, sécuriser et intégrer .....	5
<b>2. Cadre de Parcours gagnant - parcours Gardien créé par Unis Vers l'Emploi</b> .....	<b>5</b>
2.1 Présentation de Unis Vers L'Emploi .....	5
2.1.1 Principes d'intervention de la structure.....	5
2.1.2 Organisation de la structure.....	6
2.1.3 Modèle économique de la structure.....	7
2.2 Contexte et objectifs de l'expérimentation « Parcours gagnant – parcours Gardien ».....	8
2.3 Modalités concrètes d'actions du « Parcours gagnant - parcours Gardien » .....	8
2.3.1 Repérer et sélectionner les candidats .....	9
2.3.2 Préparer et professionnaliser les candidats .....	10
2.3.3 Positionner les candidats sur des offres d'emploi de gardien .....	10
2.3.4 Accompagner les salariés recrutés dans leur prise de fonction.....	11
2.4 Conditions humaines et financières de mise en œuvre de la démarche .....	11
2.5 Transférabilité du dispositif « Parcours gagnant – parcours Gardien » .....	11
2.5.1 Déploiement du « Parcours gagnant – parcours Gardien » auprès d'autres secteurs d'activité 12	
2.5.2 Diffusion de la démarche sur d'autres territoires .....	12
<b>3. Cadre de déploiement du « Parcours gardien » créé par Interm'Aide Emploi</b> .....	<b>13</b>
3.1 Contexte de mise en œuvre de la démarche .....	13
3.2 Modalités de mise en œuvre du projet.....	13
<b>4. Cadre succinct du « Parcours gardien » créé par Lodomifa</b> .....	<b>14</b>
<b>5. Analyse d'impacts du « Parcours gardien » sous ses différents modèles</b> .....	<b>15</b>
5.1 Analyse d'impacts au sein de Unis vers l'Emploi.....	15
5.1.1 Impact sur les personnes en insertion .....	15
5.1.2 Impacts sur l'organisation .....	18
5.1.3 Impacts sur l'environnement de la structure.....	18
5.2 Retours d'impacts au sein de Interm'Aide Emploi à Rouen .....	19
<b>6. Analyse des critères de réussite de l'essai</b> .....	<b>20</b>
6.1 Analyse des critères externes de réussite .....	20

6.1.1	L'antériorité de relations partenariales avec les bailleurs et la connaissance fine de ces organismes sur son territoire .....	20
6.1.2	L'inscription de la structure sur des territoires à enjeux concentrant le logement social....	21
6.1.3	L'implication des acteurs publics de l'emploi et de l'insertion .....	23
6.1.4	Contributions et engagements des têtes de réseaux.....	24
6.2	Analyse des critères internes de réussite.....	24
6.2.1	Le statut et le modèle économique de la structure .....	24
6.2.2	La structuration interne et l'adhésion du conseil d'administration.....	24
<b>7.</b>	<b>Analyse des éléments structurants et des risques à prendre en compte dans l'essai</b>	<b>25</b>
7.1	Analyse des éléments essentiels liés à la méthode de mise en œuvre du projet.....	25
7.1.1	Le repérage et la sélection des candidats sur le parcours .....	25
7.1.2	L'alternance immersion dans l'emploi et formation.....	25
7.1.3	La préparation aux entretiens – job coaching et l'accompagnement dans l'emploi .....	26
7.2	Analyse SWOT du modèle Unis vers l'Emploi et de son essai	27
7.3	Analyse SWOT du modèle Interm'Aide Emploi et de son essai	28
<b>8.</b>	<b>Présentation du scénario retenu en vue du déploiement du projet .....</b>	<b>29</b>
8.1	Points liminaires .....	29
8.2	Rappel des principales stratégies d'essai	31
8.3	Intensifier et accélérer l'essai de la démarche Parcours gardien dans le cadre d'un modèle formalisé, souple et ouvert .....	33
<b>9.</b>	<b>Gouvernance du projet d'essai de « Parcours gardien » .....</b>	<b>38</b>
<b>10.</b>	<b>L'évaluation du programme d'essai .....</b>	<b>39</b>
<b>ANNEXE I</b>	<b>Glossaire .....</b>	<b>1</b>

## 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'à l'issue de la constitution de vivier de projet 2015, l'Accélérateur d'innovation sociale accompagnerait trois projets innovants dont l'entrée dans l'ANSA serait décalée dans le temps :

- « 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, entré en mai 2015.
- « VITA AIR » porté par l'association intermédiaire AIRServices, entré en juillet 2015.
- « Parcours Gardien » porté par l'association Unis Vers l'Emploi, entré en avril 2016.

Le travail d'étude de faisabilité de l'accompagnement au changement d'échelle du projet « Parcours Gardien » a été initié en mai 2016. Il a conduit l'ANSA à réaliser des visites sur site, des rencontres et échanges téléphoniques avec les principaux acteurs et promoteurs de cette méthode, qui ont permis d'affiner la compréhension des enjeux de cet essaimage.

Parallèlement au modèle d'intervention mis en place par Unis Vers l'Emploi appelé initialement « Parcours gardien – Parcours gagnant » et détaillé dans cette étude, a aussi été prise en compte une autre modalité de mise en œuvre de ce parcours, défendue par Interm'Aide Emploi depuis 2013. Evoquer à minima ces deux angles d'attaque nous a semblé enrichir d'autant la lecture d'un « Parcours gardien » à fort potentiel d'insertion.

L'étude présentée ci-après s'attache à en décrire la valeur-ajoutée et proposer *in fine* une méthode d'essaimage adaptée, qui en précise les conditions de réussite.

## 1. Philosophie de « Parcours gardien »

Avant d'entrer dans le détail du cadre et du contexte de mise en œuvre de Parcours gardien sur le terrain, trois grands principes ayant présidé à la formalisation et au développement de l'expérimentation en métropole lyonnaise par Unis Vers l'Emploi, à Rouen par d'Interm'Aide Emploi, un an plus tard, méritent d'être rappelés. Ils fondent la démarche d'innovation.

### 1.1 Identifier un métier en tension : répondre à des besoins urgents de recrutement

Le poste de gardien dans le logement social est primordial. Il assure sur le terrain la représentation du bailleur et accomplit les tâches liées à la gestion locative : entretien, suivi de la maintenance, gestion des locataires, des réclamations, états des lieux d'entrée et de sortie etc. Cette exigence de polyvalence et la technicité croissante de l'environnement de travail du gardien d'immeuble<sup>1</sup> rendent le recrutement particulièrement complexe. S'il fait appel aux gestes techniques, il nécessite aussi, et de plus en plus, la maîtrise de compétences rédactionnelles et relationnelles. C'est un rôle de médiation. Savoir-être et savoir-faire sont intimement imbriqués et constituent autant de qualités difficiles à évaluer dans le cadre d'un entretien classique d'une heure.

A cette difficulté s'ajoute celle liée à la formidable hétérogénéité des profils recherchés d'un bailleur à l'autre. Exigences, conditions et processus d'accès au métier varient sensiblement, qu'il convient de connaître en amont afin d'optimiser les chances de recrutement.

Enfin, la méconnaissance et la représentation négative de cette fonction rencontrées chez la plupart des personnes à qui le métier a pu être présenté, impactent sur le nombre de candidatures. Ayant beaucoup évolué ces dernières années, il nécessite d'être (re)découvert par la plupart des salariés engagés au sein des structures d'insertion.

De fait ce métier fait l'objet, depuis plusieurs années déjà, d'une importante action de revalorisation<sup>2</sup>.

Car les besoins sont présents et de manière constante. A l'échelle d'un bailleur social, les gardiens représentent près d'un tiers de ses effectifs<sup>3</sup>. En vertu du décret n°2001-1361 du 28 décembre 2001, tout bailleur détenant plus de 100 logements dans un même immeuble ou groupe d'immeubles doit, par tranche de 100 lots, employer à plein temps un concierge ou un employé d'immeuble au sein des quartiers classés politique de la ville. Tous n'internalisent évidemment pas ce poste, certains bailleurs préférant recourir à des prestataires extérieurs. Cependant, le turn over lié aux difficultés de maintien dans le poste (pénibilité du métier, environnement difficile, arrêt de travail...), le non remplacement des départs à la retraite (52% des salariés gardiens, concierges et employés d'immeuble ont plus de 50 ans, 64% plus de 45 ans) faute de

---

<sup>1</sup> « L'automatisation et la technicité des équipements créent une complexification générale de l'environnement de travail des gardiens d'immeuble. La surveillance et les petites réparations ou réglages deviennent plus difficiles, le gardien doit être capable d'évoluer dans ce contexte », « Propositions en vue de la revalorisation du métier de gardien d'immeuble », rapport remis au Ministre du logement et de la Ville, groupe de travail présidé par Françoise et Philippe Pelletier, avocats, Lefèvre Pelletier et associés, 2008, p.10.

<sup>2</sup> Voir notamment « Propositions en vue de la revalorisation du métier de gardien d'immeuble », rapport remis au Ministre du logement et de la Ville, groupe de travail présidé par Françoise et Philippe Pelletier, avocats, Lefèvre Pelletier et associés, 2008. En 2014, la Commission paritaire nationale emploi formation (CPNEF) a missionné l'Observatoire des métiers autour d'un plan de travail pluriannuel portant notamment sur la valorisation des métiers HLM (Rapport de branche des Entreprises sociales de l'habitat 2015, p.11, <http://www.esh.fr/rh/les-enquetes-et-etudes-rh/rapports-annuels-de-branche/>

<sup>3</sup> Le métier de gardien est ainsi le plus fortement représenté au sein de la branche des Offices publics de l'habitat (20% des effectifs). Les emplois sont majoritairement occupés par des hommes (70%), plutôt âgés (45% des gardiens sont âgés de plus de 50 ans), mais arrivés relativement récemment dans la branche (11 ans d'ancienneté en moyenne : cf Rapport de branche des Offices publics de l'habitant, statistiques emplois et formation, 2015, p.77

<http://www.foph.fr/oph/Actualites/Le+rapport+de+branche+2015+des+OPH+est+disponible+!>

candidats adaptés et préparés au poste placent les organismes de logement social, et leurs locataires, dans une situation difficile. De leur aveu, le taux d'échec dans les recrutements opérés est relativement important, faute de bonne adéquation entre les besoins et les profils.

Fort de ce constat, Unis Vers l'Emploi a initié dès 2012 un projet ayant pour vocation la construction de parcours d'insertion adaptés aux métiers de gardien.

## **1.2 Impliquer et co-construire**

« Parcours Gardien » permet la co-construction SIAE-bailleurs de parcours d'insertion en permettant à la fois au candidat d'avoir une vision exhaustive du métier de gardien et au bailleur de repérer un candidat pour une future embauche.

Ainsi un bailleur a-t-il mis en place avec Unis Vers l'Emploi, une « pépinière de recrutement » de salariés en insertion en poste de remplacement de gardien. Cette observation formalisée à l'aide d'une grille d'évaluation co-construite permet d'avoir des éléments d'analyse d'un candidat grâce au regard d'un employeur potentiel.

Egalement, Unis Vers l'Emploi et Interm'Aide Emploi ont tous deux développé avec les bailleurs une action de tutorat : à Villeurbanne, durant 3 demi-journées, un salarié en parcours va suivre un gardien, expérimenté et formé à la notion de tutorat, pour appréhender toutes les tâches qui incombent au poste de gardien, en priorité celles qui ne peuvent être expérimentées dans le cadre d'une mission « classique » de nettoyage (ex : faire un état des lieux locataire, gérer un conflit, suivre une commande fournisseur, etc.). A Rouen enfin, les bailleurs partenaires participent directement au recrutement des personnes désireuses d'intégrer la formation professionnalisante attachée au « Parcours gardien ». Trois illustrations qui témoignent d'une forte logique partenariale sur le terrain.

## **1.3 Insérer, sécuriser et intégrer**

Les bailleurs sociaux favorisent l'insertion des personnes éloignées de l'emploi par des marchés d'insertion où le nettoyage et le remplacement de gardiens sont des supports d'activité. Avec « Parcours gardien », les bailleurs sociaux vont plus loin et s'engagent dans une démarche « d'insertion intégrante » en permettant à des salariés en insertion de se former sur des missions de remplacement de gardien tout en offrant la possibilité, pour certains d'entre eux, d'intégrer leur organisation sur des postes pérennes. « Parcours gardien » sécurise ces intégrations et permet de rendre les recrutements plus efficaces.

La logique d'insertion promue par les SIAE et les bailleurs sociaux participe étroitement à celle de cohésion au cœur des quartiers. « Parcours gardien » représente à ces deux titres un levier de solidarité et d'inclusion important.

# **2. Cadre de Parcours gagnant - parcours Gardien créé par Unis Vers l'Emploi**

## **2.1 Présentation de Unis Vers l'Emploi**

### *2.1.1 Principes d'intervention de la structure*

Créé en 2006, implanté à Villeurbanne, dans la métropole de Lyon, Unis Vers l'Emploi (UVE) est un groupement associatif économique solidaire (GES) qui vise à favoriser l'insertion économique et sociale des publics en difficulté. Il propose aux demandeurs d'emploi une offre diversifiée de parcours, dans différents domaines : nettoyage, débarrassage, tertiaire, multiservices, industrie, BTP, environnement. L'accompagnement « sur mesure » par la mise en situation de travail constitue la clef de voûte de son

intervention : la structure mobilise ainsi l'emploi comme principal levier d'action. Elle recourt par ailleurs à différents types de formations, sur divers secteurs, intégrant une logique d'alternance dans le projet professionnel du salarié (formations de base, formations professionnalisantes, formations qualifiantes et formations internes).

### 2.1.2 Organisation de la structure

Unis Vers l'Emploi regroupe à ce jour 4 associations :

- Solidarité Services : créée en 1988, cette association intermédiaire (AI) à but non lucratif est présente à Villeurbanne et Vaulx-en-Velin. Elle met à disposition de particuliers, de collectivités, d'associations et d'entreprises du personnel formé et suivi dans le cadre de missions de travail de courte et moyenne durée.
- Ariel Services : créée en 1989, cette association intermédiaire (AI) à but non lucratif est implantée à Lyon. Elle met à disposition de particuliers, collectivités, d'associations et d'entreprises du personnel formé et suivi dans le cadre de missions de travail de courte et moyenne durée.
- Buers Services : créée en 2003, cette entreprise d'insertion (EI) à but non lucratif est basée à Villeurbanne. Elle intervient sur l'ensemble du territoire du Grand Lyon pour assurer des prestations de services auprès d'associations, de collectivités, d'entreprises et de bailleurs, en mettant à disposition du personnel formé et encadré.
- Est Emploi Services : créée en 1995, cette entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI) est située à Vaulx-en-Velin. Elle intervient en priorité sur l'Est Lyonnais pour déléguer du personnel auprès d'entreprises.

La plupart des structures sont implantées au sein de quartiers prioritaires de la ville, soit :

- Dans les quartiers Buers et Saint-Jean pour celles situées à Villeurbanne ;
- Dans le quartier Moncey à Lyon.

**Tableau 1 : Présentation des structures du GES Unis Vers l'Emploi en 2016**

Structure	Statut	Equipe	Salariés en insertion
<b>Ariel Services</b>	Association intermédiaire	<b>4 salariés permanents</b> 1 responsable (mutualisé avec Solidarité Services), 2 conseillers insertion, 1 chargé d'accueil	<b>175 salariés</b> 47 930 heures payées 52 personnes formées 38% de sorties dynamiques
<b>Buers Services</b>	Entreprise d'Insertion	<b>12 salariés permanents</b> 1 responsable, 1 coordinateur d'activité, 2 encadrants techniques d'insertion, 1 coordinateur technique, 2 conseillers insertion, 4 chefs d'équipe, 1 chargé d'accueil	<b>132 salariés</b> 83 780 heures payées 118 personnes formées 41,8% de sorties dynamiques
<b>Solidarités Services</b>	Association intermédiaire	<b>8 salariés permanents :</b> 6 conseillers insertion, 1 responsable opérationnel (mutualisé avec Ariel Services) 1 chargé d'accueil	<b>442 salariés</b> 98 299 heures payées 160 personnes formées 42% de sorties dynamiques

<b>Est Emploi Services</b>	Entreprise de Travail Temporaire d'insertion	<b>4 salariés permanents</b> 1 responsable opérationnel 2 chargés mission, 1 chargé d'accueil	<b>136 salariés</b> 51 797 heures payées 27 personnes formées 88% de sorties dynamiques

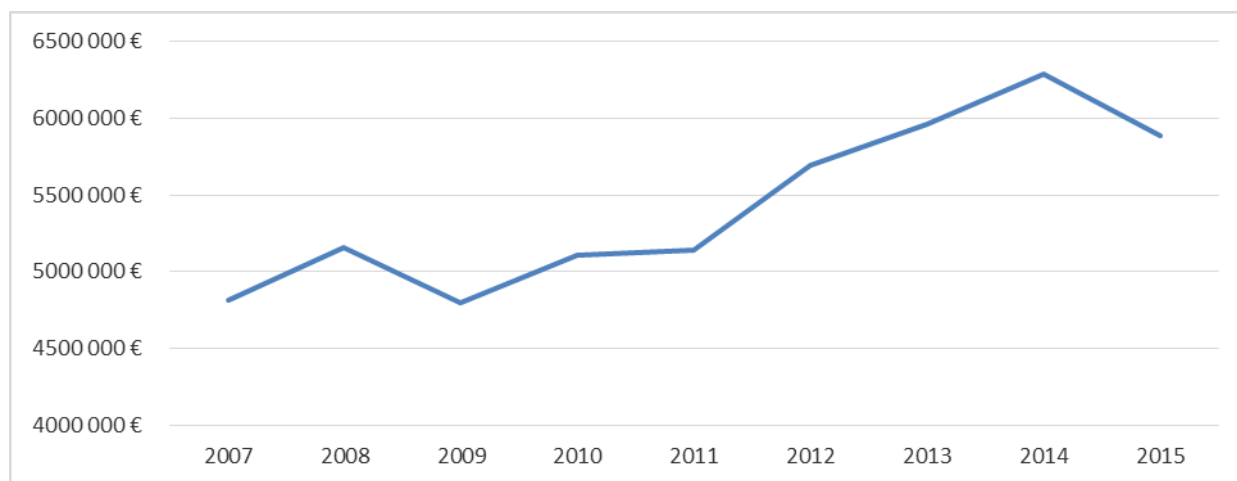
Un cinquième service a été constitué par ailleurs, le « Pôle accompagnement dispositif RSA/PLIE », composé de 4 CIP.

