

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

Etude de faisabilité
A.CO.R.

Février 2019

Sommaire

PREAMBULE	4
PHILOSOPHIE DU PROJET	5
a) Démarche d'« aller-vers » les entreprises.....	5
b) Face à chaque poste une seule candidature	5
c) Inscrire le chercheur d'emploi dans une démarche d'emploi réaliste et réalisable	5
d) Basé sur une équipe constituée de chargés de relation entreprises	5
CADRE DE DEPLOIEMENT DU PROJET	6
PRESENTATION DE LA STRUCTURE PORTEUSE DU PROJET.....	6
<i>Historique de la structure et principes d'intervention</i>	<i>6</i>
<i>Organisation de la structure</i>	<i>7</i>
<i>Modèle économique de la structure.....</i>	<i>9</i>
<i>Modèle partenarial d'a.co.r.....</i>	<i>9</i>
CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'INNOVATION	14
1. Contexte de la formalisation de l'innovation.....	14
2. Objectif	14
MODALITES CONCRETES D' ACTIONS DU PROJET	15
<i>Le public accompagné.....</i>	<i>15</i>
<i>Le modèle d'intervention innovant.....</i>	<i>17</i>
<i>Intervention auprès du demandeur d'emploi.....</i>	<i>17</i>
<i>Intervention auprès des entreprises du territoire</i>	<i>19</i>
ANALYSE D'IMPACTS DU PROJET.....	21
IMPACTS SUR LES PUBLICS.....	21
IMPACT POUR LES COLLECTIVITES PRESCRIPTRICES	22
IMPACTS POUR LA STRUCTURE ESSAIMEE	23
TRANSFERABILITE ET ESSAIMAGE DU PROJET	24
HYPOTHESES D'ESSAIMAGE.....	24
ENJEUX DE L'ESSAIMAGE	24
<i>Analyse SWOT</i>	<i>24</i>
<i>Propriété intellectuelle : enjeu commun aux deux hypothèses</i>	<i>25</i>
<i>Consortium territorial (hypothèse A).....</i>	<i>25</i>
<i>Conduite du changement au sein des équipes des collectivités (hypothèse B)</i>	<i>26</i>
SCENARIO RETENU POUR L'ACCOMPAGNEMENT A L'ESSAIMAGE	27
OBJECTIFS DE L'ACCOMPAGNEMENT A L'ESSAIMAGE ET MODALITES OPERATIONNELLES	28
<i>Modalités opérationnelles d'essaimage</i>	<i>28</i>
a) Sensibiliser à la démarche innovante.....	28
b) Accompagner l'essaimage d' « Opportunités emploi ».....	29
GOUVERNANCE DU PROJET D'ACCOMPAGNEMENT A L'ESSAIMAGE.....	32
EVALUATION DE L'ESSAIMAGE	32
5.3.1 Modalités d'évaluation	32
5.3.2 Indicateurs de réussite	34
CALENDRIER PREVISIONNEL D'ACCOMPAGNEMENT A L'ESSAIMAGE.....	34

PREAMBULE

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.

Depuis son lancement en 2015, l'ANSA#Emploi a pu repérer un vivier de projets innovants, en sélectionner huit et les accompagner dans leur essaimage avant d'en évaluer leurs résultats :

- « VITA AIR » porté par les GES AIRServices et ISA Groupe,
- « Parcours Gardien » porté par les associations intermédiaires Unis Vers l'Emploi et IntermAide Emploi
- « TAPAJ » porté par le CEID,
- « SOLENI » porté par le GES Ulisse,
- Les « Rallyes pour l'emploi » portés par la fédération nationale des CREPI,
- Le « lieu ressource Emploi-Formation » porté par l'association LAHSO,
- « JeunESS créativ' » porté par l'association Créa quartiers,
- Enfin en octobre 2018 sélection du projet « A.CO.R. » porté par l'association A.CO.R. qui fait l'objet de l'étude de faisabilité ci-après.

PHILOSOPHIE DU PROJET

La démarche innovante portée par l'association A.CO.R. s'incarne en quatre principes d'action qui structurent l'accompagnement des chercheurs d'emploi afin de répondre à un objectif de décroisement à tous les niveaux :

a) Démarche d'« aller-vers » les entreprises

L'accompagnement dévolu aux chercheurs d'emploi réside dans une démarche d'« aller-vers » les entreprises qui permet de bâtir une vraie relation de confiance avec elles.

b) Face à chaque poste une seule candidature

« Opportunités emploi » s'engage à ne jamais mettre en concurrence deux chercheurs d'emploi pour le même poste.

c) Inscrire le chercheur d'emploi dans une démarche d'emploi réaliste, réactive et réalisable

Les postures professionnelles des chargés de relation entreprises s'attachent à orienter les chercheurs d'emploi vers des postes qui sont en cohérence avec la réalité de leurs parcours.

d) Basé sur une équipe constituée de chargés de relation entreprises

La démarche innovante est déployée par une équipe constituée de chargés de relation entreprise et inscrite dans une « culture des résultats ».

CADRE DE DEPLOIEMENT DU PROJET

Présentation de la structure porteuse du projet

HISTORIQUE DE LA STRUCTURE ET PRINCIPES D'INTERVENTION

L'association A.CO.R. a été créée en 2000 par deux anciens salariés de l'association Transfer, basée à Bordeaux.

A cette époque, l'association Transfer porte une démarche très innovante qui vise à proposer une orientation professionnelle aux chercheurs d'emploi dans la mise en relation rapide avec les entreprises de son territoire. Les deux futurs créateurs d'A.CO.R. arrivent en 1997-1998 au sein de Transfer en tant que, respectivement, chargé d'accompagnement des personnes et chargé de relations entreprises au sein de l'antenne de Pau. Ils sont donc formés aux méthodes de Transfer et les déploient pendant trois ans sur le territoire des Pyrénées-Atlantiques dans le cadre du partenariat existant entre Transfer et le Conseil départemental. Très rapidement, ils se reconnaissent dans le discours porté par Transfer mais éprouvent des réticences face au modèle de déclinaison opérationnel.

Basés à Pau, et donc éloignés du siège de Transfer à Bordeaux, ils s'autorisent à questionner le modèle IOD et notamment son application auprès des publics : "on promettait aux personnes d'être mises en 24h au travail".

En effet, les créateurs de A.CO.R. interrogent notamment les méthodes d'accompagnement employées qui semblent influencer les publics dans leurs acceptations des propositions de poste : « ils ne pouvaient se refuser à signer ».

Des changements organisationnels au sein de Transfer à compter de l'an 2000 amènent nos deux créateurs à s'affranchir de l'association Transfer et décider de créer leur propre structure, leur permettant ainsi de développer leurs propres méthodes.

Ils démissionnent en août 2000 afin de créer la structure A.CO.R. en janvier 2001. Ils conçoivent alors une nouvelle forme d'intervention en rupture avec la méthode IOD afin d'être en accord avec leurs valeurs et d'améliorer les résultats au profit du public cible.

Ils contractualisent rapidement un accord de partenariat avec le Conseil départemental des Pyrénées-Atlantiques qui permet de créer A.CO.R. et pensent un mode d'accompagnement et de recrutement en phase avec leur philosophie « placer les usagers au cœur des actions ».

A.CO.R. base le principe de son intervention sur la mise à l'emploi des publics en emploi sans les outils de recrutement classiques (notamment le CV ou la mise en concurrence des candidats) et dans une perspective de « mettre les gens au cœur de leur chemin de retour à l'emploi ».

La structure se construit à partir d'un processus d'innovations permanentes afin d'améliorer au fil de l'eau les réponses apportées au public, tel, par exemple, des visites d'entreprises qui ne mettent pas les demandeurs d'emploi sous pression car organisées comme des découvertes de postes pour les chercheurs d'emploi, ou encore le recrutement simplifié par des échanges informels entre recruteurs et chercheurs d'emploi et la non mise en concurrence des chercheurs d'emploi pour un poste, etc.

ORGANISATION DE LA STRUCTURE

Le cadre de travail paloïs

Le cadre de travail est organisé en cohérence avec les principes d'action d'A.CO.R.

La structure est passée de bureaux mis à disposition par la mairie de Pau (80 M2 en centre-ville) à un plateau de travail de 200 M2 à l'entrée de la ville très aisément accessible en transports publics pour les publics urbains ou en voiture pour les publics ruraux.

Les locaux sont organisés en open-spaces pour les chargés de relation entreprises et salles de réunions de plus ou moins grande dimension dont :

- Une grande salle de réunion permettant les informations collectives ;
- Des box de rendez-vous mis à disposition des entreprises partenaires pour leurs rendez-vous de recrutements ;
- Une cuisine ouverte pour les temps de réunion d'équipe qui, tous les lundis matin, permettent le partage d'informations sur toutes les démarches auprès des entreprises et tous les placements/recrutements en cours.

Les antennes

Le modèle développé par A.CO.R. devient petit-à-petit entre 2000 et 2015 reconnu auprès des partenaires publics de l'emploi du territoire. Ceci permet à A.CO.R. de développer son activité sur des territoires voisins en structurant des bureaux et des équipes de dimension différente selon les partenariats.

Cette évolution des partenariats avec d'autres conseils départementaux a engagé la création de plusieurs antennes (tant dans le cadre de la mission d'opérateurs des PLIE que des missions départementales dans le Gers et les Hautes-Pyrénées) sur la base des bassins de vie.

Ainsi, le PLIE de Tarbes fermant en 2015, le CD 65 reprend à son compte l'activité et fait appel à A.CO.R pour créer une action à l'échelle de département incluant le recrutement de 10 salariés et la création d'un bureau à Tarbes piloté par une déléguée issue de l'équipe paloïse d'origine. Ensuite, se pense le même modèle à Bayonne où sont actuellement basés trois chargés de mission dont une responsable.

