

A.CO.R : CREER DES OPPORTUNITES D'EMPLOI

Bilan de l'appropriation

Décembre 2020

Sommaire

INTRODUCTION : L' AIS#EMPLOI ET L'ESSAIMAGE D'A.CO.R	3
I. BILAN D'APPROPRIATION DE L'ESSAIMAGE D'A.CO.R	6
1. Objectifs et méthodologie du bilan d'appropriation	6
2. L'Etat d'avancement des structures dans l'appropriation et la mise en œuvre de la démarche	9
A. Retour global sur l'appropriation de la démarche	9
B. Retour détaillé sur la pertinence, la cohérence et la mise en œuvre de la démarche	10
II. PREMIERS REGARDS SUR LA FIDELITE AU MODELE	21
III. PREMIERS RESULTATS QUANTITATIFS	23
IV. REGARD SUR L'ESSAIMAGE ET PRECONISATIONS	25
CONCLUSION	27
V. ANNEXE : L'EHELLE DE FIDELITE DE LA DEMARCHE A.CO.R	29

INTRODUCTION : L' AIS#EMPLOI ET L'ESSAIMAGE D' A.CO.R

Présentation de la démarche nationale de l' AIS#Emploi

L' **Accélérateur d'innovation sociale pour l'accès à l'emploi des demandeurs d'emploi de longue durée** (AIS#Emploi) est un dispositif opérationnel qui vise la diffusion de solutions « qui marchent » afin de lutter contre le chômage de longue durée en identifiant des initiatives locales prometteuses, les modélisant, les essaimant et les évaluant.

La démarche **A.CO.R** a été sélectionnée par l' AIS#Emploi en fin d'année 2018 dans le cadre d'un « challenge inter-projets ». L'essaimage s'est fait selon le modèle de l' AIS#Emploi et s'est décliné comme suit :

- Une phase d'étude de faisabilité au dernier trimestre 2018 ;
- Une phase de communication et de sensibilisation au premier trimestre 2019 ;
- Une phase de sélection et de rencontre des structures intéressées au second trimestre 2019 ;
- Une phase de formation intensive et d'accompagnement individuel qui a débuté au quatrième trimestre 2019.
- Une phase d'évaluation de l'essaimage qui a débuté en second trimestre 2020.

L'essaimage de la démarche « A.CO.R » - objectifs et méthode

Portée par l' **Association A.CO.R**, la démarche vise à permettre l'accession à l'emploi des personnes privées d'emploi, à travers l'accès aux entreprises et la stimulation du marché local. L'objectif est de mettre en place des circuits courts entre entreprises et chercheurs d'emploi afin de créer une multiplicité d'opportunités d'emploi pour les personnes.

Cette démarche de médiation à l'emploi s'inscrit à contre-courant de deux postulats :

- La nécessité d'une levée préalable des freins des personnes avant leur accompagnement à l'emploi ;
- Le manque d'offres d'emploi au sein des TPE-PME locales.

La démarche A.CO.R a été sélectionnée par l'Accélérateur d'innovation sociale pour l'accès à l'emploi des chômeurs de longue durée au vu de ses résultats prometteurs, sur des territoires urbains comme ruraux, de son importante modélisation et de ses principes d'action innovants :

- Une démarche d'« aller-vers » les entreprises qui permet de bâtir une vraie relation de confiance avec elles ;
- Une seule candidature face à chaque poste (1 offre =1 personne) ;
- Une volonté d'inscrire le chercheur d'emploi dans une démarche d'emploi réaliste, réactive et réalisable ;

- Une équipe constituée de chargés de relation entreprises (CRE) et inscrite dans une « culture des résultats ».

L'objectif central de la méthode est ainsi de mettre les personnes en recherche d'emploi au cœur de la démarche, de développer leur pouvoir d'agir, grâce, et non pour, la relation à l'entreprise.

Présentation des structures engagées dans l'essai

L'essai de la démarche A.CO.R s'est fait au sein de 3 structures sur 3 territoires :

- Conseil Départemental de Loire Atlantique (7 professionnels formés) ;
- Départemental de l'Ardèche (5 professionnels formés).
- Association AGIRE, partenaire du Conseil Départemental de Saône et Loire (4 professionnels formés) ;

	AGIRE départemental 71)	Conseil départemental de Loire-Atlantique	Conseil Départemental d'Ardèche
Description de la structure (avant l'essai d'A.CO.R)	La structure possédait déjà un service de relation à l'entreprise. Elle portait plusieurs démarches dans le champ de la relation à l'entreprise, notamment le Label Emplitude ¹ .	Au sein de la structure deux professionnels étaient déjà formés à la relation à l'entreprise.	La structure ne déployait pas de démarche de relation à l'entreprise. Elle avait sur chaque territoire des professionnels dédiés à l'accompagnement vers l'emploi.
Attentes par rapport à l'essai	La structure souhaitait améliorer ses pratiques dans le champ de relation à l'entreprise en intégrant une méthode axée davantage sur les personnes accompagnées (et non sur la réponse aux besoins des entreprises).	Depuis 2015, la structure souhaitait avoir en interne des professionnels dédiés à la relation à l'entreprise. Deux professionnels ont été formés à la relation à l'entreprise en 2017. Néanmoins la démarche et la formation n'ont pas	La structure souhaitait développer une action sur le champ de la relation à l'entreprise, en proposant à ses professionnels, une formation commune et collective.

¹ Le Label Emplitude est une initiative mise en œuvre au niveau des territoires, qui valorise les actions et les bonnes pratiques des organisations en matière d'emploi, de ressources humaines et d'engagement sociétal. Si vous souhaitez en savoir plus sur le Label, consultez le site internet suivant : <https://www.label-emplitude.fr/>

		<p>pleinement satisfait la structure.</p> <p>En 2019, la structure a finalement décidé de déployer la démarche A.CO.R, qui correspondait davantage à ses valeurs et permettait de former un professionnel par territoire et donc de couvrir l'ensemble du département.</p>	
Organisation envisagée	3 chargés de relation à l'entreprise et un Manager sur deux territoires spécifiques : Montceau-les-Mines et le Creusot	5 chargés de relation à l'entreprise et un Manager sur l'ensemble du département.	3 chargés de relation à l'entreprise et un Manager sur l'ensemble du département.

Les territoires accompagnés ont été formés à Paris ou à Pau durant des sessions intensives de trois jours.

I. BILAN D'APPROPRIATION DE L'ESSAIMAGE D'A.CO.R

1. OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DU BILAN D'APPROPRIATION

Le cadre évaluatif de l'AIS#Emploi

En s'inscrivant dans une logique bottom-up, l'Ansa se donne pour objectif d'accompagner et d'essaimer des innovations dans une logique de changement d'échelle par un transfert de chaque innovation auprès d'autres structures.

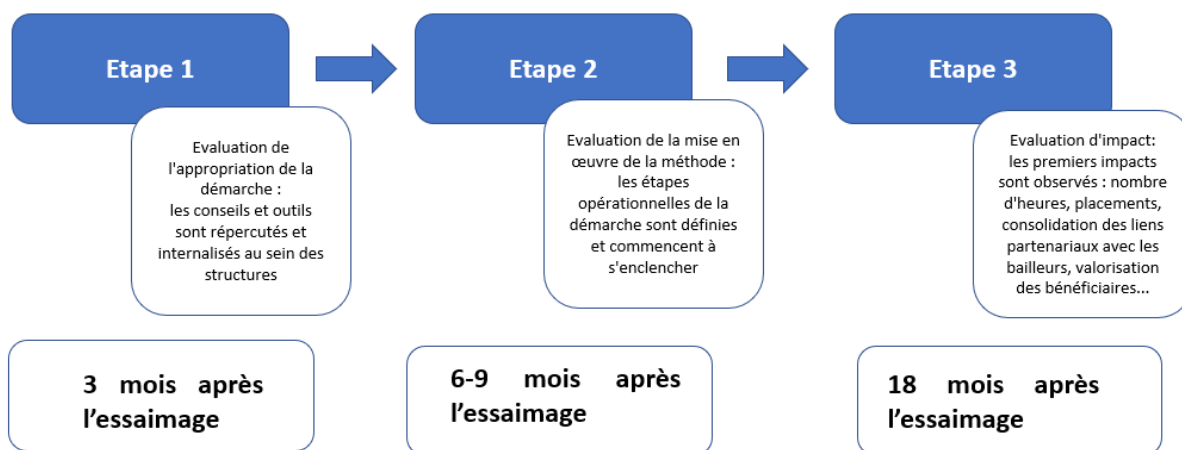
L'Ansa s'engage en parallèle à évaluer l'essaimage des innovations au sein des territoires et structures essaimées afin de déterminer à la fois comment les structures s'approprient l'innovation en interne et d'observer quels sont les premiers résultats de cet essaimage en termes d'impact sur les chercheurs d'emploi et leurs territoires.

L'évaluation repose sur deux axes :

- Qualitatif : transformation des modalités de faire au sein des structures essaimées ; évolution des pratiques professionnelles ; transformation du parcours des chercheurs d'emploi.
- Quantitatif : nombre de structures essaimées dans la durée ; nombre de professionnels formés à la démarche, nombre de chercheurs d'emploi ayant participé ; nombre de sorties positives, nombre d'entreprises prospectées, etc.

Pour structurer cette évaluation, l'Ansa a modélisé un processus en trois étapes permettant de visualiser l'évolution de l'essaimage au sein de chaque structure essaimée.

Ainsi, à la suite de l'essaimage, l'Ansa évalue l'état d'appropriation de l'innovation par chacun puis six mois après cette première étape, l'évaluation s'attache à analyser le niveau de mise en œuvre de l'innovation, et enfin six à neuf mois plus tard, l'évaluation porte véritablement sur la mesure d'impact comme le montre schéma ci-dessous :



Le présent rapport concerne la première étape de ce processus évaluatif.

Le calendrier de l'essai et la crise sanitaire de la Covid-19

Les trois structures essaimées ont été sélectionnées avant l'été 2019 et formées en octobre et novembre 2019.

L'appropriation de la démarche était alors à ces prémices lors du début de la crise de la Covid-19 en premier trimestre 2020 et du confinement qui s'en est suivi.

La situation sanitaire ayant impacté les capacités de mises en œuvre des actions d'accompagnement des chercheurs d'emploi et d'aller-vers les entreprises, nous avons décidé de **reporter l'évaluation** de l'appropriation de la démarche A.CO.R, initialement prévue au printemps 2020 à l'automne de cette même année. Nous souhaitons ainsi laisser plus de temps aux structures pour expérimenter la démarche et repenser leur organisation interne.

Malgré tout, les résultats de cette première année d'essai ont tout de même été impactés par la situation sanitaire.

Les objectifs de l'évaluation

Les objectifs sont pluriels, il s'agit non seulement de réunir les structures essaimées afin de maintenir la dynamique de « collectif d'essaimés » mais également de sonder l'appropriation de la démarche par les structures et de collecter les bonnes pratiques (ce qui fonctionne) et les difficultés (ce qui ne fonctionne pas).