En 2016, l'équipe d'Unis Vers l'Emploi (UVE) compte, tout service confondu, 42 salariés permanents, 967 salariés en insertion (198 ETP), dont environ 400 en file active accompagnés par mois dans le cadre de conventions RSA et PLIE. L'activité du groupe a régulièrement augmenté ces cinq dernières années, nécessitant une rationalisation en même temps qu'un renforcement des moyens humains de l'ordre de +9% entre 2011 et 2014. Depuis cette date, Unis vers l'Emploi a modifié sa structuration interne, permettant une mutualisation des moyens techniques et ayant généré le développement de commissions de travail et de pôles. Celui dédié à l'accompagnement a été en ce sens formalisé, qui intègre le projet « parcours gagnant-parcours gardien ». Un autre est dévolu à la démarche qualité. La structure a obtenu la certification CEDRE ISO 9001 en fin d'année 2013.

### 2.1.3 Modèle économique de la structure

La transversalité acquise progressivement par ce biais, en lieu et place d'un fonctionnement en silos, a donné les moyens à la structure de renforcer ses capacités à créer de nouveaux projets, répondre à des appels d'offres, se positionner et chercher de nouveaux financements.

Un mouvement que traduit l'évolution à la hausse du chiffre d'affaires de la structure depuis 2010 :



La dépendance aux fonds publics est relativement faible (de l'ordre de 20%).

L'initiative « Parcours gagnant – parcours Gardien », créée en 2012, s'est inscrite dans ce contexte de développement de la structure.



## **2.2 Contexte et objectifs de l'expérimentation « Parcours gagnant – parcours Gardien »**

Dans le cadre de leurs diverses activités de mise à disposition et d'insertion, les structures composant le GES Unis Vers l'Emploi ont développé au fil du temps d'importantes relations partenariales avec les bailleurs sociaux de l'actuelle métropole de Lyon. Ceci, principalement sur la filière-métier « nettoyage-agent de propreté », ou encore en remplacement de gardiens.

Afin de répondre aux besoins de recrutement réguliers et non satisfaits concernant ce métier, les trois structures Ariel Services, Solidarité Services et Buers Services ont entrepris, en liens étroits avec les bailleurs sociaux partenaires, de répondre aux objectifs suivants :

- La création de passerelles emploi entre les salariés en insertion qui effectuent des missions sur des postes de remplacements de gardiens et les recrutements des bailleurs sociaux ;
- La co-construction, avec ces derniers, de parcours d'insertion adaptés pour des demandeurs d'emploi afin de réunir les conditions d'une embauche gagnant-gagnante.

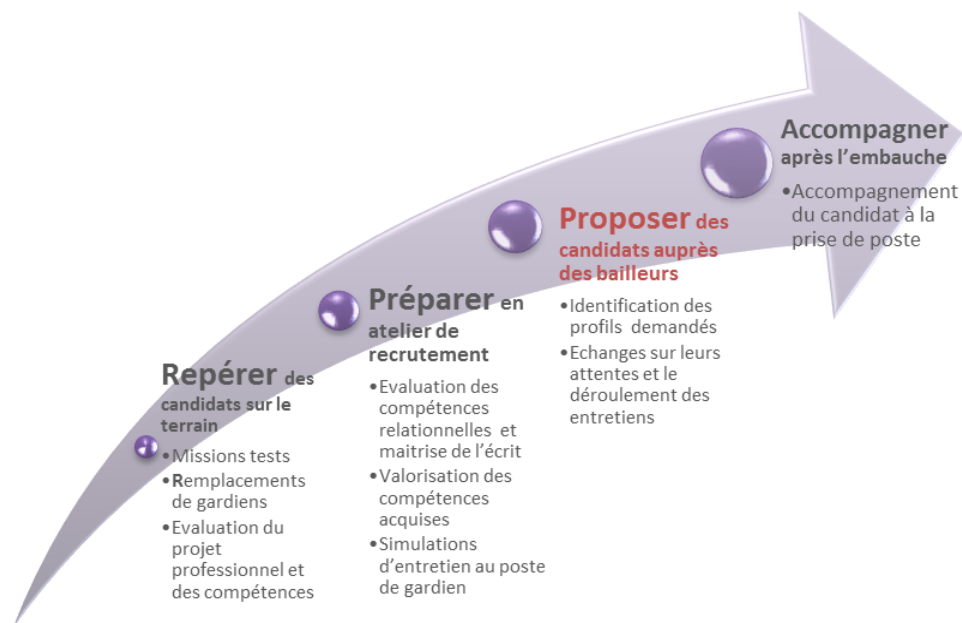
Ce travail de co-construction a produit « Parcours gagnant-parcours gardien », un dispositif complet, global, allant de l'identification fine des besoins propres à chaque bailleur, au repérage de candidats, à leur accompagnement alliant formation et mises en situation, jusqu'à leur positionnement sur des offres d'emploi de gardien et à un suivi post embauche.

Unis Vers l'Emploi positionne sur mesure des candidats motivés et formés pour les métiers de gardien, en activant une offre de services RH à l'attention des employeurs cibles. Une démarche qui répond concomitamment à trois intérêts : celui de la personne en insertion, celui de la structure d'insertion et celui du bailleur.

Appréhendé comme un dispositif d'aide au recrutement solidaire par les bailleurs sociaux, « Parcours gagnant-parcours gardien » permet d'apporter une réponse nouvelle à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales.

## **2.3 Modalités concrètes d'actions du « Parcours gagnant - parcours Gardien »**

Sur la base de ces axes méthodologiques, Unis Vers l'Emploi a construit un véritable « parcours » composé de différentes étapes à destination de demandeurs d'emploi en insertion, motivés par le métier de gardien. Ce parcours a été réalisé en interne dans le cadre d'un groupe de travail constitué à cet effet, regroupant le directeur de la structure et quatre conseillères d'insertion professionnelle, chacune rattachée à l'un des trois sites impliqué dans la démarche. Il a également bénéficié entre 2012 et 2014 de l'appui de deux stagiaires, en master RH. L'action est transversale au sein du GES, c'est-à-dire conduite de front au sein des trois entités (Ariel services, Buers services et Solidarité services) par une conseillère référente, dans le cadre de sa mission générale d'insertion. L'une des professionnelles en assure la coordination dans le cadre du pôle dédié à ce projet. Il se décline succinctement comme suit :



En amont des quatre étapes décrites ci-dessus, **l'identification et l'actualisation des prérequis des bailleurs sociaux** s'avèrent primordiaux.

Un travail de démarchage est réalisé par les chargées d'insertion professionnelles des trois structures engagées dans Parcours gagnant – parcours Gardien auprès de leurs bailleurs clients, afin de cerner précisément leur besoin de recrutement, les compétences attendues sur le métier, le processus interne de sélection appliqué. Communiquer, prospecter, solliciter des rendez-vous auprès de la direction et des services RH, leur exposer la démarche et sa plus-value, les faire adhérer au projet, regrouper les offres et assurer une veille, éditer/faire évoluer des fiches en fonction de chaque organisme constituent les principales missions à réaliser régulièrement en ce sens.

Entre 2012 et 2015, 9 bailleurs sociaux ont été impliqués dans le dispositif.

### 2.3.1 Repérer et sélectionner les candidats

Il s'agit là d'une étape essentielle, qui conditionne tant la réussite de la démarche d'insertion vers un emploi pérenne que la crédibilité professionnelle de la structure d'insertion vis-à-vis de ses partenaires. Aucun salarié n'est engagé de prime abord sur Parcours gagnant – parcours Gardien, même s'il en exprime le souhait ou s'il a été orienté par un partenaire prescripteur en ce sens : la décision relève des seuls professionnels d'UVE. Des critères de pré-sélection ont ainsi été formalisés, tels que :

- Une ancienneté suffisante au sein de la structure d'insertion (au minimum 3 mois, en moyenne 6 mois) qui permet d'avoir un recul suffisant, une idée sur les savoir-être de la personne à partir des expériences réalisées sur le terrain au titre des missions de propreté et de remplacement de gardien: la fiabilité dans son travail (respect des horaires, des contraintes etc.), les aspects comportementaux (son rapport aux collègues, aux locataires, rapport à la hiérarchie, au conflit...).
- Un niveau de français suffisant : les professionnels d'Unis vers l'Emploi recourent à des tests utilisés par les bailleurs partenaires lors des entretiens d'embauche, pour vérifier les capacités d'écrit ou à tout le moins identifier les capacités de progrès possible. Le recours à informatique étant de plus en plus répandu, il impacte progressivement sur les compétences requises. La

capacité à se familiariser avec cet outil est de plus en plus évaluée. Elle deviendra incontournable rapidement.

- Des savoir-être minimum compatibles avec la fonction de gardien. Les retours des chefs de chantier, des bailleurs auprès desquels ont été placées les personnes accompagnées sont pris en compte.
- Une compréhension et connaissance suffisante du métier, afin de s'assurer de la volonté « éclairée » de la personne de s'engager sur ce type de poste. Cette exigence s'est affirmée en cours d'expérimentation et a permis que soit créée une « enquête métier », à réaliser par les salariés en insertion chez UVE auprès des gardiens d'immeuble rencontrés lors de leur mission.

Les rencontres réalisées après 3, 4 ou 6 mois à compter du premier accueil des personnes au sein des structures d'Unis Vers l'Emploi permettent d'inscrire celles intéressées dans le dispositif Parcours gagnant – parcours Gardien, dès lors que les capacités requises sont établies.

Les bénéficiaires accèdent dès lors à un accompagnement individuel et collectif, et à une accélération des missions menées. Un tableau de bord spécifique, créé pour le projet, recense leur évolution au sein de ce parcours.

### *2.3.2 Préparer et professionnaliser les candidats*

Chaque candidat accède, en fonction de ses besoins et des compétences éventuelles à développer, à des actions de renforcement des savoirs de base, des formations spécifiques, techniques en matière de nettoyage ou d'habilitation électrique, internes (avec l'appui des chefs de chantier) ou externes (recours à des organismes de formations professionnalisantes).

Ces sessions de formations sont suivies parallèlement à des placements réguliers auprès de recruteurs sur des périodes déterminées, qui permettent de combiner à la fois exigences de formation et d'immersion sur le terrain.

Enfin, des actions de tutorat ont été testées et formalisées auprès d'un bailleur dans le cadre d'une convention de tutorat passée avec Unis Vers l'Emploi et d'un cahier de suivi *ad hoc* transmis au tuteur et tuteuré. L'action consiste, sur trois jours, à approfondir la connaissance de l'ensemble des missions dévolues au gardien d'immeuble au sein de ce bailleur et permettre aux salariés en insertion d'acquérir des compétences complémentaires qu'ils n'ont pu appréhender au cours de leurs missions précédentes (telles que l'entretien). Le tutorat implique une transmission de compétences et d'échanges d'expériences afin de familiariser ces salariés à leur futur environnement professionnel.

Lorsque les personnes sont prêtes sur le plan des compétences, elles intègrent des ateliers collectifs de préparation aux entretiens, animés par deux CIP d'Unis Vers l'Emploi, et de simulation d'entretien, conduit par un administrateur bénévole.

### *2.3.3 Positionner les candidats sur des offres d'emploi de gardien*

Grâce aux missions de veille des offres d'emploi et de prospection effectuées par les CIP, les candidats sont positionnés en fonction des profils recherchés. Le placement répond à des besoins sur mesure. Une base de CV a été créée, répertoriant les points forts de chacun de sorte à être intégrés dans le mail de réponse à l'offre.

### 2.3.4 Accompagner les salariés recrutés dans leur prise de fonction

Durant les 3 mois qui suivent la prise de fonction du salarié recruté, sa CIP référente maintient un travail d'appui et d'accompagnement. Des rencontres et échanges informels ont lieu avec le recruteur. C'est là un élément important de sécurisation de l'accès effectif et durable à l'emploi.

Au total, le circuit sécurisé d'accès à l'emploi de gardien proposé par Unis Vers l'Emploi s'échelonne sur une période de 6 à 24 mois, la moyenne étant de 18 mois.

## 2.4 Conditions humaines et financières de mise en œuvre de la démarche

L'effort consenti par Unis Vers l'Emploi en termes d'ingénierie de projet a été rendu possible grâce au soutien financier de la Fondation de France, apporté sur trois années dans le cadre de l'appel à projet expérimental en 2012 « Médiation vers et dans l'emploi ». Elle a également pu compter sur l'aide de la DIRECCTE (année 2013 et 2014), dans le cadre du Fonds départemental d'insertion. L'engagement du Conseil régional Rhône-Alpes sur le volet formation des salariés en parcours a également contribué à sa faisabilité. Le chiffre d'affaire à la hausse d'Unis vers l'Emploi permet enfin à la structure d'investir dans ce projet.

En interne, le démarrage et déploiement de l'action a en effet mobilisé des moyens humains :

- Une CIP a été recrutée en 2012 afin de libérer du temps des 4 autres CIP impliquées dans le groupe Parcours gardien (devenu pôle)
- Deux stagiaires en master RH ont été recrutées les deux premières années, 2012-2013 qui ont permis d'avancer sur la mise en place des outils opérationnels (tableau de suivi des candidats, fiches, livrets de compétences ...), le placement emploi et la coordination du dispositif
- En 2014 un CIP a été embauché en complément pour absorber 30% du temps de coordination du dispositif
- Du temps du responsable de la structure et du responsable développement/communication ont été mobilisés par ailleurs
- Un administrateur bénévole est affecté aux ateliers de simulation de recrutement.

Le coût moyen estimé de la mise en place et de la conduite du projet est compris entre 50 000 et 60 000 euros par an.

Aujourd'hui, Parcours gardien requiert l'équivalent d'un temps plein, partagé entre du temps :

- de coordination (20% de CIP),
- de suivi, d'accompagnement et d'animation d'ateliers collectifs,
- de direction
- de communication.

Il s'inscrit toutefois naturellement dans les missions générales d'accompagnement et ne représente pas par conséquent un surplus d'activité ni un surcoût majeur pour la structure porteuse.

## 2.5 Transférabilité du dispositif « Parcours gagnant – parcours Gardien »

L'expérimentation « Parcours gagnant-Parcours gardien » a émergé au sein de la structure Unis Vers l'Emploi, s'appuyant à la fois sur la mise en place de nouvelles modalités de travail transversales et une connaissance fine des besoins de recrutement rencontrés par les bailleurs partenaires. Sur la base des modalités d'intervention mises en œuvre entre 2012 et 2014, la démarche a gagné en structuration et formalisation d'outils, même si le dispositif demeure relativement souple (ainsi un seul bailleur a conclu

une convention de tutorat, un autre s'est investi dans la création d'une pépinière de recrutement, le reste des interactions et échanges inter partenariaux échappant à toute convention).

Repérée et soutenue par le COORACE, la démarche innovante de « Parcours-gagnant - parcours Gardien » de Unis Vers l'Emploi n'est pas sans rappeler par certains égards celle de Vita Air, initiée par AirServices :

- Elle positionne la SIAE dans une logique d'activation de services, allant au-devant des besoins de clients mal ou non satisfaits
- Elle crée des passerelles emplois entre les salariés en insertion et les partenaires, potentiels recruteurs en créant un mode innovant de recrutement ;
- Elle développe des compétences nouvelles au sein des publics en insertion
- Elle développe un service de placement RH très qualitatif
- Elle contribue à déstigmatiser les personnes en insertion et à valoriser leurs capacités.

Un important travail de communication et de sensibilisation à la démarche « Parcours gagnant-parcours gardien » a été entrepris dès 2013, dans un souci de développement de l'action, à la fois localement, au plan national et auprès d'autres cibles de métier. Certaines initiatives méritent d'être rappelées ici, qui permettent d'élargir l'échantillonnage et rendre compte de la capacité du modèle à s'adapter et à évoluer.