Enfin, dans le cadre d'une expérimentation avec le Conseil départemental du Gers, une première expérimentation fut menée en 2017 avec 1 ETP sur les territoires de Nogaro et Mirande, les résultats furent concluant et l'action s'est développée avec un 2ème ETP avec une extension sur Condom et Fleurance, actuellement 3 ETP mènent l'action avec une dernière extension qui inclut Auch dans le cadre d'une présence alternative dans chacun des bureaux (cf. focus partie suivante).

L'équipe

Une part de l'innovation d'A.CO.R. réside dans la constitution de l'équipe chargée du déploiement de cette démarche.

L'équipe est composée de 32 salariés, tous issus du secteur privé, dont :

- 1/6 Pole administratif (exigé par l'application des règles du FSE)
- 2/3 Chargés de relation entreprises (20 personnes)
- 1/6 Chargés d'accompagnement (terminologie exigée par l'activité de référent PLIE)

Tous les salariés opérationnels occupent les postes de chargés de relation entreprises (CRE), ils ont été recrutés sur la base de leurs convictions et de leurs valeurs partagées avec A.CO.R..

Cependant, aucun salarié n'est issu du monde de l'insertion professionnelle ni formé dans le champ du social.

A.CO.R. porte un attachement fort au fait d'exclure tout a priori sur les freins et les blocages à l'insertion des personnes et privilégie, par les origines professionnelles de ses CRE, l'aisance dans la relation aux entreprises.

Si certains des CRE sont appelés « chargés d'accompagnement » c'est uniquement afin de répondre aux obligations du FSE, présent dans certains contrats de prestation. Ces salariés sont recrutés sur les mêmes bases et pour les mêmes missions que les CRE. Ainsi, malgré la différence de terminologie des postes, l'accompagnement des chercheurs d'emploi est assuré selon la même méthode innovante (cf. Modalités concrètes d'action du projet).

Au sein de l'équipe basée au siège, aucune répartition géographique ni sectorielle n'est envisagée. Les chargés de relation entreprise sont donc à l'affût de toutes les entreprises qui pourraient répondre au besoin de leurs chercheurs d'emploi, sur la seule base des expressions d'appétences et dans la seule cohérence avec leurs parcours.

Au siège, la devise de travail est la « mutualisation des expertises ». Les salles de travail, de réunion ou de détente sont toutes orientées vers la multiplication des échanges et appuis entre CRE en fonction des problématiques émergentes dans l'accompagnement des personnes.

Les chargés de relation entreprise s'engagent à œuvrer dans le cadre d'une lettre de mission co-signée avec la direction, affichant des objectifs quantitatifs de résultats, tel que « mettre en emploi sur une année 60% des personnes accompagnées ».

L'équipe chargée des fonctions transverses travaille en étroite collaboration avec les CRE et l'articulation de leurs missions se fait toujours en vue de croiser les expressions d'intérêt et les compétences des personnes accompagnées.

Les recrutements des membres de l'équipe permanente se basant sur la seule motivation, la montée en compétences de ses membres au titre de l'accompagnement se met en place ensuite, lors des temps de formation des nouveaux salariés aux méthodes d'A.CO.R.(notamment l'appropriation du référentiel d'intervention).

Ce référentiel d'intervention des salariés d'A.CO.R., a été pensé et écrit après la première phase de développement dans une perspective de transformation de la structure (cf. Modalités concrètes d'action du projet). La modélisation des actions et des outils, recensés au sein de ce référentiel a permis de structurer et homogénéiser les pratiques des salariés dans le but de faciliter l'intégration de nouveaux membres au sein de l'équipe.

L'équipe d'A.CO.R. s'enrichit aussi de réunions régulières des salariés des trois sites d'intervention d'A.CO.R. lors des formations et temps d'échange et de questionnement des pratiques.

Focus sur les spécificités de l'équipe A.CO.R.

Regard porté par la cheffe du service Emploi de l'agglomération de Pau.

Elle fait le constat de la fierté et la motivation des salariés d'A.CO.R. qui ne perçoivent « pas porter la misère du monde sur leurs épaules ». A.CO.R. est aussi une structure très stable, sans turnover donc l'organisation est très rassurante pour ses partenaires (la relation de confiance se bâtit dans la durée). C'est aussi, de par son organisation non hiérarchique, une structure qui répond dans la journée aux questions qui peuvent émerger.

Ce métier ne peut donc pas, à son avis, être fait par des fonctionnaires car ce type de missions d'accompagnement ainsi que le cadre administratif du système des collectivités pèse beaucoup sur les épaules des personnes.

Elle en vient à la conclusion que la structure associative génère réactivité, simplicité, souplesse.

MODELE ECONOMIQUE DE LA STRUCTURE

Le modèle économique d'A.CO.R. se base sur des conventions partenariales avec les collectivités locales (agglomération de Pau et de Tarbes) et départementales (Pyrénées-Atlantiques, Gers, Hautes-Pyrénées) au titre de l'accompagnement au retour à l'emploi des bénéficiaires du RSA ou des demandeurs d'emploi du territoire orientés vers les PLIE.

Ce conventionnement engage une rémunération au forfait « placement », pour une file active, c'est à dire pour un nombre de bénéficiaires orientés.

Le montant facturé pour toute personne accompagnée se situe aux alentours de 1 900 € par personne accompagnée/an. Le montant de 1 900 € correspond à l'action menée avec Malakoff Médéric. Le montant est variable en fonction des volumétries et des actions à mener.

En complément, A.CO.R. s'engage sur des projets ponctuels ou des expérimentations dans des partenariats spécifiques dont les modalités de tarification ne s'attachent pas au nombre de personnes accompagnées.

Au regard des bilans comptables, le ratio « Subventions partenariales / nombre de personnes accompagnées » est d'environ 380 € par personne et par an.

MODELE PARTENARIAL D'A.CO.R.

A.CO.R. intervient dans le cadre de prescriptions sous mandat de collectivités locales ou départementales.

Le modèle partenarial est un des gages de résultats pour A.CO.R. dont la devise est : "pas de bons recrutements sans bons prescripteurs" qui s'attache à être très clair sur les attendus avec les prescripteurs afin de mener à bien les accompagnements et les retours en emploi des bénéficiaires du RSA. Il convient ici de préciser que le public des personnes orientées vers la démarche « Opportunités emploi » correspond aux personnes dont la capacité à retrouver seules un emploi a été évaluée comme faible par les prescripteurs.

Il convient aussi de préciser qu'a priori elles ne cumulent pas de difficultés de nature à grever durablement leur employabilité. A.CO.R. n'effectue donc aucune sélection des personnes qui sont accompagnées.

Dans ce cadre partenarial et depuis 2001, A.CO.R. a accompagné vers et dans l'emploi **12 127 personnes** (bénéficiaires de minimas sociaux et chercheurs d'emploi de très longue durée) dont 70% (soit 8 433 personnes) ont retrouvé un emploi suite à l'accompagnement et 39% (soit 3 285 personnes) sont inscrites en emploi durable.

Le Conseil départemental des Pyrénées-Atlantiques

La relation avec le Conseil départemental des Pyrénées-Atlantiques correspond au partenariat historique sur la base duquel A.CO.R. a pu se créer. Ce partenariat dédié à la prise en charge des publics orientés pour le territoire du Béarn n'a pas été remis en cause depuis janvier 2001.

Concernant le territoire du Pays basque, deux autres structures accompagnent les publics et interviennent aussi pour le compte du Conseil départemental. Ces deux structures étaient historiquement membres du réseau IOD, elles sont restées sous contrat avec le Conseil départemental. Aujourd'hui, elles appliquent la méthode A.CO.R. et louent son logiciel de suivi GEADE par le biais d'une sous-traitance avec A.CO.R.

A.CO.R. intervient donc dans le cadre d'un marché pluriannuel de 3 ans, pour l'accompagnement des bRSA dans le Béarn et dans les micro-territoires basques (hors intervention de ses deux sous-traitants).

Dans le cadre du nouveau marché, lancé en 2018 pour l'année 2019 et suivantes, A.CO.R. a souhaité proposer une intervention-cadre respectant la fiche de prescription du FSE à laquelle sont adjointes des modalités d'interventions innovantes à mettre en place en marge du marché : « le marché public ayant trop cadré les relations ».

Le Conseil départemental des Hautes-Pyrénées

Le partenariat avec le Conseil départemental a été construit sur les mêmes bases contractuelles que celui signé avec les Pyrénées-Atlantiques.

Sur ce territoire, A.CO.R. intervient auprès des bénéficiaires du RSA de cinq territoires d'action sociale départementale (Tarbes, Bagnères-de-Bigorre, Lannemezan, Lourdes, Vic-en-Bigorre). Le siège d'intervention d'A.CO.R. se situe à Tarbes.

Les modalités d'intervention articulent :

- Accompagnement au retour à l'emploi des publics prescrits par les services du département
- Organisation d'actions de mobilisation des entreprises de type « café pour l'emploi »

Le bilan de l'année 2017 présenté lors de l'Assemblée générale de l'association fait part des résultats suivants :

Objectifs :

- 520 personnes accompagnées
- 40 % de reprises d'emploi
- dont 75 % de reprises d'emploi durable

Résultats :

- 785 personnes accompagnées
- 52 % de reprises d'emploi soit personnes 410
- dont 49 % de reprises d'emploi durable 200 personnes

Le Conseil départemental du Gers

La 1^{ère} rencontre entre les services du Conseil départemental du Gers et A.CO.R. se tient au moment de la réorganisation des actions du CD (constat partagé par les élus et l'équipe d'un statut quo et d'un manque de lisibilité sur les résultats d'insertion professionnelle des bénéficiaires du RSA fin 2016. La collectivité engage alors un certain nombre de transformations opérationnelles.

