

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

Projet Parcours gardien
Evaluation de l'essaimage phase II
Bilan de mise en œuvre

Décembre 2017

Sommaire

I. RETOUR SUR LES OBJECTIFS DE L'EVALUATION PHASE II	4
a. <i>Cadre de l'essaimage et objectifs de l'évaluation</i>	4
b. <i>Calendrier et méthodologie de l'évaluation.....</i>	5
c. <i>Présentation des structures interrogées.....</i>	5
II. APERÇU GLOBAL DE L'ETAT D'AVANCEMENT DES STRUCTURES ESSAIMEES.....	7
III. APPROPRIATION ET MISE EN PLACE DE LA DEMARCHE : ACTUALISATION DU BILAN REALISE EN MARS 2017	10
d. <i>Evolution des moyens humains mis à disposition.</i>	10
e. <i>Outils intégrés pour Parcours Gardien</i>	11
f. <i>Prospection auprès des bailleurs</i>	12
g. <i>Modalités de repérage des salariés.</i>	13
IV. DEPLOIEMENT DE LA DEMARCHE PARCOURS GARDIEN : LES DIVERS ENJEUX SOULIGNES PAR LES SIAE	15
h. <i>Implication des bailleurs dans la démarche.</i>	15
Des degrés d'implication divers.....	15
Une diversité de missions pour les « gardiens ».....	17
Une dynamique positive	18
i. <i>Construire la formation et le financement en fonction des ressources disponibles sur chaque territoire.</i>	18
Contrat choisi.....	18
Les modalités de formation.....	19
Financement et importance de la formation.....	20
j. <i>Engager le soutien des acteurs institutionnels du territoire sur la démarche</i>	21
V. COORDINATION ENTRE SIAE	24
VI. CONCLUSIONS / PRECONISATIONS.....	26
VII. ANNEXES	27

Synthèse

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

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

Parmi les points de blocage empêchant une pleine mise en œuvre de cet essaimage nous relevons que :

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

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

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

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

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

I. RETOUR SUR LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

PHASE II

a. CADRE DE L'ESSAIMAGE ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

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

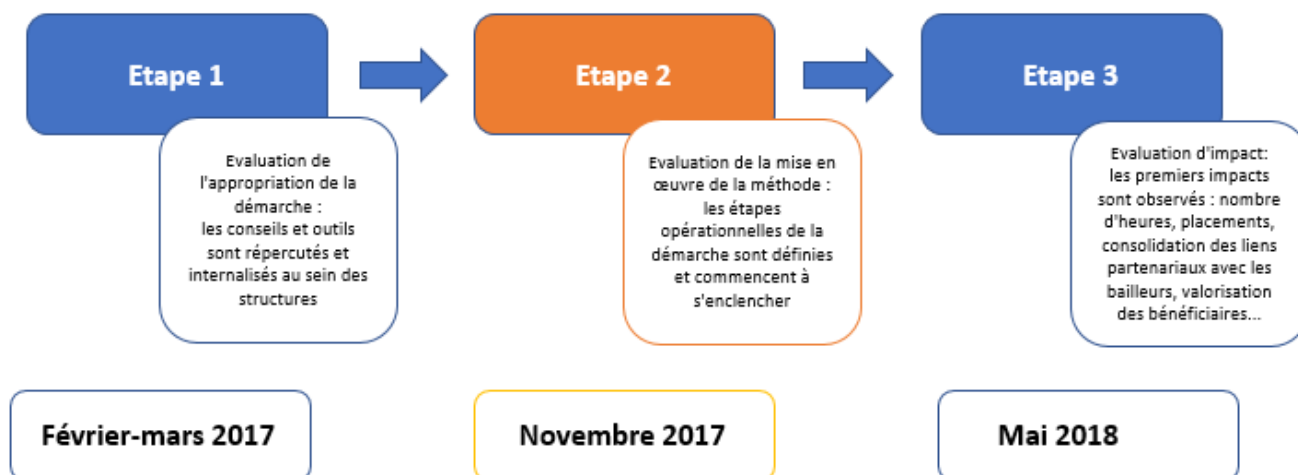
Les échanges opérés au sein du comité de pilotage opérationnel attaché à l'essai du projet et l'étude de faisabilité rédigée par l'Agence nouvelle des solidarités actives (ANSA) ont permis de définir les étapes et modalités de transfert. Trois inter-régions ont été identifiées pour porter la formation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

Si l'objet du premier rapport réalisé par l'AIS a consisté en un bilan de l'appropriation de la démarche Parcours Gardien, par les représentants des structures ayant participé à la formation intensive, ce deuxième rapport a pour ambition de faire un état des lieux de la mise en œuvre du projet par les structures, afin de déterminer dans quelle mesure les équipes des SIAE ont su ou pu engager les éléments présentés lors de la formation, relever les difficultés rencontrées et observer les éventuelles retombées du dispositif pour les structures.

Dans le cadre de l'évaluation de cette phase de mise en œuvre du projet « Parcours Gardien », nous avons contacté l'ensemble des structures ayant bénéficié de la formation afin de faire un retour avec chacune sur cette mise en œuvre. Cette évaluation a pu être réalisée par des entretiens sur sites et par téléphone. Les entretiens sur site ont été menés à Nantes (cinq structures) et à Bourg-en-Bresse (deux structures), car ces deux territoires présentent une certaine concentration de SIAE inscrites dans la démarche. Ils auraient dû être aussi menés à Bordeaux auprès de deux SIAE mais des contraintes liées à des grèves de transports ont imposé des échanges téléphoniques. Les entretiens groupés ont été menés de la manière suivante : une première phase d'échange mutualisé avec les représentants des SIAE, puis des entretiens individuels. Les sept autres structures ont répondu à un entretien par téléphone eu égard à leur éloignement respectif empêchant la tenue de rendez-vous sur site.

En termes de calendrier, nous avons pu conduire l'ensemble de ces entretiens pendant le mois de novembre 2017, en nous appuyant sur les éléments recueillis lors de la phase I.

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



b. CALENDRIER ET METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

Dans le cadre de l'évaluation de la mise en œuvre du Parcours Gardien, notre grille évaluative a été pensée de manière à suivre l'évolution des déclarations des structures essaimées depuis mars 2017, et resserrer le questionnement autour des objectifs de mise en œuvre. La grille de cette phase 2 reprenait donc les grands axes de questionnement évoqués lors de l'appropriation tout en développant l'aspect opérationnel.

L'objectif était de voir dans quelle mesure :

- Les moyens humains engagés par les structures sont toujours effectifs.
- Il est possible de faire un premier dénombrement des rdv sollicités/pris par les structures, du nombre de bailleurs engagés, et de mesurer la connaissance par les structures des besoins et des modalités de recrutement des bailleurs.
- Des salariés avaient été repérés et comment.
- Le modèle de formation des salariés et les parties prenantes sont bien déterminés.
- Le modèle économique est mieux défini.
- La structure s'est intégrée dans un écosystème porteur.

c. PRESENTATION DES STRUCTURES INTERROGÉES

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

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

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

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

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

Les quinze structures sollicitées pour cette évaluation sont :

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

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

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

Il apparaît en effet, et la journée nationale du 11 septembre 2017 avait permis de le souligner, que les structures sont chacune confrontées à des problématiques inhérentes à leur territoire. Elles ont donc dû faire face à des difficultés propres qui remettent en cause pour le moment le passage de l'appropriation à une pleine mise en œuvre, dans la mesure où les structures doivent d'abord lever tous leur(s) point(s) de blocage avant de pouvoir mettre sur pieds un ou plusieurs Parcours gardien. En conséquence, il n'était pas possible de fournir des éléments quantifiés concernant la mise en œuvre actuelle, mais plutôt d'étayer les différents points de blocages et de souligner les facteurs encourageants recensés. De fait, ce rapport intermédiaire doit donc être perçu comme un document permettant de fournir un état des lieux de l'essaimage ne remettant absolument pas en cause l'engagement des structures dans le Parcours gardien.