#### *2.5.1 Déploiement du « Parcours gagnant – parcours Gardien » auprès d'autres secteurs d'activité*

Unis Vers l'Emploi s'est engagé à dupliquer la méthodologie d'accompagnement et de recrutement « Parcours gagnant – parcours Gardien » en direction des « métiers blancs » : métiers de services à la personne et du secteur médico-social. A partir de l'expérience développée dans le cadre de leur mission de mise à disposition, auprès d'employeurs partenaires, divers secteurs ont été identifiés :

- Les services auprès des personnes dépendantes : auxiliaires de vie, aide-ménagères, assistants de vie aux familles ;
- Les services petite enfance : assistants de vie aux familles, agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles ;
- Le secteur médico-social : agents des services hospitaliers, agents d'hygiène et de restauration.

Un groupe projet a été constitué en interne au premier semestre 2015, et un groupement d'employeurs a d'ores et déjà pu être mobilisé.

#### *2.5.2 Diffusion de la démarche sur d'autres territoires*

D'autres structures d'insertion par l'activité économique se sont également saisies de besoins rencontrés chez leurs clients et d'opportunités locales, sur leur territoire, pour développer un parcours similaire. Les unes et les autres se sont ensuite appuyées sur les expériences et pratiques valorisées au sein du COORACE sans qu'il s'agisse toutefois d'un essaimage à proprement parler.

Le développement s'est davantage opéré par dissémination, ouvrant une large marge d'appropriation et d'adaptation.

Parmi ces initiatives, il est intéressant d'en retenir deux présentés ci-après.

### **3. Cadre de déploiement du « Parcours gardien » créé par Interm'Aide Emploi**

#### **3.1 Contexte de mise en œuvre de la démarche**

Association intermédiaire créée en 1987, située à Rouen au cœur d'un quartier prioritaire et d'une zone franche urbaine (ZFU) dans « Les Hauts de Rouen », en Seine-Maritime, Interm'Aide Emploi s'est constituée en GES en 2016.

En 2013 le taux de chômage s'élevait à 32,7% sur le quartier, contre 17,7 pour le total de la commune. Parmi les principaux freins à l'emploi observés :

- Enclavement : localisation du quartier sur un plateau ;
- Eloignement des pôles d'emploi ;
- Misère sociale notamment chez les jeunes ;
- Faible mobilité des habitants les moins insérés cumulant des difficultés sociales.

Dans le cadre d'une réflexion conduite sur la qualité des emplois, et compte tenu de son expertise acquise en matière de mise à disposition de personnel auprès des bailleurs sociaux sur les métiers d'agent d'immeuble et de propreté, l'association a mis en place une opération innovante sur le métier de gardien d'immeuble : la sécurisation de parcours d'insertion par le biais de contrats de professionnalisation pour 12 à 13 demandeurs d'emploi. Ceci en vue d'une embauche comme gardien d'immeuble dans des immeubles de logement social de l'agglomération.

#### **3.2 Modalités de mise en œuvre du projet**

Le parcours ainsi dessiné allie lui aussi partenariat et actions de formation. L'association a recouru pour ce faire aux contrats de professionnalisation, sur un an, portés en son sein. C'est là un des principaux points différenciant avec le parcours gardien d'Unis Vers l'Emploi.

Afin d'expérimenter le recours à ce type de contrat au sein de l'AI, une demande de dérogation a dû être sollicitée et obtenue auprès de la DIRECCTE, qui a également contribué au financement de l'action la première année à travers le Fonds départemental d'insertion.

Il a également fallu associer les bailleurs sociaux dans la démarche. Sa présentation a été réalisée avec le soutien de l'USH de Haute-Normandie auprès de leurs adhérents, et après accord de leur conseil d'administration. L'USH a ensuite pu recenser les besoins des bailleurs de l'agglomération.

Sept bailleurs sociaux, dont une grande partie partenaires de longue date, se sont engagés par voie de convention à acheter en tout 15 000 heures de mise à disposition. L'association a signé en parallèle une convention avec l'USH de Haute Normandie.

Deux promotions de formation ont été assurées dans ce cadre. La troisième démarre cette année.

12 personnes sont positionnées sur ce projet professionnalisant, après un processus de sélection des candidats qui ne cible pas uniquement les salariés en insertion de la structure mais s'appuie également sur les réseaux suivants :

- En interne et à travers les candidats du PLIE de l'agglomération ;
- Pôle Emploi,
- Le CIBC Emploi Conseil,
- Les journées Emplois en Seine,
- Le réseau de partenaires d'Interm'Aide Emploi,
- Une annonce sur le Boncoin.fr...

Pôle emploi participe au processus de recrutement : il reçoit une quarantaine des personnes présélectionnées et recourt à la méthode de recrutement par simulation.

C'est là une seconde variante par rapport à Unis Vers l'Emploi. La procédure de repérage des personnes à intégrer sur le dispositif tend en revanche à s'assurer des mêmes conditions de départ : une maîtrise suffisante des prérequis (lecture, écrit, calcul...) et une réelle motivation.

En 2016, 7 des 12 candidats accompagnés étaient bénéficiaires des minima sociaux RSA, AAH ou ASS.

Avant de signer le contrat de professionnalisation et d'intégrer la formation qualifiante (350 heures) permettant d'accéder au certificat de qualification professionnelle de branche, les candidats doivent suivre un temps de découverte du métier (visites de terrain, enquêtes métier, immersion chez un bailleur) et une préparation aux entretiens.

On retrouve comme dans le modèle précédent le recours au tutorat et l'accompagnement des salariés à l'issue du dispositif.

L'accompagnement dure 12 mois. Le projet rassemble les divers partenaires autour d'un comité de pilotage dédié qui assure un suivi qualitatif de l'action.

#### 4. Cadre succinct du « Parcours gardien » créé par Lodomifa

Cette troisième initiative est portée par l'association intermédiaire Lodomifa à Montreuil, en Ile de France. Créée en 2007, cette structure a développé en 2014 une démarche analogue à celle de « Parcours gagnant – parcours Gardien » en répondant à un marché de services avec clause d'insertion sur le remplacement de gardiens d'immeuble, de personnel de ménage ainsi que le portage de courses auprès d'un important bailleur social de son territoire : l'OPH Montreuillois.

La structure avait auparavant enclenché des remplacements et des recrutements auprès de syndicats. Ce « Parcours gardien » cible donc aussi des bailleurs privés. Lodomifa alterne mise à disposition chez les organismes employeurs, formations (assurées en interne pour une petite partie, par des organismes de formation pour le reste) et découverte du métier (gardien catégorie 1, employé d'immeubles et gardien catégorie 2).

Gardien Catégorie 1	Employé d'immeuble	Gardien Catégorie 2
<b>Description</b>		
Entretien des espaces communs (balayage, dépoussiérage)	Entretien de l'ensemble des parties communes	Accueil et renseigne le public, les locataires et les entreprises
Entretien des abords des immeubles	Entretien des abords des immeubles	Détection des sources de panne
Rotation des containers	Rotation des containers	Coordination l'intervention des techniciens
Entretien des P.A.V	Entretien des P.A.V	Suivi des réclamations
Nettoyage des containers	Vider les corbeilles	Compte-rendu par écrit des événements de la journée
Vider les corbeilles	Signale des sources de panne dans les parties communes	Etat des lieux et visite conseil
	Désalage	Tâches Gardien catégorie 1
	Soufflage de feuilles	Distribution es loyers dans les boites aux lettres
<b>Lieu d'exercice</b>		
Office HLM	Office HLM	Tout office d'habitat
	Copropriétés	

Le projet pédagogique mis en place dans ce cadre tient compte des grandes difficultés des personnes accompagnées, à commencer par celle de ne pas pouvoir suivre des enseignements sur la durée. Les horaires et contenus en termes de formation méritent donc d'être très adaptés. Trois principaux modules ont été mis en place : hygiène et nettoyage de l'habitat (agent d'entretien, contrôle et surveillance d'un site), maintenance et surveillance (détecter les sources de panne, habilitation électrique) et enfin relations avec les habitants (tri des déchets et éco gestes, communication, équipier de première intervention,

prévention secours civiques, réaliser des affiches). La structure assure de son côté l'initiation informatique, la présentation des métiers ainsi que les techniques de recherche d'emploi et de préparation aux entretiens.

Chaque année depuis 2014, 12 personnes sont suivies au titre du Parcours gardien.

La structure positionne ensuite un ou deux de ses candidats sur les offres captées auprès des bailleurs, après les avoir préparés aux entretiens d'embauche. Ce point est particulièrement travaillé au sein de l'équipe (aide à la gestion du stress, à la présentation de soi et de son parcours, à la communication...).

## 5. Analyse d'impacts du « Parcours gardien » sous ses différents modèles

Mise en œuvre depuis quatre ans maintenant, la méthode déployée par Unis Vers l'Emploi a permis de s'inscrire dans un temps suffisamment long pour pouvoir rendre compte d'impacts significatifs, qui ne doivent plus à un éventuel effet d'aubaine.

L'analyse s'est également attachée à interroger les effets produits au sein de la SIAE Interm'Aide Emploi afin de confirmer ou relativiser les tendances observées. Concernant l'initiative portée par Ladamifa, la durée d'expérimentation est trop courte pour faire émerger de réels résultats, comme l'atteste le tableau ci-dessous.

**Tableau comparatif des initiatives étudiées :**

	Unis vers l'Emploi	Interm'Aide Emploi	Ladamifa
Statut	GES	GES	Association intermédiaire
Date de mise en œuvre de PG	2012	2013	2014
Moyens humains requis	1 ETP	1 ETP	0,3 ETP
Moyens financiers requis	50 000 à 70 000 € (charges de personnel, ingénierie, communication)	80 000 (au titre charges des personnels, ingénierie, communication) auxquels s'ajoutent 40 000 € à 70 000 € (au titre des contrats de professionnalisation)	60 000 à 100 000 € (au titre des charges de personnel, ingénierie, formation et communication)
Eligibilité des personnes intégrées au parcours	Uniquement les personnes suivies par la structure depuis au minimum 3 mois	Toute personne: suivie au sein de la structure ou orientée par un partenaire	Toute personne: suivie au sein de la structure ou orientée par un partenaire
Processus de sélection/recrutement des personnes	Interne	Assuré par la structure, PE et les bailleurs	Interne
Modalité d'accompagnement	Contrat de mise à disposition et CDDI	Contrat de professionnalisation	Contrat de mise à disposition et CDDI
Durée moyenne de l'accompagnement	12 mois	12 mois	18 mois
Nombre moyen de personnes intégrées au parcours chaque année	38	13	12
Nombre de sortie emploi moyen s/ nombre de sortie	76%	70%	70%
Nombre de bailleurs mobilisés	9	7	1 bailleur social / qq syndics

### 5.1 Analyse d'impacts au sein de Unis vers l'Emploi

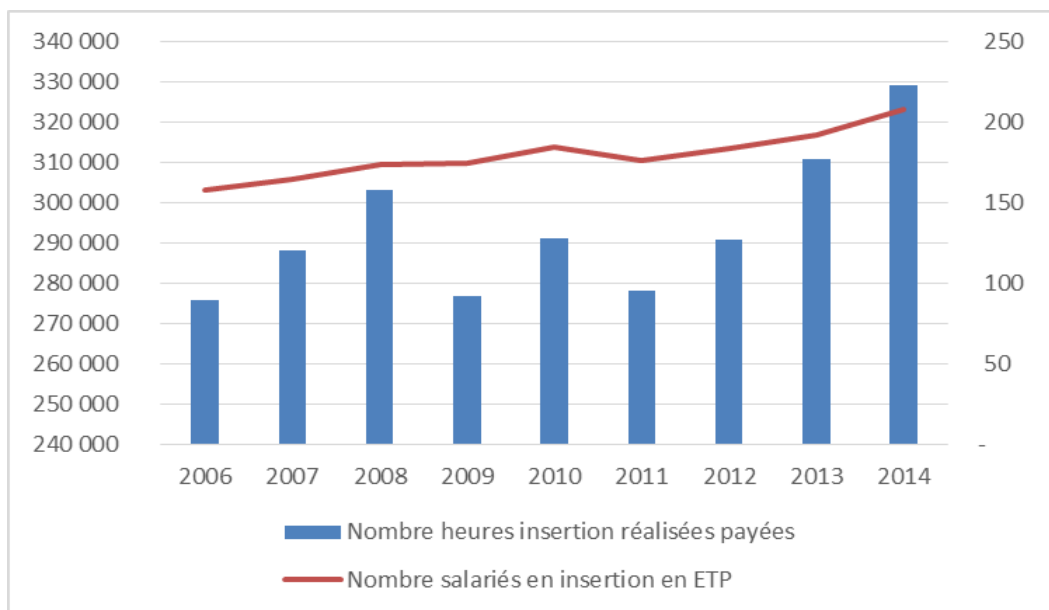
#### 5.1.1 Impact sur les personnes en insertion

Premiers bénéficiaires recherchés, la structure d'insertion voit ses effectifs en ETP ainsi que le nombre d'heures de mise à disposition progresser de manière continue depuis la mise en place de « Parcours gagnant – parcours Gardien ».

Si l'année 2012 permet de revenir à un taux moyen d'activité, celles de 2013 et 2014 marquent deux augmentations successives (+18% entre 2011 et 2014).

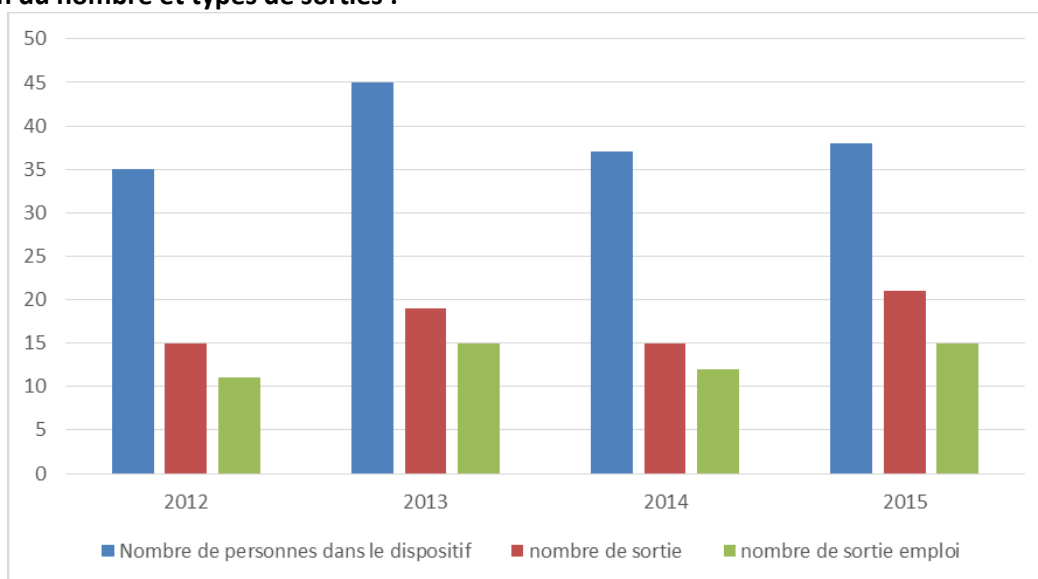
**Evolution du nombre d'heures d'insertion réalisées payées et du nombre de salariés en insertion :**



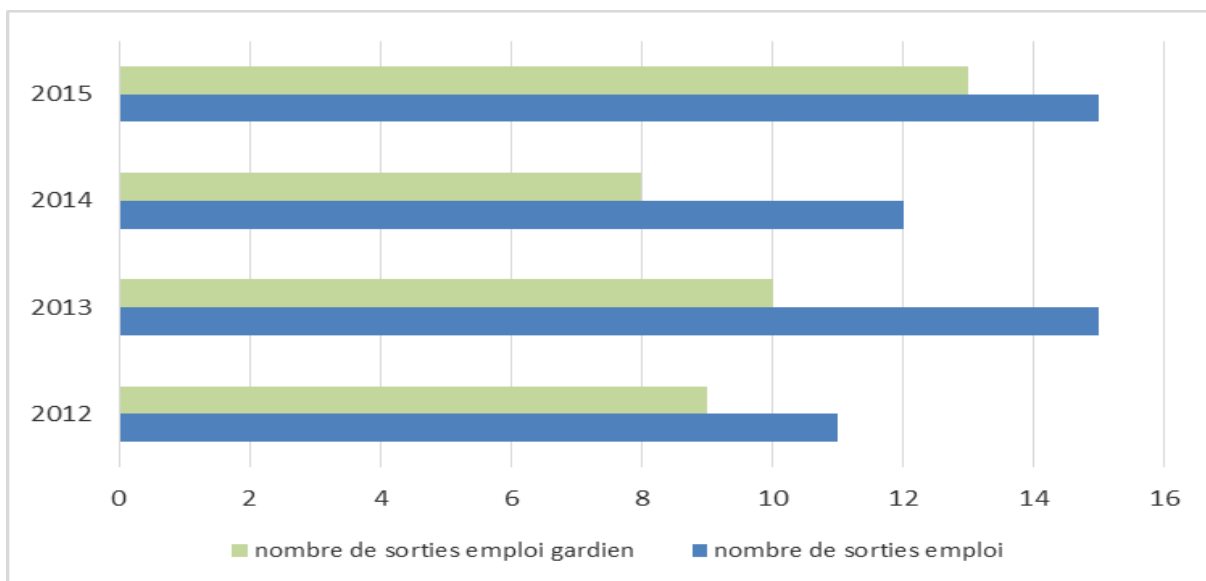


Chaque année, le dispositif « Parcours gagnant – parcours Gardien » compte en moyenne 39 personnes. La file active est comprise entre 20 à 35 personnes. Parmi les personnes qui sortent du dispositif chaque année, 80% environ sortent vers l'emploi. Ces sorties vers l'emploi représentent par ailleurs 34% du nombre total de salariés accompagnés.