Plusieurs questions évaluatives ont ainsi été définies et peuvent être regroupées dans les catégories suivantes :

Questions de pertinence : adéquation entre la démarche, la formation intensive et les attentes des structures	Q1 : La méthode A.CO.R correspond-elle aux attentes des professionnels ayant participé à l'essai ?
--	--

Questions de cohérence interne : articulation entre l'organisation antérieure de la structure et l'organisation propice à la mise en place de la démarche A.CO.R	Q2 : Dans quelle mesure l'organisation antérieure de la structure correspondait-elle, ou a pu être adaptée, pour permettre la mise en place de la démarche A.CO.R ?
Questions de mise en œuvre : actions mises en œuvre dans le cadre de l'intégration de la démarche A.CO.R	Q3 et 4 : <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui a été mis en place par la structure dans le cadre du déploiement de la démarche A.CO.R ? • Quelles sont les difficultés rencontrées et les bonnes pratiques identifiées par les structures lors de la mise en place de la démarche A.CO.R ?
Questions d' efficacité : atteinte des résultats escomptés	Q5 : La méthode a-elle produit des premiers résultats ?

Outre la réponse aux questions évaluatives, il est attendu de l'évaluation qu'elle puisse **aboutir à la formulation de recommandations permettant de faciliter la compréhension et la structuration du dispositif et ainsi sa pérennisation et son déploiement futur.**

La méthodologie de l'évaluation

L'Ansa a décliné le bilan de l'appropriation d'A.CO.R en 4 phases :

- ❖ L'**explicitation de la démarche** A.CO.R grâce à une échelle de fidélité ;
- ❖ La **collecte des données** auprès des structures essayées sur la base d'entretiens avec les managers des trois sites essayés et l'animation d'ateliers de travail avec les professionnels formés à la démarche ;
- ❖ L'**analyse des données** ainsi collectées et la rédaction du bilan de l'appropriation ;
- ❖ L'**animation de la journée nationale du réseau A.CO.R** avec l'ensemble des parties prenantes des territoires essayés. Les objectifs de cette journée seront notamment de restituer les résultats de l'évaluation, d'animer des temps d'échange de pratiques entre les territoires et de construire la feuille de route du réseau A.CO.R pour l'année 2021.

2. L'ÉTAT D'AVANCEMENT DES STRUCTURES DANS L'APPROPRIATION ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE

A. RETOUR GLOBAL SUR L'APPROPRIATION DE LA DÉMARCHE

5 principaux critères ont été identifiés pour objectiver l'état de l'appropriation de la démarche A.CO.R par les structures ayant participé à son internalisation.

Légende **Non approprié** **En cours** **Approprié** **Non mesuré**

Axes d'appropriation	Conseil départemental 44	Conseil départemental 07	Association AGIRE (71)
Adhésion à la démarche A.CO.R	En cours	En cours	Approprié
Communication sur la démarche :			
- En interne	Approprié	Approprié	Approprié
- Auprès des partenaires	Approprié	Approprié	Approprié
- Auprès des personnes concernées	Approprié	Non approprié	Approprié
Mise en place d'une organisation propice à l'intégration de la démarche :			
- Définition d'un manager de l'action	En cours	En cours	Approprié
- Mise en place d'une équipe de CRE (a minima 2 CRE)	Approprié	Non approprié	Approprié
- Mise en place d'un accompagnement individuel et collectif des CRE	En cours	Non approprié	Approprié
- Mise en place de temps d'échange et partage entre les CRE	En cours	Non approprié	Approprié
- Disponibilité des agents	En cours	Non approprié	En cours
Appropriation des principes clefs de la démarche A.CO.R :			
- Non-concurrence entre les DE	En cours	Non approprié	Approprié
- Démarche d'aller-vers les entreprises ;	En cours	Non approprié	Approprié
- Inscription des DE dans une démarche réaliste et réactive ;	Non mesuré	Non approprié	Non mesuré
- Inscription de l'équipe de CRE dans une culture de résultats	En cours	Non approprié	Approprié
Affectation de moyens techniques et logistiques	Non approprié	Non approprié	En cours

Sur les trois structures engagées :

- ❖ **Une, l'Association AGIRE, est bien avancée dans l'appropriation de la démarche**, car elle a mis en place l'organisation nécessaire et a intégré les principes clefs de la démarche ;
- ❖ **Une, le Conseil départemental de Loire-Atlantique, a engagé l'appropriation**, est en train de mettre en place les réorganisations nécessaires, et se questionne sur la manière d'intégrer les principes clefs de la démarche ;
- ❖ **Une, le Conseil départemental d'Ardèche, n'a pas engagé le déploiement** de la démarche et envisage de le reprendre en début d'année 2021 avec une nouvelle stratégie.

B. RETOUR DETAILLE SUR LA PERTINENCE, LA COHERENCE ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA DEMARCHE

a. **La pertinence de la démarche A.CO.R** : une réelle appréciation des valeurs et de la méthode mais des doutes persistants sur sa possible généralisation

Une adhésion partagée aux valeurs prônées par la démarche A.CO.R :

Sur les trois territoires essaimés, les managers de l'action comme les chargés de relation à l'entreprise, **reconnaissent l'intérêt de la démarche A.CO.R** :

- ❖ **Pour ses principes d'action**, notamment la position centrale qu'elle donne aux personnes accompagnées ;
- ❖ **Pour la traduction opérationnelle de ses principes**, par exemple la non-mise en concurrence des personnes accompagnées ou le fait de prospecter les entreprises en partant des souhaits et profils des personnes accompagnées.

« La démarche est remarquable. La dimension humaine est très forte et on sent qu'elle a été pensée et construite dans le réel et dans la durée ».

Christophe Roudaut, Conseil départemental de Loire-Atlantique

Des doutes sur l'application de la démarche pour tous type de territoires et de publics :

Toutefois, sur deux territoires, des doutes ont émergé concernant notamment la **possibilité de mettre en place la démarche sur des territoires aux réalités économiques et sociales différentes**.

Ainsi, sur le département de l'Ardèche, si 4 professionnels ont été formés (ainsi que la manager de l'action),

« Sur les cinq personnes que nous voulions former, quatre l'ont été. Ils ont trouvé la démarche intéressante mais ne pensent pas que cette dernière soit généralisable.

Le fait de participer à l'essaimage a mis en évidence des réticences

seulement l'un d'entre eux a commencé à s'approprier la démarche. Bien que jugée pertinente, la démarche a ainsi fait émergé au sein de l'institution des divergences entre les positionnements des professionnels et la stratégie du Conseil départemental. Les professionnels ont notamment exprimé des **réticences sur l'intégration de nouvelles pratiques** et des **craintes sur la transformation du métier d'accompagnateur emploi** qui pourraient en résulter.

Au sein du département de Loire-Atlantique, l'appropriation de la démarche a été engagée sur le volet opérationnel, néanmoins la contractualisation entre le Conseil départemental et l'Association A.CO.R n'avait pas encore eu lieu au moment de la rédaction de ce rapport (soit en novembre 2020).

internes et des représentations sur l'accompagnement vers l'emploi.

(...)

Toutefois, le Conseil départemental souhaite étendre l'accompagnement vers l'emploi à l'ensemble des personnes accompagnées. L'objectif c'est que toutes les personnes puissent bénéficier de la démarche. »

Marie Claret, Conseil départemental de l'Ardèche

b. La cohérence interne : une démarche présentée en interne comme en externe et une réorganisation engagée

Une démarche présentée et acceptée en interne et par les partenaires :

Sur les trois territoires essaimés, l'essaimage de la démarche A.CO.R a été présentée, en interne comme en externe, via plusieurs instances et à différentes occasions :

<p>En Saône-et-Loire par le Conseil départemental et l'Association AGIRE</p>	<p>En interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Lors des réunions d'équipes de l'Association AGIRE. <p>En externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Lors du 2^{ème} salon de l'Economie sociale et solidaire le 8 Novembre 2019 (présentation par Isabelle Dechaume, Vice-présidente de l'insertion sociale et professionnelle, de l'emploi et de la formation et signature officielle de la convention partenariale en présence d'André Accary, le Président du Conseil départemental. ❖ Lors de la conférence régionale des acteurs de la région Bourgogne-Franche-Comté du 27 Novembre 2019 (dans le cadre de la table ronde « Les clefs d'un parcours réussi : remise au travail, accompagnement et formation »). ❖ Lors de réunions dédiées avec Pôle Emploi, le Conseil départemental et le comité technique de l'insertion par l'activité économique.
---	--

<p>En Ardèche, par le Conseil départemental</p>	<p>En interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Au sein du « pôle social » (instance rassemblant les élus des champs sociaux) ; ❖ Lors d'une réunion des chefs des services sur l'insertion ; ❖ Lors d'une réunion avec l'ensemble des accompagnateurs emploi. <p>En externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Lors d'un comité de pilotage avec l'ensemble des directeurs d'agences ; ❖ Lors d'une réunion avec les accompagnateurs emploi externes.
<p>En Loire-Atlantique, par le Conseil départemental</p>	<p>En interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Lors d'un groupe de travail avec les représentants des unités emploi du département. <p>En externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Lors de réunions dédiées avec les partenaires du Conseil départemental.

En Saône-et-Loire et en Loire-Atlantique, où la mise en œuvre de la démarche A.CO.R a été initiée, les structures essaimées estiment **que les professionnels en interne et les partenaires externes ont compris l'intérêt de la démarche**. L'Association AGIRE souhaite poursuivre la sensibilisation des partenaires afin que cela puisse se traduire par de nouvelles prescriptions de publics vers la démarche et donc vers une augmentation et une diversification des personnes accompagnées selon ce format.

« La réaction des partenaires par rapport à la démarche A.CO.R est surtout de la curiosité. Ils sont interpellés par exemple par le principe de non-concurrence entre les chercheurs d'emploi. »

« Nous allons de nouveau présenter la démarche en interne et auprès de nos partenaires pour toucher de nouveaux publics, par exemple les bénéficiaires du RSA orientés vers Pôle Emploi. »

Hélène Sanna, Association AGIRE.

« A.CO.R est une carte supplémentaire donnée aux Chargés d'accompagnement : ils peuvent proposer une nouvelle démarche aux personnes accompagnées ! »

« Les retours des partenaires sur la démarche ont été positifs. En externe, comme en interne, la plus-value de la relation aux entreprises n'est plus à faire ! »

Christophe Roudaut, Conseil départemental de Loire-Atlantique

Une réorganisation engagée dans deux structures pour intégrer la démarche A.CO.R :

Au sein du Conseil départemental de Loire-Atlantique et de l'Association AGIRE, la réorganisation est à l'œuvre pour pouvoir déployer la démarche A.CO.R dans de bonnes conditions.