A l'origine en 2017, A.CO.R. est retenu lors d'un appel à projets et construit son expérimentation territoriale sur la base d'une convention de partenariat. Suite à une évaluation satisfaisante, A.CO.R. intervient à compter de janvier 2018 dans le cadre d'une équipe de deux puis trois personnes, sur un territoire élargi à quatre puis cinq territoires d'action sociale du département.

Actuellement, dans le Gers, trois salariées d'A.CO.R. sont présentes alternativement dans les cinq maisons du département selon la répartition suivante : Un jour de travail le lundi ensemble à Vic-Fezensac dans des bureaux mis à disposition, puis un jour de permanence dans les différents sites des MDS.

La proposition d'intervention sur la base de ces permanences sur le territoire répond ici à un constat partagé entre A.CO.R. et les équipes du département sur le fait que "l'insertion n'est aujourd'hui plus circulaire et les problématiques des territoires ruraux évoluent suite à l'arrivée d'autres acteurs sur le territoire ». La méthode d'intervention proposée par A.CO.R. au plus près des chercheurs d'emploi et des entreprises localement implantées permet de répondre à cette évolution.

L'intervention d'A.CO.R. sur prescription pour accompagner les publics est rendue possible par des liens forts avec les professionnels du département sans jamais engager de croisement des fichiers ni de réunions d'équipe qui ne soient imposées ou programmées. Cependant, la présence physique du trio d'A.CO.R. dans les locaux des antennes départementales (même très cloisonnée) permet les échanges permanents avec les TS en charge du suivi social.

Focus sur le partenariat avec le conseil départemental du Gers

L'expérimentation proposée par A.CO.R. se déploie sur deux territoires (Nogaro et Mirande) selon une montée en charge différente entre les deux territoires, liée à différentes modalités d'organisation.

Ainsi à Nogaro, il y avait de la place dans les locaux ce qui permit l'installation d'une intervenante d'A.CO.R. au cœur des services.

Le conseil départemental reconnaît en A.CO.R. le souhait de casser les représentations et le discours ambiant qui fait dire aux chargés d'accompagnement du département "on a beau tout essayer, il n'y a pas d'emploi" pour les publics de l'approche globale (bRSA, jeunes mission locale & DELD).

Les salariés d'A.CO.R. sont déployés sur le territoire à partir d'un bureau de manière à construire des relations très partenariales avec les professionnels du département (considérés comme des « collègues »).

La répartition des interventions par territoire d'action sociale (présence dans les permanences) est construite selon une cartographie des besoins des bRSA, qui ne correspond pas aux territoires d'intervention départementaux.

L'équipe d'A.CO.R. a construit les relations avec les autres professionnels des services départementaux de manière organisée, structurée et très collaborative ce qui permet de mettre sur pied une forme de méthode d'approche globale. Ceci a une valeur-ajoutée très forte en milieu rural, notamment par la construction du binôme entre la chargée de relations entreprises de A.CO.R. avec la chargée d'insertion professionnelle du CD (qui n'a pas le temps ni la formation pour aller-vers les entreprises).

Le positionnement de l'équipe A.CO.R. au sein des services départementaux permet le travail sur les croisements, le décroisement et l'approche globale de la personne.

Pour autant, la présentation de A.CO.R. et de ses modalités d'intervention a pu générer des freins au sein des équipes « au début il n'y avait pas de prescription vers les équipes A.CO.R. ! ».

Après un an et demi de partenariat, il est constaté que les rôles et missions de chacun sont respectés (notamment respect du partage des informations) ; la structuration du partenariat très clairement précisée afin de caler le « qui-fait-quoi » entre la chargée d'insertion et l'équipe de A.CO.R. ; même si A.CO.R. a permis d'influencer les actions d'insertion des professionnels du département et notamment la redéfinition du rôle précis du chargé d'insertion.

Les PLIEs du territoire

A.CO.R. s'est aussi positionné comme opérateur des relations entreprises pour les 4 PLIEs du territoire des Pyrénées-Atlantiques, dans le cadre d'un marché public biannuel engagé par l'organisme intermédiaire de gestion unique sur le département.

Ceci engage A.CO.R. à accompagner les publics orientés vers les PLIE au titre de leur retour à l'emploi (c'est dans ce contexte d'intervention que les chargés de relations entreprises endossent la fonction de chargés d'accompagnement), sur les territoires du :

- PLIE de l'agglomération de Pau (ici référents PLIE en interne : Durée accompagnement moyen 20 mois (historiquement 60 mois)
- PLIE de l'agglomération de Bayonne
- PLIE de Ouest Béarn
- PLIE de Morlaàs

Pour ce marché, A.CO.R. a pris le parti de ne pas construire d'offre d'accompagnement spécifique dédiée au public des PLIEs mais souhaite activer les multiples leviers construits dans le cadre de son offre de service à l'attention des conseils départementaux.

L'offre a été formalisée dans le cadre du PLIE sur la base de deux axes d'accompagnement :

- Soit placement dans l'emploi rapidement, le plus souvent dans le cadre de contrats courts ;
- Soit appui à la recherche d'emploi pérenne.

Le parti-pris d'A.CO.R. est le suivant : un recruteur privilégie toujours une personne en poste à un candidat en recherche d'emploi. La stratégie est donc d'aider les personnes à retrouver rapidement un contrat afin ensuite de l'accompagner dans l'amélioration de son parcours en emploi.

Cet accompagnement se veut donc très divers, s'appuyant notamment sur :

- Des périodes de mise en situation professionnelle (PMSMP) ;
- L'organisation de cafés de l'emploi ;
- La mise sur pieds de visites d'entreprises collectives.

Cette offre est déclinée uniquement à l'attention des personnes faisant l'objet de prescriptions. Elle est réalisée par une équipe dédiée basée au siège de A.CO.R.

L'agglomération de Pau

En complément de l'intervention au titre du PLIE, A.CO.R. a su proposer des modalités d'intervention ajustées aux besoins de la collectivité locale notamment au titre de la réflexion sur la GPECT initiée par le "plan réalité emploi" en 2016.

A ce titre A.CO.R. a participé à des groupes de travail qui ont permis la conception de deux actions expérimentales :

- « Mobilité des conjoints » (pour aider à attirer des talents aux entreprises du territoire) ;
- « Emploi Atout'age » pour les publics seniors de 55 à 71 ans (retraités nécessiteux) sans prescription.

Des partenariats de moindre envergure

En complément de ces interventions « globales » à l'attention d'un public de collectivités, A.CO.R. a su déployer son modèle d'accompagnement innovant auprès de partenaires publics ou privés dans le cadre de conventions partenariales spécifiques telles que :

- Avec la mairie de Pau dans le cadre des quartiers prioritaires de la politique de la ville (élargis aux quartiers populaires) : à l'attention de tous les publics (par le bouche-à-oreilles), accompagnement au retour à l'emploi direct (délai de mise à l'emploi de 40 jours) développé par une équipe spécifique dédiée au sein d'A.CO.R. ;
- Avec 5 entreprises d'insertion (EI) du territoire : sous mandat par les EI A.CO.R. assure l'accompagnement des salariés lors des 6 derniers mois du contrat d'insertion, en neutralité aux côtés des salariés et des employeurs (entretien tripartite) ;
- Avec l'AGEFIPH : accompagnement des publics handicapés adaptés entre mise en stage et mise en emploi ;
- Avec la caisse de retraite Malakoff-Médéric : accompagnement de DELD cadres et non-cadres, anciens cotisants, pour accélérer leur retour à l'emploi.

-

Perspectives futures

Depuis 2016, A.CO.R. reconnaît avoir été contraint de refuser des sollicitations de partenariats constatant que la structure avait atteint son format optimal et se trouvant dans l'impossibilité de grandir.

C'est le cas en 2016 des :

- Département de l'Aveyron
- Département de Pyrénées-Orientales
- La Mission locale de Pau

Ce constat dès 2016 sous-tend la réflexion d'A.CO.R. au titre de l'essaimage de sa démarche innovante auprès d'autres acteurs.

Contexte et objectifs de l'innovation

1. CONTEXTE DE LA FORMALISATION DE L'INNOVATION

A.CO.R. intervient afin de créer une multiplicité d'opportunités d'emploi pour les publics qui en sont le plus éloignés. A ce titre, la démarche innovante d'A.CO.R. s'inscrit dans la stratégie de médiation à l'emploi appelée « médiation active ».

Focus sur la notion de « médiation active »

Selon l'analyse portée par la structure Skilae sur cette stratégie « (...) conduit à ne pas donner la priorité à la levée préalable des « freins à l'emploi » mais parie sur la mise en situation professionnelle pour faire émerger les compétences et les projets à accompagner. Les immersions deviennent des révélateurs des besoins (du demandeur d'emploi, de l'entreprise) et visent directement à modifier les modes de recrutement, jugés trop sélectifs. On cherche ici à prendre le « contre-pied » des pratiques centrées sur l'employabilité pour faire émerger une opportunité de positionner un demandeur d'emploi (immersion, contrat court). »

Cf. www.skilae.com

Début 2018, l'association A.CO.R. a souhaité formaliser sa démarche d'accompagnement innovante, en vue de penser une forme de transmission, voire essaimage, qui permette à d'autres structures d'accompagnement de s'appuyer sur leurs résultats probants.

C'est à cette occasion qu'A.CO.R. a repensé sa communication tant externe que sa communication interne en structurant un référentiel d'intervention complet.

2. OBJECTIF

Le projet d'intervention d'A.CO.R. se fixe donc pour objectif de créer les opportunités d'emploi par la mise en relation avec les entreprises du territoire dans la perspective d'en profiter directement les personnes accompagnées.