#### Evolution du nombre et types de sorties :

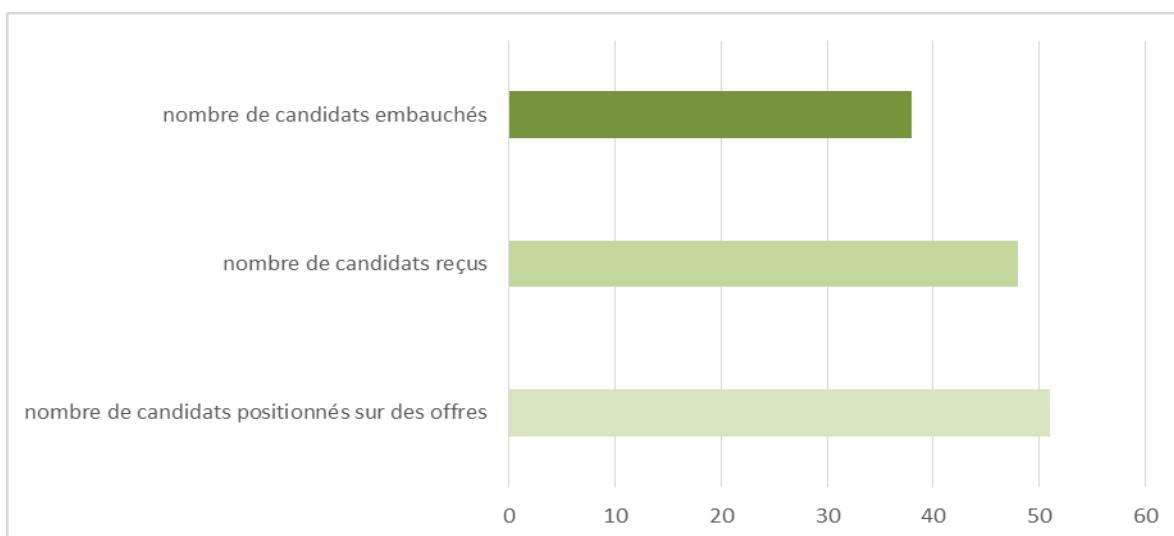


Entre 2012 et 2015, 53 sorties dans l'emploi sont intervenues dans le cadre du « Parcours gagnant – parcours Gardien » : 85% d'entre elles ont été assurées dans le cadre d'un CDI (45). 75% des sorties emploi ont débouché effectivement sur un emploi de gardien. 100% des personnes embauchées auprès d'un bailleur sont toujours en poste en 2016.



Ces proportions d'accès aux contrats à durée indéterminée et de maintien dans le poste sont tout à fait exceptionnelles pour une SIAE.

Par ailleurs, les taux de positionnement, d'entretiens décrochés et d'embauche obtenus sur la période 2012-2014 témoignent également d'une très bonne adéquation profil -besoin :



Plus de 94% des candidats positionnés sur les offres de gardien par Unis Vers l'Emploi ont été reçus en entretien. 74,5% d'entre eux ont finalement été embauchés.

Dans un contexte de crise économique majeure, ces données établissent la pertinence et la qualité de l'accompagnement et des placements RH opérés.

Un autre impact, corollaire mais non secondaire, a été exprimé par les personnes bénéficiaires elles-mêmes, également relevé par les conseillères d'insertion professionnelle : leur changement de regard vis-à-vis d'elles-mêmes, la confiance et la dignité restaurées. Le suivi mis en place a permis aux salariés les plus en difficulté de se remobiliser. Les missions de coaching se confirment être en pratique déterminantes.

### 5.1.2 Impacts sur l'organisation

La mise en place de « Parcours gagnant – parcours Gardien » a permis de développer de nouvelles compétences en interne.

Structurer une compétence RH pour renforcer l'accompagnement des publics suivis au sein des trois structures a été nécessaire. Comme rappelé plus haut, il a fallu constituer en interne un groupe projet/pôle qui a travaillé sur la structuration d'un process et d'outils spécifiques pour atteindre les objectifs visés. Le projet leur a donné l'opportunité d'évoluer dans leurs pratiques en les orientant davantage vers des compétences de « placement emploi » sur la base d'une analyse fine des besoins en recrutement des entreprises. Concrètement, les quatre conseillères investies sur Parcours gardien ont ainsi bénéficié d'une formation « job coaching ».

L'action a permis d'asseoir et de développer une modalité de fonctionnement transversal, en groupe projet/pôle, de nature à favoriser la montée en compétence, capitaliser les savoir-faire et contacts développés par chacun des salariés et l'adaptation permanente des outils aux changements.

Au niveau de l'impact financier, le mouvement de hausse du chiffre d'affaire d'Unis vers l'Emploi est observé, avec une progression 23% entre 2010 et 2014, et un léger infléchissement en 2015. Ce mouvement est évidemment lié à l'augmentation du nombre d'heures d'insertion réalisée (cf tableau p.7) mais ne nous permet pas, en l'état, de déterminer plus avant la part jouée par le Parcours gardien dans cette évolution.

### 5.1.3 Impacts sur l'environnement de la structure

Les représentants de bailleurs sociaux rencontrés ont mis en avant la sécurisation effective des recrutements assurés par ce biais. Les structures d'insertion ont une connaissance très fine des aptitudes et compétences des personnes qu'elles accompagnent en même temps que des besoins spécifiques propres à chaque organisme partenaire. Les positionnements opérés sont « sur mesure ». Les salariés en insertion connaissent vraiment le métier, sont particulièrement déterminés et motivés. Ils ont acquis de réelles compétences sur le terrain.

Au sein des bailleurs sociaux, un projet comme celui-ci a également permis aux services attachés à la direction des ressources humaines de se rapprocher plus directement des SIAE. Jusqu'alors les rapports passaient principalement à travers les responsables de site. En s'appuyant sur des personnels convaincus par la démarche sociale, les organismes ont ainsi pu changer leur regard vis-à-vis des publics en insertion et s'ouvrir à l'action de placement de la structure.

Autre impact pointé de la part des bailleurs sociaux : le gain de temps obtenu à travers ce type de partenariat. Unis Vers l'Emploi assure par son entremise la mission de sourcing. La diffusion de l'offre, la réception des cv, les contacts à entreprendre afin de s'assurer de la pertinence de chaque candidature... tout ce pan est assuré par les conseillères d'insertion professionnelle lorsqu'elles positionnent plusieurs candidats.

Le projet a plus largement représenté l'opportunité de réaffirmer la place de la structure sur son territoire, vis-à-vis de l'ensemble de ses partenaires, publics et privés.

Sa capacité à innover en matière d'insertion professionnelle lui a permis d'être identifiée comme une ressource sur laquelle compter. L'important travail de communication réalisé à travers « Parcours gagnant – parcours Gardien » lui a conféré une plus grande visibilité :

- Création d'un site web dédié (<http://parcours-gagnant.fr/parcours-gagnant/>) ;
- Diffusion régulière d'une e-letter ;

- Organisation de temps forts tels que le petit déjeuner des partenaires (plus de 80 personnes présentes : élus, représentants de bailleurs, de services publics de l'emploi, de partenaires associatifs...);
- Organisation de visites apprenantes dans le cadre du COORACE...

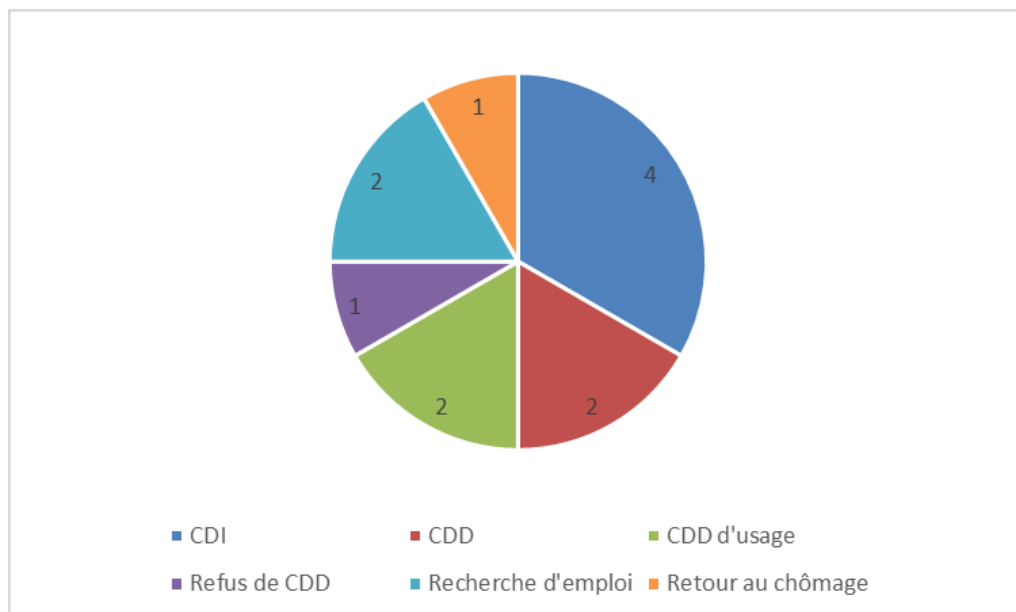
Selon le Directeur général d'Unis Vers l'Emploi cette visibilité accrue et le crédit professionnel conféré à la structure par les bailleurs lui ont permis de remporter de nouveaux marchés et de se positionner tant auprès des organismes de logement que des collectivités. Ces dernières ont en effet acquis à cette occasion une meilleure connaissance des métiers couverts par la structure, soit des retombées positives indirectes en termes d'emploi.

« Parcours gagnant – parcours Gardien » est enfin perçu comme un élément ayant contribué à développer les échanges entre Unis Vers l'Emploi et Pôle Emploi.

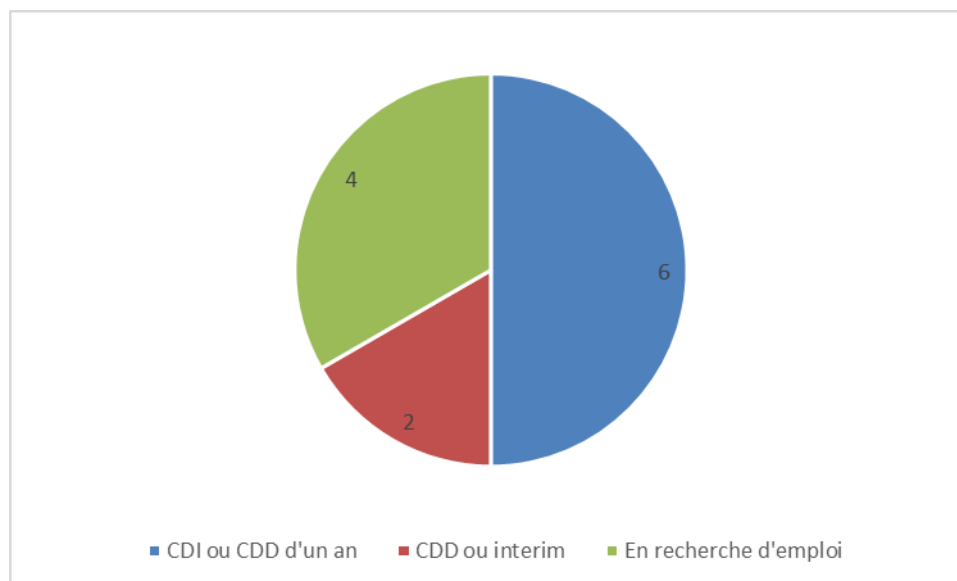
## 5.2 Retours d'impacts au sein de Interm'Aide Emploi à Rouen

Au sein d'Interm'Aide emploi, 2/3 des personnes ayant obtenu le contrat de professionnalisation ont été embauchées en CDI ou CDD à l'issue de leur formation en 2014 et 2015.

A l'issue des périodes de professionnalisation en 2014, 8 personnes sur les 12 entrées dans le dispositif ont trouvé un emploi dans le secteur.



Cette proportion tend à s'améliorer en 2016 : un mois et une semaine seulement à l'issue de la formation, la répartition des salariés est la suivante:



C'est la première fois que la structure est en capacité de placer durablement des personnes à l'issue des 3 à 6 mois d'un parcours qualifiant.

## 6. Analyse des critères de réussite de l'essai

L'analyse portée à la fois sur les modalités d'action entreprises dans le cadre du projet « Parcours gagnant – parcours Gardien » d'Unis vers l'Emploi (Rhône) depuis 2012, et celles développées ultérieurement sur les territoires de Rouen (2013) et Montreuil (2014) permettent d'interroger les facteurs de réussite et d'identifier un certain nombre d'éléments, structurels et conjoncturels, déterminants pour la mise en œuvre du projet.

Ces éléments constituent autant de critères de sélection des structures les plus à même d'opérer un essai du projet.

### 6.1 Analyse des critères externes de réussite

Parmi les principaux critères de réussite à prendre en compte, celui relatif à l'environnement immédiat de la structure ressort clairement des entretiens conduits auprès de chacun des représentants interrogés.

#### 6.1.1 L'antériorité de relations partenariales avec les bailleurs et la connaissance fine de ces organismes sur son territoire

L'antériorité des relations entre les SIAE et les bailleurs employeurs, la confiance et la reconnaissance instaurées au fil des missions déployées ont chaque fois présidé à la création du « Parcours gardien ». Une très bonne connaissance du secteur (public comme privé selon l'assiette d'intervention), de leur structuration interne, du métier de gardien tel que chacun l'appréhende (non seulement au sein de sa propre organisation mais également sur chacun de ses sites), des compétences et prérequis exigés est nécessaire.

Autant d'éléments qui entrent directement en compte dans la mission de placement attachée à « Parcours gardien ». Cette exigence s'impose d'autant plus que les bailleurs présentent, comme cela a été précédemment pointé, une hétérogénéité de modalités de fonctionnement et de besoins. Il convient d'acquérir par conséquent une connaissance minimum, depuis le terrain. S'appuyer sur des ressources telles que le réseau régional de l'Union Sociale de l'Habitat permet de l'amplifier par la suite.

Ces liens opérationnel et conventionnel s'établissent généralement préalablement et progressivement dans le cadre des services proposés par les structures d'insertion, que ce soit en matière de travaux d'entretien, de service de portage de courses ou d'aide aux locataires lors de la réhabilitation en milieu occupé par exemple. Il ne s'agit donc pas là d'un critère trop restrictif.

### 6.1.2 L'inscription de la structure sur des territoires à enjeux concentrant le logement social

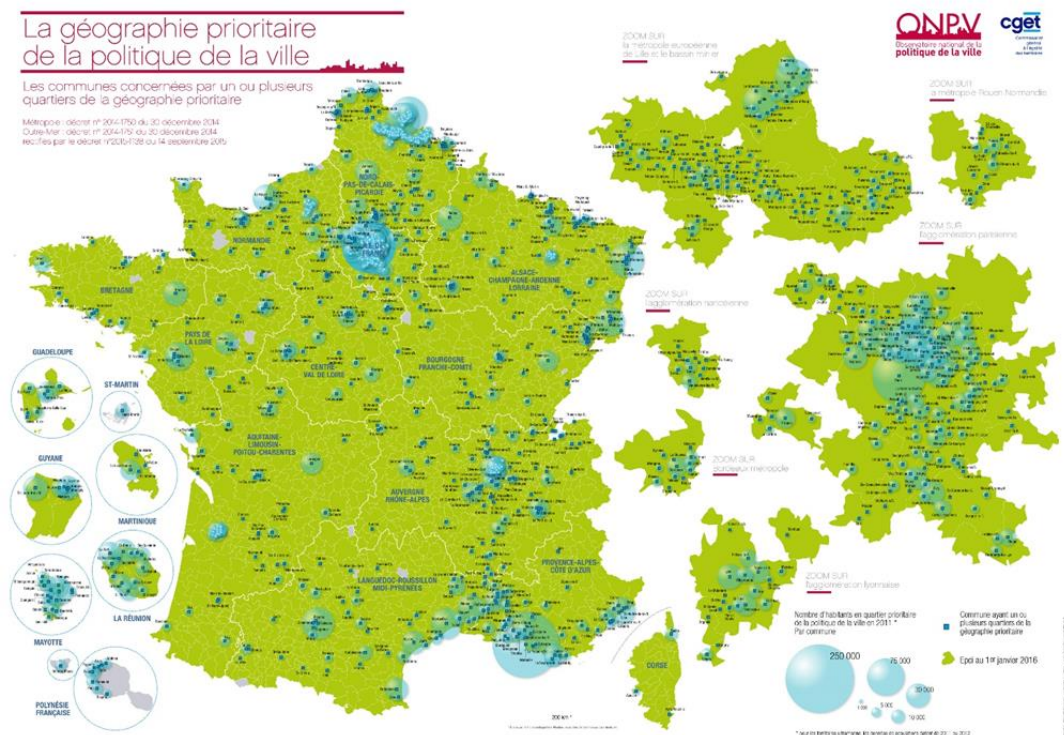
La question de la détermination du territoire se pose dès lors que les SIAE entendent répondre à des besoins de recrutement non ou mal satisfaits, en direction des bailleurs, sociaux ou privés.

