

Évaluation d'impact de l'axe 3 du POn FSE : lutter contre la pauvreté et promouvoir l'inclusion

Dans le cadre du suivi et évaluation du programme opérationnel national
« emploi et inclusion » du FSE pour la période 2014-2020

Recueil des études de cas

Décembre 2019

SOMMAIRE

A/ Modalités de gestion du FSE et gouvernance de l'insertion	3
1. Un OI commun entre 4 Plie et le Département : AGFE91 (Essonne)	4
2. Un OI commun entre un Département et une Communauté d'agglomération : le GIP Corrèze Europe	10
3. Le FSE vecteur de formalisation et de consolidation des relations entre PLIE et CD : dialogue et solidarité financière au profit du territoire (Pas de Calais)	16
B/ Modalités de l'accompagnement de parcours (composante sociale, durée...)	22
4. Le volet social de l'accompagnement global –Département des Yvelines	23
5. Le volet social de l'accompagnement global et la cellule unique (Nancy)	29
6. Un accompagnement court et intensif tourné vers l'emploi des nouveaux entrants bRSA et à grande échelle : Flash emploi, Alpes-Maritimes	33
C/ Opérations de levée des freins et effet sur la suite de parcours	40
7. Usage du FSE pour financer des opérations de levée des freins (handicap et mobilité) : Maine-et-Loire	41
8. Levée des freins à la mobilité et usage du FSE pour réorganiser l'offre de recyclerie (Landes)	47
9. Accompagnement des jeunes en grandes difficultés grâce à la formulation de rêves professionnels : Seine-Maritime	53
D/ Implication des entreprises dans le parcours d'insertion	58
10. Renforcer la dimension inclusive par l'économie : l'animation du Programme métropolitain pour l'insertion et l'emploi (PMI'e) de l'OI Grand Lyon	59
11. Améliorer l'accueil des publics et accélérer leur mise à l'emploi en mobilisant les entreprises (Département du Nord et GIP RESA à Maubeuge)	66
12. Le placement en emploi comme priorité d'intervention (Sarthe)	75



Contacts

Equipe d'évaluation :

Jean DUTOYA- Chef de projet
jean.dutoya@amnyos.com – 06.19.92.51.45

Sébastien GUILBERT- chef de projet Edater
guilbert@edater.com – (06) 07 56 58 18

Nathalie HAVET – Maître de conférence, Université de Lyon 1 (méthodes contrefactuelles)
Vincent ROUE
Léa MONTANOLA
Justine PENDELIAU
Estelle REGOURD

Groupement Amnyos- Edater



Commanditaire : autorité de gestion du PON FSE – DGEFP

Antoine SAINT-DENIS
Sous-directeur Europe et international



Béatrice EVENO – Responsable de l'évaluation et du suivi de la performance du FSE
beatrice.eveno@emploi.gouv.fr
Frédéric GUILLEMINE – Chargé de mission suivi et évaluation
frederic.guillemine@emploi.gouv.fr

Statut du présent document

Les 12 études de cas présentées dans ce document s'inscrivent dans l'évaluation nationale de l'impact du FSE sur la lutte contre la pauvreté et la promotion de l'inclusion (axe 3 du PON FSE). Elles illustrent les impacts constatés en complément des deux analyses contrefactuelles menées et visent surtout à comprendre les **causalités et expliquer les faits générateurs**.

Les territoires sur lesquels portent les études de cas ont ainsi été sélectionnés en cohérence avec les scénarios retenus pour l'analyse contrefactuelle et en tenant compte des initiatives remarquables signalées *via* l'enquête auprès des AGD et OI.

Mobilisant des sources d'information statistiques et documentaires ainsi que des entretiens (auprès du porteur de l'action considérée et/ou son financeur et/ou ses partenaires associés), ces études de cas permettent de :

- Comprendre les impacts des opérations sur les participants et leurs **causalités**, tout en analysant la valeur ajoutée du FSE
- Identifier les conditions d'essai de l'action considérée

Ces études de cas viendront nourrir notamment la préparation des **recommandations** sur les opérations de l'axe 3 ainsi que le Comité de pilotage de l'évaluation de l'axe 3 du PON FSE.