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

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

Néanmoins, uniquement mentionner les blocages relevés ne permet pas de faire un état des lieux des dynamiques en cours. L'état d'avancement global du projet peut être alors décrit de la manière suivante en séparant d'un côté les aspects positifs et d'un autre les freins rencontrés :

Thématiques	Points positifs	Freins rencontrés
Implication globale	<ul style="list-style-type: none"> ○ Une volonté commune des structures à s'engager dans la démarche. ○ Un changement de regard des bailleurs sur les personnes en insertion. ○ Des SIAE rurales développent leurs missions avec d'autres acteurs : agences immobilières, copropriétés, structures collectives. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Une implication des équipes dans le Parcours Gardien pas toujours possible (personnel indisponible, autres projets plus importants pour la SIAE). ○ Attentes de retour de la part de la Direccte pour formaliser le modèle Parcours Gardien (contrat de professionnalisation). ○ Besoin d'un temps plus long pour démarcher d'autres bailleurs. ○ Des limites contractuelles bloquent le développement du projet (public PLIE, public conventionné)
Prospection	<ul style="list-style-type: none"> ○ Des bailleurs sollicités par toutes les structures. ○ Une bonne compréhension des besoins des bailleurs et des modalités de recrutement. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Des bailleurs pas intéressés par des postes de gardien mais uniquement nettoyage (pas forcément compétitif face aux entreprises de nettoyage).
Identification des salariés	<ul style="list-style-type: none"> ○ Une bonne identification de personnels aptes ou mobilisables pour Parcours Gardien. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incapacité pour certaines structures à trouver des salariés en insertion compatibles avec les besoins des bailleurs.
Formation	<ul style="list-style-type: none"> ○ Une bonne identification des parcours de formations à mettre en place. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incapacité à placer les personnes en formation ou trop de personnes à placer. ○ Difficulté à trouver l'organisme de formation adéquat en termes de prix, de proximité et de contenu.

Modèle du Parcours Gardien	<ul style="list-style-type: none"> ○ Des parcours déjà formalisés en amont. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Certaines SIAE ne formaliseront leurs modèles de Parcours Gardien qu'une fois qu'un ou des bailleurs s'engageront dans la démarche.
----------------------------	--	---

Ce bilan permet d'affirmer l'implication des SIAE dans la démarche en soulignant que des contacts avec des bailleurs sont établis, que les besoins en termes de formation sont pensés, que le type de contrat voulu pour le Parcours Gardien est arrêté et que les salariés à placer sont identifiés ou facilement identifiables quand les besoins correspondent. Par ces retours, il est possible d'affirmer que les structures essaimées sont déterminées à la mise en œuvre du projet.

Si les différents freins exprimés par les SIAE ne permettent pas de fournir de données chiffrées autre que les heures de mises à disposition et le nombre de bailleurs sollicités, pour autant il ne s'agit pas de freins remettant en cause la pertinence du transfert du projet, dans la mesure où la mise en place de parcours gardiens reste un objectif des structures. L'ensemble des problématiques soulevées souligne l'importance du contexte dans le cadre d'un essaimage dans la mesure où sa transposition demande parfois des temporalités différentes aussi bien en termes d'adaptation interne de la structure, qu'en termes de mise en place d'une dynamique au sein d'un écosystème d'acteurs. Les données qualitatives extraites de ces entretiens sont sources à la fois de réflexion quant à la temporalité pensée pour l'essaimage et de confiance quant au développement de cet essaimage qui possède le potentiel pour arriver à une pleine mise en œuvre.

III. APPROPRIATION ET MISE EN PLACE DE LA DEMARCHE : ACTUALISATION DU BILAN REALISE EN MARS 2017

Pour avoir une bonne compréhension de l'état d'avancement de l'essaimage de Parcours gardien, il est nécessaire d'analyser l'engagement des structures dans la démarche par rapport au bilan réalisé en mars 2017 et à leurs activités. La préparation des structures essaïmées à la mise en œuvre de Parcours gardien tient : aux moyens humains mis à disposition, aux outils intégrés, à la prospection auprès des bailleurs, à la modélisation du parcours et à l'identification de salariés à positionner sur ce parcours.

Il faut noter que les structures les plus engagées sur ces différents axes ne sont pas forcément celles qui sont allées le plus loin, pour l'instant, dans la mise en œuvre du projet Parcours gardien. C'est le cas notamment d'Actif et dynamic qui a totalement formalisé son modèle de Parcours gardien sans réussir à le mettre en place. La formation, le travail préparatoire sont alors des éléments de capitalisation à activer selon les opportunités sur le territoire – on sort de la temporalité de l'accompagnement AIS mais l'impact est intéressant.

d. EVOLUTION DES MOYENS HUMAINS MIS A DISPOSITION.

Les chargés d'accompagnement et d'insertion sont globalement bien informés de la démarche et peuvent la présenter aux salariés accueillis comme une suite de parcours possible, notamment aux missions d'entretien. A ce titre, la transmission en interne qu'il s'agisse des éléments de formation à la démarche Parcours gardien ou des avancées sur le projet est primordiale pour la pérennité du projet mais constitue un investissement en temps (Intermed). De fait, cinq structures bien engagées dans cet essaimage, présentent une équipe stabilisée de deux à trois personnes mobilisées depuis le début sur le projet (BIC en partenariat avec MAS, Gain pour l'emploi et Lodomifa) ce qui est un élément déterminant de l'avancement de la structure.

A l'inverse, d'autres structures ont connu des évolutions différentes. En effet, dans six structures, le projet est en suspens, dans le sens où il n'y a pas de perspectives immédiates de mise en œuvre opérationnelle de Parcours gardien. Les directeur.rice.s restent cependant en veille dans leur relation aux partenaires, puisque si le reste de l'équipe n'est plus directement mobilisé, ils peuvent toujours repérer des profils de salariés pertinents. Environ dix mois après la formation intensive, l'investissement en temps des structures semble proportionnel aux retours des différents acteurs du territoire (bailleurs, SPE...).

A titre d'exemple, cinq structures (POE, Partage 44, Emploi développement, UCAD, Ulisse), ont dû gérer le départ de la personne en charge du projet. Le déploiement de Parcours gardien en a été freiné du fait du temps nécessaire d'abord à la gestion des multitudes de sujets induits par ces départs, mais aussi à l'appropriation de la démarche et des avancées du projet par la nouvelle personne en charge. Ainsi quand il y a eu passation, la démarche Parcours gardien n'en est souvent qu'à l'étape de conception et de choix du modèle à mettre en place.

Cependant, l'évolution des équipes peut permettre de changer la donne dans la mise en œuvre de Parcours gardien, notamment dans la relation aux partenaires, tels que les bailleurs, et les SIAE (POE, Partage 44). Ucad qui n'avait pu détacher qu'une personne de son équipe sur la formation intensive Parcours gardien, a pour sa part vu sa participation au projet fortement compromise avec le départ temporaire de celle-ci. Enfin, Ulisse a reporté la mise en œuvre de Parcours gardien au second semestre de 2018.

Dans une dynamique de coopération entre AI, la mobilisation des équipes directrices de structures ayant suivi la formation permet, sur le territoire nantais avec Gain pour l'emploi et Tremplin travail et sur le territoire bordelais avec BIC/MAS et le collectif d'AI sur le territoire nantais, de faire profiter d'autres AI des avancées du projet. De plus, Le groupement d'AI basé sur le territoire nantais prévoit de recruter un.e coordinateur.rice dont une partie des missions porterait sur le développement de Parcours gardien pour le collectif.

