



# Rencontre annuelle de l'AIS#Emploi

## Compte rendu des échanges

---

Comme chaque année, la rencontre de l'AIS#Emploi a permis la rencontre de divers acteurs du monde de l'insertion sociale et professionnelle, donnant lieu à de riches échanges. Ce rendez-vous, en visio-conférence, sera prochainement disponible en replay. Retrouvez dès à présent son compte rendu.

WEBINAIRE

LA RENCONTRE ANNUELLE  
DE L'AIS#EMPLOI 2022

L'INNOVATION SOCIALE, ET APRÈS ?  
LES CONDITIONS D'ESSAIMAGES RÉUSSIS



Mardi 22 mars 2022

# INTRODUCTION

## Intervention de Michèle Pasteur

---

**Michèle Pasteur** a introduit cette 6e édition de l' AIS#Emploi, qui marque les 7 ans d'existence de l'accélérateur d'innovation sociale pour l'accès à l'emploi des chômeurs de longue durée. Elle a rappelé la triple posture prise par l'ANSA dans le cadre de cet échange :

- ▶ **Une posture de rassembleur**, considérant que seule l'intelligence collective pourra nous faire progresser dans ce défi ;
- ▶ **Une posture de témoin et de contributeur**, dans la suite de la publication en 2014 du rapport ANSA faisant le bilan d'une décennie d'expérimentations sociales en France, "L'expérimentation sociale à l'épreuve du terrain", et du "Guide de l'essaimage" publié en 2021 ;
- ▶ **Une posture apprenante**, pour capitaliser sur les expériences des uns et des autres sur la dynamique de l'essaimage.

## Intervention de Rachel Krupka

---

L'ANSA a initié l' AIS#Emploi en 2015, avec le soutien de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP). **Rachel Krupka** (Mission de l'insertion professionnelle à la DDEFP) a ainsi rappelé les grands enjeux de l'essaimage, au regard des innovations accompagnées par la Délégation :

- ▶ **Essaimer, c'est améliorer en continu, et non dupliquer un modèle** ; l'enjeu est d'essaimer un "protocole" (plutôt qu'un modèle), en l'adaptant à un **nouvel écosystème receveur**.
- ▶ **Essaimer, c'est évaluer par l'expérimentation** (d'où le recours à la notion de protocole).
- ▶ **L'essaimage d'innovations est une bonne pratique pour la conception des politiques publiques** : à terme, les innovations essaimées infusent le droit commun conduisent et conduisent à des réformes.

## TABLE RONDE 1 – COMMENT PENSER L'ESSAIMAGE AVEC LES STRUCTURES QUI REÇOIVENT L'INNOVATION ?

La première table ronde a réuni **Alexis Goursolas**, Responsable du service Stratégie et analyse des politiques publiques, Fédération des acteurs de la solidarité ; **Cécile Campy-Bianco**, Directrice déléguée du Réseau des Groupements de Créateurs ; **Jean-Pierre Aranjo**, Cofondateur de A.CO.R.



**Essaimer, c'est un métier en lui-même.**

*Jean-Pierre Aranjo, Cofondateur de A.CO.R*

Partant du constat que **l'essaimage ne saurait être une reproduction à l'identique d'un modèle d'innovation imposé**, cette table ronde a invité les participants à s'interroger sur les conditions à mettre en place pour **penser l'essaimage avec les structures réceptrices**. Un certain nombre d'enseignements ont été partagés :

- ▶ **Convaincre des acteurs à rejoindre un essaimage** doit reposer sur un travail de mobilisation de l'ensemble des équipes. Disposer de financements pour un essaimage aide à convaincre d'éventuelles structures réceptrices, mais ne saurait suffire.
- ▶ **L'implication des pairs est un levier important pour convaincre** de nouvelles structures réceptrices : elle permet de créer la confiance et susciter l'intérêt de nouveaux acteurs. A titre d'exemple, Cécile Campy-Bianco est intervenue lors de webinaires organisés par l'Union Nationale des Missions Locales pour présenter le Réseau des Groupements de Créateurs, assurant que **« les meilleurs alliés pour convaincre les missions locales, ce sont d'autres missions locales »**.
- ▶ **La mobilisation et la confirmation de l'adhésion des structures réceptrices gagne à se travailler via des temps d'échanges et de validation de l'intérêt séquencés**. La Fédération des acteurs de la solidarité a ainsi changé son mode de sélection des structures réceptrices lors du passage à l'échelle de l'essaimage dans le cadre de la Stratégie Pauvreté. Sélectionnant à l'origine par des appels à manifestation d'intérêt, les candidatures se sont parfois révélées fragiles, en raison des contextes de leur préparation (temps d'écriture souvent court, sans association systématique de l'ensemble des équipes). Un nouveau mode de sélection a été mis en place, via des animateurs en région qui viennent directement présenter l'action, suivi d'une journée d'échange et de mobilisation, et un d'accompagnement des structures jusqu'à la confirmation de leur candidature.
- ▶ L'importance de **laisser leur place aux structures réceptrices dans l'appropriation de l'essaimage** : ACOR met ainsi à disposition des structures « des outils plutôt qu'une méthode », en montrant que ces outils peuvent aussi évoluer selon les caractéristiques et besoins des structures réceptrices. Selon Jean-Pierre Aranjo, **« plus on sera dans la co-construction, mieux on essaiera »** ; Il y a également **« autant d'essaimés que de modèles d'essaimage »** ! Le réseau de Groupements de Créateurs a coconstruit un label décrit par un cahier des charges, qui définit l'essence des Groupements de Créateurs (pour qui, pourquoi ?), tout en laissant la liberté aux structures réceptrices sur la façon dont le Groupement sera mis en place.