Axes organisationnels	Conseil départemental de Loire-Atlantique	Association AGIRE (71)
Définition d'un manager de l'action	<p>Christophe Roudaut est le manager de la démarche A.CO.R sur le département.</p> <p>Néanmoins, il n'a pas de relations hiérarchiques formelles entre ce dernier et les CRE.</p> <p>En effet les professionnels interviennent au sein des différentes unités emploi du département et n'ont ainsi pas le même manager de proximité.</p>	<p>Hélène Sanna est la manager de la démarche A.CO.R pour l'Association AGIRE.</p> <p>Elle est en relation directe avec chacun des CRE formées.</p>
Mise en place d'une équipe de CRE (à minima 2 CRE)	<p>Six CRE ont été formés à la démarche A.CO.R. En novembre 2020, quatre d'entre eux interviennent sur l'action.</p> <p>Les quatre CRE interviennent sur des territoires distincts du département, ils ne font donc pas partie d'une même équipe.</p> <p>Deux professionnels n'interviennent actuellement pas sur la démarche : l'un d'entre eux est en cours de réorientation professionnelle et le second fait face à des difficultés d'ordre logistique et organisationnel.</p>	<p>Trois CRE déploient la démarche A.CO.R, soit toutes les personnes qui ont été formées à la démarche.</p> <p>Les professionnels interviennent sur deux territoires et auprès de publics différents :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Deux CRE accompagnent des jeunes de la Mission Locale, l'une sur le territoire du Creusot et la seconde sur celui de Montceau-les-Mines. ❖ Une CRE accompagne des chercheurs d'emploi du PLIE, sur les deux territoires. <p>Les CRE ne sont pas systématiquement sur le même site mais ils se retrouvent régulièrement pour des réunions en présentiel ou à distance.</p>
Mise en place d'un accompagnement individuel et collectif des CRE	<p>L'accompagnement individuel ou collectif n'a pas été institué.</p> <p>La structure a prévu de le mettre en place en 2021 en lien avec les managers de proximité des unités emploi.</p>	<p>Hélène Sanna organise des réunions régulières avec l'équipe de CRE, par exemple pour partager les retours du Conseil départemental de Saône-et-Loire sur l'expérimentation.</p> <p>Par ailleurs des réunions mensuelles sont organisées avec l'ensemble des professionnels de l'association sur le sujet spécifique de la relation à l'entreprise.</p>
Mise en place de temps d'échange et partage entre les CRE	<p>Les CRE échangent régulièrement entre eux, néanmoins cela se fait la plupart du temps à distance car ils interviennent sur des territoires distincts du département.</p>	<p>Les CRE ont des échanges très réguliers (en présence ou non du manager de l'action).</p> <p>Ils s'appellent notamment tous les matins pour faire le point sur les offres d'emploi collectées et sur les</p>

		<p>chercheurs d'emploi à positionner pour chacune d'entre elles.</p> <p>Ces réunions quotidiennes dédiées aux offres d'emploi font partie des méthodes de managements déployées et recommandées par l'association A.CO.R.</p>
Disponibilité des agents	<p>Les CRE interviennent à temps plein sur la démarche A.CO.R. Ils ont également été déchargés du suivi administratif des contrats d'insertion et de certaines réunions d'équipe afin d'être plus disponibles pour intégrer leurs nouvelles missions.</p> <p>Par ailleurs, les portefeuilles d'accompagnement des CRE ont été réduits à 25 personnes accompagnées.</p> <p>Les chargés d'accompagnement des unités emploi du département orientent ainsi les bénéficiaires du RSA qui souhaitent être accompagnés vers l'emploi vers les CRE.</p>	<p>Les CRE n'interviennent pas uniquement sur la démarche A.CO.R :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Les deux CRE intervenant sur la Mission Locale sont à 20% sur la démarche ; ❖ Le CRE intervenant sur le PLIE est à 80% sur la démarche. <p>L'objectif de la structure est en effet de privilégier les personnes bénéficiaires du RSA, et donc les personnes du PLIE (cela fait partie des objectifs fixés par le Conseil Départemental).</p> <p>Ainsi, lorsqu'une offre d'emploi est collectée, la structure positionne en priorité une personne du PLIE et ouvre seulement ensuite à d'autres publics. La volonté de la structure est ainsi de privilégier les personnes les plus éloignées de l'emploi. Cela correspond tout à fait à la philosophie de la démarche A.CO.R.</p>

Cette réorganisation devra être poursuivie dans les semaines et mois à venir afin de permettre une intégration de la démarche A.CO.R dans de bonnes conditions. Le Réseau A.CO.R, et les temps d'échange de pratiques qui seront animés dans ce cadre, permettront d'accompagner cette réorganisation en tenant compte des spécificités des structures essaimées.

c. **La mise en œuvre** : une démarche confortant ou bousculant les pratiques des professionnels

L'appropriation de la démarche A.CO.R engage des changements concernant :

- ❖ Les valeurs et représentations du métier d'accompagnateur vers l'emploi ;
- ❖ La posture de l'accompagnateur vers l'emploi ;
- ❖ Les missions et les méthodes de travail ;
- ❖ Le cadre de travail ;
- ❖ Etc.

L'essaimage de la démarche A.CO.R dans les territoires a engagé une appropriation différenciée de chacun de ses éléments et a mis évidence les disparités existantes entre les territoires et les structures.

Des principes d'action jugés pertinents mais une appropriation encore partielle

La démarche A.CO.R repose en particulier sur 4 principes d'action qui se traduisent par des méthodes concrètes :

- ❖ **La non-concurrence entre les chercheurs d'emploi** avec le « une personne, une offre » est un principe fondamental de la démarche A.CO.R. Sur une même offre d'emploi collectée, A.CO.R ne présente qu'un seul candidat afin d'éviter une mise en concurrence qui est rarement à l'avantage des personnes les plus éloignées de l'emploi et de pouvoir mettre en place un accompagnement ciblé de la personne durant tout le processus de recrutement. Ce principe d'action permet de « mettre la personne en recherche d'emploi au cœur de la démarche », et donc de répondre en priorité à son besoin et non à celui de l'entreprise.
- ❖ **La démarche d'aller-vers les entreprises** est le principal levier activé par A.CO.R pour accompagner le retour à l'emploi des personnes. A.CO.R met en place une démarche d'aller-vers les entreprises qui permet de connaître les employeurs du territoire, de questionner leurs besoins en recrutement, de collecter des offres d'emploi et de leur proposer une mise en relation facilitée avec des chercheurs d'emploi. Afin que la relation à l'entreprise profite aux personnes accompagnées, A.CO.R prospecte toujours en fonction des profils de ces dernières. Cela permet de collecter des offres adaptées aux personnes accompagnées.
- ❖ **L'inscription des chercheurs d'emploi dans une démarche réaliste et réactive.** A.CO.R définit avec les personnes accompagnées les secteurs ou métiers pour lesquels les CRE devront prospecter. Afin que la prospection soit efficace, cette priorisation se fait en fonction des entreprises et secteurs d'activité du territoire mais également du profil de la personne. Par ailleurs, A.CO.R informe toujours la personne accompagnée, qu'il pourra être amené à lui proposer des offres d'emploi qui ne correspondent pas à ce qui a été défini si des opportunités sont identifiées. La personne pourra refuser l'offre d'emploi et un ajustement des choix de la personne pourra ainsi être opérée. A.CO.R valorise également l'importance de la « réactivité ». En effet cela permet non seulement de maintenir la personne dans un parcours dynamique (avec des rendez-vous, un partage d'informations régulier, des propositions d'offres d'emploi régulières, etc.) mais également de revenir régulièrement vers l'entreprise afin que cette dernière ne sollicite pas d'autres structures pour répondre à ses besoins de recrutement. Cette stratégie repose notamment sur des contacts variés, informels et réguliers avec la personne (par téléphone, mail, sms ou en présentiel, lors d'un rendez-vous programmé ou non) et par une importante disponibilité des CRE pour les personnes ou les entreprises (A.CO.R essaye notamment de revenir vers une entreprise pour lui présenter un candidat moins d'une semaine après avoir collecté l'offre d'emploi).
- ❖ **L'inscription des CRE dans une culture de résultats** implique notamment de définir avec chaque chargé de relation entreprises des objectifs qualitatifs (ex : type d'offres collectées) et quantitatifs (ex : nombre d'offres collectées, nombre de mises en relation effectuées, etc.) et de réaliser un suivi très régulier de la démarche. Cela permet notamment de s'assurer du respect des principes clés de la démarche en encourageant les personnes à prendre régulièrement contact avec les entreprises et les personnes, à rester dans une démarche réactive, etc.

Appropriation des principes clés de la démarche A.CO.R.	Conseil départemental 44	Association AGIRE
--	---------------------------------	--------------------------

Non-concurrence entre les DE	En cours d'appropriation.	Approprié.
Une démarche d'aller-vers les entreprises	En cours d'appropriation.	Approprié.
Inscription des DE dans une démarche réaliste et réactive	Non mesuré	Non mesuré
Inscription de l'équipe de CRE dans une culture de résultats.	Non approprié	En cours d'appropriation.

Au sein du Conseil départemental de Loire-Atlantique, l'intégration des principes clefs de la démarche A.CO.R est encore « partielle » :

- ❖ **La non-concurrence entre les chercheurs d'emploi** (« une personne, une offre »). Les professionnels comprennent la plus-value de ce principe, toutefois ils admettent qu'il n'est pas évident de changer de manière de faire en la matière et qu'ils ont encore le réflexe de diffuser les offres d'emploi. Néanmoins, ils sont confiants sur leur capacité à intégrer progressivement cette nouvelle manière de faire.
- ❖ **La prospection des entreprises à partir des profils et souhaits des chercheurs d'emploi.** Les CRE mènent actuellement différentes stratégies de prospection, ils se basent à la fois sur les besoins des entreprises (notamment grâce à des actions de veille sur les réseaux sociaux) et sur les profils des personnes qu'ils accompagnent. Cette dernière manière de prospecter n'est donc pas encore systématique, et est même minoritaire, sur certains territoires.
- ❖ **Inscription de l'équipe de CRE dans une culture de résultats.** Le logiciel GEADE, développé par l'Association A.CO.R, n'a pas encore été intégré au sein du Département. Le suivi de la démarche est fait de façon individuelle par chaque des CRE. La structure a jugé cet axe de travail comme prioritaire sur 2021. Une articulation devra être construite entre le logiciel GEADE et les pratiques et outils déjà déployés au sein de la structure.

L'Association AGIRE a pour sa part parfaitement intégré les principes d'action d'A.CO.R concernant « la non-concurrence entre les chercheurs d'emploi » et « la prospection des entreprises à partir des profils et souhaits des chercheurs d'emploi ». Le suivi de l'action est également effectué via le logiciel GEADE, développé par l'association A.CO.R. Néanmoins les CRE rencontrent des difficultés dans l'usage de cet outil. Ce dernier constat sera détaillé dans la suite de ce rapport.

Un changement de pratiques différencié en fonction des territoires

Sur les trois territoires essaimés, la démarche A.CO.R a permis de **questionner les pratiques préexistantes dans le champ de la relation à l'entreprise et ou de l'accompagnement vers l'emploi**. Néanmoins les structures essaimées n'avaient pas, avant l'essaimage, des pratiques homogènes sur ces deux champs d'intervention : certaines structures déployaient déjà des actions de relation à l'entreprise et d'autres souhaitaient au contraire développer leurs pratiques en ce sens. L'appropriation de la démarche et le changement de pratiques qu'elle engage sont ainsi hétérogènes en fonction des territoires, des structures et parfois des professionnels.

Au sein du **Conseil départemental de l'Ardèche**, comme nous l'avons évoqué précédemment, même s'ils jugent la démarche pertinente, trois des quatre professionnels formés expriment des réticences à déployer cette dernière sur l'ensemble du territoire. L'un des arguments donnés par les professionnels est le fait que la majorité des bénéficiaires du RSA qu'ils accompagnent ne sont pas en capacité de reprendre un emploi à court terme.

La dernière professionnelle, qui juge pour sa part que la démarche est non seulement pertinente mais est un outil supplémentaire à mobiliser pour l'accompagnement socio-professionnelle des chercheurs d'emploi du territoire, est la seule qui avait, avant la formation, des relations avec les entreprises du territoire. Cette dernière juge ainsi que **la participation à l'essaiage lui a permis d'être confortée dans son intérêt pour cette pratique**. Par ailleurs, cela lui a également permis d'échanger avec d'autres professionnels sur la relation à l'entreprise et d'acquérir de nouveaux outils et méthodes sur ce champ. En 2010, la professionnelle a accueilli deux nouvelles collègues au sein de son unité et accompagné leur montée en compétences, elle a donc manqué de disponibilité pour déployer la démarche A.CO.R. Toutefois, elle souhaite s'y attacher en 2021.