Enfin il est à noter qu'en termes d'organisation interne, le projet Parcours gardien ne constitue pas pour les structures une priorité par rapport aux urgences de gestion, et passe parfois derrière d'autres projets de développement jugés plus opportuns comme nous le rappellent trois structures. Les structures essayées peuvent témoigner d'un engagement sur plusieurs projets sans être forcément en capacité de les développer tous de front. Toutefois, les structures nous ont indiqué que les temps de travail organisés dans le cadre de l'accompagnement par l'AIS suite à l'essai (entretiens d'évaluation phase I ; journée nationale du 11 septembre ...) incitent les personnes en charge à avancer sur la démarche.

e. OUTILS INTEGRES POUR PARCOURS GARDIEN

Communication

Sur le plan de la communication, la construction d'outils dédiés à Parcours gardien a pu être facilitée par le fonctionnement en collectif :

- Les structures essayées ont pu reprendre les éléments de langages des outils fournis lors de la formation et voient bien l'intérêt d'une infographie conçue au niveau national pour toutes les structures essayées, action prévue par le comité de pilotage opérationnel autour de Parcours gardien du 26 octobre 2017.
- Le travail en mutualisation peut notamment porter sur la conception d'une plaquette de communication commune aux différentes structures comme à Bourg-en-Bresse pour Aids et Ainterjob.
- La communication à travers le témoignage d'autres SIAE ou de bailleurs ayant mis en place le dispositif sur d'autres territoires apparaît très pertinente. En effet, certaines structures y ont eu recours pour informer en interne, et l'envisagent pour convaincre en externe.

Outil de diagnostic VITA

Une structure, en s'appuyant sur la démarche VITA intégrée en 2013 (autre projet essaimé au sein de l' AIS#Emploi dès 2015), a conçu des outils de diagnostic RH autour du métier de gardien, prenant la forme d'une grille des besoins. Testée auprès du bailleur de son territoire, cette démarche a aussi pu être mise à profit auprès de quatre agences immobilières. Ces outils permettent donc de mobiliser divers acteurs économiques en mettant en lumière de façon concrète leurs besoins relevant de profils/compétences gardien. De manière générale, la démarche prospective d'aller vers les bailleurs pour les interroger sur leurs besoins et modes-de-faire a permis aux structures d'avoir une meilleure compréhension du fonctionnement d'ensemble du secteur et de chacun des bailleurs.

Utilisation d'un outil de suivi *ad hoc*

La quasi-totalité des structures (14/15) considèrent que leurs outils de suivi internes sont utilisables pour les salariés suivant un Parcours gardien et n'expriment pas la nécessité de mettre en place un outil de suivi spécifique à Parcours gardien.

F. PROSPECTION AUPRES DES BAILLEURS

A l'issue de nos entretiens nous avons comptabilisé 26 bailleurs recensés par les SIAE dont 12 ont soit montré leur intérêt soit ne se sont pas encore exprimés quant à leur volonté de s'impliquer. Cet élément de contexte permet de distinguer les différentes formes de mobilisation des bailleurs, de montrer que les SIAE sont conscientes des attentes des bailleurs sur le métier de gardien et de définir les perspectives pour les SIAE à l'heure actuelle.

Stratégie de mobilisation des bailleurs

Lors du bilan de l'appropriation de la démarche Parcours Gardien conduit en mars, deux types de stratégie de prospection auprès des bailleurs apparaissent : la concertation collective et les échanges en bilatéral. Ainsi, certaines structures comptaient asseoir la démarche en initiant une mobilisation collective des bailleurs du territoire en s'appuyant notamment sur l'USH départementale ou la délégation régionale du COORACE. En novembre 2017, cette option n'apparaissait plus comme une solution. Pour Actif et dynamic, le groupement Gain pour l'emploi et Intermed, une réunion de concertation des bailleurs du territoire pilotée par l'USH départemental concernée a été envisagée, voire organisée mais n'a pu se tenir avant l'évaluation. On peut à contrario relever le cas où l'USH départementale a eu une démarche proactive en transmettant la liste des bailleurs de son territoire de Bourg-en-Bresse aux AI concernées. La prospection autour de Parcours gardien a donc plutôt été assurée en bilatéral, que ça soit auprès de certains des partenaires bailleurs préexistants ou auprès de nouveaux acteurs bailleurs ou autres.

Compréhension du secteur d'activité et du fonctionnement des bailleurs

Dans l'ensemble, les personnes en charge de Parcours Gardien ont une bonne compréhension globale :

- Du nombre de bailleurs sociaux sur leur territoire.
- Des caractéristiques des bailleurs identifiés, voire rencontrés (taille, volumétrie du besoin, typologie des gardiens, modes de recrutement ...)

Il apparaît que les structures ont affiné leurs connaissances des enjeux du secteur, grâce aux éléments transmis lors de la formation mais aussi par leurs investigations propres. Dans les territoires de faible densité où le nombre de bailleur est faible, deux structures identifient le potentiel sur la démarche Parcours gardien d'autres acteurs économiques (syndics, portefeuille de copropriété, sous-traitants bailleurs, collectivités à l'attention des équipements publics ...).

Sur la sensibilisation à Parcours gardien

Au-delà des difficultés d'entrée en contact avec les bailleurs, relevées en mars 2017, il apparaît en novembre 2017 que l'ensemble des structures ne ressentent pas le besoin d'aller plus loin dans la prospection de nouveaux bailleurs ou dans la sensibilisation des partenaires autour de Parcours gardien, pour plusieurs raisons :

- Pour le groupement Gain pour l'emploi et Partage 44 notamment, il y a une volonté de disposer d'une offre Parcours Gardien structurée, c'est-à-dire chiffrée, financée et validée par les administrations concernées, avant de la proposer à des bailleurs.
- La volonté de disposer d'un Parcours gardien testé auprès des premiers bailleurs engagés dans la démarche dans le cas d'Emploi et Développement.
- L'enjeu de pérennité des heures de mises à disposition réalisées chez les premiers bailleurs partenaires, notamment quand ces dernières constituent une part importante de l'activité des structures comme c'est le cas pour Tremplin Travail.
- La vigilance à ne pas mélanger les informations données aux bailleurs lorsque d'autres projets sont conduits avec eux pour Intermed.
- La perception d'un trop haut niveau d'exigence de certains acteurs économiques du territoire par rapport au public accueilli a été relevé par Tremplin Aider, Partage 44 et Régie 13.

G. MODALITES DE REPERAGE DES SALARIES.

En ce qui concerne le recrutement de salariés, il s'agit pour les structures essaimées à la fois de répondre aux besoins des salariés accueillis en interne en les formant/préparant aux techniques de base, puis de sélectionner des personnes pouvant s'inscrire dans un Parcours gardien avec des acteurs du territoire.

Répondre aux besoins et appétences des personnes en insertion

Deux modes de repérage des salariés pour le Parcours Gardien existent : le recrutement interne et le recrutement externe.

La réponse aux besoins et appétences des salariés en interne est posée comme une priorité par les structures dans leur démarche d'innovation. Un des attendus autour de la démarche Parcours gardien est la dynamique de montée en compétence des salariés du poste d'agent d'entretien à celui de gardien, présenté comme une suite de parcours après des mises à disposition et des formations sur le volet entretien comme l'indique Emploi Développement et Intermed.

Les exigences de certains bailleurs sur le métier de gardien sont parfois perçues par les chargés d'accompagnement comme trop élevées par rapport aux capacités du public accueilli en leur sein (connaissances de base, savoir-être, mobilité ...), au point que Tremplin aider et Régie 13 ont bloqué le déploiement de Parcours gardien. Pour une structure ayant arrêté la démarche Parcours gardien, la personne en charge soulignait que les salariés en parcours sur

l'entretien visent en priorité l'emploi et ne sont pas prêts, pour la plupart, à s'engager sur une formation longue.

Le recrutement externe n'est pas exclu si un besoin non satisfait en interne émergeait. Dans ce cas des partenaires tels que Pôle Emploi et les Missions locales pourraient être mobilisés par les structures d'insertion ayant des activités transférables dans le secteur comme nous le souligne Intermed. Si sept structures ont sensibilisé leur référent Pôle Emploi à Parcours gardien pour éventuellement permettre des orientations, en revanche une structure (Tremplin Aider) nous a indiqué que l'agence Pôle Emploi de référence a pointé un trop haut niveau d'exigence du parcours.

En ce qui concerne le recrutement, Régie 13 se différencie des autres puisque la démarche Parcours gardien est adossée à un ACI : son conventionnement avec Pôle Emploi prévoit l'accompagnement au cas par cas des individus et non la sélection de profils par la SIAE.

Cependant dans l'ensemble, les structures se sentent en capacité de repérer des profils adéquats au moment où le parcours sera opérationnel.