Les trois structures ayant développé un « Parcours gardien » sont implantées au cœur de sites urbains importants, quoique de taille variable, au sein de quartiers concentrant un important vivier de logements sociaux et de personnes en difficulté.

Les partenariats avec les bailleurs se sont d'abord développés dans le cadre d'une logique locale de proximité.

En outre, un soutien financier est accordé aux trois porteurs de projet au titre de la politique de la Ville. L'articulation entre logique d'insertion des personnes et logique de cohésion et de prévention au sein des quartiers apparaît dans les trois modèles, même si elle est rarement mise en avant. Côté bailleurs et opportunités en termes de besoins à pourvoir, on rappellera enfin que l'obligation faite aux bailleurs de recruter un gardien pour 100 logements vaut pour les immeubles situés en zones urbaines sensibles.

Cartographie des quartiers classés prioritaires :



Economiquement, la structure doit pouvoir compter sur un vivier de besoins de mise à disposition suffisamment important côté bailleur/s pour asseoir le dispositif et garantir son développement sur le plan financier. Stratégiquement, elle doit également veiller à ne pas se retrouver en situation de dépendance en ne s'adossant qu'à un seul organisme, même très important, qui se retrouverait alors en situation de monopole. La gouvernance de l'action risquerait de s'en trouver affectée.

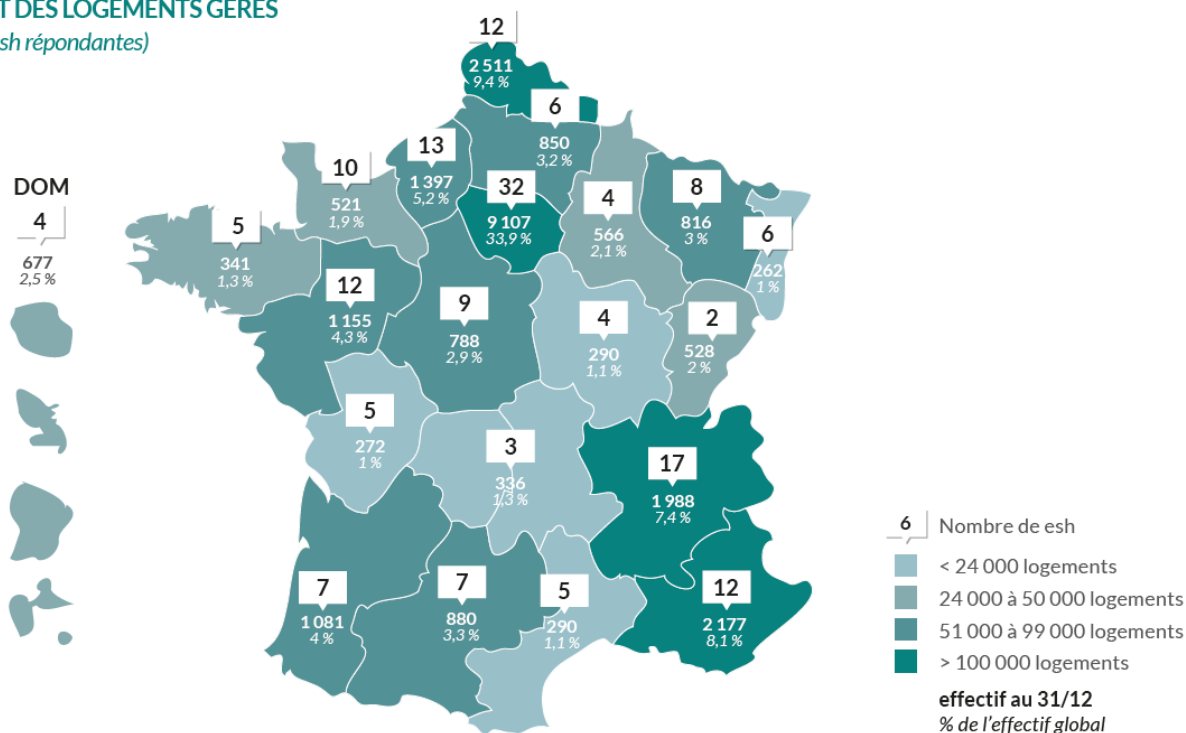
Le critère du territoire nous semble à ce titre devoir être pris en compte, qui conditionne une présence suffisante de bailleurs. Il n'exclut pas d'expérimenter toutefois la pertinence d'un tel projet à l'échelle d'une zone moins urbaine et moins dense.

La lecture des rapports de branche édités lors des assemblées générales des Entreprises sociales pour l'habitat<sup>4</sup> (ESH) permettent d'identifier, sur la base de leurs retours, les zones géographiques concentrant les ressources humaines les plus importantes en ETP, tout métier confondu, et les logements gérés. L'Île de France, Auvergne Rhône Alpes, les Hauts de France, la Normandie, PACA et Pays de la Loire ressortent particulièrement.

En 2015 :

### RÉPARTITION DE L'EFFECTIF EN ETP ET DES LOGEMENTS GÉRÉS

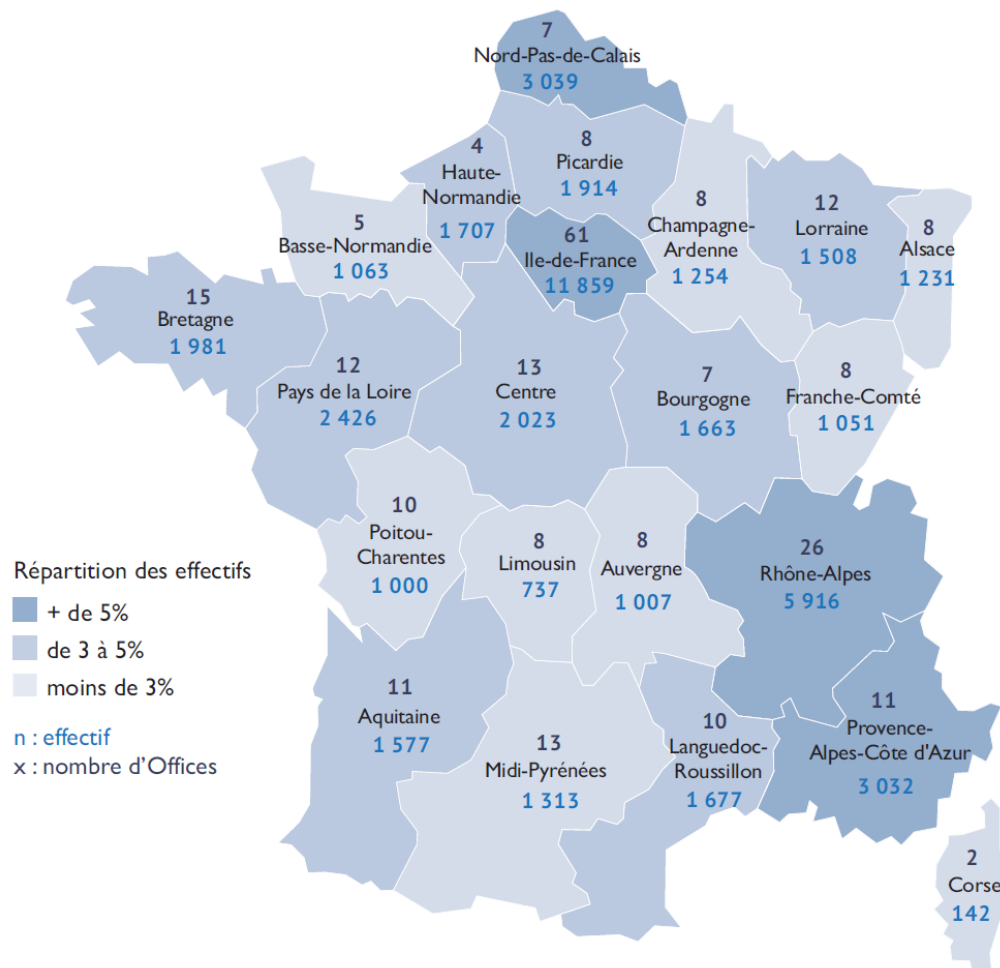
(esh répondantes)



<sup>4</sup> <http://www.esh.fr/rh/les-enquetes-et-etudes-rh/rapports-annuels-de-branche/>

Des chiffres corroborés par le rapport de branche, statistiques emplois et formations des Offices publics de l'habitat en 2014<sup>5</sup> :

#### Répartition des effectifs sur l'ensemble du territoire



En pourcentage des effectifs, les 5 régions les plus importantes sont :

- Ile-de-France qui représente 24,1% des effectifs (21,9% des logements)
- Rhône-Alpes : 12% des effectifs (11,4% des logements)
- Nord-Pas-de-Calais : 6,2% des effectifs (5,9% des logements)
- Provence-Alpes-Côte d'Azur : 6,2% des effectifs (5,4% des logements)
- Pays de la Loire : 4,9% des effectifs (5,6% des logements)

#### 6.1.3 L'implication des acteurs publics de l'emploi et de l'insertion

Les relations partenariales tissées avec l'administration et le service public de l'emploi, leur sensibilité au projet ont été déterminantes pour la réalisation de l'action.

Concrètement, la DIRRECTE a ainsi permis d'obtenir, pour les trois « Parcours gardien » mentionnés :

- Un soutien financier, attribué pour la mise en œuvre de l'expérimentation et/ou un soutien apporté en vue de l'obtention d'un financement FSE ;

<sup>5</sup> <http://www.foph.fr/oph/Actualites/Le+rapport+de+branche+2015+des+OPH+est+disponible+!>



- Des dérogations, ayant permis la signature des contrats de professionnalisation intégrés au projet conduit par Interm'Aide Emploi. Au-delà, l'Unité Territoriale de Seine Maritime s'est impliquée pour obtenir une contribution financière de l'Agefos-PME et participe au comité de pilotage attaché au projet.

Pôle emploi, les plan locaux pour l'insertion et l'emploi (PLIE) sont également des contributeurs importants : au titre de la pertinence des prescriptions assurées, des financements accordés, de leur implication dans le processus de recrutement des candidats.

L'existence de liens partenariaux nourris entre les futurs porteurs du projet « Parcours gardien » et ces acteurs locaux figurent parmi les facteurs non négligeables de réussite.

#### *6.1.4 Contributions et engagements des têtes de réseaux*

L'appui assuré par le COORACE d'une part, et l'Union sociale de l'habitat d'autre part compte également dans la dynamique d'essaimage. La signature le 7 juin 2016 d'une convention nationale passée entre ces deux partenaires pour la mise en œuvre, sur l'ensemble du territoire, de 100 parcours d'insertion constitue un geste fort en faveur du soutien apporté à la démarche.

Elle formalise une implication de longue date de leurs délégations régionales respectives, auprès notamment d'Unis Vers l'Emploi et d'Interm'Aide Emploi. C'est un levier que les structures entendent activer pour intensifier l'action à l'échelle régionale.

Il nous semble important d'inscrire par conséquent l'accélération de l'essaimage de cette expérimentation dans cette logique partenariale en nous appuyant sur ces deux têtes de réseau et leurs instances locales.

## **6.2 Analyse des critères internes de réussite**

### *6.2.1 Le statut et le modèle économique de la structure*

Le modèle de « Parcours gardien » mis en place par Unis vers l'Emploi s'est aussi bien adapté au statut des deux associations intermédiaires (Ariel services et Solidarité services) qu'à celui d'entreprise intermédiaire (Buers services). Celui d'Interm'Aide Emploi a pu s'adapter à la condition d'une dérogation accordée par la DIRECCTE, ce qui implique une adhésion de l'administration à la démarche.

La capacité de la structure à porter l'ingénierie et la mise en œuvre du projet suppose en revanche qu'elle dispose de moyens financiers pour réaliser un tel investissement. Il s'inscrit dans une logique de déploiement et repose donc sur un modèle économique viable. En dehors des heures de mise à disposition obtenues en retour des placements de salariés réalisés, le coût moyen à couvrir annuellement par les structures porteuses est de l'ordre de 50 000 à 100 000 euros, qui comprend les charges de personnel permanent impliqué, les frais de fonctionnement et de communication.

Cette capacité à soutenir financièrement la démarche mérite d'être par conséquent confirmée.

Celle à la soutenir humainement et politiquement également.

### *6.2.2 La structuration interne et l'adhésion du conseil d'administration*

Si « Parcours gardien » nous semble découler assez naturellement des missions originelles de la structure, il n'en demeure pas moins qu'elle participe d'un nouveau positionnement vis-à-vis de ses clients et partenaires, ainsi que d'un déploiement d'activité tournée sur la prospection, la proposition de nouveaux services RH qualitatifs et le placement de salariés en insertion.

Ce changement de posture commande le développement de nouvelles compétences internes et une professionnalisation en ce sens des équipes permanentes. L'implication de la direction dans le pilotage de l'action est fondamentale. Elle requiert une forte adhésion des salariés ainsi que des administrateurs.

## **7. Analyse des éléments structurants et des risques à prendre en compte dans l'essaimage**

Tirant bénéfice de leur expérience professionnelle passée auprès des bailleurs sociaux, en réponse à un besoin constant de recrutement sur le métier de gardien, Unis vers l'Emploi, Ladomifa et Interm'Aide Emploi ont tous trois contribué à dessiner les contours d'un parcours gagnant capable à la fois de se développer économiquement, de sécuriser l'emploi des personnes en insertion et de répondre à la demande RH des bailleurs de l'agglomération.

Le projet mis en œuvre depuis 5 ans maintenant au sein d'Unis vers l'Emploi est structuré mais relativement peu formalisé. Celui de Rouen, au contraire, s'ancre dans un circuit plus formalisé mais contraignant.

L'essaimage du premier nous oblige à examiner de plus près les dénominateurs communs, à prendre en compte comme autant de points de vigilance, et les points différenciants. De cette analyse dépend, nous semble-t-il, le modèle de développement à préconiser.

### **7.1 Analyse des éléments essentiels liés à la méthode de mise en œuvre du projet**

Trois éléments clefs, ADN en quelque sorte d'un « Parcours gardien » réussi, ressortent. Ils conditionnent le succès de la démarche et méritent à ce titre d'être pris en compte lors du transfert du projet.

#### *7.1.1 Le repérage et la sélection des candidats sur le parcours*

Les modalités de captation des publics à intégrer dans le parcours gardien et de leur sélection en vue de leur accompagnement et de leur formation jusqu'à leur positionnement sur des offres d'emploi sont stratégiques. Inadaptées, elles mettent en échec l'insertion des bénéficiaires, le temps de suivi consacré par les professionnels, le crédit de la structure et l'investissement financier opéré.

La sécurisation du parcours vers et dans l'emploi requiert de savoir, dès le départ, profiler au mieux les candidats au regard des prérequis des employeurs et/ou d'un niveau de compétences de base.

L'enjeu : cerner la motivation des candidats intéressés, s'assurer de leur bonne compréhension du métier et des compétences de base.

Cette mission, ce savoir-faire, incombe à la structure qui pilote l'action.

Au sein d'Unis vers l'Emploi, elle repose sur un temps d'observation et une appréhension suffisante des aptitudes professionnelles (savoir-être et savoir-faire) effectués par les conseillers en insertion, en lien avec les chefs de chantier sur le terrain. Le vivier de candidats est strictement interne. Plus d'une trentaine de personnes en moyenne intègre le parcours chaque année.

Au sein d'Interm'Aide Emploi : l'appel à candidats est très ouvert. Il ne concerne pas seulement les salariés en insertion de la structure. Après un premier travail de sélection, la quarantaine de personnes retenues est reçue par Pôle emploi, partenaire intégré au Parcours, qui recourt à la méthode de recrutement par simulation (MRS). Seule une douzaine accèdera *in fine* à la formation qualifiante.

Dans les deux cas une démarche « découverte du métier » est initiée (enquête métier). La qualité de l'accompagnement conduit en amont est déterminante.

#### *7.1.2 L'alternance immersion dans l'emploi et formation*

La force de l'accompagnement et du soutien proposés réside dans l'appréhension concrète, opérationnelle permise du métier, grâce, d'une part, à des formations spécifiques, adaptées, professionnalisantes, d'autre part à des stages ou mises à disposition sur le terrain qui donnent à comprendre toute l'étendue des savoirs faire et des savoir être requis pour ce type de poste.