- ▶ **L'importance d'animer la communauté des essaimés** à la fois pour les structures réceptrices et celles à l'origine de l'essaimage, pour créer du lien, permettre les échanges de pratiques et les retours d'expériences pour se nourrir mutuellement.
- ▶ **Les temps de construction et d'ingénierie de l'essaimage sont essentiels** et doivent être financés.

## TABLE RONDE 2 – COMMENT INSCRIRE LE PROJET D'ESSAIMAGE EN COHERENCE AVEC L'OFFRE ET LES BESOINS LOCAUX ?

---

La deuxième table ronde a réuni **Jean-Hugues Morales**, Délégué National, TAPAJ France ; **Marion Moulin**, Responsable nationale de groupes, Emmaüs France ; **Sophie Roche**, Directrice adjointe, Convergence France ; et **Nathalie Gatellier-Vignalou**, Responsable du programme Impact Jeunes, Fondation Apprentis d'Auteuil. Chacun des acteurs a pu montrer **comment inscrire son projet d'essaimage en cohérence avec l'offre et les besoins locaux sur les territoires essaimés**, insistant sur l'idée de ne pas arriver comme un simple acteur « en plus » :

- ▶ Nathalie Gatellier-Vignalou, explique que **le choix des territoires d'accueil du dispositif Impact Jeunes** repose sur plusieurs critères : il s'agit de **s'assurer de l'intérêt des équipes locales** pour le dispositif, et **d'identifier des territoires dotés à la fois de besoins urgents** auxquels le programme pourra répondre, et de **ressources déjà implantées sur lesquelles s'appuyer** (bassin d'emploi, entreprises, associations).
- ▶ Pour Jean-Hugues Morales, il s'agit de **« faire greffe par rapport à l'existant »** : TAPAJ, en tant qu'outil de réduction des risques, a vocation à être un nouvel outil venant en complémentarité avec ce qu'offrent les centres de soins des territoires récepteurs. Pour se faire, il insiste sur la nécessité d'**être identifié au préalable par le tissu économique local**, et l'importance de **faire comprendre la plus-value du programme par rapport à l'existant**.
- ▶ Pour Marion Moulin, **« il faut trouver un équilibre entre la fidélité au modèle initial, et l'adaptation aux contextes locaux »**. Il s'agit de **définir les invariants de l'innovation** à répliquer absolument, et les **éléments à adapter** pour répondre aux besoins du territoire et s'assurer d'arriver en complémentarité avec les acteurs locaux. Dès la création du projet, un comité de pilotage avec l'ensemble des partenaires locaux est mis en place, visant notamment à cartographier les besoins et l'offre existants. Les Fermes d'Emmaüs doivent en particulier s'assurer de ne pas entrer en concurrence avec les agriculteurs du territoire et adaptent leurs activités agricoles pour qu'elles soient complémentaires à celles qui existent déjà.
- ▶ Pour Sophie Roche, **« pour que la mayonnaise prenne, il faut travailler avec les acteurs »** : Convergence ne crée pas de nouvelles structures mais se met en place sur des chantiers d'insertion existants. Ils **s'appuient sur une équipe locale**, montent un comité de pilotage territorial avec les acteurs institutionnels locaux, et installent sur le territoire un coordonnateur et des chargés de partenariat, pour s'assurer un ancrage territorial fort. En bref, **« il ne faut pas qu'une équipe parisienne vienne installer un programme parisien dans d'autres villes »**.