Sélectionner les salariés

Les SIAE affirment leur capacité à garantir les profils qu'elles présentent, en mettant en avant leur suivi des salariés, à travers :

- De la MAD sur des missions d'entretien

De part les activités de mise à disposition pour des missions d'entretien ou de remplacement ponctuel de gardiens, les encadrants sont en mesure de mettre en parallèle les capacités des salariés et les exigences des bailleurs sur le métier de gardien, c'est que révèle les échanges avec Tremplin Aider.

- Une bonne connaissance des salariés accompagnés individuellement

Dans plusieurs cas, c'est la plus-value en termes de sourcing des SIAE qui intéresse les bailleurs dans la démarche Parcours gardien.

Lorsque la mise en œuvre de Parcours gardien est bien avancée, sont déployés des outils plus formels pour vérifier plus précisément les capacités et les appétences des personnes comme :

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

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

Si l'engagement des structures essaimées dans la démarche relève dans un premier temps surtout de la présence à la formation et de l'implication des équipes en interne, dans un second temps, celui-ci dépend aussi des besoins captés sur le territoire au travers des différents acteurs contactés.

IV. DEPLOIEMENT DE LA DEMARCHE PARCOURS GARDIEN : LES DIVERS ENJEUX SOULIGNES PAR LES SIAE

Les entretiens avec les structures essaimées nous rappellent que les différents enjeux de la mise en œuvre de Parcours gardien ne se posent pas les uns après les autres mais de façon différenciée sur les territoires. L'objet de cette partie est de montrer comment les divers aspects de la démarche Parcours gardien que sont la mobilisation des bailleurs, la construction d'un modèle de formation et son financement, et le soutien de l'écosystème local ont été activés.

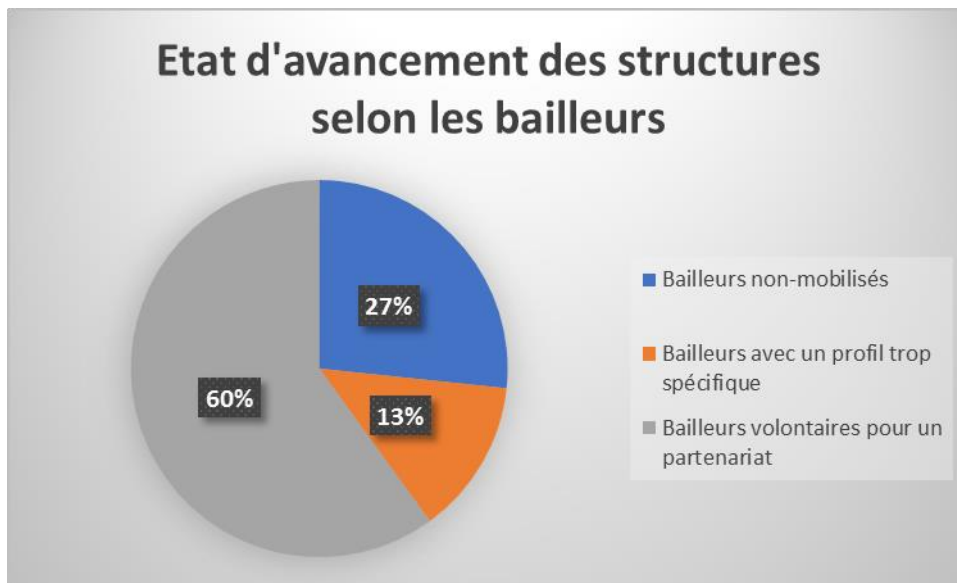
H. IMPLICATION DES BAILLEURS DANS LA DEMARCHE.

La démarche Parcours Gardien repose sur la construction de parcours professionnalisant vers le métier gardien en lien avec les bailleurs, leur implication dans le projet des SIAE essaimées est un facteur de réussite de la mise en œuvre. A ce titre, si l'ensemble des structures avait des rapports établis avec des bailleurs dans le cadre de mise à disposition de personnes en insertion, les partenariats avec ces derniers dans Parcours gardien ne se construisent pas de façon uniforme selon les SIAE.

Des degrés d'implication divers

Si en termes de prospection nous pouvons constater des efforts réels des structures, les effets ne se font pas toujours ressentir à ce stade. En effet, les réactions des bailleurs face aux sollicitations sont diverses :

- Neuf SIAE ont expliqué avoir pu présenter le projet et susciter l'intérêt des bailleurs. La mise en œuvre est ensuite variable selon la capacité des structures à s'appuyer sur des ressources locales
- Quatre structures n'ont pas réussi à mobiliser pour l'instant les bailleurs de leurs territoires, faute de réponse, d'intérêt ou de constance de la part de ces derniers. Une structure doit encore pouvoir présenter le projet au bailleur présent sur son territoire. C'est le cas de Poe, Actif et dynamic et AIDS/Ainterjob
- Deux structures disent ne pas être en capacité de répondre aux exigences des bailleurs sollicités sur leurs territoires (recherche de profils trop qualifiés par rapport au public de l'IAE).



Exemple de lecture : 60% des structures ont reçu au moins un retour positif parmi les bailleurs contactés dans le cadre de la mise en place de Parcours Gardien.

Malgré une volonté réelle des bailleurs de s'impliquer dans la démarche, le lancement opérationnel de Parcours gardien demande pour huit structures sur neuf concernées de lever d'autres éléments bloquants :

- L'attente de validation de la Direccte au sujet de la mise en place de contrats de professionnalisation
- La recherche d'organisme de formation adapté en termes de proximité et de prix retarde quatre SIAE : c'est le cas pour Gain pour l'emploi, Partage44 ainsi qu'Emploi et développement.
- Des problèmes internes aux structures qui ralentissent la mise en œuvre (tel que le manque de personnel)

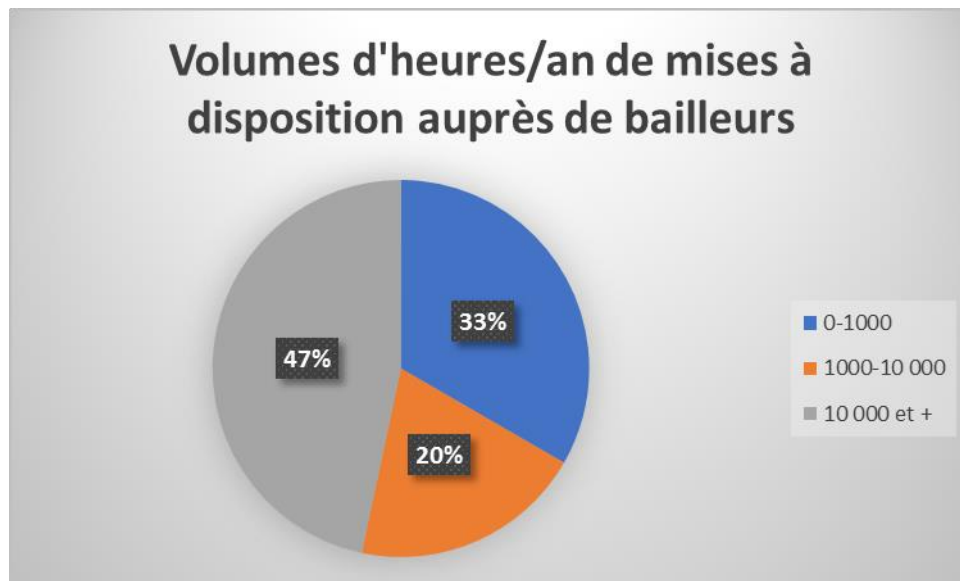
Trois structures ont pu placer des salariés auprès de bailleurs, cependant ces trajectoires ne relèvent pas encore à proprement parler d'un Parcours gardien soit parce que le poste est plus proche du métier d'agent d'entretien (Gain pour l'emploi), soit parce que le salarié n'a pas bénéficié de formation (comme pour Intermed et Emploi et Développement).

La seule structure mettant en place dès la fin 2017 de manière opérationnelle Parcours gardien est une structure qui a intégré la démarche en 2015 et qui a pour cela bénéficié du soutien local favorable des collectivités.