Le référentiel d'intervention d'A.CO.R. constitue donc le socle incontournable afin de placer toujours le demandeur d'emploi au cœur des actions déployées. Comme le précise le préambule du référentiel d'intervention, la démarche innovante « ne vise qu'un objectif : la mise en emploi des personnes accompagnées ».

Cette démarche innovante est structurée en différentes étapes formalisées dans le référentiel selon le schéma suivant qui place A.CO.R. au cœur de l'intervention entre le demandeur d'emploi et les entreprises du territoire :

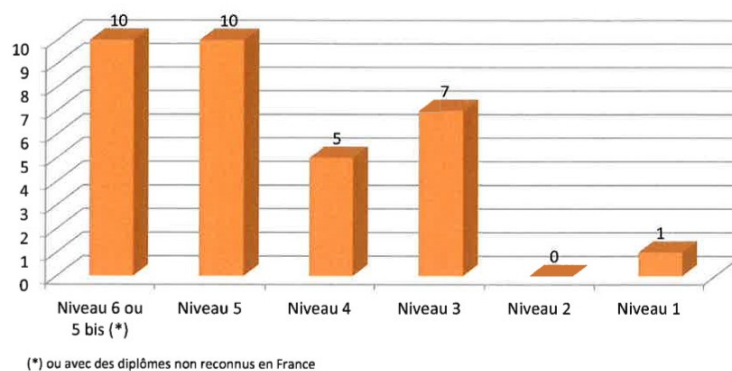
SCHÉMA D'ACTION



Modalités concrètes d'actions du projet

LE PUBLIC ACCOMPAGNE

L'accompagnement des chercheurs d'emploi déployé par A.CO.R. est ajusté aux besoins des bénéficiaires du RSA très éloignés de l'emploi. Le public des personnes orientées vers A.CO.R. correspond aux bénéficiaires de minimas sociaux non pris en charge par Pôle emploi ou par ses opérateurs, sur orientation des travailleurs sociaux des collectivités, pour exemple, ci-dessous, le tableau de répartition en fonction du niveau de diplôme des 33 personnes accompagnées entre avril et décembre 2017 dans le cadre du partenariat avec le Conseil départemental du Gers :



60% des personnes ayant été accompagnées ont un niveau 5 ou infra 5 (correspondant à l'obtention d'un BEP ou d'un CAP). Les types de postes recherchés sont majoritairement des postes à faible niveau de qualification.

Il n'existe pas en soi de sélectivité des personnes accompagnées dans le cadre De la démarche A.CO.R. Seul le « matching » entre les personnes et les offres existe (missions versus compétences). Les personnes sont prises en compte dans leur globalité et à compétences égales, A.CO.R. parie sur les personnes qui ont le moins de chance de trouver un emploi (prendre la personne la plus éloignée de l'emploi pour lui donner la chance d'y accéder).

L'accompagnement se veut donc à l'écoute des besoins des personnes, de leurs souhaits professionnels, sans jamais utiliser les CV (qui peuvent être inadaptés suite à des ruptures dans les parcours).

Résultats au titre de l'accompagnement présentés par A.CO.R.

Période : 2001 -> 2017

Nbre de personnes accompagnées : 12 127

Nbre de personnes ayant repris un emploi : 8 433 soit 70% des personnes accompagnées

Nbre de personnes sorties en emploi durable : 3 285 soit 39% des personnes ayant repris un emploi

Période : 2016 -> 2017

Nbre de personnes accompagnées : 3 622

Nbre de personnes ayant repris un emploi : 2 506 soit 69% des personnes accompagnées

Nbre de personnes sorties en emploi durable : 866 soit 35% des personnes ayant repris un emploi

A.CO.R. part du postulat qu'il convient de rendre acteurs les chercheurs d'emploi et leur montrer ensuite qu'ils ont été acteurs de leur retour à l'emploi. Ceci est rendu possible par un questionnement d'accueil qui intègre les appétences et compétences des chercheurs d'emploi, tout en s'attachant à respecter le parti-pris de partager avec les personnes des objectifs "réalistes et réalisables" et pas leurs idéaux dans une perspective d'"Agir pour créer des opportunités d'emploi".

La durée maximale accompagnement par A.CO.R. est jalonnée par la signature de une à trois périodes d'engagement réciproque soit maximum 6 mois. Si au bout de cette durée, les actions mises en place ne portent pas leurs fruits un échange tripartite avec un représentant du prescripteur et la personne est envisagé afin de faire le point sur les blocages.

Cet accompagnement est possible car A.CO.R. se positionne :

- En parallèle de l'accompagnement social, maintenu par les travailleurs sociaux des départements ;
- En amont de l'appui qui est ensuite apporté par les recruteurs eux-mêmes lorsqu'ils ont été sensibilisés aux profils des publics.

Ainsi les CRE ne doivent jamais cacher aux entreprises prospectées qu'il s'agit d'un public en insertion de manière à ne pas les surprendre si des freins à l'emploi apparaissent suite

au recrutement. Cette posture permet à A.CO.R. de "ne pas être dans le coût que coûte" et octroie la possibilité d'un échec avant une réussite.

Dans le cadre de deux expérimentations en partenariat avec l'agglomération de Pau, A.CO.R. a aussi envisagé des actions spécifiques à l'attention des publics jeunes en quartiers prioritaires et à l'attention des seniors de 55 ans et plus.

L'expérimentation, à l'attention des jeunes des quartiers prioritaires palois a permis de valider un certain nombre d'intuitions tant au sujet des contradictions des jeunes « tiraillés entre l'envie de sortir du quartier et la peur d'en sortir » qu'au sujet des outils à activer à leur attention « l'utilisation des SMS a permis de mobiliser ces jeunes et de s'assurer d'une présence respectée à tous les rendez-vous ». A.CO.R. conclue de cette expérimentation qu'il faut aller vers ces jeunes, sur leurs territoires, dans les quartiers et les mobiliser selon leurs habitudes quotidiennes pour modifier leurs parcours. Cette expérimentation s'est arrêtée à regret, suite à des désaccords sur le cadre multi-partenarial et la mobilisation des professionnels du travail social.

L'action « Emploi Atout'age » dédiée aux publics seniors, a-elle été déployée suite à une période d'expérimentation. Cette nouvelle action auprès des seniors (55 et plus) se décline autour de l'organisation d'événements auprès de deux types d'entreprises :

- Des entreprises prêtes à recruter ;
- Des entreprises auprès desquelles des actions de sensibilisation (type « cafés de l'emploi ») ont été nécessaires.

L'action mobilise une équipe de 2 salariés (1 ETP) d'A.CO.R. à l'attention d'environ 50 personnes (avec liste d'attente) qui depuis septembre se sont vues proposer un emploi. Elle permet de conclure que le public des seniors possède tous les codes nécessaires pour trouver un emploi, dès lors que la mise en relation avec le recruteur est activée.

LE MODELE D'INTERVENTION INNOVANT

L'intervention innovante d'A.CO.R. se décline en deux axes, très clairement décrits dans le référentiel d'intervention structuré à l'attention de l'équipe réalisé en 2018 « Repères et outils pour créer des opportunités d'emploi ». Ce référentiel est présenté en annexe1 de l'étude de faisabilité.

Ce référentiel se décline en 13 fiches-actions détaillées, présentant toutes les étapes d'intervention des salariés d'A.CO.R. dans ces deux axes ainsi que les outils internes mis à disposition (grilles d'entretiens, recommandations de posture et exemples concrets de situations professionnelles).

Ces deux axes activés en parallèle par les CRE, sont d'une part, l'intervention auprès du demandeur d'emploi et d'autre part l'intervention auprès des entreprises.

INTERVENTION AUPRES DU DEMANDEUR D'EMPLOI

1. L'accueil

L'accueil forme le socle de l'accompagnement.

L'accueil est considéré comme la condition préalable qui préside la collaboration avec le chercheur d'emploi. Il y a donc toujours quelqu'un pour accueillir un nouveau chercheur d'emploi dans les locaux, bien qu'il n'y ait pas de chargé d'accueil à proprement parler. Ainsi, « il n'y a pas de priorisation des autres tâches par rapport à l'accueil de la personne ».

Cette toute première étape est décrite de manière à placer le CRE dans une posture d'écoute active de la personne afin de cerner à minima trois postes de travail qui lui correspondent (au titre de ses aspirations et de son parcours) et qui sont réalistes (au titre des opportunités du territoire).

Cette étape requière aussi une présentation claire du cadre d'accompagnement afin de s'assurer de la validation de l'engagement de la personne dans la démarche.

Le premier accueil se termine par la construction et la signature de la période d'engagement réciproque (PER) ; il s'agit d'un plan d'action (d'une durée maximale de deux mois reconductibles trois fois) signé avec chaque chercheur d'emploi.

Le plan d'action fixe en commun les objectifs du chercheur d'emploi et du CRE pour les deux mois à venir, chacun s'engageant à ce que le 1er à avoir réalisé sa 1^{ère} action engageante avertisse l'autre, cette 1^{ère} action peut être :

- Refaire son CV ;
- Regarder les offres d'emploi et solliciter son accompagnateur pour les interpellier ;
- Rechercher, prospecter des entreprises dans les domaines et secteurs correspondant au chercheur d'emploi.

2. La période d'engagement réciproque (PER)

Déclinaison de la période

À la suite du premier échange, ou accueil, un second rendez-vous est fixé mais il se peut qu'entre temps un échange intermédiaire soit nécessaire.

Durant cette période d'engagement réciproque, le chargé de relations entreprises prospecte les entreprises du territoire en vue d'identifier des opportunités pour la personne en PER. La période d'engagement réciproque implique des rendez-vous physiques dès que le chercheur d'emploi ou le chargé de relations entreprises ont une nouvelle action à partager. Sans imposer de rythme dans les rencontres, cette période engage des rencontres régulières. Il est important de rendre compte aux personnes accompagnées des actions mises en place pour les accompagner dans leur projet (ex. Quelles entreprises ont été contactées pour eux ?).