Pour plus de précisions : se référer au rapport final d'évaluation - novembre 2019. www.fse.gouv.fr

Autre document disponible : *cartographie des interventions du FSE au plan territorial, fiches régionales et nationale (111p, juin 2019)*



A/ MODALITES DE GESTION DU FSE ET GOUVERNANCE DE L'INSERTION



1. Un OI commun entre 4 Plie et le Département : AGFE91 (Essonne)



1.1 Fiche d'identité

Porteur et gestionnaire	Éléments clés sur les opérations	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'AGFE 91 - association de gestion des fonds européens de l'Essonne, organisme intermédiaire pivot départemental, réunit 5 membres : les 4 Plie du département (Atout Plie 91, Dynamique emploi, Ensemble vers l'emploi, Nord Essonne) et le Département 91 ▪ La Directe IDF en tant qu'AGD (autorité de gestion déléguée) 	Calendrier	2015-2017, Puis des évolutions majeures du fonctionnement à l'automne 2018 (révision statutaire et nouveau profil de superviseur)
<p>Objectifs des opérations et modalités</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avant tout : assurer la gestion administrative et financière de la subvention FSE ▪ Incidemment : évoluer progressivement vers une harmonisation des pratiques de gestion entre les 5 membres et vers une cohérence collective de l'offre d'insertion soutenue dans le territoire 	Montant UE programmé	13 M€ de FSE sur 2015-2017 (13,9 M€ sur 2018-2020)
<p>Résultats et impacts obtenus</p>	Autres cofinancements	14M€ répartis entre les 5 membres (dont 3,9M€ par le CD). <i>Taux de cofinancement FSE de 40 à 70% selon les membres</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une gestion du FSE harmonisée entre les 5 membres, avec l'intervention du superviseur technique et le double intérêt de la sécurisation financière (fongibilité des contreparties entre membres, gestion commune des reliquats...) et de la lisibilité pour les structures financées par plusieurs membres de l'AGFE 	Coût total	27 M€
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une interconnaissance précise de l'offre d'insertion soutenue par chacun des 5 membres, permettant de s'inspirer mutuellement et d'évoluer progressivement vers une cohérence collective au niveau du territoire 	Profil de participants	Publics éloignés de l'emploi, dont bRSA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une confiance permettant désormais de développer des opérations communes (Cf. accompagnement des bRSA, clauses sociales, plateforme mobilité) qui n'auraient pas pu être menées sans l'organisation commune AGFE 	Volume de participants	*Près de de 17000 participants à avril 2018 : -8 000 chômeurs (soit 96% de la cible). -8740 inactifs (soit 123% de la cible) *191 opérations
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une approche territoriale visant à la fois une couverture départementale (incluant une action des Plie au-delà de leur périmètre territorial, sur délégation du Département) et une adaptation des actions aux spécificités locales 	Résultats	Taux de sorties positives non disponible
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des ambitions communes allant désormais au-delà du FSE (candidature commune au 100% Inclusion, lutte contre la pauvreté...) 	Organisation interne (en annexe figurent les fonctions de chacun)	*Présidence tournante parmi les 4 Plie *Vice-présidence permanente du Département *AG réunissant les représentants élus des 5 membres *Comité de direction réunissant les responsables des 5 membres *Rôle de coordonnateur assuré par un membre du comité de direction (0,1 ETP) en binôme avec le président tournant *Superviseur technique FSE (1 ETP) manageant les gestionnaires et placé sous la responsabilité du coordonnateur
<p>Plus-value par rapport à l'existant</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une programmation concertée et coordonnée plutôt qu'une superposition, avec manque de lisibilité, risque de doublons... 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une « force de frappe » accrue pour plus d'impact sur les publics : budget collectif de 9M€/an, pour un département comptant 20000 DELD, 25000 allocataires du RSA à fin 2017 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En perspective : maîtriser et absorber au niveau de l'AGFE toutes les tâches de gestion pour libérer et concentrer les membres sur leurs fonctions de créativité et innovation pour l'insertion 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cf. supra : approche territoriale, ambition au-delà du FSE 		

1.2 Objectifs des opérations et modalités de mise en œuvre

1.2.1 Une structure créée tout d'abord pour assurer la gestion technique des fonds... et préserver l'autonomie de chaque membre

- L'AGFE a été créée centralement pour assurer les tâches les plus techniques associées au FSE : **gestion, suivi et contrôle des opérations** cofinancées par le FSE portées par chacun de ses membres. Il s'agit des tâches suivantes (extrait des statuts - objet de l'AGFE).