Selon, Marie Claret, la manager de la démarche sur le territoire, le fait de participer à l'essaiage d'A.CO.R a permis de mettre en évidence des réticences et le positionnement des professionnels par rapport à l'accompagnement vers l'emploi.

« L'emploi est encore perçu comme une finalité et non comme un levier : il faut travailler sur cette posture en interne ! »

Marie Claret, Conseil départemental de l'Ardèche

Au sein du **Conseil départemental de Loire-Atlantique**, les professionnels formés à la démarche A.CO.R avaient, avant la formation, des missions sur le champ de la relation à l'entreprise, au sein du Conseil Départemental ou dans le cadre de leurs précédentes fonctions. Néanmoins cette pratique n'était pas généralisée pour l'ensemble des territoires et des personnes accompagnées.

L'essaiage de la démarche A.CO.R s'est notamment traduit par **une réorganisation des postes** au sein de la structure. Dans chaque unité emploi, un ancien chargé d'accompagnement vers l'emploi est devenu chargé de relation entreprises et accompagne ainsi des bénéficiaires du RSA, ayant exprimé le souhait d'être accompagnés vers l'emploi, grâce à la mise en place de circuits courts avec les entreprises.

Cette création de postes dédiés et la formation A.CO.R a entraîné les changements suivants :

- ❖ Concernant les missions des professionnels de la structure : une **consolidation et un développement des pratiques existantes dans le champ de la relation à l'entreprise**. Les CRE ont à présent du temps dédié à la relation à l'entreprise, ce qui leur permet d'être plus réactifs face aux demandes et d'aller davantage vers les entreprises de leur territoire. Par ailleurs, le Conseil départemental est à présent identifié sur le champ de la relation entreprises. Sur chacun des territoires, les CRE sont les contacts privilégiés sur ce volet pour les entreprises et les partenaires qui souhaitent développer des démarches sur la relation à l'entreprise.
- ❖ Concernant l'accompagnement des personnes : une **évolution du métier de chargé d'accompagnement vers l'emploi et de l'offre de services proposée aux personnes**.

Les professionnels estiment que l'essaimage de la démarche A.CO.R a permis de faire évoluer l'accompagnement des personnes de plusieurs manières :

- **L'emploi et la relation aux entreprises sont au cœur de l'accompagnement** des personnes orientées vers les CRE. Auparavant, les professionnels questionnaient globalement les personnes sur leurs souhaits, dont l'emploi. A présent, l'entretien débute par le souhait des personnes en termes de retour à l'emploi et chaque entretien de suivi est axé sur cette question et sur les actions menées par le CRE auprès des entreprises. Cette démarche permet non seulement des sorties vers l'emploi mais également de confronter certaines personnes à leur demande, parfois inadéquate, de retour à l'emploi afin de mieux cibler l'accompagnement ultérieur.
- **Les contacts avec les personnes accompagnées sont plus réguliers et informels** : les échanges avec les personnes se font en fonction des opportunités d'emploi collectées par les CRE et sont donc plus fréquents. Par ailleurs, depuis le confinement, les personnes peuvent être contactées par mail ou par sms et plus seulement par téléphone, ce qui facilite la transmission d'informations. Pour que les échanges soient fluides et réactifs avec les personnes, les professionnels rappellent systématiquement leur disponibilité aux personnes et valident en miroir que les personnes sont disponibles pour rester en lien avec eux. Cette « validation de la disponibilité » fait partie des pratiques déployées et recommandées par A.CO.R.
- **Les personnes sont reçues autant que possible en face à face** pour échanger sur les opportunités d'emploi collectées par les CRE. Par ailleurs, pour favoriser les échanges avec les personnes, les CRE ont réorganisé leur bureau de manière à ne pas être séparés des personnes par le bureau et l'ordinateur.

Des premiers changements sont ainsi observables au sein du Conseil départemental Loire-Atlantique. Néanmoins **la transformation des pratiques devra se poursuivre et être soutenue**, notamment concernant l'appropriation des principes d'action d'A.CO.R que nous avons précédemment évoqués.

Au sein de l'**Association AGIRE**, l'essaimage de la démarche A.CO.R a permis de conforter les pratiques existantes en direction des entreprises. La structure déployait avant la formation des démarches d'aller-vers les entreprises, mais a souhaité, en lien avec le Conseil départemental de Saône-et-Loire, **renforcer cette manière de faire notamment pour que cette dernière profite davantage aux personnes accompagnées**.

Les changements de pratiques peuvent notamment être évoqués :

- ❖ Concernant les missions des professionnels de la structure : **une démarche qui a remis le chercheur d'emploi au cœur de l'action**. Selon les professionnels interrogés au sein de la structure, la principale incidence de la démarche est d'avoir « redonner du sens aux métiers des professionnels » en remplaçant la personne accompagnée au centre de leurs interventions.

« Je travaille depuis des années dans ce secteur et les valeurs de la démarche A.CO.R m'ont fait du bien ! (...)

Le fait de replacer la personne au cœur de l'action est très important et c'est objectif se traduit par des éléments pratiques dans la démarche A.CO.R, comme le fait de ne présenter qu'une personne pour chaque offre ou d'appeler la personne avant l'entreprise dans le cadre d'un process de recrutement. »

Hélène Sanna, Association AGIRE

Par ailleurs, les professionnels ont également intégré certaines **habitudes et outils de travail de l'équipe d'A.CO.R**. Comme ces derniers, ils ont mis place des **réunions quotidiennes** dédiées aux offres d'emploi collectées ou aux actions de prospection, et ont installé un tableau d'affichage dans leurs locaux répertoriant l'ensemble des process de recrutement en cours.

Pour finir, et en lien avec les objectifs fixés par le Conseil départemental, **la structure a également mis en place un suivi régulier**, sur la base d'éléments quantitatifs et qualitatifs, de l'action.

- ❖ Concernant l'accompagnement des personnes : **un renforcement de la relation bilatérale avec les personnes accompagnées**. Depuis la formation, Les CRE reçoivent autant que faire ce peu les personnes en présentiel, en particulier pour leur proposer une offre d'emploi. Par ailleurs, ils communiquent à présent avec les personnes par sms, afin d'induire plus de réactivité et de proximité dans l'accompagnement. Pour finir, les CRE se sont appropriés l'un des fondements de la démarche A.CO.R, « la validation des objectifs respectifs ». Les CRE définissent ainsi avec chaque personne des objectifs, réalistes et réalisables, en termes d'emploi, et font le point sur ces derniers lors des rendez-vous de suivi.
- ❖ Concernant la relation aux entreprises : **la présentation d'une méthode précise permettant aux entreprises de gagner du temps**. L'appropriation de la démarche A.CO.R a permis aux CRE de présenter et de mobiliser une méthode précise qui a notamment permis :
 - De **faciliter l'intervention des CRE auprès des entreprises** et d'augmenter le sentiment de légitimité de ces derniers. Les chargés de relation vont notamment vers les entreprises par des démarches de « phoning » (prise de contacts de façon téléphonique).
 - De **mener des démarches de prospection plus ciblée** car sur la base des profils des personnes accompagnées ;
 - D'**augmenter les démarches auprès des entreprises et d'étoffer le réseau d'entreprises** de la structure. En effet, en partant des profils des personnes, les CRE ont davantage tendance à aller-vers de nouvelles entreprises et donc à « élargir le champ des possibles » ;
 - De **collecter des offres d'emploi plus précises** (conditions et horaires de travail, équipements nécessaires, process d'intégration, etc.), ainsi que des éléments plus transversaux sur les entreprises.

Ainsi, au sein de l'Association AGIRE, la démarche A.CO.R est globalement bien intégrée en termes de principes d'action et de mise en œuvre opérationnelle.

Une intégration de l'outil numérique partielle et parfois incompatible avec les pratiques existantes/antérieures

L'association A.CO.R a développé et consolidé au fil des années un outil ad hoc pour le suivi croisé des démarches de relation à l'entreprise et des parcours des chercheurs d'emploi, le logiciel GEADE.

Ce dernier n'a pas encore été déployé au sein du Conseil départemental de Loire-Atlantique et du Conseil départemental de l'Ardèche. Le premier est en attente de la validation officielle du partenariat avec A.CO.R pour pouvoir l'intégrer. Le second travaille actuellement avec

A.CO.R a une nouvelle stratégie de déploiement de la démarche A.CO.R sur son territoire, intégrant l'usage du logiciel.

L'association AGIRE utilise pour sa part le logiciel GEADE. Les CRE ont bénéficié d'une formation complémentaire, au premier niveau de présentation intégré lors de l'essaimage, dédiée à l'usage de cet outil. L'intégration de l'outil est toutefois compliquée car d'autres logiciels sont également utilisés au sein de l'association, celui destiné au suivi des personnes accompagnées dans le cadre du PLIE et celui destiné au suivi des personnes accompagnées dans le cadre de la Mission Locale. Les CRE doivent ainsi saisir les données en parallèle sur les deux logiciels qui les concernent (deux CRE accompagnant les personnes de la Mission Locale et un CRE accompagnant les personnes du PLIE). Les CRE partagent le sentiment d'une « perte de sens » issu de cette saisie chronophage et répétitive.

Le Conseil département d'Ardèche, qui n'a pas encore intégré la démarche A.CO.R, a décidé de mobiliser trois stratégies en parallèle pour déployer l'action :

- ❖ Une sensibilisation des chargés d'accompagnement et des autres professionnels aux enjeux de l'insertion professionnelle et de l'accompagnement de tous les publics vers l'emploi ;
- ❖ Une mobilisation des chargés d'accompagnement du Conseil départemental pour l'organisation d'un Café de l'Emploi, avec le soutien de l'association A.CO.R, afin d'initier le lien avec l'entreprise ;
- ❖ Un déploiement de la démarche A.CO.R par une structure prestataire du Conseil départemental, et non au sein de ses équipes en interne, pour permettre dès 2021 l'accompagnement vers l'emploi des bénéficiaires du RSA du territoire tout en sensibilisant les professionnels en interne à cette pratique en s'appuyant sur les résultats de la démarche A.CO.R ainsi mise en œuvre.

Pour s'approprier la démarche A.CO.R, le Conseil départemental de Loire-Atlantique et l'Association AGIRE ont initié des changements en interne, l'évolution devra notamment se poursuivre pour :

- ❖ Permettre l'intégration des principes d'action d'A.CO.R et leur traduction en termes opérationnelles (par exemple : ne présenter qu'un chercheur d'emploi pour chaque offre) ;
- ❖ Mettre en place un accompagnement individuel et collectif des CRE au sein du Conseil départemental de Loire-Atlantique. Ce travail devra notamment impliquer une réflexion sur la répartition des tâches entre les managers de proximité (présents sur les territoires de chacun des CRE) et le manager de l'action A.CO.R.
- ❖ Faciliter les échanges de pratiques et de coordination (à distance notamment) entre les CRE du Conseil départemental de Loire-Atlantique ;
- ❖ Augmenter la disponibilité des CRE de l'Association AGIRE (qui interviennent sur de nombreuses démarches en parallèle d'A.CO.R) ;
- ❖ Renforcer le suivi de la démarche (des actions de relation à l'entreprise, des résultats induits sur les chercheurs d'emploi, etc.) et le rendre moins contraignant pour les CRE (en évitant la double saisie des données/l'utilisation de plusieurs logiciels en parallèle).