L'engagement réciproque est pensé sur un temps d'action très court de 2 mois pour que chacun (CRE et DE) avance de son côté, renouvelé jusqu'à trois fois.

A.CO.R. n'a pas la culture du rendez-vous, les rendez-vous ont lieu lorsque la rencontre fait sens dans la PER, mais il y a au moins un rendez-vous tous les deux mois pour reconstruire et signer un nouvel engagement réciproque.

Cette période se décline en plusieurs actions qui vont de la prospection à l'accompagnement dans le poste :

- La proposition de poste intervient dans le cadre du principe « 1 offre = 1 personne »
- La préparation à l'entretien
- Le suivi d'entretien
- La préparation à la prise de poste
- Le suivi dans le poste

Réactivité conjointe

La réactivité est donc au cœur même de cette période d'engagement réciproque. Chacun des deux signataires étant engagés à informer l'autre de toute évolution (réécriture du CV, offre captée, etc.). Chaque nouvelle action durant la période doit être suivie d'un rendez-vous bilatéral.

Afin de rendre effective cette réactivité, A.CO.R. s'appuie sur les outils numériques actuels dont le sms est le pivot. Toute nouvelle information (offre captée, rappel de rendez-vous, premier retour suite à un entretien, etc.) passe par un sms d'alerte avant une sollicitation téléphonique puis un rendez-vous bilatéral.

Des outils propres à A.CO.R. et notamment l'application informatique actuellement en phase de test doivent aussi permettre aux chercheurs d'emploi d'activer leurs recherches et se positionner sur des offres par simple « clic » sur l'application, avant d'obtenir rapidement un rendez-vous avec le CRE porteur de l'offre.

Accompagnement non-figé

A.CO.R. ne s'impose pas d'individualisation de la relation avec les chercheurs d'emploi. Le modèle d'accompagnement ne permet pas la constitution de « portefeuille » de personnes accompagnées par chaque CRE. Ainsi, si une offre qui matche avec un profil a été captée par un autre CRE, la présentation de cette offre d'emploi sera assurée par le CRE qui l'a captée car il connaît mieux le besoin de l'entreprise. A ce moment-là, le marché est "fermé" afin de laisser le temps de l'entretien d'embauche. Ceci répond au principe d'action B « une offre = une personne ».

INTERVENTION AUPRES DES ENTREPRISES DU TERRITOIRE

La mission première des chargés de relations entreprises (CRE) réside dans la captation des offres du territoire. A.CO.R. s'attache à ne pas parler de stimulation du "marché caché" mais du "marché local de l'emploi" qui englobe aussi la captation d'offres d'emploi qui circulent mais qui peuvent être non communiquées par les entreprises au grand public ni au SPE.

Le fichier d'A.CO.R., stabilisé à fin 2018, comptabilise 3 600 entreprises. Aucune présélection sectorielle n'est envisagée. Il s'agit majoritairement de TPE ou de PME des territoires d'intervention, parfois sous-traitantes des grands groupes installés. A.CO.R. ne démarché jamais directement ces grands groupes dont les équipes des ressources humaines sont suffisamment structurées pour formaliser leurs propres recrutements.

Chaque chargé de relation entreprise suit autant d'entreprises qu'il souhaite (avec une moyenne de 1 800 contacts entreprises par mois pour l'équipe de 20 salariés) et de 60 à 70 personnes en file active.

Même si l'emploi durable demeure l'objectif, les offres captées sont, en majorité, en premier lieu des CDD, cela étant la conséquence directe de l'évolution du marché de l'emploi depuis quelques années. Ceci permet de tester les relations partenariales avec les entreprises et s'assurer d'offres adaptées au public accompagné avant d'envisager un emploi durable, et des relations durables avec les prospects.

La dynamique innovante d'A.CO.R. réside dans la petite équipe de CRE en mesure de mutualiser leurs actions de prospections en fonction des profils des personnes accompagnées et selon leurs entreprises en portefeuille. Ce sujet est au cœur de la réunion d'équipe du lundi qui permet de faire le point sur les profils et et surtout de définir la stratégie de relances et prospection des entreprises.

Depuis la création d'A.CO.R., trois différents logiciels de suivi de l'accompagnement ont été créés en interne (dans le cadre de prestation avec un cabinet d'experts) pour le suivi et le développement de l'activité permettant le « matching » entre les offres d'emploi activées par les démarches des CRE et les besoins des publics accompagnés.

La dernière version du logiciel, appelé GEADE (gestion extranet de l'accès direct à l'emploi) entrée en fonction en 2018, doit permettre de faire remonter des données de suivi de l'accompagnement plus fines et plus précises et de manière ergonomique.

La dernière version exploitable sur navigateur internet, est utilisable par tous les salariés sur tous les postes avec des possibilités de croisement des profils entreprises. Le logiciel permet de délivrer en une impression le suivi et les actions menées pour chaque personne accompagnée par l'équipe.

De plus, dans le cadre de nouveaux partenariats en 2018, A.CO.R. a pensé deux applications numériques afin de :

- Permettre aux partenaires économiques du territoire de les informer de manière très rapide de l'identification d'une offre d'emploi. C'est l'application gratuite « J'ai une offre » qui stimule les remontées d'informations des entreprises vers les CRE ;
- Offrir aux personnes accompagnées la possibilité de postuler en un « clic » aux offres disponibles sur l'application « IRIS job ». Les personnes accompagnées (ou non) par les CRE en téléchargeant l'application peuvent se « réserver » l'offre d'emploi jusqu'au rendez-vous avec le chargé de relation entreprise ayant posté l'offre, en vue de préparer l'entretien de recrutement.

Ces deux applications numériques sont pensées comme des offres de service gratuites aux publics.

ANALYSE D'IMPACTS DU PROJET

Impacts sur les publics

Il convient dans cette analyse d'interroger les résultats d'A.CO.R. au titre des publics accompagnés.

Résultats au titre de l'accompagnement présentés par A.CO.R.

Période : 2001 -> 2017

Nbre de personnes accompagnées : 12 127

Nbre de personnes ayant repris un emploi : 8 433 soit **70% des personnes accompagnées**

Nbre de personnes sorties en emploi durable : 3 285 soit 39% des personnes ayant repris un emploi

Période : 2016 -> 2017

Nbre de personnes accompagnées : 3 622

Nbre de personnes ayant repris un emploi : 2 506 soit **69% des personnes accompagnées**

Nbre de personnes sorties en emploi durable : 866 soit 35% des personnes ayant repris un emploi

Ces chiffres sont intéressants car ils peuvent être comparés aux données de retour à l'emploi affichées par Pôle emploi, bien qu'A.CO.R. s'attache à accompagner les personnes « sorties des radars » du service public de l'emploi (chômeurs de très longue durée, bénéficiaires de minimas sociaux).

Parmi les demandeurs d'emploi qui se sont inscrits sur les listes de Pôle emploi en décembre 2016, 55% sont en emploi en juin 2018, soit dix-huit mois après leur inscription : 50% ont repris une activité salariée et 5% ont créé leur entreprise.

Ce taux correspond au retour à l'emploi (et non pas au retour à l'emploi durable), il est à mettre en regard du taux de 69% (période de 2016 à 2017) ou 70% (période de 2001 à 2017) affiché par A.CO.R. La méthode innovante de recherche d'opportunités d'emploi affiche donc des taux supérieurs à ceux de Pôle emploi.

Sans conclure que 69% des personnes accompagnées par A.CO.R. ont repris un emploi par le seul accompagnement des CRE d'A.CO.R. (il conviendrait de mettre en place une évaluation randomisée afin d'exclure tout autre impact sur le retour à l'emploi des personnes), la méthode d'accompagnement innovante porte ses fruits pour des publics très éloignés de l'emploi.

Pour confirmer cette première analyse croisée des résultats, le Conseil départemental des Pyrénées-Atlantiques avait réalisé une étude auprès des personnes accompagnées par A.CO.R. sur « le taux de survie à 4 ans ». Ce suivi a démontré que 80% des personnes accompagnées par

A.CO.R. étaient toujours en emploi après 4 ans et que 40% d'entre elles avaient changé d'entreprise. Ceci permet de démontrer que si l'on donne des opportunités d'emploi aux personnes, elles savent ensuite se réapproprier leurs parcours.

En outre, A.CO.R. est en mesure de présenter des résultats au titre de la durée de prise en charge des personnes accompagnées et démontrer la rapidité de son intervention. C'est le cas dans le cadre de l'analyse annuelle du partenariat avec le Conseil départementale des Hautes-Pyrénées :

Nous constatons que la durée moyenne des accompagnements sur notre action est de 11 mois. Notre public rencontre des difficultés pour s'inscrire dans l'emploi durable et doit parfois effectuer plusieurs contrats de travail pour se stabiliser. Cela s'ajoute aux freins qu'il peut rencontrer tels que l'absence de permis de conduire, la garde d'enfants, l'addiction... Tous ces paramètres rallongent la durée des parcours.
Malgré tout, le délai moyen entre l'accueil et la reprise du 1^{er} contrat de travail est de 3,5 mois.

Impact pour les collectivités prescriptrices

Les résultats quantitatifs présentés depuis la création d'A.CO.R. aux collectivités prescriptrices permettent aisément de conclure que l'accompagnement innovant déployé a engendré une baisse des dépenses publiques conséquente à la fin de l'octroi de minima sociaux, dès le retour à l'emploi des publics bénéficiaires.