Ces exemples montrent bien que la mise en œuvre de Parcours gardien prend forme avec le temps et que la dynamique actuelle de cet essaimage doit être considérée comme un processus en construction.

Une diversité de missions pour les « gardiens »

Les structures essaimées contactées ont des profils relativement homogènes, situées pour la quasi-totalité en zones urbaines, même si les dimensions de ces villes sont variables. La volumétrie des activités est très diverse selon les structures, notamment les activités avec les bailleurs représentent des parts variables du chiffre d'affaire d'une structure à l'autre. En termes de mises à disposition brutes, nos entretiens révèlent que les missions préalables à l'essaimage étaient limitées essentiellement aux dimensions d'entretien et de nettoyage pour un total global de plus de 150 000 heures de mises à disposition. Le tableau ci-dessous fournit une vue d'ensemble du volume d'activité pour les structures en 2016 :



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

Si l'ensemble des structures déclarent procéder à des mises à disposition de salariés en insertion auprès de leurs bailleurs locaux, il s'avère que les besoins en gardien sont différents d'un bailleur à l'autre et d'un territoire à l'autre. Ce constat forme en soi un facteur de possible complication supplémentaire pour les structures dans le cadre de la formalisation d'un programme de formation. La typologie ci-dessous reprend l'analyse par structures essaimées sur les profils attendus par les bailleurs de leur territoire en termes de besoin pour leurs immeubles :

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

L'expression de ces différentes attentes illustre l'hétérogénéité et la possible complexité que peuvent rencontrer les structures lorsqu'elles doivent établir un dispositif de formation pour les salariés. En effet, l'articulation entre un programme de formation et les attendus des bailleurs impliquent que les contenus de la formation doivent correspondre à la fois aux besoins des bailleurs et aux compétences des salariés, mais aussi aux enjeux de certification (CAP, compétences spécifiques comme le numérique, etc.).

Une dynamique positive

Malgré les difficultés, certains éléments remontés par les SIAE permettent d'entrevoir des dynamiques de développement intéressantes. En termes d'embauches tout d'abord, où les résultats remontés par les structures révèlent que pour l'année 2017 il y a eu des embauches de gardien avec trois CDD recensés (dont l'un suite à un CAP) et deux CDI (dont un profil axé entretien avec des tâches de gardiennage) pour cinq structures. Ces chiffres illustrent à la fois le potentiel de besoins existants sur le métier de gardien, ainsi que la nécessité d'appuyer la formation en plus des mises à disposition pour assurer un Parcours gardien permettant aux salariés de monter en compétence et ainsi de sécuriser leur trajectoire dans la durée.

Ensuite, l'autre point positif concerne la mobilisation d'autres acteurs que les bailleurs dans le cadre d'un développement de Parcours gardien. A titre d'exemple, la seule structure située en zone rurale (POE) a mobilisé quatre agences immobilières pour en connaître les besoins en termes de gardien, et envisage de solliciter les collectivités publiques dans la même optique. Une autre structure (Intermed) a pour sa part mis à disposition une quinzaine de salariés en insertion dans des copropriétés sur des missions de nettoyage, en vue d'un placement préalable auprès d'un bailleur social. Cette méthode a donc porté ses fruits à travers deux embauches, même s'il ne s'agit pas d'un Parcours gardien en tant que tel.

Les relations avec les bailleurs ont donc des effets en termes de potentielles embauches et cette étape reste encore à franchir pour six structures. Toutefois, le passage à la formalisation de ce parcours est aussi une étape importante à franchir dans cet essaimage.

I. CONSTRUIRE LA FORMATION ET LE FINANCEMENT EN FONCTION DES RESSOURCES DISPONIBLES SUR CHAQUE TERRITOIRE.

Si une majorité des structures a rencontré des bailleurs intéressés par la démarche de Parcours gardien et si les structures sont assez précises sur le contrat choisi, la question des modalités de formation, du choix de l'organisme de formation et de son financement restent en revanche des problématiques illustrant les différences d'avancement des structures.

Contrat choisi

La modélisation du Parcours dépend en premier lieu des modes de faire et capacités en interne, des retours des bailleurs et dans un second temps des retours ressources du territoire. Ainsi, les modèles juridiques envisagés par les structures n'ont évolué qu'à la marge depuis mars 2017, exception faite des modèles basés sur les contrats aidés (CUI-CAE) :

- L'option des contrats aidés, évoquée par Lodomifa et Intermed lors de la première phase évaluative en mars, n'est plus envisagée pour l'année à venir, eu égard aux annonces du gouvernement à l'été 2017.
- BIC et MAS n'envisagent leur mise en œuvre de Parcours gardien que sous la forme de contrat de professionnalisation, ce qui engage la négociation auprès des services déconcentrés de l'Etat. Tandis qu'une structure s'est vue proposer le contrat de professionnalisation par sa rencontre avec l'UT Direccte.

Concernant la question du contrat de professionnalisation, plusieurs raisons sont évoquées par d'autres structures pour écarter cette option :

- *Pas de connaissance suffisante pour POE et Partage 44.*
- *Pas de volumétrie de besoin suffisant pour Emploi et développement.*
- *Volonté de garder une marge de manœuvre sur la formation pour Ladamifa.*

Treize structures envisagent plutôt un modèle souple à activer en fonction des opportunités des bailleurs et des besoins des salariés. Selon les statuts et pratiques de la structure, les différents contrats ci-dessous sont envisagés :

- le CDDI (Tremplin Aider, Emploi et Développement)
- le CDDU (Régie 13, Actif et Dynamic, Emploi et Développement)
- le contrat de travail temporaire, en EI pour prolonger le parcours (AD, TA)

Les modalités de formation

A l'issue de nos entretiens nous relevons trois grands modèles de formation envisagés dans le cadre d'un Parcours gardien :

- Les formations bilatérales avec une partie réalisée en interne pour les tâches relevant du nettoyage, du savoir-être et des savoirs basiques, tandis que des modules plus spécifiques au métier de gardien (serrurerie, habilitation électrique, gestion locative, etc) sont opérés par les organismes de formation en externe (4 structures). Il est également important de souligner que pour deux structures la sollicitation d'organismes de formation concerne des dimensions qui ne sont pas considérées initialement comme des tâches de bases du métier de gardien à l'image de l'informatique par exemple (l'informatique semble être un enjeu important pour une majorité de structures).
- Pour les structures les moins développées en termes de nombre de salariés en insertion, nous observons plusieurs modèles *ad hoc* : un modèle où le bailleur forme lui-même les salariés orientés par la SIAE (une structure), un modèle où les SIAE partent des besoins de leurs bailleurs partenaires pour monter des modules spécifiques de formation en externe et ainsi proposer des offres sur mesure (trois structure), puis un modèle où deux structures mutualisées bénéficient de leur réseau départemental pour mettre sur pied une formation spécifique avec les modules appropriés sur leur territoire.
- Enfin un troisième modèle consiste en une formation par l'une des structures parmi des mutualisés si cette dernière se fait référencer comme organisme de formation.

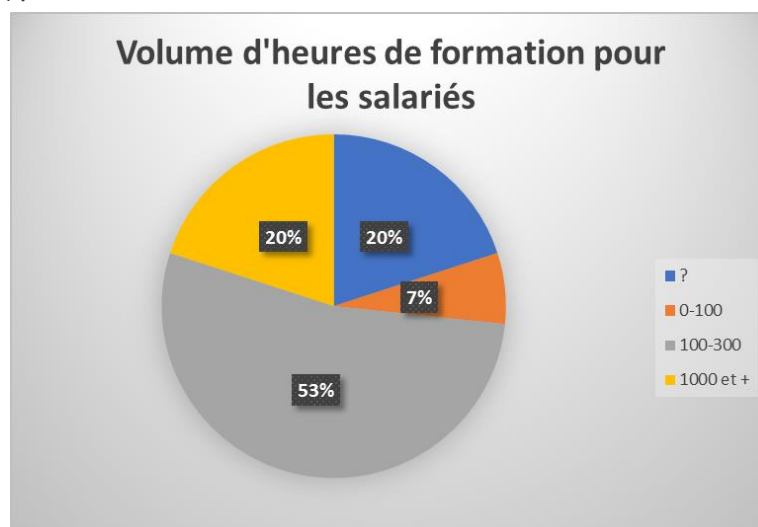
Cette modélisation est évidemment théorique et sa mise en œuvre dépendra de la capacité des bailleurs à s'engager, de l'identification d'un organisme de formation compétent sur ce métier et de financements pour la formation (intégrant à la fois sur le coût pédagogique et la rémunération des salariés).