II. PREMIERS REGARDS SUR LA FIDELITE AU MODELE

Dans le cadre de l'évaluation de l'essaimage d'A.CO.R nous avons construit **une échelle de fidélité au modèle**. Il s'agit d'un outil visant à évaluer dans quelle mesure la mise en œuvre d'une intervention a été réalisée conformément à ce qui était attendu.

L'échelle de fidélité de la démarche A.CO.R, dont la version détaillée est présentée en annexe de ce rapport, se base sur **sept critères clefs** pouvant être déclinés en sous-critères :

Echelle de fidélité de la démarche A.CO.R – Les principaux critères
<ol style="list-style-type: none">1. Correspondre aux caractéristiques générales de la démarche (publics cibles, outils théoriques et pratiques, etc.) ;2. Avoir une équipe constituée de CRE et inscrite dans une « culture des résultats » ;<ol style="list-style-type: none">a. L'organisation interne est propice à la mise en place de la démarche A.CO.R ;b. Des objectifs quantitatifs sont fixés et suivis pour chacun des CRE ;c. Des objectifs qualitatifs en termes de prospection des entreprises ;d. Un suivi de l'action est réalisé.3. Mettre les personnes en recherche d'emploi au cœur de l'action ;<ol style="list-style-type: none">a. Non-concurrence entre les personnes ;b. Lors du l'accueil du chercheur d'emploi le plan d'action est construit par le CRE et le DE ;c. Tous les DE sont accompagnés vers l'emploi grâce à une démarche de prospection des entreprises partant de leur profil ;d. Les DE bénéficient d'un accompagnement dans l'emploi adapté à leur situation.4. Inscrire le chercheur d'emploi dans une démarche d'emploi réaliste, réactive et réalisable ;<ol style="list-style-type: none">a. Le chercheur d'emploi est inscrit dans une démarche réaliste et réalisable ;b. Le chercheur d'emploi est inscrit dans une démarche réactive.5. Mettre en place une démarche d'« aller-vers » les entreprises qui permet de bâtir une vraie relation de confiance avec elles ;6. Mettre en place de circuits courts entre les personnes et les entreprises ;7. Avoir une démarche complémentaire des autres services locaux.

Durant cette première phase évaluative, il n'a pas été envisagé de poser un regard sur la « fidélité au modèle ». L'échelle de fidélité pourra être utilisée lors de prochaines étapes évaluatives comme une grille de lecture qui permettra d'analyser la mise en œuvre de la démarche dans les différents territoires par rapport aux principes définis comme clefs. Elle aura d'autant plus d'impact qu'elle sera déployée auprès d'un nombre relativement important de territoires essaïmés.

Toutefois, nos premiers constats sur l'appropriation de la démarche nous permettent de présumer des axes qui seront facilement intégrés par les structures et ceux qui pourraient faire l'objet d'une adaptation et/ou pour lesquels l'appropriation devra être soutenue.

Nous présumons, que les axes suivants sont ou seront facilement intégrés, au sein des structures essaïmées :

- ❖ Le ciblage de personnes en situation d'exclusion sociale ou professionnelle (cf. Axe 1, *Correspondre aux caractéristiques générales de la démarche*) ;
- ❖ L'objectif de collecte d'offres d'emploi de secteurs, type d'entreprises et avec des contrats variés (cf. Axe 2.c, *Des objectifs qualitatifs en termes de prospection des entreprises*) ;
- ❖ L'accompagnement centré sur les personnes grâce à la définition d'objectifs réciproques, un accueil en présentiel, une communication fluide grâce notamment à l'échange de sms et/ou de mails et la primauté donnée à la personne dans l'échange d'informations avec l'entreprise (cf. Axe 3, *Mettre les personnes en recherche d'emploi au cœur de l'action*).
- ❖ L'organisation d'actions collectives, comme les Cafés de l'Emploi, visant la rencontre entre des entreprises et des personnes en recherche d'emploi (cf. Axe 6, *Mettre en place de circuits courts entre les personnes et les entreprises*).
- ❖ La mobilisation des parties prenantes locales autour de la démarche A.CO.R (cf. Axe 7, *Avoir une démarche complémentaire des autres services locaux*).

En revanche, il faudra selon nous suivre et soutenir davantage l'appropriation des axes suivants par les structures essaimées :

- ❖ La constitution d'équipes de CRE sur les territoires (cf. Axe 2, *Avoir une équipe constituée de CRE et inscrite dans une « culture des résultats »*). En effet, au sein des trois structures, les CRE interviennent sur des territoires différents, et devront ainsi penser et mettre en place des modalités d'échanges en distanciel.
- ❖ La disponibilité des CRE (cf. Axe 2, *Avoir une équipe constituée de CRE et inscrite dans une « culture des résultats »*). En effet, sur un territoire, les CRE ne sont pas dédiés à la démarche et devront ainsi trouver l'organisation propice pour pouvoir, en fonction de leurs disponibilités, mener des actions de prospection et répondre aux besoins des personnes de façon dynamique.
- ❖ Le management des CRE (cf. Axe 2, *Avoir une équipe constituée de CRE et inscrite dans une « culture des résultats »*). En effet, au sein de deux structures, le Conseil départemental de Loire-Atlantique et le Conseil départemental d'Ardèche, les managers de la démarche n'ont pas de lien hiérarchique avec les CRE et n'interviennent pas dans les mêmes locaux d'eux. Ainsi des modalités de management à distance, devront être envisagés en lien notamment avec les managers de proximité de chacun des CRE.
- ❖ La prospection réalisée sur la base des profils des personnes accompagnées (cf. Axe 3, *Mettre les personnes en recherche d'emploi au cœur de l'action*). En effet dans la démarche A.CO.R, la prospection se fait systématiquement en partant des profils et souhaits des personnes, les CRE vont ainsi vers les entreprises en « aillant un profil en tête ». Toutefois, au sein des structures essaimées, la prospection ne se fait pas exclusivement sur cette base. Les offres d'emploi collectées proviennent des actions de prospection, mais aussi des recherches faites sur les réseaux sociaux par exemple.
- ❖ Le suivi de la démarche (cf. Axe 2.d, *Un suivi de l'action est réalisé*). En effet sur les trois territoires, les modalités de suivi de la démarche ne sont pas opérantes, le logiciel GEADE n'est pas utilisé ou alors difficilement utilisable en parallèle des outils déjà existants.

III. PREMIERS RESULTATS QUANTITATIFS

Près d'un an après la tenue des formations, des premiers résultats quantitatifs ont pu être collectés. Toutefois, il est important de noter que ces derniers ont été impactés par le ralentissement, voire l'arrêt, des démarches d'aller-vers les entreprises, entraînées par la crise de la Covid-19 et le 1^{er} confinement (cette évaluation s'étant déroulée avant le 2nd confinement).

Premiers résultats recueillis concernant...	Association AGIRE Une démarche ciblée sur un petit portefeuille de personnes	Conseil départemental de Loire-Atlantique Une démarche déployée sur tout le département
Les personnes accompagnées	<p>30 chercheurs d'emploi ont bénéficié de la démarche :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 21 personnes sont accompagnées dans le cadre du PLIE et 9 dans le cadre de la Mission Locale ; ❖ 14 personnes sont bénéficiaires du RSA ; ❖ 15 personnes avaient plus de 24 mois de chômage à leur entrée dans le dispositif. ❖ 2 personnes sont issues des quartiers de la politique de la ville. <p>Au 30 juin 2020, 18 personnes étaient sorties du dispositif A.CO.R :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 11 personnes avaient pu bénéficier d'un retour à l'emploi (une personne en CDI, neuf personnes en CDD et une personne en contrat d'intérim) ; ❖ Deux personnes ont commencé une formation (une personne dans le secteur vinicole et une personne dans le cadre du dispositif amont de la qualification) ; ❖ Cinq personnes ont quitté le dispositif suite à des problématiques de santé. 	<p>167 chercheurs d'emploi ont bénéficié de la démarche :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ L'ensemble des personnes sont bénéficiaires du RSA ; ❖ 17 personnes (soit environ 10% des personnes accompagnées) sont issues des quartiers de la politique de la ville. <p>En Octobre 2020, 86 personnes étaient sorties du dispositif A.CO.R :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 34 personnes (39,5%) en en emploi durable ; ❖ 8 personnes (9,3%) en formation ; ❖ 24 personnes (27,9%) ont été réorientés vers les autres chargés d'accompagnement emploi ; ❖ 20 personnes (23,3%) ont quitté le dispositif.
Les entreprises prospectées	<p>Les entreprises prospectées dans le cadre de la démarche A.CO.R font partie pour la plupart d'entre elles du réseau d'entreprises d'AGIRE composé de plus de 400 entreprises. D'autres entreprises ont toutefois pu être mobilisées dans les secteurs des</p>	<p>Les CRE du Conseil départemental ont mobilisé 63 entreprises dans le cadre de la démarche A.CO.R. Avec et pour ces dernières, 56 mises en relation ont pu être faites avec</p>

	espaces verts, de l'hôtellerie, de l'industrie, du Commerce et des Service à la Personne.	des chercheurs d'emploi et 17 immersions ont été organisées.
--	---	--

Au terme de cette première année d'essaimage, durement impactée par la crise sanitaire, les trois structures essaïmées partagent toute **la volonté de poursuivre leur appropriation de la démarche et d'en amplifier les effets** :

- ❖ Le **Conseil départemental d'Ardèche** souhaite **repandre le déploiement de la démarche A.CO.R** dès le début 2021 grâce à plusieurs stratégies que nous avons déjà mentionnées : la sensibilisation des professionnels en interne, l'organisation d'un Café de l'Emploi pour mobiliser les entreprises, la sélection d'une structure prestataire pour l'intégration de la démarche A.CO.R.
- ❖ Le **Conseil départemental de Loire-Atlantique** a pensé une stratégie en deux temps :
 - La **consolidation de l'équipe** actuellement mobilisée sur la démarche A.CO.R par le renforcement de l'appui managérial et la mise en place d'outils de suivi ;
 - La **mobilisation de l'équipe dans d'autres dispositifs départementaux** (comme l'expérimentation du Service Public de l'Insertion) **et le montage de nouveaux partenariats** (comme les Chambres Consulaires, les Services de Développement Economique) afin de diffuser plus largement les pratiques de relation à l'entreprise
- ❖ L'**association AGIRE** souhaite **proposer la démarche A.CO.R à davantage de publics** parmi ceux déjà accompagnés par la structure, comme des jeunes de la Mission Locale et des personnes accompagnées par le PLIE, mais aussi en allant vers des publics accompagnés par d'autres acteurs du Service public de l'emploi, comme des bénéficiaires du RSA orientés vers Pôle Emploi. A cet égard, le manager de l'action et les chargés de relation entreprise ont initié en 2020, et souhaitent poursuivre en 2021, une stratégie de sensibilisation des principaux partenaires de l'insertion et de l'emploi.

IV. REGARD SUR L'ESSAIMAGE ET PRECONISATIONS

L'appréciation de la démarche d'essaimage : une formation et un accompagnement jugés très pertinents

Les structures essaimées ont fait des retours très positifs sur la formation. Elles ont notamment apprécié le fait que cette dernière ait rassemblé différentes structures et catégories de professionnels (professionnels de terrain et professionnels en charge de l'encadrement) et qu'elle ait permis de présenter et d'échanger sur des pratiques opérationnelles.