Ce qui permet à A.CO.R. de communiquer au bout d'une année d'accompagnement et de placement dans l'emploi de 280 bénéficiaires du RSA du département des Pyrénées-Atlantiques que l'impact pour la collectivité est un gain de 1 285 600 €.

Sur une année, pour le département 64, l'action d'A.CO.R. a permis d'obtenir les résultats suivants :

- 280 personnes remises en emploi durable (CDI ou CDD>6 mois)
- Investissement pour le département : 475 600€
- Estimation du coût de l'allocation RSA pour 280 personnes sur 12 mois : 1 761 200€
- **L'économie sur les 280 personnes sorties en emploi durable s'élève à 1 285 600€**

Cf. A.CO.R. Communiqué de presse, septembre 2018

Au titre de l'évaluation qualitative qui a pu être menée par la collectivité départementale du Gers, au niveau des équipes sur le territoire, l'impact positif s'est révélé car :

- La nouveauté des méthodes d'intervention d'A.CO.R. a bousculé les pratiques et a apporté un autre regard sur l'accompagnement ;
- Les actions de type « Kfé de l'emploi » ont mobilisé des personnes et des entreprises ;
- Les chiffres des sorties positives sont déjà significatifs donc les équipes sont témoins de ces résultats et sont fières de ces résultats (les résultats sont donc partagés) ;
- Même si les premiers contacts entre équipes ont pu être tendus (ex. Mirande), les résultats produits par les actions de A.CO.R. ont fait bouger les lignes ;
- Les résultats de A.CO.R. ont eu un impact sur les pratiques et amènent à questionner tant les actions du département auprès des entreprises que toutes les pratiques des opérateurs du PDI ;

- La présence au sein des MDS et des équipes est un modèle d'accélérateur pour les actions d'accompagnement au retour à l'emploi transformées par les actions de relations à l'entreprise.

Les représentants du conseil départemental considèrent qu'A.CO.R. apporte en outre une autre approche aux équipes car en tant qu'opérateur, A.CO.R. est contraint de produire un bilan annuel dans le cadre du PDI ce qui n'est pas le cas des professionnels du CD (malgré la mise en place d'indicateurs de suivi de l'activité des TS).

Au niveau du partenariat, l'impact positif est révélé sur :

- Le public (les modalités d'accompagnement de A.CO.R. sont véritablement visibles et ont vraiment un impact sur les publics) ;
- Les équipes ;
- Les élus qui perçoivent la place qu'A.CO.R. a prise sur les territoires.

Impacts pour la structure essaimée

La démarche innovante ayant été construite et testée « en marchant » par A.CO.R. dans le cadre de son développement, il est complexe d'identifier clairement les impacts de cette nouvelle démarche sur des structures d'accompagnement au retour à l'emploi existantes, qu'il s'agisse d'opérateurs comme de collectivités, futures essaimées.

Cependant, chaque principe d'action de la démarche engage une transformation stratégique ou opérationnelle de la structure essaimée tant ces principes divergent avec les pratiques classiques de l'accompagnement actuellement.

Ces impacts sont précisés dans le tableau ci-dessous :

Principe d'action	Niveau d'impact	Graduation de l'impact
A. Démarche « aller-vers » les entreprises	Stratégique Opérationnel	Fort Faible
B. 1 offre = 1 poste	Stratégique Opérationnel	Fort Faible
C. Démarche réaliste et réalisable	Stratégique Opérationnel	Faible Faible
D. Composition de l'équipe	Stratégique Opérationnel	Fort Fort

TRANSFERABILITE ET ESSAIMAGE DU PROJET

Hypothèses d'essaimage

Les échanges avec le binôme dirigeant d'A.CO.R. ainsi qu'avec les partenaires principaux de la structure ont permis de faire émerger deux axes d'essaimage possibles soit :

- A. D'une part, le portage par tout opérateur local prestataire de collectivités locales ou départementales pour l'insertion professionnelle des bénéficiaires du RSA et des publics très éloignés de l'emploi ;
- B. D'autre part, envisager un accompagnement à l'évolution de pratiques professionnelles d'agents d'une collectivité acceptant d'intégrer la méthode innovante dans les actions de ses services.

Ces deux hypothèses, présentées ci-après, ont fait l'objet d'un échange durant le 1^{er} comité de pilotage opérationnel et d'un arbitrage pour ne pas exclure l'une ou l'autre mais construire le cadre en envisageant les deux possibilités.

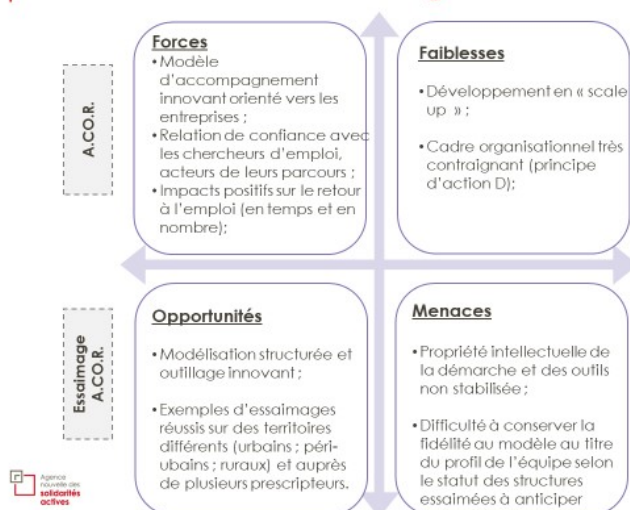
Enjeux de l'essaimage

ANALYSE SWOT

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

- La démarche innovante d'A.CO.R. ses forces et faiblesses ;
- L'essaimage de la démarche innovante d'A.CO.R., les opportunités et menaces à prendre en compte.

A.CO.R : SWOT de l'essaimage



PROPRIETE INTELLECTUELLE : ENJEU COMMUN AUX DEUX HYPOTHESES

Du point de vue de la structure porteuse de la démarche innovante (et quelque soit l'hypothèse d'essaimage choisie), il convient de s'assurer, en amont de l'essaimage, que la propriété de la démarche d'une part et de ses outils opérationnels d'autre part soient assurées.

En premier lieu, le respect des principes d'action de la démarche innovante portée par A.CO.R. doit pouvoir à tout moment être évalué et vérifié. En effet, le non-respect de l'un des principes d'action engage la mise en œuvre opérationnelle de la démarche. En 2018, l'équipe dirigeante d'A.CO.R. a souhaité déposer le nom de la structure, mais n'a pas engagé de procédure au sujet de la méthode d'A.CO.R.. La réflexion est en cours et devra donc être aboutie avant le lancement de l'essaimage afin de s'assurer de la protection complète des droits du porteur.

En second lieu, l'utilisation abusive des outils opérationnels d'A.CO.R. (le référentiel, les applications « GEADE », « J'ai une offre », « IRIS emploi ») entraînera des risques concurrentiels très importants pour la structure porteuse, ainsi que pour les futures structures essayées. Le modèle actuellement privilégié par A.CO.R. dans le cadre de la sous-traitance sur le territoire basque (cf. partenariat avec le Conseil départemental des Pyrénées-Atlantiques) s'appuie sur une location de « GEADE ». Déployé sur la totalité du territoire dans le cas d'un essaimage national, le modèle de location assurant le respect de l'outil sera impacté.

Cet enjeu juridique a été partagé avec l'équipe dirigeante d'A.CO.R. lors de la réunion de travail du 15 janvier dernier et la réflexion est en cours afin de trouver une réponse sur chacun des deux axes.

CONSORTIUM TERRITORIAL (HYPOTHESE A)

Le contexte d'un essaimage de cette démarche innovante auprès d'opérateurs engage la participation des deux parties que sont le prescripteur et l'opérateur du territoire. En effet, l'essaimage sera complexe si le binôme prescripteur/opérateur ne s'engage pas concomitamment et pleinement dans l'essaimage.

Du point de vue du prescripteur, cette transformation des pratiques d'accompagnement doit être reconnue et valorisée afin de faire évoluer les attentes, objectifs et modalités opérationnelles du marché public dans lequel s'inscrit la prescription.

Deux situations pourront apparaître. Soit le marché public de prescription n'est pas encore lancé, et dans ce cas la collectivité est en mesure de stipuler les attentes au titre de la méthode d'accompagnement dans son cahier des charges. Soit le marché est en cours, et le cadre juridique de la prescription suffisamment souple afin de permettre une évolution de méthode sans attendre sa clôture.

Du point de vue de l'opérateur, l'intégration de la démarche innovante d'A.CO.R. pourra avoir un impact sur la structure, sur sa gouvernance, sur la composition de son équipe et/ou sur les pratiques professionnelles de son équipe de chargés d'accompagnement.

Cet impact nécessitera donc un temps de montée en compétences et d'appropriation (notamment des techniques « d'aller-vers » les entreprises du territoire qui inévitablement retardera le calendrier de travail de la structure. Plus globalement, les stratégies de changement

de posture de l'équipe et de la structure sont à intégrer dans le délai de transposition de la démarche innovante. Cette période ayant un coût non négligeable sur l'activité facturée de l'opérateur.

C'est pourquoi, il sera attendu de toute candidature à l'essaimage une co-signature (prescripteur-opérateur) au titre d'un engagement territorial à faire évoluer les modalités d'accompagnement au retour à l'emploi des chercheurs d'emploi. Cette co-signature symbolique précisera le cadre opérationnel de mise en place de la démarche innovante incluant un calendrier réaliste validé par les deux parties.

CONDUITE DU CHANGEMENT AU SEIN DES EQUIPES DES COLLECTIVITES (HYPOTHESE B)

La transposition de cette démarche innovante pourrait aussi être envisagée au sein des équipes d'agents de collectivités en charge du retour à l'emploi des bénéficiaires de minimas sociaux.