La carence en termes d'organisme de formation sur certains territoires a pour conséquence soit d'empêcher la mise en place d'une formation complète de gardien aux salariés en insertion (deux structures) ou de rendre le coût d'une telle formation trop élevé pour une structure.

Les structures sont donc capables de présenter les modalités de mise en œuvre de leur parcours de formation ce qui est un point positif de la mise en œuvre. Les personnes en charge du projet ont, dans l'ensemble, identifié le modèle de formation qui correspond le mieux aux caractéristiques de leur structure.

Financement et importance de la formation

De façon à mieux à percevoir l'articulation entre les modalités de financement et le volume d'heures de formations, nous avons pris le parti de décliner les différents types de financement en fonction du nombre d'heures de formation envisagé. Le schéma ci-dessous permet de visualiser le volume d'heures de formation que les structures envisagent dans le cadre du Parcours Gardien :



Exemple de lecture : 53% des structures estiment devoir consacrer entre 100 et 300H de formation pour leurs salariés en insertion.

Parmi les trois structures envisageant de réaliser plus de 1000 heures de formation, deux sont des structures qui ont choisi de mutualiser leur engagement dans Parcours Gardien (BIC et MAS) A ce titre, elles envisagent d'avoir recours à leur OPCA pour financer leur modèle basé sur des contrats de professionnalisation tout en sachant que des bailleurs se sont déclarés prêts à s'engager dans le financement des formations. Concernant la troisième structure (Ladomifa) le financement de son parcours gardien est déjà assuré et repose sur le financement issu du PLIE ainsi que des heures de MAD réalisés auprès des bailleurs. Néanmoins, cette structure s'interroge concernant la pérennité de ce financement.

Concernant les huit structures envisageant de réaliser entre 100 et 300 heures de formation, nos entretiens ont révélé des dynamiques différentes :

- Quatre envisagent de faire financer leur formation par l'OPCA, même si l'un d'entre elle préférerait faire reposer la formation sur le bailleur qui s'engagerait dans un Parcours gardien (Intermed, Gain pour l'emploi/Tremplin travail).
- Une structure a vu son OPCA valider le modèle financier de la formation (Actif et Dynamic).
- Deux structures mutualisées envisagent une formation financée par l'OPCA et intégrée dans un réseau départemental qui permet de mutualiser les coûts pour les SIAE du territoire (AIDS/AINTERJOB).

- Une structure envisage d'avoir recours à son OPCA puis de solliciter Pôle Emploi dans le cadre d'un POEC (Régie 13).
- Une structure ne sait pas encore comment elle financera la formation mais n'est pas inquiète quant à cette étape(POE).

Enfin pour les trois structures qui ne savent pas comment elles financeront leur projet Parcours gardien (une structure nous indiquant que la dotation de son OPCA était en baisse), deux d'entre elles n'ont pas été en mesure de nous fournir des chiffres précis sur les heures de formation nécessaires.

Ce recours envisagé par la majorité des structures à leur OPCA, pour assurer la prise en charge des formations des salariés peut être un indicateur illustrant une contrainte dans la mise en œuvre de Parcours gardien. En effet, le financement par les fonds issus des OPCA peut être très variable ; la capacité à pouvoir diversifier des sources de financement avec un engagement de la structure via les heures de mises à disposition faites et l'appui de sources extérieures sera donc un atout majeur montrant la viabilité du dispositif Parcours gardien.

Ainsi, malgré les projections, onze structures ne sont pas encore certaines de pouvoir mettre en œuvre la formation des salariés, ce qui ne me permet pas à l'heure actuelle de nous assurer une exactitude des chiffres en termes d'importance de la formation. A ce titre, nous constatons à l'issue de nos entretiens que la dynamique de montée en œuvre sur le métier de gardien par les SIAE reste encore à pleinement finaliser pour les structures, et l'appui des acteurs locaux dans cet essaimage pourrait être un levier intéressant.

J. ENGAGER LE SOUTIEN DES ACTEURS INSTITUTIONNELS DU TERRITOIRE SUR LA DEMARCHE

Si le cadre de partenariat initial de Parcours gardien implique une relation commerciale préexistante entre les bailleurs et les SIAE, en revanche rien n'indique la participation d'autres acteurs au titre cet essaimage. Si une convention nationale USH/Coorace a été signée pour favoriser la coopération entre les acteurs de l'insertion et les bailleurs, dans les faits nous remarquons que l'ensemble des acteurs extérieurs pouvant faciliter l'implication des bailleurs et la mise en œuvre du Parcours gardien ne sont soit pas toujours réceptifs ou soit pas toujours mobilisés.

Les entretiens menés avec les représentants des structures ont permis d'observer toute une palette de situations concernant cet essaimage. En effet, nous constatons que si les SIAE sont souvent confrontées à un déficit de communication avec des bailleurs, un appui éventuel des acteurs institutionnels qu'il s'agisse du service public de l'emploi ou des collectivités peut être une perspective de renforcement de la prospection auprès des bailleurs.

Ainsi les services déconcentrés de l'Etat et en premier lieu les Direccte sont loin d'être le seul partenaire pour lequel l'implication pourrait être un facteur d'accélération pour les SIAE. L'USH régionale peut servir de relai entre les bailleurs et les structures au titre de la convention USH-Coorace, mais apparaît également être un acteur ayant trop peu d'influence auprès des bailleurs. Dix structures ne mentionnent pas l'USH dans le cadre de leurs relations partenariales, or pour les autres structures (Gain pour l'emploi, Actif et dynamique et Intermed) soit l'USH est considérée comme inefficace dans le cadre des relations locales : *« L'idée était surtout de passer par l'association régionale de l'USH mais cette structure n'a aucune crédibilité chez*

aucun des trois bailleurs. » ; Soit l'intérêt montré n'a pour l'instant pas l'effet escompté en termes de déploiement de la méthode auprès des bailleurs dans la mesure où des réunions n'ont pas pu être mises en place : « les réunions sont sans cesse repoussées c'est une perte de temps [...] nous poursuivons un partenariat bilatéral avec l'USH dans la boucle ».

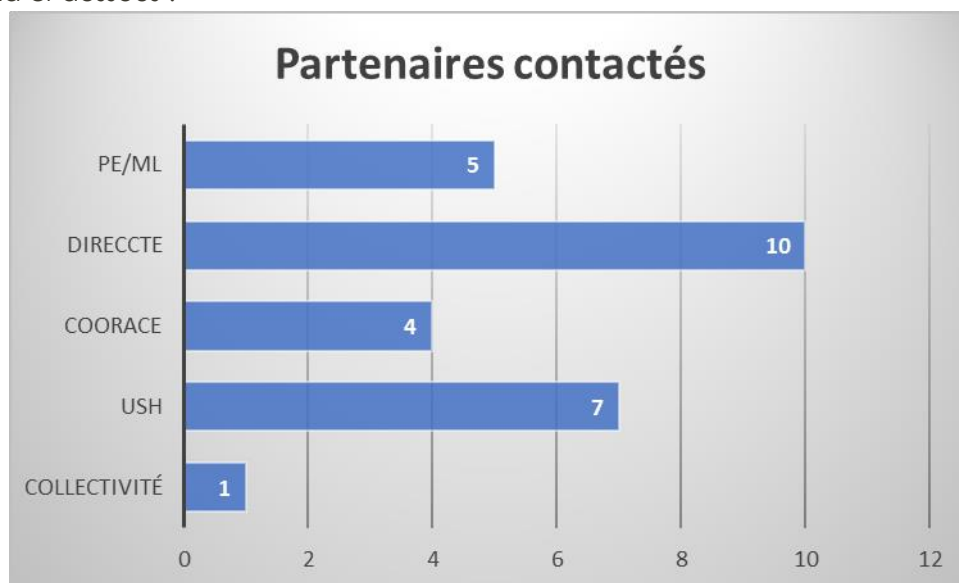
Dans une mesure similaire la mobilisation des représentants régionaux du réseau Coorace est également inégale selon les territoires puisque huit structures ne le mentionnent pas comme partenaire pour favoriser la mise en œuvre de Parcours gardien. Parmi celles qui ont contacté leurs représentants Coorace à ce sujet, il apparaît que si ce dernier est un partenaire dans les discussions, l'effet de ce partenariat ne semble pas être déterminant dans la mesure où il existe un manque de « retour sur investissement ». De manière générale, il est possible de penser que la mobilisation autour du réseau Coorace n'a pas encore pu pleinement exprimer l'étendue de son potentiel.