## TABLE RONDE 3 – COMMENT PENSER LE PASSAGE A L'ECHELLE NATIONALE ?

---

**Maÿlis Dupont**, Conseillère capitalisation des actions du PIC au Haut-Commissariat aux compétences, a introduit la dernière table ronde en revenant sur l'expérience du **Plan d'investissement dans les compétences** et du **Programme 100% Inclusion**. Cette action était guidée par un mantra « **de droit à l'erreur, mais de devoir d'apprendre** », le financement de l'Etat intervenant sur des expérimentations ayant vocation à évoluer dans le temps, dans une **logique d'amélioration continue**.

En réunissant **Léa Gislais**, directrice du programme Emploi, Formation, Développement économique de l'ANCT ; **Cécile Barbier**, responsable du département InnoLAB de Pôle Emploi ; et **Léonard Baudry**, directeur de l'évaluation et du bilan de l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée, cette dernière table ronde a illustré l'éventail des perspectives existants sur le passage d'une innovation à l'échelle nationale.

- ▶ Léa Gislais a montré les **enjeux différents qui se posent selon la taille et la temporalité d'un essaimage**. Elle est revenue sur l'expérience des **Cités de l'Emploi**, dont l'essaimage s'est effectué en deux vagues. La première vague a concerné 24 territoires en 2020, sans cadre prédéfini : le parti-pris était en effet de « laisser au terrain la définition de ce qu'étaient les Cités de l'emploi » dans le cadre de cette expérimentation, en laissant s'exprimer les besoins des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) concernés. **L'essaimage a ensuite été massif en 2021, avec 60 nouvelles Cités de l'emploi labellisées, et rapide** (commande d'essaimage en **6 mois**) ; dans ce contexte, le parti pris a été de demander une **réponse rapide à l'AAP** (en deux pages), **avec un seul critère : l'envie** de la collectivité ou de la préfecture de porter le projet, et celle des associations locales d'y participer. Léa Gislais évoque ensuite la phase actuelle de « normalisation » de l'expérimentation suite à l'essaimage (quelle évaluation des cités de l'emploi, quelle articulation avec le piler « emploi » des contrats de ville, quelle suite après la fin de l'expérimentation et des contrats de ville fin 2023 ?)
- ▶ Cécile Barbier a présenté la démarche de **l'InnoLAB de Pôle Emploi** et du dispositif de la Fabrique de l'inspiration, le réseau vaste de Pôle Emploi permettant de **repérer des initiatives locales innovantes**, pouvant ensuite être **accompagnées** puis **essaimées** après avoir été **évaluées** comme performantes.
- ▶ Léonard Baudry est revenu sur la spécificité du dispositif "**Territoires zéro chômeur de longue durée**", créé puis essaimé dans 10 territoires dans le cadre de la loi du 29 février 2016. L'expérimentation a ensuite été étendue à 50 nouveaux territoires suite à la loi du 14 décembre 2020. Il met en évidence **le défi d'évaluer les expériences de territoires ayant des maturités différentes**, l'essaimage ayant eu lieu **par vague dans le cadre de lois successives**. Il rappelle l'enjeu final de l'expérimentation, résidant dans le passage à l'échelle nationale lors d'une troisième loi d'expérimentation prévue en 2026.

# CONCLUSION

## Intervention de Jean- Marie Marx

---

Jean-Marie Marx, ancien Haut-Commissaire aux compétences et administrateur ANSA, a conclu le webinaire en relevant ses principaux enseignements, pour un essaimage réussi :

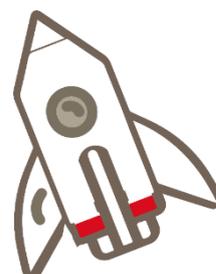
- ▶ **La nécessaire diversité des réponses apportées**, adaptées aux publics et territoires ciblés, et le besoin de mettre en cohérence l'innovation essaimée avec les actions déjà mises en place sur le territoire :



***Essaimer ce n'est pas reproduire ; c'est faire greffe plutôt que d'imposer.***

*Jean-Marie Marx, ancien Haut-Commissaire aux compétences et administrateur ANSA.*

- ▶ **La diversité des acteurs** engagés dans le cadre des essaimages ;
- ▶ **Les moyens humains et financiers nécessaires** pour le **repérage des innovations** et **l'accompagnement de l'essaimage**, en termes d'ingénierie ;
- ▶ **L'importance d'avoir un engagement sur la durée** pour les innovations essaimées, afin d'assurer leur pérennité et leur réussite : **« Il faut du temps pour l'essaimage »** ;
- ▶ L'importance de **l'évaluation** et de la **capitalisation**, **« pour tirer les leçons des expérimentations et se donner les garanties d'une innovation en continu »**.