« Je suis ravie d'avoir eu une formation commune avec les CRE et d'avoir été avec d'autres départements et structures : cela m'a permis de voir comment l'action peut et pourrait se mettre en œuvre. »

Hélène Sanna, Association AGIRE.

« La formation était très concrète, je trouve que c'est très pertinent d'avoir pour objectif de l'adapter aux nouveaux territoires ! »

Marie Claret, Conseil départemental de l'Ardèche

Les personnes interrogées ont identifié deux axes d'amélioration concernant la formation :

- ❖ Avoir un temps de formation dédié à l'usage du logiciel GEADE ;
- ❖ Dans le cas où les CRE interviendraient sur des territoires différents, inclure les managers de proximité dans la formation.

Les structures ont également exprimé l'intérêt indiscutable de l'accompagnement post-formation réalisé par l'association A.CO.R (par les CRE et par les professionnels en charge de l'encadrement). Toutefois, deux structures n'ont pas encore pu bénéficier de cet accompagnement : le Conseil départemental de l'Ardèche qui n'a pas encore engagé le déploiement de la démarche et le Conseil départemental de Loire-Atlantique qui déploie la démarche mais qui n'a pas encore conventionné avec l'association A.CO.R. Les professionnels de cette dernière structure ont qualifié cette absence d'accompagnement de réel manque.

Ainsi, **l'accompagnement post-formation est considéré, qu'il ait été réalisé ou non, comme un atout indéniable de la démarche d'essaimage.**

« Les échanges sont très fluides avec l'association A.CO.R, l'équipe est très disponible ! C'est un vrai avantage dans l'essaimage. Le soutien d'A.CO.R suite à la formation est très bon ! »

Hélène Sanna, Association AGIRE.

« Les CRE attendent bcp du conventionnement avec A.CO.R. Ce qui leur manque c'est le soutien et l'appui technique des CRE d'A.CO.R »

Christophe Roudaut, Conseil départemental de Loire-Atlantique

« Si nous avions pu bénéficier du soutien d'A.CO.R cela aurait été aidant. La proximité aurait été pertinente et nous aurait aidé à débloquer des difficultés et à tester certaines choses. »

Marie Claret, Conseil départemental de l'Ardèche

Nos préconisations pour améliorer le déploiement entamé et à venir :

Cinq principaux enjeux devront selon nous être soutenus pour poursuivre l'appropriation de la démarche sur les trois territoires déjà essaimés :

- ❖ **Soutenir la constitution et l'animation du Réseau A.CO.R.** Le Réseau A.CO.R a été lancé le 1^{er} Janvier 2020. En 2021, il rassemblera les structures essaimées lors de la première vague d'essaimage mais également les territoires qui se sont portés candidats pour la seconde vague. Il pourra renforcer la dynamique collective afin de maintenir la mobilisation des structures et des professionnels et poursuivre la co-formation.
- ❖ **Poursuivre la montée en compétences collective** par l'animation de temps d'échange de pratiques entre les structures essaimées et la mise en place d'échanges réguliers, l'organisation de webinaires et la transmission d'outils théoriques entre l'association A.CO.R et les structures essaimées. Cela permettra de renforcer la compréhension et l'appropriation des principes clefs de la démarche A.CO.R et leur traduction opérationnelle.
- ❖ **Améliorer l'accompagnement et l'outillage des professionnels.** Au niveau de chaque territoire essaimé, il sera nécessaire d'améliorer l'accompagnement des professionnels, par le manager de l'action et/ou par les managers de proximité (notamment concernant la Conseil départemental de Loire-Atlantique). Par ailleurs, l'articulation entre le logiciel de suivi GEADE, et les autres outils numériques utilisés par les structures devra impérativement être pensée afin de simplifier la remontée de données pour les professionnels et de renforcer le suivi de l'action.
- ❖ **Améliorer les démarches à l'attention des chercheurs d'emploi** en plaçant ces derniers au cœur de l'action, notamment en partant de leurs profils pour aller-vers les entreprises, et en permettant à plus de publics de bénéficier de la démarche s'ils en font la demande.
- ❖ **Soutenir la montée en charge de la démarche A.CO.R** en augmentant la disponibilité des professionnels engagés sur l'action (notamment au sein de l'association AGIRE), en sensibilisant les partenaires dans le but de toucher de nouveaux publics et en organisation des actions collectives partenariales sur les territoires, comme les Café de l'Emploi.

Dans le cadre de l'essaimage sur de nouveaux territoires, il nous semble nécessaire de tenir compte des conditions de réussite suivantes :

- ❖ **Intensifier l'effort de sensibilisation des structures** grâce à des temps d'immersion sur site par exemple. En effet, lors de cette première vague d'essaimage, des professionnels de certaines structures se sont rendus, avant la sélection à l'essaimage, au sein de l'Association A.CO.R afin d'avoir une vision plus fine de la démarche et de l'organisation déployée. Ce temps d'immersion a permis une candidature éclairée de la structure à l'essaimage de la démarche et a ensuite favorisé la mobilisation des professionnels en interne.
- ❖ **Interroger et prendre en compte l'avis, les représentations et les inquiétudes des professionnels des structures** dans le process de sélection.
- ❖ **Interroger la compatibilité des outils numériques** existants au sein des structures avec le logiciel GEADE utilisé par l'association A.CO.R dans le process de sélection.
- ❖ **Mettre en place un conventionnement entre l'Association A.CO.R et les structures essaimées avant l'organisation des formations.** En effet, cela permettra de faciliter dans un second temps, l'accompagnement des professionnels formés et le suivi de l'essaimage.

CONCLUSION

Analyser le bilan d'appropriation des essaimages est une étape clé dans l'appui à l'intégration des méthodes innovantes. En effet, il s'agit d'accompagner les structures à faire un pas de côté nécessaire pour mesurer leur transformation et apporter les ajustements en vue d'une amélioration des pratiques.

Comme pour chacun des précédents projets accompagnés par l' AIS#Emploi, il est constaté ici que le niveau d'appropriation de la démarche A.CO.R n'est pas le même pour toutes les structures essaimées. Ceci est lié aux modes d'essaimages différents qui avaient été choisis à l'origine de l'essaimage. C'est probablement aussi le fait d'une année 2020 complexe et perturbée par la crise sanitaire.

Toutefois, quel que soit leur niveau d'appropriation, les trois structures restent satisfaites de la démarche d'essaimage, de s'y être engagées et des effets qu'elles identifient :

- ❖ Pour le Conseil départemental de l'Ardèche, Marie Claret, manager de la démarche, estime que leur participation à l'essaimage d'A.CO.R était **cohérente avec les changements initiés dans le cadre de la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté**. Malgré le report du déploiement de la démarche A.CO.R à 2021, Marie Claret considère que leur participation à l'essaimage n'a pas été vaine. Cette dernière a **mis en évidence les décalages entre les attentes du siège du Conseil départemental, les pratiques des territoires** et celles des professionnels. La participation à cet essaimage a fait émerger la nécessité d'initier une réflexion collective sur les métiers de l'accompagnement socio-professionnel. Par ailleurs, Marie Claret, considère que cette première tentative pour intégrer la démarche A.CO.R au sien de la structure a permis de **démontrer que l'organisation actuelle de cette dernière n'était pas propice** à un tel changement de pratiques en interne, et donc qu'un essaimage au sein d'une structure prestataire pouvait être une bonne alternative.
- ❖ Pour le Conseil départemental de Loire-Atlantique, Christophe Roudaut, manager de l'action, estime que l'essaimage leur a permis de **renforcer leurs actions dans le champ de la relation à l'entreprise**, notamment en formant des interlocuteurs dédiés en interne, et d'envisager le **développement de nouveaux projets** en la matière.
- ❖ Pour l'Association AGIRE, Hélène Sanna, manager de l'action, est très satisfaite de la démarche. Selon elle, cette nouvelle méthode d'accompagnement et d'aller-vers les entreprises a permis d'**augmenter l'accès à l'emploi des chercheurs d'emploi**, et ce malgré les contraintes relatives à la crise sanitaire. Elle espère que l'expérimentation menée sur les territoires de Montceau-les-Mines et du Creusot pourra attester de l'efficacité de la démarche auprès du Conseil départemental de Saône-et-Loire et donc permettre un déploiement sur de nouveaux territoires.

L'Association A.CO.R s'est appuyée sur cette première vague d'essaimage pour créer le **Réseau A.CO.R** et poursuivre le **déploiement sur de nouveaux territoires** dès l'année 2020 et en 2021, et selon trois stratégies différentes :

- ❖ En Ariège, où l'association a décidé de s'essaimer en propre ;
- ❖ Dans le Lot-et-Garonne, où l'association essaamera en propre avant d'inspirer les pratiques des professionnels du Conseil départemental ;

- ❖ En Eure-et-Loir, où l'association formera à la fois des professionnels du Conseil départemental et des professionnels de structures prestataires.

V. ANNEXE : L'ECHELLE DE FIDELITE DE LA DEMARCHE A.CO.R

C o de	A.CO.R : créer des opportunités d'emploi - Echelle de fidélité					
	Thématiques et sous-thématiques		Notation/Niveaux			
A	Principales caractéristiques de la démarche					
1	La démarche A.CO.R cible les personnes en situation d'exclusion sociale ou professionnelle (chercheurs d'emplois inscrits auprès de PE, bénéficiaires du RSA, jeunes bénéficiaires de la garantie jeunes, etc.) <i>Ce critère interroge la compréhension de la démarche par les prescripteurs et le profil des personnes qu'ils orientent.</i>	Non	Oui			
2	L'équipe chargée de mettre en place la démarche A.CO.R est constituée d'un manager et d'au moins deux chargés de relation entreprises	Non	Oui			
3	La démarche A.CO.R s'appuie sur l'utilisation de mode opératoire théorique et des outils opérationnels communs (référentiel d'A.CO.R, fiches techniques, trame pour l'entretien d'accueil du chercheur d'emploi, etc.)	Non	Oui			
4	La démarche A.CO.R s'appuie sur l'utilisation d'outils numériques (sms, progiciel Geade, application "j'ai une offre", etc.)	Non	Oui			
B	L'équipe est constituée de chargés de relation entreprises et inscrite dans une « culture des résultats »					
b	L'organisation interne est propice à la mise en place de la démarche A.CO.R					
1	Le manager de l'action accompagne collectivement les CRE	Non	Oui			
2	Le manager de l'action accompagne individuellement les CRE	Non	Oui			
3	Le positionnement de la démarche A.CO.R en interne (au sein du service ou de la structure) est propice à sa mise en place	La mission A.CO.R des CRE n'est pas connue en interne	La mission A.CO.R des CER est connue du ou des supérieurs mais pas des professionnels des autres équipes	La mission A.CO.R des CRE est connue par la majorité des professionnels en interne	La mission A.CO.R des CRE est soutenue /valorisée par la majorité des professionnels en interne	La mission A.CO.R des CRE est connue, soutenue et valorisée à l'extérieur