Cette question a été partagée avec les représentants des collectivités partenaires d'A.CO.R. et interrogée durant l'étude de faisabilité. Cette possibilité semble à priori plus complexe à mettre en place cependant, elle pourrait être rendue possible par une démarche de conduite du changement global au sein des services des collectivités volontaires dans le cadre d'une expérimentation de 3 ans.

Elle engage en effet des actions tant du point de vue de la formation professionnelle des agents à la démarche innovante et à ses outils que du point de vue de l'organisation interne des services, la création d'un service ad-hoc soit sur la base de candidatures internes soit sur la base d'un recrutement spécifique.

Les principes d'action A. B. et C. ne sont pas inscrits dans les modalités d'intervention des services des collectivités. L'application des principes d'action A B C peut engendrer une pluralité de problématiques auxquelles seront confrontés les prescripteurs. Nous pouvons ici en lister les principales :

- Réorganisation opérationnelle (accueil des personnes, mobilité des agents sur le territoire, dans le cadre de leurs fonctions),
- Réorganisation managériale,
- Transformation du référentiel d'accompagnement des agents et travailleurs sociaux, et des outils internes existants.

SCENARIO RETENU POUR L'ACCOMPAGNEMENT A L'ESSAIMAGE

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

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

L'Ansa propose que l'essaimage de la démarche d'A.CO.R. adopte principalement la deuxième stratégie de construction d'un réseau d'essaimés. En effet, il s'agit de constituer un groupe de structures (opérateurs ou collectivités) volontaires pour, et en mesure d'adopter la démarche.

Construire ainsi un réseau d'essaimés peut être mis en œuvre de diverses façons. NESTA identifie deux modèles en particulier :

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

C'est cette seconde option qui est préconisée dans le cadre de l'essaimage de la démarche d'A.CO.R. La duplication permet le respect et la garantie maximale de

l'innovation d'origine. L'association A.CO.R. portera alors la fonction de « tête de réseau » en mesure de labelliser et valider le bon respect des principes d'action et des outils.

Objectifs de l'accompagnement à l'essaimage et modalités opérationnelles

L'ALS#Emploi propose de poursuivre deux objectifs dans le cadre du plan d'essaimage de la démarche innovante A.CO.R. 2019 :

- Sensibiliser un grand nombre de territoires à la démarche innovante A.CO.R. ;
- Accompagner entre cinq et dix territoires (selon les deux hypothèses d'essaimage) au déploiement d'A.CO.R. sur leur territoire respectif.

MODALITES OPERATIONNELLES D'ESSAIMAGE

a) Sensibiliser à la démarche innovante

La sensibilisation des acteurs des territoires (collectivités locales, départementales et leurs opérateurs) à la démarche A.CO.R. est essentielle à son essaimage basé sur un collectif d'essaimés volontaires et investis.

Cette première phase de sensibilisation devra donc permettre d'identifier des territoires et acteurs déjà impliqués en matière d'accompagnement innovant des demandeurs d'emploi voire également des territoires dépourvus d'action et/mais exprimant un intérêt pour les stratégies de « médiations actives » afin de les mobiliser puis sélectionner en vue d'un accompagnement à l'appropriation de la démarche.

Cette phase de sensibilisation aura aussi pour conséquence de mobiliser un grand nombre d'acteurs tant représentants des réseaux de collectivités (ADF, ANDASS, réseau Idéal connaissances, etc.) que des PLIE (Alliance Villes Emploi), des acteurs publics du SPE comme des réseaux associatifs d'opérateurs dans le champ de l'emploi.

In fine, l'objectif est ainsi de créer un environnement propice à l'essaimage dans de nombreux territoires au cours des années à venir.

Cette sensibilisation sera menée entre mars et juillet 2019 afin d'assurer la promotion de cet essaimage, à partir d' :

- o Une campagne de communication basée sur :
 - Des articles dans les newsletters internes des réseaux de collectivités, du SPE, des réseaux consulaires, des services déconcentrés de l'Etat (Préfectures, DIRECCTEs, etc.)
 - Une présence sur les sites webs des partenaires (ADF, ANDASS, réseau Idéal connaissances, Alliance Villes Emploi) et de l'Ansa et la promotion au travers des réseaux sociaux.

- Une présentation de la démarche innovante et du cadre d'accompagnement proposé par l'Accélérateur d'innovation sociale durant une à deux réunions de sensibilisation l'une à Paris, l'autre à Pau (d'une demi-journée en juin 2019) ;
- Une plaquette présentant la démarche innovante A.CO.R. et le programme d'essaimage. Cette plaquette sera envoyée aux réseaux cités ci-dessus.

b) Accompagner l'essaimage d'A.CO.R.

Dans le cadre de ce plan d'essaimage, l' AIS#Emploi propose d'accompagner entre cinq et dix de territoires dans leur appropriation de la démarche innovante.

Pour s'assurer de leur capacité à s'inscrire dans la démarche, l' AIS#Emploi identifie un certain nombre de critères d'accès qui seront appliqués aux acteurs candidats au programme d'essaimage. Ceci méritant des précisions suite à la sélection de l'hypothèse d'essaimage définitive (lors du Comité de pilotage N°1).

Conditions d'accès dévolues à l'hypothèse A

Conditions d'accès aux opérateurs de collectivités	Critères d'entrée
Un modèle économique et organisationnel stable	- La structure est un opérateur de collectivités ou du SPE pour le retour à l'emploi des personnes qui en sont éloignées ; - La structure ne connaît pas de déficit structurel ; - Elle affiche un minimum deux salariés ETP avant l'entrée dans l'essaimage.
Des missions orientées vers la recherche de solutions pour les demandeurs d'emploi	- La feuille de route de la structure engage des actions dans le champ de l'emploi ; - Le(s) public(s) accompagné(s) par la structure est(sont) en situation de chômage ; - Relations antérieures avérées avec le SPE.
Une stratégie orientée vers les entreprises	- Reconnaître que la relation continue avec les entreprises du secteur marchand est le levier majeur qui génère des résultats d'inclusion.
L'adhésion de la structure à la transposition d'« Opportunités emploi » en son sein	- La structure a identifié A.CO.R. comme une démarche en cohérence avec son plan d'action ; - Le conseil d'administration adhère à l'essaimage de la démarche A.CO.R. porté par sa structure (ex. signature de la candidature de la part du Président).
Le partenaire public (collectivité locale ou départementale) prescripteur adhère et promeut la démarche dans le cadre du	- Dans le cadre d'un marché préexistant : le marché stipule/ permet d'envisager la transformation de l'accompagnement par la transposition d'A.CO.R. ; - Dans le cadre d'un futur marché : les conditions d'application de la démarche sont inscrites dans le cahier des charges ; - Un engagement co-signé permet de certifier le consortium territorial investi.

Conditions d'accès dévolues à l'hypothèse B

Conditions d'accès de collectivités	Critères d'entrée
Un modèle organisationnel stable	- La collectivité au titre de ses missions d'accompagnement au retour à l'emploi des personnes qui en sont éloignées connaît une stabilité dans son organisation et ses équipes ; - Ou la collectivité envisage la création d'une équipe ad-hoc dédiée à la démarche.
Une stratégie orientée vers les entreprises	- Reconnaître que la relation continue avec les entreprises du secteur marchand est le levier majeur qui génère des résultats d'inclusion.
L'adhésion de la collectivité à la transposition d'« Opportunités emploi » en son sein	- La collectivité a identifié la démarche A.CO.R. comme une démarche en cohérence avec sa stratégie ; - La collectivité adhère à l'essaimage d'A.CO.R. et engage ses équipes (ex. signature de la candidature de la part du Président).

Ces structures essaïmées seront recrutées par un appel à territoires candidats qui sera lancé auprès des réseaux partenaires de cet essaimage. L'engagement de ces structures à participer à l'essaimage sera formalisé dans un accord signé par le Directeur général de la structure.

Plus spécifiquement, l'ALS#Emploi envisage l'accompagnement de 3 personnes au sein de chaque structure essaïmée en fonction du mode organisationnel de chaque structure. La personne référente de la mise en place d'A.CO.R. sera le directeur général, il aura la possibilité de déléguer cette responsabilité à un membre de son équipe le cas échéant.

Cet accompagnement prendra deux formes :

- **Une formation-action de cinq mois**

L'AIS#Emploi propose de déployer l'essaimage dans le cadre d'une formation-action de cinq mois ; cette approche doit permettre aux territoires essaïmés de s'approprier progressivement la démarche innovante et d'identifier des pistes pour surmonter les obstacles qu'ils rencontrent.¹ **Cette déclinaison opérationnelle sera finalisée suite à la sélection de l'hypothèse d'essaimage (A ou B) lors du 1^{er} comité de pilotage opérationnel.**

Le découpage des modules de formation-action sera finalisé dans le cadre des échanges au sein du Comité de pilotage opérationnel suite à sa 1^{ère} réunion.

Sont identifiés à ce stade 5 axes de travail :

- La prospection des entreprises : démarche « aller vers »
- Les actions de fidélisation des entreprises (et l'application dédiée)
- L'accompagnement des chercheurs d'emploi (et notamment la PER)
- Le croisement (ou matching) des offres et des personnes
- La transformation de la structure

L'AIS#Emploi s'appuiera sur une convention partenariale avec A.CO.R. afin de mobiliser les expertises au sein de l'équipe pour apporter la matière durant ces sessions de formations-action. Les experts seront identifiés en fonction du module de formation appréhendé.

- **Un accompagnement individuel tout au long de l'appropriation de la démarche**

Cet accompagnement visera le conseil et le soutien au référent de chaque essaïmé pour mettre en œuvre la démarche en interne. Il se traduira par une **disponibilité de l'équipe de l'Ansa** à l'attention des essaïmés durant toute la durée de la formation-action ainsi que jusqu'à la journée nationale d'échanges.