## Annexe : Présentation des programmes / dispositifs au cœur des tables rondes de la rencontre

---

### Table ronde 1 – Comment penser l'essaimage avec les structures qui reçoivent l'innovation ?

- ▶ **SEVE Emploi (Fédération des acteurs de la solidarité)** – Alexis Goursolas, responsable du service Stratégie et analyse des politiques publiques

SEVE Emploi est un programme national créé par la Fédération des acteurs de la solidarité en 2016, visant à faire de **l'Insertion par l'Activité Économique** une solution pour des recrutements réussis et une réponse face au chômage de longue durée. SEVE Emploi accompagne les SIAE autour de 4 principes : partir du principe que tout le monde est employable ; multiplier les rencontres entre les salariés de l'Insertion par l'Activité Économique et les entreprises ; accompagner les entreprises au recrutement, à la prise de poste et au maintien dans l'emploi ; développer un collectif d'acteurs engagés dans le chômage de longue durée. SEVE Emploi est **essaïmé sur le territoire depuis 2019 dans le cadre de la stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté.**

- ▶ **Réseau des Groupements de Créateurs** – Cécile Campy-Bianco, Directrice déléguée

Les Groupements de Créateurs accompagnent l'envie d'entreprendre des personnes éloignées de l'emploi, notamment des jeunes déscolarisés, et favorisent le développement de leur autonomie sur le plan social, économique, mais aussi décisionnel (faculté de décider et d'agir par soi-même), au travers d'un accompagnement fondé sur **l'entrepreneuriat et la pédagogie de projet**. Le Réseau national regroupe 32 Groupements de Créateurs en France, portés par des structures d'accompagnement socio-professionnel (mission locale, maison de l'emploi, PLIE...) en partenariat avec des universités et des organismes d'accompagnement à la création d'activité.

- ▶ **A.CO.R** – Jean-Pierre Aranjo, cofondateur

A.CO.R (Action pour le Conseil et le Recrutement) est un organisme d'insertion professionnelle créé en 2001, visant l'accession à l'emploi durable pour des demandeurs d'emploi en situation d'exclusion professionnelle. A.CO.R utilise **la médiation active** et des outils qui mettent l'accent sur le pouvoir d'agir des personnes, et travaille en **prise directe avec les entreprises locales** (principalement PME et TPE, tous secteurs d'activités confondus). Le dispositif est fondé sur le principe une **offre d'emploi / un candidat présenté**, et forme des chargés de relation entreprises autour notamment de la culture du résultat.

- ▶ **VITA-Air - Coorace** – Renaud Chenon, ambassadeur Vita Air

VITA-Air est une offre de services en ressources humaines portée initialement par le groupe économique solidaire AIR Services à Parthenay. Elle propose à des entreprises du secteur marchand de **mieux objectiver les compétences requises sur leurs différents postes de travail** et ainsi mieux comprendre leurs besoins réels de recrutement. En parallèle, la méthode VITA-Air vise à appréhender et valoriser la situation des personnes en insertion à travers **leurs compétences**, dans le but de faire émerger une correspondance entre ces compétences et les attentes des entreprises. La méthode VITA-Air a fait l'objet d'un premier essaimage dans six structures d'insertion adhérentes du réseau **Coorace** (réseau national de l'économie sociale et solidaire) entre 2013 et 2015, dans le cadre de son programme VITA sur l'innovation sociale. Sélectionné en mai 2015 par l'Accélérateur d'innovation sociale, le projet VITA-AIR a connu une seconde vague d'essaimage copiloté par l'ANSA et Coorace.

## **Table ronde 2 – Comment inscrire le projet d'essaimage en cohérence avec l'offre et les besoins locaux ?**

### ► **TAPAJ France** – Jean-Hugues Morales, Délégué National

Le **Travail Alternatif Payé à la Journée** (TAPAJ) est un programme **d'insertion globale** à seuils adaptés destiné à des **jeunes âgés de 16 à 25 ans en grande précarité, désocialisés, souffrant de problèmes de consommations et/ou d'addictions**. Il leur permet d'être rémunérés en fin de journée, pour une activité professionnelle qui ne nécessite pas de qualification ou d'expérience professionnelle particulière et ne les engage pas sur la durée. TAPAJ est mis en place par des **structures médico-sociales** spécialisées en addictologie (CAARUD ou CSAPA), soutenu par l'Etat et **intégré à la Stratégie nationale de lutte contre la pauvreté**. L'association TAPAJ France coordonne et fédère l'ensemble des TAPAJ répartis sur 42 villes en France.