4	<p>Le positionnement des CER dans l'équipe de la démarche A.CO.R est propice à la mise en place de la démarche A.CO.R</p> <p><i>Chez A.CO.R, les CRE font partie d'une même équipe (l'échange de pratiques est défini comme central) et ne sont pas répartis de façon géographique ou sectorielle</i></p>	<p>Les CRE sont "isolés" sur leur territoire et n'ont pas de contacts les uns avec les autres</p>	<p>Les CRE sont "isolés" sur leur territoire mais ont des contacts les uns avec les autres par échange de mail</p>	<p>Les CRE sont "isolés" sur leur territoire mais ils ont des réunions d'équipes mensuels par visioconférence ou conférence téléphonique</p>	<p>Les CRE sont divisés en plusieurs équipes, chacune dans leurs locaux et avec des contacts et des réunions hebdomadaires en semaine et entre les équipes</p>	<p>Tous les CRE font partie de la même équipe, travaillent dans les mêmes locaux, et ont des contacts et des réunions hebdomadaires</p>
5	<p>Les CRE sont dédiés à la démarche A.CO.R</p>	<p>Le temps des CRE sur la mission A.CO.R n'est pas défini et doit s'articuler avec d'autres missions</p>	<p>Moins de 50% sur A.CO.R</p>	<p>Entre 50% et 80% sur A.CO.R</p>	<p>Plus de 80% sur A.CO.R</p>	<p>100% sur A.CO.R</p>
6	<p>Des réunions d'équipes sont régulièrement organisées entre les CRE</p> <p><i>Chez A.CO.R des réunions mêmes brèves ont lieu toutes les semaines entre les CRE et entre les CRE et le manager</i></p>	<p>Aucune réunion organisée entre les membres de l'équipe A.CO.R</p>	<p>Des réunions sont organisées mais de manière irrégulière et sans rassembler systématiquement toute l'équipe</p>	<p>Des réunions mensuelles sont organisées avec toute l'équipe et avec ou sans la présence du manager</p>	<p>Des réunions hebdomadaires sont organisées avec toute l'équipe et en présence du manager</p>	<p>Des réunions hebdomadaires sont organisées avec toute l'équipe et avec ou sans le manager</p>
b	Des objectifs quantitatifs sont fixés et suivis pour chacun des CRE					
1	<p>Les CRE accompagnent un nombre de personnes défini en amont</p> <p><i>Environ 80 personnes/CRE chez A.CO.R</i></p>	<p>Le nombre maximum de personnes accompagnées</p>	<p>Plus de 120 personnes par CRE</p>	<p>Maximum 120 personnes par CRE</p>	<p>Maximum 100 personnes par CRE</p>	<p>Maximum 80 personnes par CRE</p>

		ées par CRE n'est pas défini				
2	Les CRE ont un objectif annuel en termes de retour à l'emploi des personnes accompagnées <i>60% de retour à l'emploi chez A.CO.R pour les CRE mais la première année A.CO.R préconise 40% de retour à l'emploi. Résultats d'A.CO.R : 70% de retour à l'emploi dont 39% d'emploi durable</i>	Les objectifs ne sont pas fixés	Objectif de 40% de retour à l'emploi	Objectifs entre 40% et 60% de retour à l'emploi	Objectif de plus 60% de retour à l'emploi	
3	Les CRE doivent multiplier les rendez-vous en entreprise chaque semaine <i>Les 3 premiers mois A.CO.R préconise une moyenne de 10 rendez-vous entreprises par semaine</i>	Le nombre de rendez-vous hebdomadaires n'est pas connu	Moins de 2 rendez-vous hebdomadaires en moyenne	Entre 3 et 6 rendez-vous hebdomadaires en moyenne	Plus de 7 rendez-vous hebdomadaires en moyenne	Plus de 10 rendez-vous hebdomadaires en moyenne
4	Les CRE ont un objectif en termes de réponses aux offres collectées	Les objectifs ne sont pas fixés	Objectif de pouvoir moins de 30% des offres collectées	Objectif de pouvoir entre 30 et 50% des offres collectées	Objectif de pouvoir entre 50 et 80% des offres collectées	Objectif de pouvoir plus de 80% des offres collectées
b b b	Des objectifs qualitatifs en termes de prospection des entreprises sont fixés et suivi par chacun des CRE					
1	Les CRE cherchent à capter des offres d'emploi en CDI et en CDD même de courte durée <i>Chez A.CO.R, tout type d'expérience professionnelle est perçue comme une avancée vers l'emploi ou au sein du parcours d'accompagnement. Il n'y a pas un "objectif absolu d'emploi durable".</i>	Non	Oui			
2	Les CRE ont des contacts avec des entreprises de secteurs variés <i>Chez A.CO.R les CRE ne sont pas répartis par "secteur" mais travaillent principalement avec des entreprises du secteur marchand</i>	Non	Oui			
B b b b	Un suivi de l'action est réalisé					
1	Le manager réalise un suivi de l'action et des tâches menées par les CRE <i>Ce suivi est réalisé via l'outil GEADE qui permet un suivi instantané des actions menées</i>	Aucun suivi n'est réalisé	Réalisation d'un suivi irrégulier	Réalisation d'un suivi tous les 3 mois	Réalisation d'un suivi mensuel	Réalisation d'un suivi hebdomadaire

2	Un bilan écrit de l'action est réalisé et partagé <i>A.CO.R réalise un bilan annuel de ses actions</i>	Aucun bilan n'est réalisé	Un bilan annuel est réalisé par le manager de l'action mais il n'est pas mis en forme ou partagé	Rédaction d'un bilan annuel partagé en interne	Rédaction d'un bilan annuel partagé au sein de l'équipe, avec la hiérarchie et les partenaires	Rédaction d'un bilan annuel partagé au sein de l'équipe, avec la hiérarchie et les partenaires et adaptation de la stratégie en fonction des résultats
C	Les personnes en recherche d'emploi sont au cœur de l'action					
c	Non-concurrence entre les personnes (1 offre = 1 candidat)	Non, concurrence entre les personnes		Oui, non-concurrence entre les personnes		
cc	Lors du l'accueil du chercheur d'emploi le plan d'action est construit par le CRE et le DE					
1	Le premier accueil du chercheur d'emploi se fait en face à face	Non jamais	Rarement	Dans la moitié des cas	Dans la plupart des cas	Systématiquement
2	Lors du premier accueil, les CRE présentent la démarche A.CO.R à la personne en lui laissant le libre choix de se positionner ou non	Non jamais	Rarement	Dans la moitié des cas	Dans la plupart des cas	Systématiquement
3	Lors du premier accueil la situation à l'emploi du chercheur d'emploi est questionnée à l'aune de ses expériences, de sa situation personnelle et de ses préférences	Non jamais	Rarement	Dans la moitié des cas	Dans la plupart des cas	Systématiquement
4	La plan d'engagement réciproque est utilisé et comprend : <i>Plusieurs composantes traduisent ce principe :</i> - La validation des objectifs de l'accompagnement avec les personnes ; - L'identification des freins/contraintes de la personne ; - La co-définition de trois types de postes visés ; - Des tâches à réaliser par le chercheur d'emploi et par le CRE	Le PER n'est pas utilisé	Seulement une des composantes est mise en œuvre	Deux composantes sont mises en œuvre	Toutes les composantes sont mises en œuvre mais pas de façon systématique	Toutes les composantes sont mises en œuvre
5	Les chercheurs d'emploi doivent valider l'ensemble des éléments du PER <i>Si jamais un chercheur d'emploi a un projet très précis auquel il tient mais non réalisable le CRE ne va pas à l'encontre de son choix mais prospecte pour lui apporter des informations précises sur son projet et le faire avancer dans son parcours</i>	Non jamais	Rarement	Dans la moitié des cas	Dans la plupart des cas	Systématiquement
cc	Tous les chercheurs d'emploi sont accompagnés vers l'emploi grâce à une démarche de prospection des entreprises se basant sur leur profil					

1	Les CRE mettent en place une démarche d'aller-vers les personnes : <i>Plusieurs composantes traduisent ce principe :</i> - <i>L'accompagnement ne dépend pas que des rendez-vous fixés mais se fait aussi en fonction des demandes des personnes ;</i> - <i>Le CRE va à la rencontre de la personne (rencontres hors du bureau) ;</i> - <i>L'accompagnement ne prend fin que sur une demande explicite de la personne.</i>	Aucune composante n'est mise en œuvre	Seulement une des composantes est mise en œuvre	Deux composantes sont mises en œuvre	Toutes les composantes sont mises en œuvre mais pas de façon systématique	Toutes les composantes sont mises en œuvre
2	L'ensemble des chercheurs d'emploi accompagnés par les CRE peuvent se voir présenter une offre d'emploi (quel que soit leur profil)	Non		Oui		
3	La prospection des entreprises se fait sur la base de chaque profil des personnes accompagnées	Moins de 25% des actions de prospection se font sur la base des profils des personnes	Entre 25% et 50% des actions de prospection se font sur la base des profils des personnes	Entre 50% et 75% des actions de prospection se font sur la base des profils des personnes	Entre 75% et 90% des actions de prospection se font sur la base des profils des personnes	Plus de 90% des actions de prospection se font sur la base des profils des personnes
4	Les entretiens de restitution des actions de prospection d'entreprises se font en face à face avec les personnes	Non jamais	Rarement	Dans la moitié des cas	Dans la plupart des cas	Systématiquement
5	Les entretiens de présentation d'offre d'emploi se font en face à face avec les personnes	Non jamais	Rarement	Dans la moitié des cas	Dans la plupart des cas	Systématiquement
6	Si une même offre d'emploi correspond à plusieurs chercheurs d'emploi, les CRE positionnent la personne qui a le moins de chance de retourner à l'emploi	Non		Oui		
7	Lors de la présentation d'une offre d'emploi, les CRE valident, s'assurent de la compréhension du chercheur d'emploi, sur les éléments suivants : <i>A.CO.R "verrouille" l'ensemble des éléments suivants avec la personne :</i> - <i>Rappel de l'objectif de la personne ;</i> - <i>Description du poste : contrat de travail, nombre d'heures, titre du poste, nom de l'entreprise ;</i> - <i>Description de l'entreprise : histoire, lieu, particularités ;</i> - <i>Tâches (une par une) : outils utilisés, contexte (seul, en équipe, à l'extérieur, bruits, etc.)</i> - <i>Horaires : journée continue, jours concernés, horaires particuliers ;</i> - <i>Salaire : montant, évolution, autres (repas,</i>	Non jamais	Rarement	Dans la moitié des cas	Dans la plupart des cas	Systématiquement