Concernant le service public de l'emploi, il apparaît des attentes différentes chez les essayés. Si le SPE peut être un acteur important pour soutenir la démarche Parcours gardien, seules cinq des structures déclarent avoir entamé des relations avec Pôle Emploi et les missions locales (BIC/MAS, Partage 44, POE, Lodomifa)¹. En l'espèce, seules deux structures mutualisées estiment que leurs relations avec le SPE sont « très bonnes ». Pour les autres, il apparaît que tant que le projet n'est pas plus abouti, la mobilisation de ces partenaires à ce stade s'avère prématurée. En effet, soit des contacts sont établis mais ces derniers n'étaient pas forcément prêts à s'engager tant que la mise en œuvre de Parcours gardien n'est pas plus aboutie, soit pour le moment la mobilisation du SPE n'est pas à l'ordre du jour en l'absence de projet plus construit. Le développement des relations avec Pôle Emploi pour les structures repose sur la capacité pour les SIAE à mettre en œuvre le projet Parcours Gardien, même si un intérêt plus prononcé de ce dernier en amont pourrait apporter une plus grande dynamique au projet. Les relations SPE/SIAE restent encore des partenariats à formaliser et nécessitent un temps d'adaptation et d'engagement auquel il faudra être attentif.

Enfin les collectivités locales sont relativement peu mobilisées par les structures essayées, dans la mesure où seule une structure a clairement déclaré avoir pu mobiliser ces partenaires dans le cadre du Parcours gardien. Néanmoins, au moins trois structures envisagent de les solliciter dans le futur (AIDS/Ainterjob, Partage 44). Ce constat est à ce titre un élément à mettre en avant comme un potentiel levier d'action surtout dans des territoires où les bailleurs sont très proches des élus locaux.

¹ Par ailleurs, une structure de par son statut d'ACI doit attendre l'accord du SPE pour placer un salarié sur le projet.

Schématiquement nous pouvons synthétiser les acteurs qui pourraient être mobilisés à travers le schéma ci-dessous :



Exemple de lecture : 10 structures essaimées ont contacté ou ont eu un retour de leur UT Direccte dans le cadre de Parcours gardien

Nous pouvons donc souligner que malgré les différents blocages relevés pour cette évaluation, des leviers sont potentiellement à activer dans le cadre de leurs négociations avec les bailleurs qui restent en l'état cantonnées à des discussions bilatérales. Toutefois, il semble que le poids relativement faible que possèdent les USH régionales pour le moment n'apparait pas être un vecteur de soutien pour cet essaimage. Le soutien des UT Direccte et la mobilisation des collectivités pourraient être une piste à envisager, même s'il semble qu'un temps d'apprentissage de tous les acteurs soit nécessaire pour observer une véritable mise en œuvre.

V. COORDINATION ENTRE SIAE

La coordination entre SIAE a potentiellement un effet catalyseur sur le déploiement de la démarche Parcours gardien. Pourtant sur certains territoires, des rapports de concurrence SIAE bloquent la coopération autour de Parcours gardien.

Concurrence sur le territoire

Sur deux territoires, une certaine concurrence entre associations intermédiaires pose des difficultés dans la mise en œuvre de Parcours gardien. Ainsi, les structures sollicitent chacune de leur côté les mêmes partenaires (bailleurs, organismes de formation, collectivités territoriales, SPE...), ce qui rend plus difficile : l'obtention de rendez-vous, la construction de partenariats sur la durée avec les bailleurs, ou la mise en place de formations ambitieuses.

Transmission de la démarche à d'autres SIAE

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

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

Ces collectifs, ainsi que Ainterjob et Aids, travaillent de concert à la mise en œuvre de Parcours gardien.

Mutualisation autour de Parcours gardien

La coopération entre AI facilite à plusieurs égards la mise en œuvre de Parcours gardien :

- Outils communs de communication, de diagnostics
- Interlocuteur unique pour les partenaires
- Constitution de cohortes pour des formations communes.
- Gain de temps, capacité augmentée

Ces dynamiques collectives sont de degrés divers : de la mise en commun de bonnes pratiques (Gain et Tremplin Travail, à l'échelle nationale) à la mutualisation du pilotage avec un.e salarié.e commun.e à plusieurs structures (Gain pour l'emploi).

Tout d'abord, parmi les structures essaimées, six associations intermédiaires construisent en commun leurs outils avec une autre (communication, support de formation ...). Deux dimensions principales du parcours peuvent être mutualisées : la prospection auprès des acteurs économiques du territoire et la formation des salariés.

Deux groupes de SIAE - cinq structures essaimées sont concernées- mutualisent la prospection pour développer Parcours gardien auprès des bailleurs. Cela permet de limiter le temps passé, le nombre d'interlocuteurs des bailleurs et augmenter la capacité de réponse aux commandes. La prospection mutualisée est possible dans ces deux cas parce que les zones d'activités des SIAE sont contiguës (Aids, Ainterjob, Gain) ou parce que certains bailleurs couvrent de larges zones incluant des SIAE éloignées (Gain pour l'emploi, Tremplin Travail). Les missions de mises à disposition et les postes fournis par les bailleurs sont alors à répartir équitablement entre SIAE selon la zone géographique en question.

Ensuite, sans forcément avoir un pilotage commun du projet, les structures peuvent également mutualiser les formations, voir les informations collectives autour du métier gardien. La formation intègre alors un nombre souvent défini pour chaque structure de salariés en insertion. Par exemple, Aids et Ainterjob ont mené une formation commune autour du métier de gardien pour respectivement 3 et 4 salariés de leur structure ainsi qu'un salarié d'une autre AI du territoire, dans le cadre de L'Union des Structures d'Insertion par l'Activité Economique 01 (LUSIE 01) proposant un fonds mutualisé de la formation pour les SIAE du territoire de l'Ain.

Dans le cadre des contrats de professionnalisation, la mutualisation de la formation est souvent nécessaire puisque ce modèle implique une taille minimum de cohorte, comme c'est le cas à Bordeaux pour Bic et MAS.

Dans une dynamique collective, les structures peuvent aussi jouer de leur complémentarité, en termes de couverture géographique, de compétences des salariés. Un cas particulier est celui de Tremplin Travail, structure certifiée organisme de formation qui pourrait porter la formation du Parcours gardien que Gain pour l'emploi veut construire à Nantes.

Enfin, cette dynamique de mutualisation permet de mieux assurer la pérennité du projet. Pour les deux structures de Bourg-en-Bresse, le projet Parcours gardien est le premier chantier commun et pourrait préfigurer une plus étroite collaboration à l'avenir. Pour la structure ayant arrêté l'essaimage, un pôle territorial animé avec les autres structures ayant intégré la démarche du territoire aurait peut-être facilité l'appropriation.

Le collectif de structures essaimées à l'échelle nationale

Enfin, la journée du 11 septembre 2017 « Parcours gardien : de l'appropriation de l'innovation à sa mise en œuvre : Quels retours critiques ? Quels leviers d'action partager ? » a réuni les porteurs initiaux de Parcours gardien, des structures essaimées et des partenaires nationaux pour partager les retours de chacun sur la démarche Parcours gardien et identifier des pistes d'actions au niveau national pour soutenir les structures dans leur déploiement du projet. Sur le modèle du collectif « VITamiNe » issu de l'essaimage de l'innovation VITA Air, il semble important de prolonger cette dynamique de collectif national.