Cet appui individuel sera complété **d'un tutorat de la part de l'équipe d'A.CO.R.** Dans cette perspective, la spécificité des expertises sera articulée avec les besoins des essaïmés, à partir d'un questionnaire sur les besoins et problématiques de chaque territoire. L'objectif est que chaque référent au sein des essaïmés puisse solliciter directement son « expert » afin de se faire aider de conseils opérationnels adaptés.

Le recensement des questions et conseils sollicités devra permettre de remettre à la fin de la nouvelle saison d'essaimage à l'équipe d'A.CO.R. et au réseau d'essaïmés constitué, un **guide d'essaimage d' A.CO.R.**

¹La formation-action est un processus éducatif où le participant étudie ses propres actions ou expériences sous le questionnement itératif d'un accompagnateur professionnel ou tuteur afin d'en améliorer la performance. Il est proche de l'apprentissage par l'action et de l'enseignement par l'exemple.

Gouvernance du projet d'accompagnement à l'essaimage

Avec la volonté de s'inscrire dans le schéma de gouvernance déjà institué dans le cadre de l' AIS#Emploi, il est proposé deux niveaux de pilotage de cet accompagnement à l'essaimage de la démarche A.CO.R. :

- Une **instance de pilotage resserré**, ayant pour mission l'alimentation et la validation des travaux menés par l'équipe de l' AIS#Emploi. Elle se compose des membres de l'Accélérateur impliqués dans le projet, ainsi que des représentants d'A.CO.R. (codirigeants et salariés identifiés pour leur expertise en la démarche) ;
- Une **instance de gouvernance de l'essaimage** qui a vocation à orienter l'accompagnement réalisé par l' AIS#Emploi. Elle réunit les membres de l'instance de pilotage ainsi que des représentants des partenaires institutionnels d'A.CO.R. (collectivités prescriptrices, partenaires économiques, autres). Les membres de ce Comité de pilotage opérationnel sont identifiés en fonction de leur expertise dans la démarche, sur l'environnement dans lequel s'inscrit cette dernière ou encore en matière d'essaimage. Si, lors de la première réunion, le cercle des membres sera restreint aux acteurs du territoire d'origine, il n'est pas exclu d'associer d'autres acteurs ultérieurement, représentant les réseaux de structures ou professionnels impactés par l'essaimage (ADF, ANDASS, autres).
Cette instance de gouvernance sera mobilisée dès la finalisation de l'étude de faisabilité afin de faire valider par les parties prenantes les options d'essaimage et de les mobiliser dès la phase de sensibilisation pour relayer la campagne de communication. La première réunion s'est tenue le 19 février 2019 à Pau.

En outre, l'intervention de l' AIS#Emploi se réalise bien entendu dans le cadre de son propre dispositif de gouvernance. Il réfère ainsi régulièrement de son action auprès de son comité de pilotage et se conforme à ses décisions et orientations.

Evaluation de l'essaimage

5.3.1 MODALITES D'EVALUATION

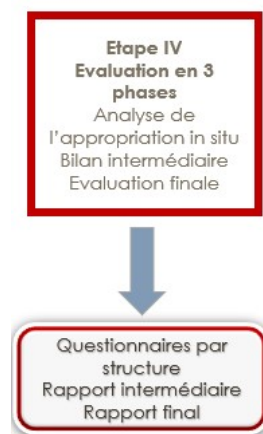
Dans le cadre de l'accompagnement par l' AIS#Emploi, une évaluation de la dynamique d'essaimage est proposée à tout projet accompagné.

En effet, si l'objet de cet accompagnement est notamment de questionner l'essaimage du dispositif d'accompagnement au retour à l'emploi porté par de la démarche A.CO.R., l' AIS#Emploi se propose d'ores et déjà de poser certaines modalités d'évaluation visant à s'assurer de :

1. La montée en charge du déploiement de la démarche A.CO.R. auprès de cinq à dix nouveaux territoires accompagnés ;
2. La consolidation du modèle d'essaimage auprès de ces nouveaux territoires accompagnés ;
3. L'impact de l'application de cette démarche innovante, notamment auprès des demandeurs d'emploi accompagnés et des entreprises parties-prenantes de ces nouveaux territoires.

L'évaluation de l'essaimage d'A.CO.R. se fondera sur des outils de reporting et de bilan ad hoc (adaptation des outils existants notamment dans le cadre du partage de l'application « GEADE »). Cet ajustement de l'outil permettra ensuite la modélisation d'un dispositif de suivi et d'évaluation pérenne à déployer auprès de toute nouvelle structure essaimée.

Selon le modèle évaluatif mis en place au sein de l'AIS#Emploi, l'évaluation se décline en trois temps forts :



1. Début 2020, un premier retour auprès des territoires essaimés analysera l'appropriation de la méthode. Il sera réalisé suite à la formation-action (structures concernées, état d'avancement, accompagnement réalisé, etc.) et à la première journée nationale de suivi des territoires. Il se fondera sur les données succinctes de reporting et/ou sur l'organisation d'entretiens téléphoniques avec les sites essaimés.
2. Mi 2020, le premier bilan intermédiaire sur le processus d'essaimage sera proposé aux structures essaimées. En plus d'une actualisation de la première analyse, ce bilan questionnera le modèle d'essaimage. Il s'agira d'interroger l'effectivité et la pertinence des réponses apportées aux enjeux repérés dans le cadre de l'étude de faisabilité, et, à termes de l'accompagnement par l'AIS.

Ce bilan sera alimenté d'une part par le recueil des données issues de l'utilisation du logiciel « GEADE » ainsi que par la passation d'un questionnaire auprès des dirigeants et professionnels des structures essaimées.

3. A la fin 2020, début 2021, un bilan quantitatif et qualitatif par structure et par territoire permettant d'estimer les impacts du programme. Il s'appuiera sur un reporting réalisé par chaque structure auprès des entreprises et des demandeurs d'emploi accompagnés sur les territoires essaimés.

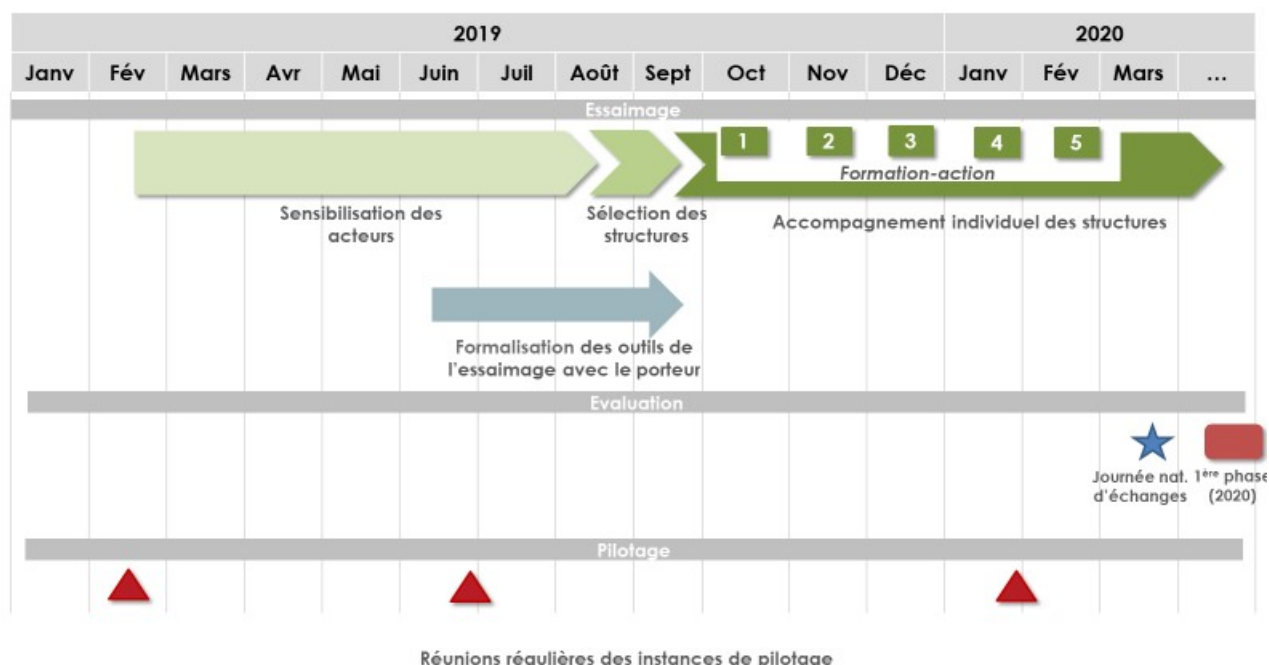
L'objectif du bilan final est d'aboutir, début 2021, à la formalisation d'un bilan complet, dont le modèle pourra être utilisé par A.CO.R. au titre de ses missions de « tête de réseau », à échéance annuelle et qui intégrera un point d'avancement sur le processus d'essaimage, une analyse du modèle d'essaimage et des données sur l'impact du programme.

5.3.2 INDICATEURS DE REUSSITE

La construction des indicateurs de réussite sera possible suite à la sélection de l'hypothèse d'essaimage. En effet, un certain nombre d'indicateurs différeront en fonction du cadre de cet essaimage et notamment en fonction :

- Des statuts des structures essayées,
- Du mode opératoire d'essaimage choisi,
- Du nombre de territoires inscrits dans l'essaimage.

Calendrier prévisionnel d'accompagnement à l'essaimage



Agence nouvelle des solidarités actives

www.solidarites-actives.com

Association loi 1901

N° de Siret : 488 527 326 000 26

28, rue du Sentier 75002 Paris

Tél. : 01 43 48 65 24

✉ contact@solidarites-actives.com