	<p>mutuelle)</p> <p>- Procédure de recrutement : entretien(s)/test(s), interlocuteurs, date, lieu.</p> <p>- (Enfin) Confirmation de la présentation de la candidature à l'employeur et rappeler à la personne de rester attentif à son téléphone</p>					
8	<p>Les chercheurs d'emploi ont la possibilité de refuser une offre d'emploi</p> <p><i>A.CO.R préconise le fait d'être dans la "proposition avec la personne", elle a ainsi la possibilité de refuser une offre d'emploi. Le refus doit être argumenté pour que le CRE puisse avancer dans ces recherches.</i></p>	Non, cela pourrait avoir des conséquences sur leurs droits			Oui, sans avoir de raisons à donner	Oui, en argumentant leur refus
9	<p>Lors de la présentation d'un candidat, les CRE présentent la personne au recruteur et écoute ensuite ses retours.</p> <p><i>Selon A.CO.R., cela permet de partir des profils des personnes et pas des besoins des entreprises</i></p>	Non jamais	Rarement	Dans la moitié des cas	Dans la plupart des cas	Systématiquement
10	<p>Le temps entre la présentation de l'offre d'emploi et l'entretien d'embauche est court</p> <p><i>A.CO.R préconise environ 3 jours pour éviter que l'entreprise ne rencontre d'autres candidats</i></p>	La durée moyenne n'est pas connue	Plus d'une semaine	Une semaine en moyenne	5 jours en moyenne	Moins de 3 jours en moyenne
11	<p>Avant l'entretien d'embauche les CRE envoient un sms d'encouragement aux personnes</p>	Non jamais	Rarement	Dans la moitié des cas	Dans la plupart des cas	Systématiquement
12	<p>Après l'entretien d'embauche, les CRE échangent rapidement avec les chercheurs d'emploi</p> <p><i>Chez A.CO.R, cet échange préalable avec les DE permet ensuite d'agir sur le choix de l'entreprise</i></p>	Plus de 3 jours après l'entretien d'embauche		Oui, dans les 3 jours qui suivent l'entretien d'embauche	Oui, le lendemain	Oui, dans la journée
13	<p>Un même chercheur d'emploi n'est jamais positionné dans deux process de recrutement en même temps</p> <p><i>A.CO.R préconise cela pour multiplier le nombre de DE en process de recrutement</i></p>	Non jamais	Rarement	Dans la moitié des cas	Dans la plupart des cas	Systématiquement
14	Les chercheurs d'emploi bénéficient d'un accompagnement dans l'emploi adapté à leur situation					
15	<p>Un accompagnement dans l'emploi des personnes est mis en place</p>	La majorité des personnes n'ont pas	La moitié des personnes sont	La plupart des personnes	Toutes les personnes sont accompagnées dans l'emploi	

		d'accompagnement dans l'emploi	accompagnés dans l'emploi	nes sont accompagnés dans l'emploi		
16	L'accompagnement dans l'emploi des personnes implique aussi de retourner vers l'entreprise <i>A.CO.R préconise de retourner vers l'entreprise dans le cadre du suivi en emploi en ayant l'accord de la personne</i>	Non jamais	Rarement	Dans la moitié des cas	Dans la plupart des cas	Systematiquement
17	Les entretiens en tripartites ne sont pas privilégiés dans le cadre de l'accompagnement dans l'emploi <i>A.CO.R préconise des entretiens en miroir pour que la parole des deux parties soit plus libre</i>	Non jamais	Rarement	Dans la moitié des cas	Dans la plupart des cas	Systematiquement
D	Le chercheur d'emploi est inscrit dans une démarche d'emploi réaliste, réactive et réalisable					
d	Le chercheur d'emploi est inscrit dans une démarche réaliste et réalisable					
1	L'accueil du chercheur d'emploi est une étape essentielle qui implique une process précis <i>Chez A.CO.R, plusieurs composantes traduisent ce principe :</i> - <i>Le CRE doit avant tout "valider" l'objectif de retour à l'emploi de la personne ;</i> - <i>Le CRE doit recueillir de nombreuses informations sur le DE (expériences, souhaits, organisation familiale, freins) ;</i> - <i>Le CRE doit présenter le "service" A.CO.R (démarche en direction des entreprises, etc.) ;</i> - <i>Le CRE doit "valider" l'intérêt d'être actif (intérêt pour la personne de faire ses propres démarches) ;</i> - <i>Le CRE doit expliciter puis "valider" la notion de "collaboration efficace" (être disponible, joignable, réactif, et informer de tout changement).</i>	L'accueil n'est pas réalisé par le CRE/Aucun composant e n'est mise en œuvre	Seulement une ou deux composantes sont mise en œuvre	Trois ou quatre composantes sont mises en œuvre	Toutes les composantes sont mises en œuvre mais pas de façon systématique	Toutes les composantes sont mises en œuvre
2	Les trois types d'emploi validés avec les chercheurs d'emploi dans le PER correspondent aux profils des personnes et aux caractéristiques du marché local	Non jamais	Rarement	Dans la moitié des cas	Dans la plupart des cas	Systematiquement
3	Il y a deux types d'objectifs en termes d'emploi <i>Chez A.CO.R, il y a deux objectifs distincts en termes d'accompagnement :</i> - <i>Reprendre un emploi de courte durée pour briser une période d'inactivité, répondre à une urgence financière, se positionner différemment sur d'autres offres d'emploi</i> - <i>Reprendre un emploi durable pour changer de situation socioprofessionnelle et acquérir une autonomie financière</i>	Non		Oui		
4	Lors des entretiens de suivi du PER l'échange se concentre sur les actions menées par les CRE en direction des entreprises puis sur celles du chercheur d'emploi	Non jamais	Rarement	Dans la moitié des cas	Dans la plupart des cas	Systematiquement

d						
d						
1	Les chercheurs d'emploi sont inscrits dans une démarche réactive : <i>Plusieurs composantes traduisent ce principe :</i> - Suite à l'orientation des personnes vers la démarche A.CO.R, ces dernières se voient proposer un premier entretien à courte terme ; - Les dates ou les plages horaires des prochains rendez-vous sont fixés à l'avance ; - Il n'y a pas de périodicité fixe dans les rendez-vous (excepté le renouvellement de la PER) cela se fait en fonction des demandes de la personnes et des actions réalisées par chacun ; - Les CRE rappellent à chaque entretien leur disponibilité ; - Lors de la captation d'une offre auprès d'une entreprise sont également fixés les créneaux pour les entretiens d'embauche.	Aucune composante n'est mise en œuvre	Seulement une ou deux composantes sont mises en œuvre	Trois ou quatre composantes sont mises en œuvre	Toutes les composantes sont mises en œuvre mais pas de façon systématique	Toutes les composantes sont mises en œuvre
2	La période d'engagement réciproque est de courte durée <i>A.CO.R préconise une PER de maximum 2 mois</i>	La durée moyenne des PER n'est pas connue	La PER moyenne dure plus de 6 mois	La PER moyenne dure entre 4 et 6 mois	Le PER moyenne dure entre 2 et 4 mois	La PER moyenne dure 2 mois ou moins
3	La durée entre l'accueil et la première proposition d'offre d'emploi est courte	La durée entre l'accueil et la première POE n'est pas connue	La première POE a lieu en moyenne plus de 2 mois après l'accueil	La première POE a lieu en moyenne deux mois après l'accueil	La première POE a lieu en moyenne 1 mois après l'accueil	La première POE a lieu en moyenne 15 jours après l'accueil
4	Dans le cadre du suivi des contrats courts, les entretiens avec le chercheur d'emploi permettent de faire des nouvelles propositions d'emploi	Non jamais	Rarement	Dans la moitié des cas	Dans la plupart des cas	Systématiquement
E	A.CO.R met en place une démarche d'« aller-vers » les entreprises qui permet de bâtir une vraie relation de confiance avec elles.					
1	Les CRE travaillent régulièrement hors de leur bureau	Le temps passé à l'extérieur n'est pas connu	Non jamais	Moins de 20% du temps passé à l'extérieur	Environ 50% du temps passé à l'extérieur	Plus de 70% du temps passé à l'extérieur

2	<p>Les CRE mettent en place une méthode d'aller-vers les entreprises :</p> <p>Questions à poser : choisir entre les deux propositions celle qui se vérifie le plus :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Prospection directe</i> ; - <i>Phoning avec prise de rendez-vous</i> ; <p>Choisir entre les deux propositions celle qui se vérifie le plus (suite au premier contact) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Rencontres des entreprises en face à face</i> ; - <i>Echange avec les entreprises au téléphone</i>. 	Phoning et échange avec les entreprises au téléphone		Phoning et rencontre des entreprises en face à face	Prospection directe et échange avec les entreprises au téléphone	Prospection directe et rencontre des entreprises en face
3	Lors de la rencontre des entreprises les CRE sont transparents sur le type de publics qu'ils accompagnent	Non jamais	Rarement	Dans la moitié des cas	Dans la plupart des cas	Systématiquement
4	<p>Les offres d'emploi sont collectées sur la base des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Intitulé du poste</i> - <i>Type de contrats</i> - <i>Nombre d'heures</i> - <i>Horaires et jours concernés</i> - <i>Date de démarrage</i> - <i>Tâches précises (journée-type, tâches récurrentes et exceptionnelles)</i> - <i>Qualités et compétences requises</i> - <i>Salaires</i> - <i>Processus de recrutement (recruteur, etc.)</i> 	Non jamais		En partie	Oui	
5	Suite à la collecte d'une offre d'emploi, les CRE reviennent vers l'entreprise pour lui proposer un candidat dans un délai court	La durée moyenne n'est pas connue	La durée moyenne est supérieure à deux semaines	La durée moyenne se situe entre 15 jours et une semaine	La durée moyenne se situe entre une semaine et 3 jours	La durée moyenne est de 3 jours ou moins
6	<p>Les entreprises avec lesquelles les CRE travaillent sur la durée sont :</p> <p><i>Plusieurs composantes traduisent ce principe :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Principalement des TPE-PME</i> ; - <i>Des entreprises qui recrutent</i> ; - <i>Des entreprises qui ne recrutent pas</i> ; - <i>Des entreprises de secteurs d'activité variés</i>. 	Aucune composante n'est mise en œuvre	Seulement une composante est mise en œuvre	Deux ou trois composantes sont mises en œuvre		Toutes les composantes sont mises en œuvre
7	La source principale des offres collectées provient de la prospection (et non de l'analyse des offres d'emploi déjà diffusées)	La proportion des offres issues de la prospection dans l'ensemble des offres collectées n'est pas connue	Moins de 50% des offres sont issues de la prospection	Entre 50 et 70% des offres sont issues de la prospection	Entre 70 et 90% des offres sont issues de la prospection	Plus de 90% des offres sont issues de la prospection

8	Les entreprises peuvent être prospectées pour 3 raisons : <i>Plusieurs composantes traduisent ce principe :</i> - Relances par rapport à un profil de chercheur d'emploi ; - Relances par rapport à un agenda de recrutement ; - Relance lors du suivi après embauche d'une personne.	Aucune composante n'est mise en œuvre	Seulement une composante est mise en œuvre	Deux composantes sont mises en œuvre	Toutes les composantes sont mises en œuvre mais pas de façon systématique	Toutes les composantes sont mises en œuvre
F	A.CO.R met en place de circuits courts entre les personnes et les entreprises					
1	La mise en relation entre un chercheur d'emploi et une entreprise sur une offre d'emploi se fait en face à face ou par téléphone (<i>jamais par mail</i>)	Non jamais	Rarement	Dans la moitié des cas	Dans la plupart des cas	Systématiquement
2	Lors de la mise en relation les CRE présentent le chercheur d'emploi à l'entreprise sur la base de 3 arguments croisant profil du chercheur d'emploi et besoins de l'entreprise	Non jamais	Rarement	Dans la moitié des cas	Dans la plupart des cas	Systématiquement
3	Les CRE mettent en place des contacts directs individuels entre chercheurs d'emploi et entreprises	Non		Oui		
4	Les CRE mettent en place des contacts directs collectifs entre chercheurs d'emploi et entreprises	Non		Oui		
5	A toutes les étapes de l'accompagnement vers l'emploi et de la prospection les CRE rentrent d'abord en contact avec le chercheur d'emploi et ensuite avec l'entreprise	Non jamais	Rarement	Dans la moitié des cas	Dans la plupart des cas	Systématiquement
G	A.CO.R est une démarche complémentaire des autres services locaux					
1	Les CRE mobilisent les partenaires du champ de l'insertion sociale et professionnelle lors de l'accompagnement vers et dans l'emploi pour répondre aux problématiques des chercheurs d'emploi	Non jamais	Rarement	Dans la moitié des cas	Dans la plupart des cas	Systématiquement