VI. CONCLUSIONS / PRECONISATIONS

Les activités des SIAE engagées dans cet essaimage sont variées, à ce titre l'implication des salariés en insertion sur les missions de nettoyage auprès des bailleurs partenaires représente plus de 150 000 heures de mise à disposition toutes structures confondues. Ce potentiel de développement du Parcours Gardien doit donc être vu au regard des premiers retours des bailleurs un an après le début de cet essaimage. Dans une perspective de contextualisation des divers éléments rapportés lors de cette évaluation, nous avons pu constater que parmi les quinze structures actives sur le Parcours gardien le potentiel de 26 bailleurs recensés est réduit aux 12 bailleurs ayant manifesté leur intérêt ou pouvant encore le manifester. L'ensemble reste donc conséquent et permet de rappeler à quel point la mobilisation et l'implication des acteurs clefs que sont la Direccte, le Coorace, l'USH, le SPE et les collectivités locales peuvent être un élément déterminant de cet essaimage par la mise en œuvre des premiers véritables Parcours Gardien.

Au terme de nos entretiens nous pouvons affirmer que les 15 structures interrogées ont toutes pour ambition de mettre en place le Parcours gardien, malgré les freins rencontrés jusqu'ici ou ont pour ambition de le relancer dès que l'équipe au sein des SIAE ayant participé à l'essaimage aura les moyens de le faire. La mobilisation des SIAE reste donc entière mais semble nécessiter plus de temps pour stabiliser un écosystème favorable aux différents acteurs présents dans les territoires.

Parmi les principales préconisations cette évaluation intermédiaire recommande de :

- Maintenir la dynamique observée lors la journée du 11 septembre pour mobiliser les acteurs institutionnels nationaux en maintenant l'alerte sur les points de blocage.
- Assurer le relai des SIAE avec leurs partenaires dans les territoires.
- Favoriser les dialogues inter-SIAE par la mise en place d'un réseau des SIAE proches géographiquement.
- Envisager de décaler l'évaluation phase III à la mi-2018 afin de laisser suffisamment de temps à toutes les structures essaimées de dégager des premiers résultats convaincants.

VII. ANNEXES

Bilan individuel par structure :

Intermed, Besançon : La SIAE est mobilisée sur le sujet, l'USH a exprimé son soutien malgré l'impossibilité d'organiser une rencontre avec des bailleurs (volonté de prospecter d'autres types de structures). Un seul bailleur impliqué pour l'instant qui a recruté 2 salariés à la suite de mises à disposition. Les salariés en insertion se forment pour le moment à travers des mises à disposition dans des copropriétés (nettoyage). Si l'AFOLS est un organisme de formation envisageable, la SIAE a une préférence pour une formation en interne du bailleur. Le Parcours gardien doit donc encore être formalisé avec les bailleurs rencontrés.

Bic/Mas, Bordeaux-Mérignac : BIC et MAS ayant décidé de mutualiser leur action PG au niveau de la métropole Bordelaise, ces deux structures ont pour point commun une volonté de mettre en place des contrats pro dans le cadre du PG (5 AI partenaires sur le territoire). Le projet motive les équipes et les AI partenaires du territoire même si cela demande un niveau d'engagement élevé. Les trois bailleurs ne sont pas tous pleinement réceptifs malgré des bons retours, puisque les SIAE ont dû répondre à des marchés publics pour deux bailleurs (Un ne souhaite que du nettoyage). Un potentiel de 10 personnes a été observé, il faut maintenant attendre le feu vert de la Direccte pour proposer un vrai projet aux bailleurs.

AIDS/Ainterjob, Bourg-en-Bresse : Ces structures mutualisées rencontrent des difficultés à entrer en contact avec les bailleurs (USH et acteurs locaux vont être mobilisés). Les mises à disposition concernent un petit bailleur qui n'entrerait pas dans un schéma Parcours gardien. Il existe donc un risque de démobilitation malgré un modèle formalisé en termes de formation et financement.

Actif et Dynamique, Caen : Si la SIAE est mobilisée sur le sujet, le directeur reste la seule personne mobilisée de par l'absence d'intérêts des trois bailleurs sollicités pour la démarche Parcours gardien. En termes de financement, formation et de choix des personnes la structure avait pourtant vu son modèle formalisé, ce qui montre que sans appui extérieur il est parfois compliqué de mobiliser les bailleurs. Or, dans ce contexte ni l'USH qui n'a aucun poids local, ni les SPE ou la Direccte ne s'avèrent être une source d'appui.

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

Régie 13, Marseille : S'il s'agit de la seule structure qui ne fait pas reposer le Parcours gardien sur son AI, la directrice est la seule à s'occuper du projet pour l'instant. Sur les 4 bailleurs rencontrés, 3 n'ont pas été réceptifs car leurs besoins sont inadaptés aux profils des salariés en insertion (bac +2 minimum). Les bailleurs ne sont intéressés que par des remplacements (2 cette année). En tant qu'El la structure ne peut pas sélectionner n'importe quel salarié en insertion. En termes de formalisation et de financement la structure est assez avancée, même si elle ne trouve pas d'organisme de formation adapté.

Ladomifa, Montreuil : La structure a commencé le Parcours gardien en 2015 à la suite d'un contexte local favorable. Il existe donc un partenariat de longue date avec le principal bailleur de la commune, ce qui correspond à 12 salariés mobilisés par an sur le parcours. Déjà un salarié placé sur les 12 en 2017, 3 placés en 2016, 1 CDD mais pas dans le domaine, un s'est réorienté, un en attente de CDI et un autre en CDD. De moins en moins de missions concernent la tenue de loge, mais essentiellement du nettoyage ce qui implique que les autres personnes mobilisées se retrouvent généralement placées en entreprise. Il existe désormais un questionnement sur la suite du Parcours gardien du fait des financements qui ne seront plus assurés par la collectivité.

Gains pour l'emploi - Tremplin travail, Nantes/Angers : Ces structures mutualisées ont des équipes bien impliquées et travaillent sur de l'inter bailleur (11 bailleurs sociaux). Si l'USH est dans la boucle, pour autant elle n'apporte pas le soutien nécessaire dans le développement du projet malgré l'intérêt exprimé par 4 bailleurs. Le problème principal réside ici dans la capacité pour ces SIAE à trouver l'organisme de formation adéquat en termes de prix et donc à présenter un projet de Parcours gardien formalisé (Tremplin travail pourrait toutefois être considéré comme organisme de formation si référencement). Dernièrement, 3 personnes mises à disposition auprès d'un bailleur et une autre embauchée/formée en CDI (sorte de 1^{er} parcours gardien).

Partage 44, Nantes : L'équipe a été renouvelée en partie mais reste mobilisée sur le projet. Il existe un potentiel de développement auprès de 9 bailleurs, mais un seul est impliqué pour le moment (une personne mise à disposition). Le Parcours gardien sera formalisé si un organisme de formation abordable est trouvé.

Emploi développement, Paris : Il n'y a plus qu'une seule personne qui suit Parcours gardien au sein de la structure ce qui en ralentit fortement le développement. Un seul bailleur est intéressé (4 cv présentés) pour le moment sur deux sollicités. Une dizaine de salariés sont en mise à disposition, et un a été embauché car il possédait un CAP. Si le modèle de formation est arrêté, en revanche la structure ne sait pas comment elle assurera son financement (possibilité de financement via la région ?).

POE, Thouars : L'équipe a changé mais reste mobilisée. Malgré le territoire rural, un bailleur est potentiellement mobilisable, sachant que la structure travaille déjà avec des agences immobilières dans le cadre de mises à disposition. Le montage en termes de financement et de formation n'est pas formalisé mais ne semble pas un problème pour la structure. En 2018, un objectif de 2 parcours gardien est fixé, l'un avec le bailleur, l'autre avec une structure.

En partenariat avec :