La capacité de la structure à anticiper et s'adapter aux exigences des employeurs est essentielle.

Cette alternance doit impliquer les clients partenaires, ne serait-ce que pour expliciter leur fiche de poste ou processus de recrutement. Le système de tutorat, développé sur tous les sites rencontrés, joue un rôle essentiel dans l'accompagnement des salariés en insertion. Fort de cette expérience acquise sur le terrain, renforcée/développée par la formation, les bénéficiaires du parcours acquièrent une véritable employabilité. A défaut, le circuit ne permet pas de déboucher sur des sorties rapides et pérennes et menace le modèle à sa base.

### *7.1.3 La préparation aux entretiens – job coaching et l'accompagnement dans l'emploi*

L'acquisition et la maîtrise de compétences, techniques, même avérées par un diplôme, ne suffisent pas à garantir le recrutement des personnes accompagnées.

Un point de vigilance est de plus en plus porté sur l'aide à la préparation des entretiens, et, avant cela, le développement de l'estime soi, à la prise de parole et à la gestion du stress et de ses émotions. Restaurer la confiance et l'estime de soi sont ici appréhendés comme conditions à part entière de la réussite de la mission de « Parcours gardien ».

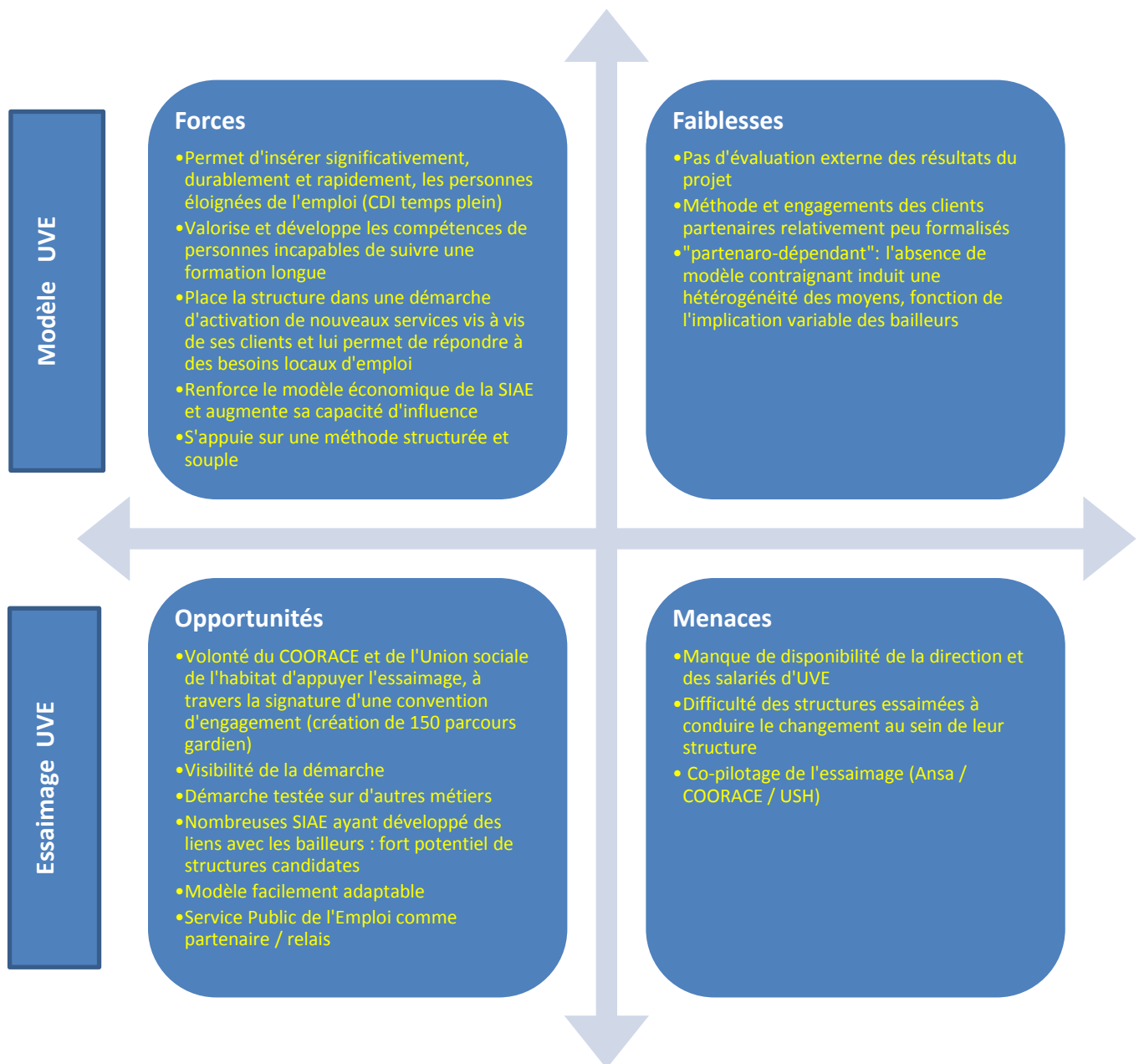
Ce travail contribue à garantir un taux d'accès à l'emploi important. Ce soutien peut soit être porté par des chargés d'accompagnement de la structure, formés à cet effet, soit être externalisé à un organisme de formation.

L'accompagnement à la prise de poste est enfin un élément important qui achève de sécuriser l'insertion professionnelle des personnes recrutées. Il représente pour les employeurs un service de médiation supplémentaire sur lequel s'appuyer en cas de difficulté (aide à la communication, besoins d'ajustement, appuis auprès du salarié...).

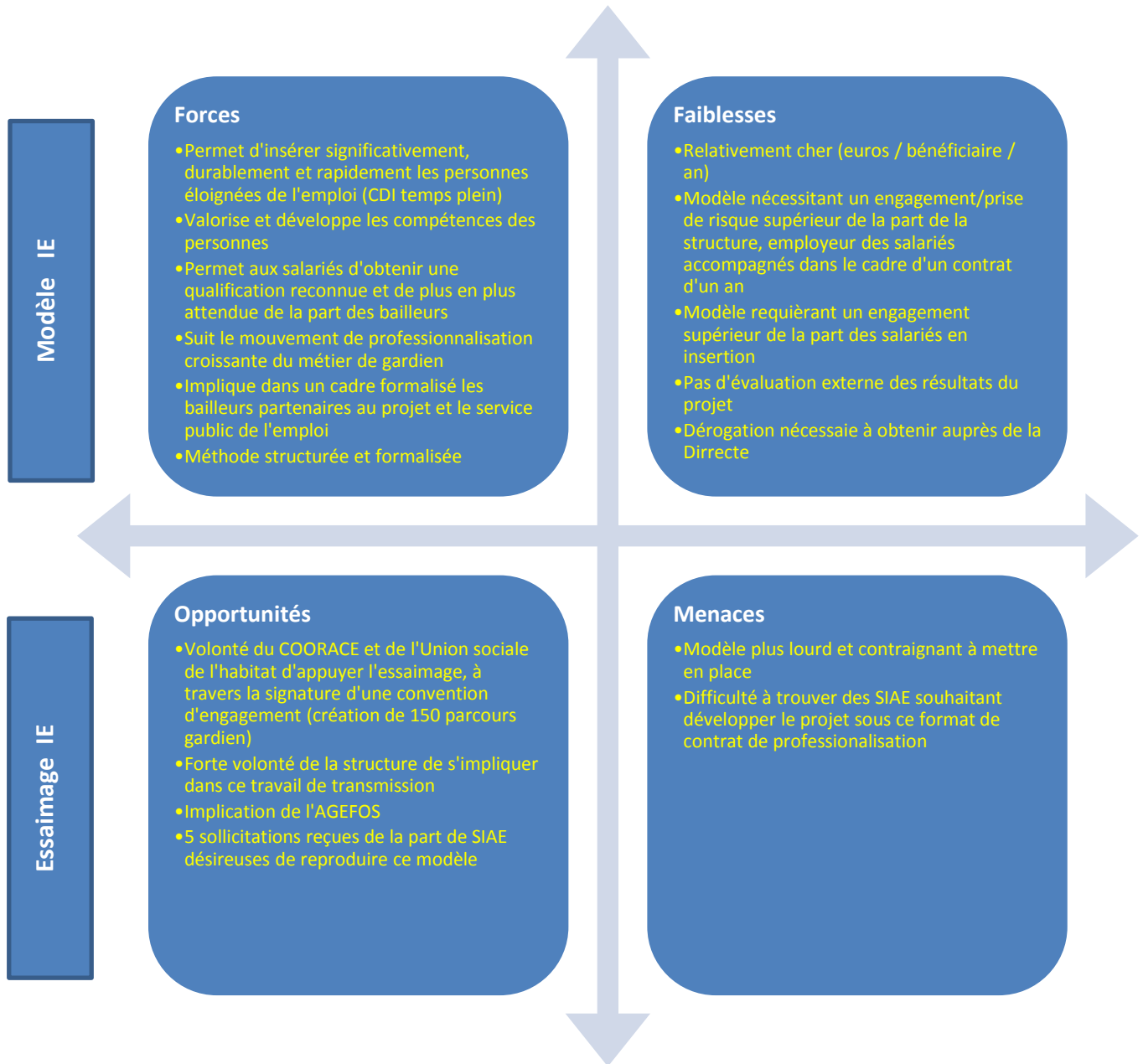
## 7.2 Analyse SWOT du modèle Unis vers l'Emploi et de son essaimage

Les données collectées et rencontres avec les représentants d'Unis vers l'Emploi permettent de dresser l'analyse SWOT suivante, portant ici sur deux axes :

- Les forces et faiblesses du modèle « Parcours gardien – parcours Gagnant » développé ;
- Les opportunités et les risques de son essaimage à prendre en compte.



### 7.3 Analyse SWOT du modèle Interm'Aide Emploi et de son essaimage



## 8. Présentation du scénario retenu en vue du déploiement du projet

### 8.1 Points liminaires

Un certain nombre de questions émergent de cette analyse des initiatives existantes. En voici les principales.

1/ Qui participe au déploiement et pourquoi ?

Déterminer la modalité pertinente d'accompagnement au déploiement de « Parcours gardien » nécessite d'identifier précisément l'acteur ou les acteurs qui la porte/ent, les objectifs recherchés et les moyens mobilisables.

Ce projet, initié par Unis Vers l'Emploi, mis en œuvre, sous d'autres conditions par Interm'Aide ou Lodomifa, a été intégré au sein de l'AIS.

C'est donc à ce titre et pour le compte des partenaires impliqués que l'ANSA entend tout d'abord répondre. L'enjeu est bien ici de démultiplier la force de frappe de la démarche en l'irriguant le plus largement possible sur l'ensemble du territoire pour réaliser l'objectif d'accès significatif à l'emploi durable des personnes en chômage de longue durée dans un contexte économique contraint.

Par-delà les SIAE porteuses, le projet engage cependant d'autres parties prenantes, mentionnées au cours de la présente étude, déjà impliquées en faveur de son développement :

- Le COORACE auquel adhère la structure porteuse, qui a permis, depuis 2013, de lui fournir une visibilité et d'encourager d'autres acteurs de l'insertion à s'emparer de la démarche (visites apprenantes, organisées chez Unis vers l'Emploi ou Interm'Aide Emploi, réalisation de fiches expérience...);
- L'Union sociale de l'Habitat, représentant les bailleurs sociaux, et l'AFPOLs, son organisme de formation, qui ont permis au niveau local de faciliter la mise en œuvre de l'action. L'USH promeut formellement, au niveau national, sa démultiplication à travers l'engagement conventionnel passé le 7 juin dernier avec le COORACE de créer 150 parcours gardiens sur le territoire.

Cette double tête de réseau, préexistante à l'impulsion politique donnée par l'Accélérateur d'innovation sociale, constitue autant un appui/pivot qu'un mouvement déjà enclenché, qu'il convient naturellement de prendre en compte tant dans les propositions d'accompagnement à l'essaimage que dans sa gouvernance. L'enjeu de l'ANSA sera ici de contribuer à accélérer et à amplifier un déploiement annoncé de l'action, opérée jusqu'à présent de manière très libre, et plus ou moins formelle.

Dans cette hypothèse, l'essaimage ciblera un même métier (gardien d'immeuble), une même catégorie de partenaires (bailleurs sociaux), sur des territoires à déterminer. Cela n'exclut pas la possibilité toutefois d'élargir le panel de parties à inclure, telles que les syndicats ou encore les entreprises (dans le modèle de conciergerie d'entreprise développé par exemple par Bouygues Immobilier, cf Conciergerie solidaire de Bordeaux). On s'écartera en revanche d'un essaimage de la méthode appliquée à d'autres secteurs d'activité.

La présence de tous ces acteurs tournés vers un même objectif amplifie la force de la démarche.

Elle commande cependant que soient clairement prise en compte la complémentarité des objectifs opérationnels ou intermédiaires, propres à chacun d'eux, tels que :

- Capitaliser et mutualiser la méthodologie développée dans le cadre de l'expérimentation conduite ;
- Améliorer qualitativement le projet à travers sa mise en partage ;
- Développer et encourager une formation adaptée aux nombreuses réalités du métier et à ses évolutions ;

- Répondre à des besoins non ou mal couverts localement...

2/ Un parcours, deux modèles : choisir, et renoncer, ou concilier ?

L'étude de faisabilité a permis de faire apparaître que le projet intégré à l'AIS est un parcours qui contient au minimum deux modèles :

- Un modèle souple, pragmatique, qui colle au plus près des besoins immédiats des bailleurs sociaux partenaires et les adapte au profil des salariés accompagnés en s'appuyant sur les outils communs (contrats de mise à disposition, contrats à durée déterminée d'insertion): c'est le modèle utilisé par Unis Vers l'Emploi et Lodomifa ;
- Un modèle formalisé mais plus contraint, qui engage structure et bailleurs dans une démarche de qualification en même temps que d'accès à l'emploi, en recourant aux contrats de professionnalisation sur un an. C'est l'approche retenue par Interm'Aide Emploi.

Au stade de l'étude de faisabilité et de l'analyse des données communiquées, ces deux modèles génèrent un taux d'accès à l'emploi durable et de maintien dans le poste assez remarquable.

Un point d'investigation plus poussé permettra peut-être de pouvoir dégager de possibles effets, par comparaison, sur une échelle de temps plus longue et un éventail géographique d'expérimentation plus large.

Les deux modèles économiques sont sensiblement différents (requérant notamment plus de fonds à trouver dans le cadre du recours aux contrats de professionnalisation).

Cet élément différenciant nous apparaît non négligeable (cf matrice SWOT).

La certification permet :

- Aux salariés : d'accéder à un contrat non stigmatisant, à une réelle qualification professionnelle reconnue par la branche et par conséquent à plus grande mobilité professionnelle (« passeport ») ;
- Aux bailleurs : de mutualiser leurs besoins de préparation au poste et de formation qualifiante (aucun d'eux, pris isolément, n'aurait pu assumer l'embauche et la formation d'un-e salarié-e en contrat de professionnalisation) ;
- D'intégrer une évolution du rôle et des missions de gardien : elle prépare les salariés à l'éventail des missions et au mouvement croissant de professionnalisation du métier (évolution progressive d'agent d'entretien à chargé de site, avec une dimension de services aux locataires qui est de plus en plus importante et exigée de la part les bailleurs).

Le recours aux contrats classiques articule autrement « temps de formation » et « temps d'immersion », en mettant l'accent sur l'accompagnement de personnes qui ne pourraient pas suivre des temps d'enseignements trop longs ou denses tout en valorisant et accroissant leurs compétences et savoir-faire. Cette porte d'entrée répond à des besoins exigeants tout en échappant à la logique de qualification, parfois « excluante ».

Choisir de prendre en compte et de s'appuyer sur la richesse de ces deux modalités d'expérimentation implique un cadre d'essaimage extrêmement souple et large. Opter au contraire pour l'un ou l'autre modèle induit une stratégie plus structurante.