### ► **Les fermes d'Emmaüs (Emmaüs France)** – Marion Moulin, Responsable nationale de groupes

Emmaüs porte plusieurs projets de fermes accueillant **des publics de détenus** pour permettre leur réinsertion après leur sortie de prison ou dans le cadre **d'un aménagement de peine**, en leur apportant un **logement, un travail et un accompagnement**. La ferme de Moyembrie, membre du mouvement Emmaüs depuis 2009, est reconnue structure d'insertion par l'activité économique et accueille une cinquantaine de personne chaque année. Depuis 2016, le Mouvement Emmaüs – en collaboration étroite avec la Direction de l'administration pénitentiaire – porte un dispositif national d'essaimage de la Ferme de Moyembrie. Aujourd'hui, 4 fermes sont actives et 5 projets en cours de développement devraient voir le jour courant 2023.

### ► **Convergence France** – Sophie Roche, directrice adjointe

L'association Convergence France a pour objet d'accompagner des démarches innovantes de lutte contre la **grande exclusion s'appuyant sur l'accompagnement par l'emploi**, et notamment la mise en œuvre du déploiement du programme Convergence. Le programme Convergence a été initié en 2012 par le chantier d'insertion parisien Emmaüs Défi. Il vise l'amélioration et la pérennisation de la situation des personnes en situation de grande exclusion par la co-construction et **le renforcement de l'accompagnement proposé par les chantiers d'insertion qui les accueillent (accompagnement santé, logement, emploi)**. Le programme Convergence a été retenu pour un essaimage porté par le ministère du Travail dans le cadre de **la Stratégie Pauvreté**.

### ► **Impact Jeunes (Fondation Apprentis d'Auteuil)** – Nathalie Gatellier-Vignalou, Responsable du programme Impact Jeunes

Impact jeunes s'adresse aux **jeunes des quartiers prioritaires âgés de 13 à 30 ans** afin de les accompagner à toutes les étapes de leur parcours d'insertion professionnelle. Le programme repose sur **le rôle pivot du booster**, en charge du repérage des jeunes par des actions **d'aller vers** les publics à l'échelle d'un QPV, d'un accompagnement visant à révéler les besoins et freins des jeunes et leur offrir un parcours sur mesure vers l'emploi en s'appuyant sur l'offre territoriale ou en montant des projets ad hoc. Impact Jeunes est expérimenté, à l'échelle de six quartiers prioritaires des Bouches-du-Rhône, dans l'objectif de modéliser cette dynamique pour la déployer ensuite à plus grande échelle (sur d'autres quartiers partout en France).

### **Table ronde 3 – Comment penser le passage à l'échelle nationale ?**

- ▶ **InnoLAB (Pôle Emploi)** – Cécile Barbier, Responsable du département InnoLAB

Le LAB est un outil de transformation de Pôle emploi et un environnement d'accélération de solutions. Il permet d'accélérer des projets et la production de services à destination des demandeurs d'emploi, des entreprises, des partenaires et des collaborateurs de Pôle emploi.

- ▶ **Territoire zéro chômeur de longue durée** – Léonard Baudry, Directeur de l'évaluation et du bilan

Initié par ATD Quart Monde et créé par une loi du 29 février 2016, le dispositif "**Territoires zéro chômeur de longue durée**" est expérimenté depuis 2017 dans 10 territoires sélectionnés pour embaucher des chômeurs éloignés de l'emploi depuis au moins douze mois. Grâce à ce dispositif fondé sur le volontariat, les personnes accompagnées sont employées en contrat à durée indéterminée par des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Le 14 décembre 2020, une proposition de loi a étendu l'expérimentation du dispositif à 50 nouveaux territoires ; la deuxième phase d'expérimentation a commencé en juin 2021, pour une durée de cinq ans.

*Reconnue d'intérêt général, areligieuse et apolitique, l'Agence nouvelle des solidarités actives (Ansa) est une association à but non lucratif qui agit dans la lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion. À cette fin, elle participe pleinement depuis 10 ans au déploiement de l'innovation et de l'expérimentation sociale.*



**POUR TOUT  
RENSEIGNEMENT ET CONTACT**

[www.solidarites-actives.com](http://www.solidarites-actives.com)

Agence nouvelle des solidarités actives  
28, rue du Sentier 75002 Paris  
Tél. : 01 43 48 65 24

**Nelly Guisse**  
[nelly.guisse@solidarites-actives.com](mailto:nelly.guisse@solidarites-actives.com)