## 8.2 Rappel des principales stratégies d'essaimage

En nous basant sur quelques-uns des travaux dédiés aux stratégies de changement d'échelle<sup>6</sup>, quatre principaux modèles opérationnels nous semblent pouvoir ressortir en lien avec l'objet de notre étude :

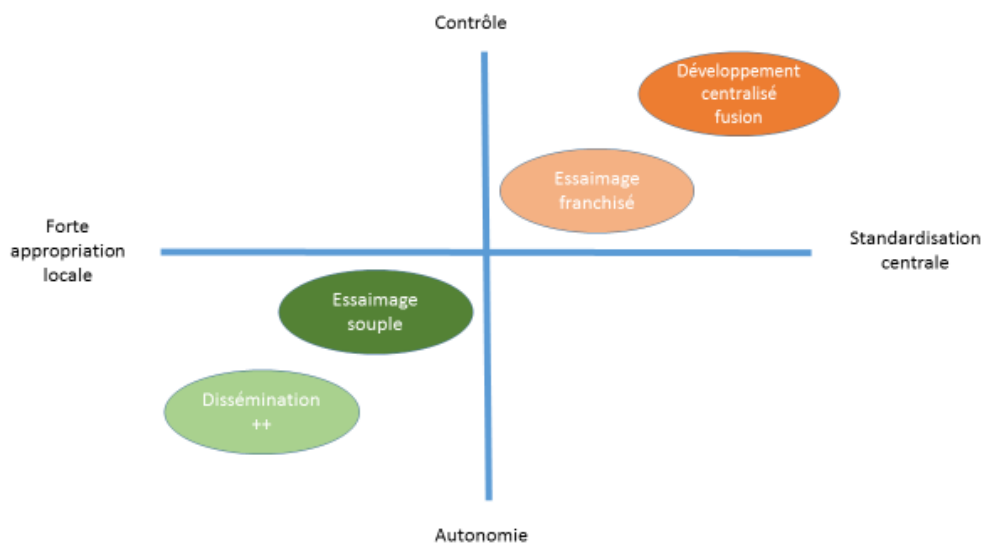
- La dissémination : fondée sur une impulsion externe (réseau, structures intéressées à s'approprier la démarche), elle repose sur l'organisation de la mise à disposition de l'information minimum nécessaire à l'adoption des principes et valeurs de la démarche auprès d'une communauté d'acteurs. Ces derniers demeurent très autonomes, et libres de l'adapter à leurs réalités locales. Le porteur de projet est essentiellement mobilisé au titre de son partage d'expérience. La fidélité au projet est plus lâche. C'est ainsi que s'est opéré progressivement le développement de Parcours Gardien dans le cadre du COORACE.
- L'essaimage souple ou fertilisation ouverte : en s'appuyant davantage sur la capitalisation des retours d'expériences du ou des porteurs de projet identifié/s, structurés et suffisamment formalisés, la démarche tend à engager les structures externes intéressées dans un programme un peu plus défini, attaché à une plus grande fidélité au projet et à une volonté de mutualiser par la suite des savoirs tirés d'une expérience commune. Le cadre demeure suffisamment souple cependant pour permettre aux parties prenantes d'adapter la démarche. Chacune des structures demeure autonome.
- L'essaimage « franchisé » ou fertilisation formelle : un pas est franchi dans le sens de la formalisation du partage de savoir-faire, et l'exigence de respect à la fidélité du modèle de base. Les principes, les modalités de mise en œuvre de l'action, les outils sont clairement identifiés et reconnus, constituant une marque. Elle implique la volonté du porteur de projet de contrôler le développement dans le respect des termes définis. Elle exige de lui qu'il anime la capitalisation de son expérience.
- Le développement centralisé ou la fusion : le changement d'échelle du projet induit ici un changement de taille de la structure porteuse, qui opte pour la création d'antennes ou de filiales. Cela lui permet de conserver la maîtrise totale du déploiement de son projet. Elle procède naturellement de la volonté des dirigeants, et nécessite des moyens humains et financiers importants.

---

<sup>6</sup> Notamment « Stratégies pour changer d'échelle – le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer », AVISE, décembre 2014 ; « Changer d'échelle – Dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires : une voie pour développer l'entrepreneuriat social », ESSEC, Caisse des Dépôts, AVISE, 2006 ; « Making it big – Strategies for scaling social innovations », NESTA, July 2014.



Modalités de changement d'échelle au regard du projet à déployer<sup>7</sup> :



Ces modèles ne constituent évidemment pas en soi des cadres strictement arrêtés ou définitifs. L'accompagnement assuré par l'ANSA au déploiement de l'action « Parcours gardien » pourra/saura marquer diverses gradations.

Deux voies nous semblent cependant devoir être écartées car inadaptées à la logique qui préside la démarche de l'Accélérateur d'innovation sociale pour l'emploi des personnes au chômage de longue durée :

- La dissémination, qui ne permet pas de réaliser à l'issue de l'accompagnement un bilan de l'appropriation produite ;
- La fusion, qui induit un changement de taille de la structure et n'entre donc pas dans le champ de notre démarche de soutien aux projets innovants.

Ces différents modèles nous permettent en revanche de marquer l'intention, d'indiquer une direction, en concertation avec les parties prenantes.

Au regard des différentes modalités de mise en œuvre de « Parcours Gardien » repérées sur le terrain et rapportées dans la présente étude, le comité de pilotage opérationnel du projet, réuni pour la première fois le 5 juillet 2016, s'est prononcé en faveur du modèle d'essaimage souple. Il a ce faisant écarté l'autre proposition soumise : un essaimage formel ou franchisé. Ce dernier exigeait de renoncer à l'une des deux modalités de mise en œuvre et d'opter soit pour la voie ouverte par Unis vers l'Emploi, soit pour celle d'Interm'Aide Emploi.

L'essaimage formel ou franchisé est basé sur une formalisation importante du processus « Parcours Gardien ». Les étapes à respecter, les outils, les principes d'intervention ou encore les modalités d'accompagnement sont strictement identifiés et définis dans leur contenu afin d'investir les structures désireuses de s'approprier la démarche d'une méthode « clés-en-main ».

---

<sup>7</sup> Le présent schéma est tiré du rapport « Ensemble, accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation dans leur changement d'échelle », groupe de travail Futurs publics, innover pour moderniser l'action publique, piloté par le SGMAP, décembre 2015, p.20.

Si cette option s'avère de prime abord plus simple, directive et sécurisante pour les parties prenantes car offrant un accompagnement cadré et normatif dans la démarche d'appropriation du projet, elle réduit cependant la capacité des SIAE à innover et à s'adapter aux réalités locales. Le renoncement à l'un ou l'autre modèle développé sur le terrain comme vu plus haut, alors même que tous deux ont fait leurs preuves, a également pesé en faveur d'un essaimage souple, dans une logique pragmatique.

**Tableau comparatif avantages/inconvénients des deux modèles d'essaimage**

Essaimage souple ou fertilisation ouverte	Essaimage franchisé ou fertilisation formelle
<b>Avantages</b>	
Concilie les deux modèles	Concentre les moyens de soutien sur un seul modèle identifié comme stratégique et facilite d'autant le processus d'appropriation
Impulse une dynamique collective autour d'un socle commun : mobilise potentiellement une large communauté de SIAE/bailleurs	Simplifie la mobilisation des structures et des partenaires focalisés sur une communauté d'essaimeurs plus restreinte
Sécurise un minimum la démarche d'appropriation	Sécurise et borde ++ l'appropriation
Confère un cadre de référence adaptable aux réalités locales et stratégies internes	Fournit aux structures "essaimées" un cadre et des outils d'appropriation plus formalisés et normatifs
Permet de dresser un bilan de l'appropriation de la méthode à l'issue de l'accompagnement	Permet de dresser un bilan précis de l'appropriation de la méthode à l'issue de l'accompagnement
Permet de formaliser à l'issue de l'accompagnement un réseau de partenaires autour de la capitalisation et mutualisation des pratiques PG	Garantit une meilleure fidélité au projet et un plus grand contrôle de la part du porteur du modèle essaimé sur le processus de déploiement
<b>Inconvénients</b>	
Nuit à la simplicité et à la force d'une seule approche	Réduit autant la vision que la portée potentielle de l'essaimage
Nécessite que les porteurs de projet s'entendent sur une stratégie commune	Réduit la capacité d'adaptation et d'innovation des SIAE
Commande la création d'un programme et d'outils propres, capables de transmettre aisément un socle de base articulé à des options de mise en oeuvre	Manque de pragmatisme - peu perméable aux variables locales
Requiert une implication minimum des porteurs de projet/têtes de réseau	Requiert un haut niveau de mobilisation du porteur de projet du modèle essaimé
	Induit une mise en concurrence de deux expérimentations ayant fait leur preuve

### **8.3 Intensifier et accélérer l'essaimage de la démarche Parcours gardien dans le cadre d'un modèle formalisé, souple et ouvert**

Comme évoqué précédemment, cette modalité d'essaimage permet d'intensifier le mouvement de déploiement amorcé depuis 2013-2014 au sein du COORACE, renforcé très récemment à travers la signature de la convention entre ce réseau et l'USH.

En se fondant sur la richesse que constituent les deux approches « Parcours gardien », et en considérant le nombre assez conséquent de SIAE engagées dans des relations partenariales avec les bailleurs sur leur territoire, le modèle d'essaimage formalisé mais ouvert constitue un levier intéressant.

Il induit également des contraintes, déjà relevées, qui méritent d'être bien prises en compte (cf tableau avantages/inconvénients produit au-dessus). « L'assiette » de l'essaimage sera ample et permettra de fédérer une communauté de structures essaimées suffisamment importante pour engager par la suite un travail de mutualisation et d'enrichissement des pratiques. Elle impactera a priori d'autant le nombre de bénéficiaires (personnes accompagnées en insertion).

L'accompagnement fourni par l'ANSA visera à structurer l'essaimage en concertation avec les parties prenantes tout en préservant une pleine latitude aux relations partenariales SIAE essaimées-bailleurs pour mettre à l'œuvre, localement, le parcours de leur choix.

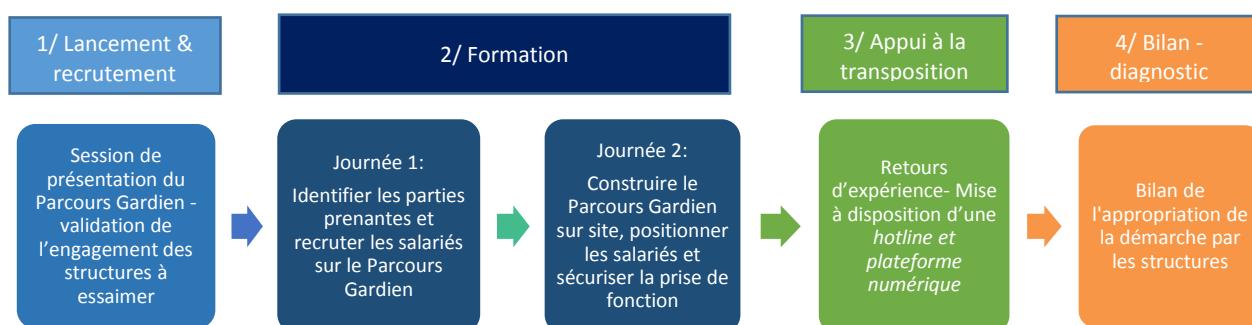
Enjeux de ce modèle d'essaiage:

Faciliter l'appropriation de la démarche, soutenir concrètement les logiques inter-partenariales, développer l'adaptation du modèle aux réalités locales de chaque structure « essayée ».

**Modalité d'accompagnement des structures d'insertion en vue de leur appropriation de la démarche « Parcours gardien »**

Trois réunions de travail du comité de pilotage opérationnel attaché à l'essaiage de la démarche Parcours gardien (voir membres ci-dessous, paragraphe 9) ont permis de co-construire un programme d'appui à sa transposition entre juillet et août 2016.

Ce programme se décline en quatre phases :



**1 : Faire connaître la démarche et recueillir l'engagement de structures intéressées et capables de se l'approprier : session d'une demi-journée**

Il s'agit de présenter au plus grand nombre de structures identifiées par les têtes de réseau l'approche défendue à travers « Parcours gardien », ses enjeux et les opportunités qu'elle représente localement. Les critères de réussite seront explicités, qui permettront ensuite de sélectionner les structures désireuses de s'engager formellement dans la formation attachée au programme. La validation d'engagement interviendra 15 jours après cette session de présentation.

L'ANSA s'appuie sur les têtes de réseau que sont notamment le COORACE, la FNARS (membres du Comité de pilotage opérationnel) mais aussi les autres membres du CNAIE (la FEI, le CNRQ, les chantiers-école, etc.) fin de diffuser largement l'invitation à participer à ces séances de sensibilisation.

Contenu de la demi-journée de sensibilisation :

	Lieu: Ile de France Le: 18/10/2016	Lieu: Lyon Le: 03/11/2016	Lieu: Nantes Le: 09/12/2016
13h30	Accueil des participants		
14h00	Présentation du cadre de l'essaiage de "Parcours Gardien" au sein de l'AIS Présentation du "Parcours Gardien" à travers ses deux modèles Echanges avec les participants		
15h15	Le métier de gardien dans le logement social . Présentation du cadre institutionnel au sein du logement social . Représentation et réalités du métier de gardien/employé d'immeuble		

	Echanges avec les participants
16h30	Présentation du processus et du programme d'essaimage "Parcours Gardien" Recueil des attendus Préparation aux sessions de formation, échanges et bilan.

## 2 : Former les structures candidates

En s'appuyant sur l'expertise des deux porteurs de projet que sont « Unis vers l'Emploi » et « Interm'Aide Emploi », le contenu d'une formation intensive d'une durée de 2 jours a été défini. Il doit permettre d'investir les structures des principaux points de vigilance et outil de mise en œuvre du Parcours gardien en tenant compte de leurs réalités locales et partenariales.

### ***Jour 1 : Savoir repérer et recruter les salariés sur le Parcours Gardien (1 journée)***

**Objectifs de la session 1 :** L'étape de prospection, de la détection des besoins et du recrutement des salariés à positionner sur le parcours de gardien d'immeuble est déterminante. Il en va de la crédibilité de la structure et de la viabilité financière de l'action. Cette séance doit permettre aux structures accompagnées d'être alertées sur les principaux points de vigilance, les étapes à respecter et modalités internes de contrôle et de mise en œuvre.

	Lieu: Paris Le: 17/11/2016	Lieu: Lyon Le: 05/01/2017	Lieu: à déterminer Le: 19/01/2017
9h00	Accueil des participants, tour de table, attendus.		
9h30	Prospecter et diagnostiquer les besoins des bailleurs, identifier leur processus de recrutement: · Echange à partir des fiches de postes · Méthode et argumentaire de prospection		
11h30	Recenser les compétences et les missions, assurer une veille sur les besoins RH		
12h30	Déjeuner		
14h00	Repérer et informer les potentiels candidats parmi les salariés en insertion · Adapter la méthode de recrutement aux besoins de la SIAE · Informer les salariés et impliquer les partenaires de l'emploi		
15h00	Sélectionner les candidats : s'assurer de la compréhension du métier, de la bonne évaluation du projet professionnel et des compétences des personnes intéressées		
16h30	Formaliser l'engagement des salariés et des bailleurs sociaux		
17h	Bilan de la 1ère journée		

### ***Jour 2 : Savoir construire le Parcours gardien sur site et sécuriser la prise de fonction (1 journée)***

**Objectifs de la session 2 :** Pour les structures d'insertion, l'accompagnement des salariés à travers la mise en œuvre du parcours gardien constitue le second axe fort de la démarche. Découverte du métier et de ses multiples réalités sur le terrain, acquisition de compétences spécifiques, développement d'outils de partage de savoir et d'expériences, recours aux MAD ou contrats pro... Cette séance entend renseigner les structures accompagnées sur ces implications, les processus de suivi des personnes et leur donner la possibilité ensuite de se positionner en connaissance de cause quant au modèle à privilégier.

	Lieu: Paris Le: 18/11/2016	Lieu: Lyon Le: 06/01/2017	Lieu: à déterminer Le: 20/01/2017
9h00	Retour sur la 1ère journée		
9h30	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 · Recourir aux contrats de professionnalisation		
11h30			

	Développer le partage d'expériences : organiser et développer le recours au tutorat externe et les échanges entre pairs
12h30	Déjeuner
14h00	Adapter les outils de suivi et d'accompagnement
15h00	Sécuriser le positionnement des candidats sur les offres et la prise de fonction: . Développer le travail autour de la présentation et connaissance de soi et du métier . Accompagner le salarié recruté et l'employeur partenaire post-embauche : outils et processus de sécurisation
16h30	Aider à la prise de décision quant au modèle de déploiement à privilégier sur son territoire
17h00	Bilan de la formation

### 3 : Faciliter la mise en œuvre opérationnelle de la démarche Parcours gardien à travers un conseil individualisé et un retour d'expériences collectif

Une hotline mise en place par l'ANSA permettra de recueillir les difficultés, questions posées liées à la mise en œuvre concrète du Parcours gardien au sein de chaque structure formée. Les experts et partenaires (dont les associations régionales de l'habitat social, les bailleurs locaux, les acteurs publics de l'emploi...) seront saisis autant que de besoin afin de lever les obstacles rencontrés. Ces conseils et données seront mutualisés. Un temps d'échange collectif sera également organisé pour pousser plus loin les préconisations délivrées à travers la mise en place d'une plateforme numérique. Ces retours d'expériences contribueront à l'édition d'un référentiel dédié censé faciliter l'appropriation de la démarche Parcours gardien.

### 4 : Evaluer la démarche d'appropriation

Au terme de ce travail d'essaimage, un bilan de l'appropriation de la démarche par les structures essaimées sera réalisé par l'ANSA en avril 2017, sur la base de questionnaires, de recueil de données et d'entretiens téléphoniques. Un suivi à moyen long terme s'enclenchera par la suite, qui reposera essentiellement sur les têtes de réseau impliquées.

#### Déclinaison territoriale de cet accompagnement

Au regard des enjeux partenariaux locaux, ce programme d'appui sera décliné territorialement. L'échelle de la région nous semble être plus pertinente que le niveau national pour déployer un soutien tel que celui-ci. Il repose en effet sur une dynamique partenariale SIAE-bailleurs-formateurs-délégations (USH/COORACE/FNARS) qu'il nous semble indispensable d'optimiser à cet échelon, dans le cadre de l'accompagnement.

Afin d'optimiser l'effort de déploiement, trois regroupements de régions ont ainsi été sélectionnés :

#### Regroupement de régions en Ile de France (IDF) :

IDF

Haut de France

Normandie (selon proximité Nantes ou Paris : décision relevant des têtes de réseau)

Grand-Est

DOM-TOM

#### Regroupement Grand Est en région Auvergne-Rhône-Alpes (ARA):

ARA

Provence Alpes Côte d'Azur

Occitanie

Bourgogne-Franche-Comté

**Regroupement Grand Oust en région Pays de la Loire (PDL) ou Aquitaine** (fonction des retours d'inscription) :

PDL

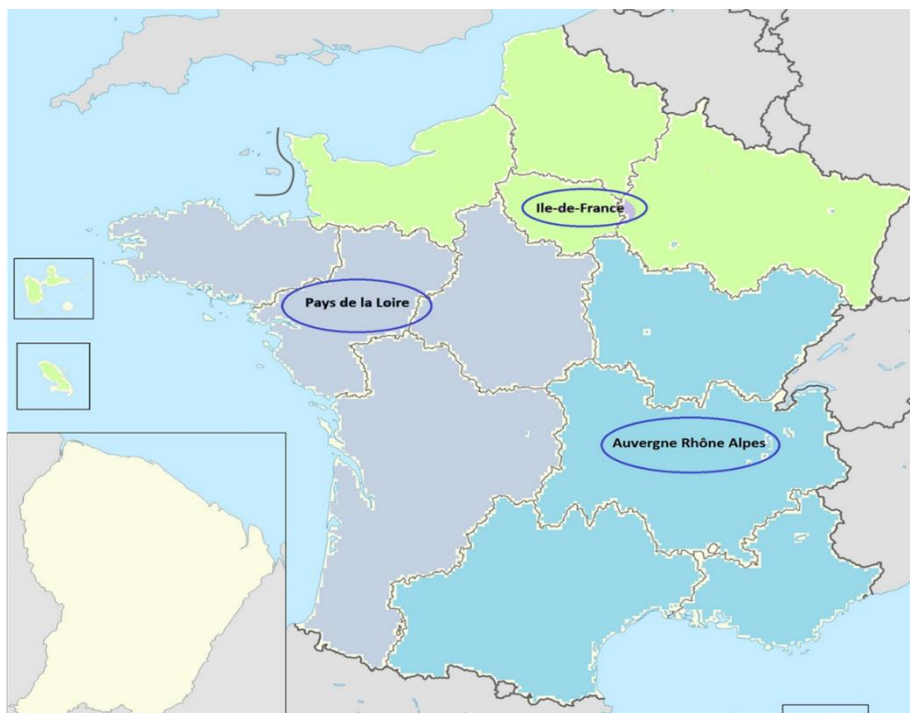
Bretagne

Normandie (selon proximité Nantes ou Paris : décision relevant des têtes de réseau)

Centre Val de Loire

Aquitaine

Cartographie des zones de déploiement du Parcours gardien par regroupements régionaux :



La détermination de ces territoires procède de la prise en compte des quatre critères suivants :

- Cartographie des bassins de logements sociaux ;
- Cartographie des quartiers classés politique de la Ville ;
- Couverture nationale minimum ;
- Cartographie des bassins de structures d'insertion intéressées par la démarche suffisant.

Au niveau de chacune de ces régions, l'USH s'est engagée à sensibiliser et mobiliser les associations régionales HLM et/ou les bailleurs locaux. Formations assurées sur site et activation de partenariats locaux privilégiés doivent ainsi contribuer à faciliter la mise en œuvre de la démarche Parcours gardien.

Mobilisation des partenaires à l'effort de déploiement de Parcours gardien :

Quand ?	Session de sensibilisation	Formations	Appui-bilan
Qui ?	Ansa Afpols USH Coorace/FNARS Unis vers l'emploi/Interm'Aide Emploi	Ansa Afpols Coorace/FNARS Interm'aide emploi Unis vers l'emploi/Interm'Aide Emploi	Ansa

## 9. Gouvernance du projet d'essaimage de « Parcours gardien »

Afin de mener dans les meilleures conditions cette mission d'accompagnement au déploiement de la démarche d'insertion dans et vers l'emploi « Parcours gardien », un comité de pilotage opérationnel lié à l'action est constitué.

Ce comité de pilotage se compose des organisations suivantes :

- L'ANSA : pilote du programme d'essaimage, chargé de produire les éléments de communication, de structurer, préparer et coordonner les programmes d'appui, les formations-actions, les actions de suivi et les outils de déploiement, d'accompagner et de réaliser le bilan des structures essaimées ;
- Le COORACE, tête de réseau nationale qui a déjà œuvré à la reconnaissance et à la diffusion auprès de ses adhérents du projet Parcours gardien : en charge de co-construire le programme d'appui à l'attention des structures à essaimer, d'étayer et de relayer les éléments de communication évoqués, d'assurer sa représentation lors des actions d'appui et de formation afin d'être en capacité de porter par la suite la transition et la pérennisation de cette démarche d'essaimage sur le moyen terme ;
- La FNARS, tête de réseau nationale : en charge de relayer les éléments de communication attachés au déploiement de l'action Parcours gardien, de faciliter l'identification et la mobilisation de ses structures adhérentes et de contribuer ainsi à l'enrichissement de l'action conduite ;
- L'Union Sociale de l'Habitat, tête de réseau nationale impliquée elle aussi sur le déploiement de ce dispositif : chargée de participer au contenu des sessions de présentation et de formation, de relayer les éléments de communication, de faciliter l'identification et la mobilisation des organismes de logement social susceptibles de contribuer effectivement au développement de l'action à l'échelon régionale ;
- L'AFPOLS, association pour la formation professionnelle continue des organismes de logement social, organisme de formation de l'USH, soutien à la démarche conduite notamment à Rouen : chargée de contribuer au témoignage d'expériences développées notamment dans la mise en œuvre du Parcours gardien professionnalisant et d'appuyer à travers son réseau la démarche de communication et de mobilisation des ressources auprès des organismes bailleurs ;
- Les Groupements économiques et solidaires Unis Vers l'Emploi et Interm'Aide Emploi, porteurs et experts du projet : chargés de participer à la transmission de leur expérience et savoir-faire au titre des modèles d'insertion développés dans le cadre de Parcours gardien, notamment en assurant un retour sur les programmes et/ou supports de formation, en participant aux journées de formation auprès des structures essaimées, selon les modalités convenues d'un commun accord.

## 10. L'évaluation du programme d'essaimage

L'évaluation doit permettre de s'assurer de :

1. L'appropriation de la démarche Parcours gardien (à court terme : évaluation prévue en février 2017) ;
2. La mise en œuvre de la démarche Parcours gardien (à moyen terme : évaluation prévue au début du second semestre 2017) ;
3. L'amélioration des résultats de la structure, tant en matière de consolidation du modèle économique des SIAE que d'insertion professionnelle des salariés (à long terme : évaluation prévue en début d'année 2018).

- **Modalités d'évaluation**

L'évaluation des résultats du programme d'essaimage se fondera sur une gouvernance ad hoc et des outils de reporting.

Trois temps forts d'évaluation sont prévus :

- A compter de février 2017, une analyse quantitative et qualitative de chaque structure sera effectuée par l'Ansa afin de vérifier le déploiement de la démarche Parcours gardien. Elle se fondera sur une visite d'une journée par un chargé de mission de l'Ansa dans chaque structure formée.
- Au début du second semestre 2017, un bilan intermédiaire permettra d'évaluer, la mise en œuvre de la démarche Parcours gardien par les structures. Ce bilan contiendra une analyse par structure et une analyse globale. Il sera alimenté par les données transmises par les structures :
  - un questionnaire par structure visant à recueillir des données sur l'activité de la SIAE et les taux de sorties, pour l'année 2016 (année N-1)
  - un rapport intermédiaire sur des données quantitatives et qualitatives

Ce bilan intermédiaire aura notamment pour but de repérer les écarts entre la démarche Parcours gardien et son application, afin d'appuyer les structures dans la mise en œuvre de mesures correctives et/ou d'alerter le comité de pilotage en cas de dérives.

- En début d'année 2018, un bilan final permettra d'appréhender la mise en œuvre de la démarche Parcours gardien par les structures et d'estimer les impacts de la méthode. Les données précédemment recueillies, ainsi qu'un rapport final complet par structure permettront d'alimenter ce bilan.

- **Critères de déploiement**

Les critères retenus comme gage d'un déploiement réussi de la démarche Parcours gardien sont (par structure, de janvier à décembre 2017) :

- La formalisation de partenariats avec un/des bailleurs sociaux
- La mise en œuvre opérationnelle de la démarche (sélection + formation + placement)
- Une augmentation d'au moins 10% du nombre total d'heures d'insertion réalisées auprès du/des bailleurs
- Une augmentation d'au moins 10% du nombre de sorties en emploi durable ou de transition par les salariés bénéficiant de missions d'insertion dans le métier de gardien

L'atteinte de ces quatre critères traduit un déploiement réussi de la démarche.

En revanche, si seuls deux critères sur quatre sont atteints, il est possible de considérer que la démarche n'a pas abouti.

- **Indicateurs de réussite**

Dans le cadre de l'évaluation, seront suivis les indicateurs suivants :



<b>Critères d'évaluation</b>	<b>Indicateurs retenus</b>	<b>Type</b>	<b>Précisions</b>	<b>Preuves</b>
<b>1. A l'issue du programme d'essaiage, la structure s'est approprié la démarche « Parcours gardien » (entre novembre 2016 et janvier 2017, évalué entre février et mars 2017)</b>				
<b>Disponibilité des moyens humains pour la mise en œuvre de la méthode</b>	Mobilisation d'un ou plusieurs CIP dans la démarche	Réalisation	Poste(s) dédié(s) à la relation avec les bailleurs pour démarcher les bailleurs, comprendre leurs attentes en matière de recrutement, les faire adhérer au projet, regrouper les offres et assurer une veille, éditer et faire évoluer les fiches en fonction des organismes engagés	Organigramme de la structure Visite ANSA
<b>Connaissance et compréhension des outils et méthodes nécessaires</b>	Capacité à connaître et recenser les attentes du métier de gardien et des bailleurs	Réalisation		Visite ANSA
	Capacité à repérer les salariés, candidats à positionner sur le parcours	Résultat		Outils de sélection des candidats Nombre de candidats repérés et/ou positionnés sur le parcours
	Capacité à matcher les profils des candidats avec les attentes de la démarche	Réalisation	Analyse des profils (niveau de compréhension des prérequis du métier de gardien, niveau de maîtrise du français, appropriation des savoir-être, etc.)	Outils de suivi des candidats Visite ANSA
	Capacité à décider de la méthode appropriée afin d'accompagner les salariés sur la mission de gardien	Réalisation		Outils de suivi du parcours du candidat au sein de la structure d'insertion Visite ANSA
<b>Obtention de dérogation par les acteurs publics de l'emploi</b>	Le cas échéant, obtention de dérogations ou agréments spécifiques complémentaires permettant la mise en œuvre de la démarche Parcours gardien	Résultat		Nombre de postes accordés

<b>Critères d'évaluation</b>	<b>Indicateurs retenus</b>	<b>Type</b>	<b>Précisions</b>	<b>Preuves</b>
------------------------------	----------------------------	-------------	-------------------	----------------

2. Suite au programme d'essaimage, la structure a mis en place la méthode VITA AIR la démarche « Parcours gardien » (entre janvier et juin 2017, évalué à partir de septembre 2017)				
<b>Les diagnostics des besoins RH auprès des bailleurs sociaux sont réalisés</b>	Nombre de démarchages et échanges auprès des bailleurs sociaux	Résultat	Prise de contacts avec des bailleurs pour présenter la démarche	Outils prospectifs (ex: veille offres d'emploi marché caché) Outils de suivi des relations commerciales Rapports intermédiaire et final
<b>Les diagnostics ont des débouchés positifs</b>	Nombre de bailleurs sociaux engagés dans la démarche partenariale	Résultat	Démarche engagée bilatéralement	Rapports intermédiaire et final
	Constitution de binômes SIAE/bailleur social	Résultat	Démarche validée par un document contractuel	Nombre de documents contractuels (conventions/accords) Rapports intermédiaire et final
<b>Le repérage et la sélection des salariés sont mis en œuvre</b>	Nombre d'informations collectives réalisées auprès des salariés et partenaires prescripteurs	Résultat		Invitations Feuilles d'émargement Rapports intermédiaire et final
	Nombre de salariés inscrits dans la démarche	Résultat	Composition des promotions à l'entrée	Outils de suivi des formations Rapports intermédiaire et final
<b>La participation et l'accompagnement des salariés en parcours sont effectifs</b>	Capacité à maintenir les salariés dans la démarche Capacité à former les candidats aux exigences du métier et aux attentes des bailleurs Capacité à accompagner la montée en compétences Capacité à assurer un accompagnement continu dans le cadre des mises en situation	Résultat	Composition des promotions à la sortie	Evaluations individuelles des acquis de la démarche Rapports intermédiaire et final

<b>Positionnement des candidats sur les offres d'emploi de gardien</b>	Capacité à accompagner les candidats dans leurs placements auprès des bailleurs	Résultat		Nombre de candidats participant aux simulations d'entretien Nombre de candidats positionnés sur des offres d'emploi
--	---	----------	--	--

<i>Critères d'évaluation</i>	<i>Indicateurs retenus</i>	<i>Type</i>	<i>Précisions</i>	<i>Preuves</i>
<b>3. La mise en place la démarche Parcours gardien a permis d'améliorer les retours à l'emploi (de septembre à décembre 2017, évalué en janvier 2018)</b>				
<b>L'activité de la structure est en augmentation</b>	Nombre total d'heures d'insertion réalisées par la structure	Impact	Toutes activités confondues en année N <sup>8</sup> , dont missions issues de la démarche Parcours gardien, à comparer avec les données en N-1 <sup>9</sup>	Rapport final
	Chiffre d'affaire de la SIAE	Impact	Toutes activités confondues en année N <sup>10</sup> , dont missions issues de la démarche Parcours gardien, à comparer avec les données en N-1 <sup>11</sup>	Rapport final
<b>Les salariés ayant bénéficié de la démarche s'insèrent dans l'emploi de gardien</b>	Pourcentage de sorties positives des salariés ayant bénéficié du programme	Impact	Nombre de sorties positives sur l'année N / Nombre de sorties sur l'année N x 100 à comparer avec les données en N-1 (sans mise en place du programme)	Rapport final
	Structure des sorties positives des salariés ayant bénéficié du programme	Impact	Nombre de sorties en emploi durable, en emploi de transition et en sorties dynamiques en année N à comparer avec les données en N-1 (sans mise en place du programme)	Rapport final
	Nombre de sorties en tant que gardien des salariés ayant bénéficié du programme	Impact	Sorties en emploi durable ou de transition en tant que gardien, en année N à comparer avec les données en N-1 (sans mise en place du programme)	Rapport final

<sup>8</sup> Année N = de janvier à décembre 2017

<sup>9</sup> Année N-1 = 2016

<sup>10</sup> Année N = de janvier à décembre 2017

<sup>11</sup> Année N-1 = 2016

	Nombre de salariés ayant bénéficié du programme disposant à leur sortie d'un contrat de travail auprès du bailleur d'accueil	Impact	Contrat durable ou de transition auprès du bailleur d'accueil pour la personne ayant bénéficié du programme, en année N	Rapport final
--	--	--------	---	---------------



## ANNEXE I Glossaire

<b>AIS</b>	Accélérateur d'innovation sociale pour l'accès à l'emploi des chômeurs de longue durée
<b>AFPOLS</b>	Association pour la formation professionnelle continue des organismes de logement social
<b>ANSA</b>	Agence nouvelle des solidarités actives
<b>CDIAE</b>	Conseil départemental de l'insertion par l'activité économique
<b>CNEI</b>	Comité national des entreprises d'insertion (ou Fédération nationale des entreprises d'insertion)
<b>CIP</b>	Conseiller en insertion professionnelle
<b>DIRECCTE</b>	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
<b>ESH</b>	Entreprises sociales pour l'habitat
<b>ETTI</b>	Entreprise de travail temporaire d'insertion
<b>FNARS</b>	Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale
<b>FSE</b>	Fonds social européen
<b>GES</b>	Groupement économique solidaire
<b>IAE</b>	Insertion par l'activité économique
<b>IE</b>	Interm'Aide Emploi
<b>PLIE</b>	Plan local d'insertion pour l'emploi
<b>SIAE</b>	Structure d'insertion par l'activité économique
<b>SPE</b>	Service public de l'emploi
<b>USH</b>	Union sociale de l'habitat
<b>UVE</b>	Unis Vers l'Emploi