- L'instruction des demandes de financement ;
- L'enregistrement, la recevabilité des dossiers, l'attribution des demandes de financement et la notification aux bénéficiaires ;
- La mise en place et le suivi de la maquette financière et des dotations budgétaires pour chaque membre adhérent ;
- L'édition et la signature des actes attributifs de subvention ;
- La réalisation de visites sur place en cours d'exécution des actions avec l'appui de chaque structure d'animation des membres adhérents ;
- Le renseignement dans « Ma démarche FSE » des données physico financières relatives aux opérations cofinancées ;
- Le contrôle de service fait des demandes de remboursement de l'aide communautaire ;
- Les contrôles internes des circuits administratifs et financiers mis en place au titre de la subvention globale FSE ;
- La coordination et la consolidation des travaux menés par les membres adhérents au titre de l'évaluation du programme.
- L'association adresse à l'autorité de certification les contrôles de service fait réalisées au titre des demandes de paiement qu'il a reçues ; elle répond à toute demande de pièces complémentaires et fournit toute information tendant à la vérification des travaux effectués, notamment dans le cadre des contrôles qualité certification.

- Parallèlement, chaque membre **préserve son autonomie d'action** en conservant les tâches d'animation du dispositif et son propre schéma stratégique et politique (Cf. infra) :

Les tâches liées à l'animation du dispositif reviennent aux membres adhérents de l'association, soient :

- L'information et l'appui aux bénéficiaires ;
- La sélection des opérations ;
- La validation politique et stratégique des opérations cofinancées, dans la limite des dotations budgétaires disponibles ;
- Le pilotage qualitatif et quantitatif des dispositifs cofinancés et renseignement des indicateurs du Programme opérationnel.

[...]

L'organisme intermédiaire structure pivot exerce les fonctions dévolues à tout délégué de gestion des crédits FSE, pour elle-même et pour le compte de l'ensemble des membres adhérents de l'association. Chaque membre adhérent conserve un schéma stratégique et politique propre, décrit dans son protocole constitutif des PLIE et dans le plan départemental d'insertion du Conseil Départemental.

Chaque membre adhérent conserve sa capacité de proposition d'actions de programmation propres dans une optique de complémentarité détaillée dans le protocole de partenariat entre le Conseil Départemental de l'Essonne et les PLIE, relatif à la mise en œuvre des dispositifs d'insertion. En effet, au travers de l'organisme intermédiaire pivot, une optimisation des interventions publiques pour plus d'efficacité sera recherchée, notamment par une meilleure mobilisation et mutualisation des crédits européens.

- Cette recherche d'autonomie est également perceptible dans les principes de fonctionnement de l'AGFE : présidence tournante et décision à l'unanimité.
- Cette configuration s'explique par la tendance naturelle de chacun à vouloir préserver son aire d'autonomie mais aussi par le contexte en 2014 **d'incitation à la réduction du nombre d'OI**, relayée activement par la Directe IDF (qui demandait en 2014 la négociation d'accords stratégiques entre les Plie et le CD dans chaque département et continue aujourd'hui à animer cette

organisation). L'AGFE est ainsi décrite comme la résultante d'un « **mariage forcé** » ou « **mariage arrangé** » selon les expressions.

1.2.2 Les corrections apportées fin 2018 au fonctionnement de l'AGFE, après les nombreuses turbulences rencontrées

- La mise en place de l'AGFE, doublée du contexte de mise en place de la nouvelle programmation 2014-2020 et les élections territoriales de 2014 et 2015, a connu de nombreuses turbulences :
 - Le poste de salarié de l'AGFE se serait en effet dans un premier temps trop traduit par une fonction d'auditeur/ contrôleur des membres et pas suffisamment dans une fonction ressource et appui auprès de ceux-ci, du point de vue de la plupart des membres. D'autant plus que ce poste était sous la hiérarchie directe du Président de l'AGFE, et qu'une décision sur l'évolution de son positionnement nécessitait l'unanimité.
 - Le sentiment que le fonctionnement à 5 est ralenti par rapport au fonctionnement antérieur, sans générer d'économie d'échelle par ailleurs, et avec l'arrivée de nouveaux élus n'ayant pas forcément choisi cette organisation
 - Des retards de programmation et de gestion se sont accumulés, engendrant de vives tensions entre élus et au sein du comité de direction, conduisant *in fine* à un risque d'implosion de l'OI pivot et de retour au « chacun pour soi »
- La Direccte IDF a alors su temporiser puis légitimer et faciliter la fonction d'OI pivot, permettant à la nouvelle présidence d'apporter les corrections nécessaires fin 2018 :
 - Confier la fonction de **coordinateur** à un membre du comité de direction, de façon tournante et directement rattachée à la présidence de l'AGFE
 - Repositionner le salarié de l'AGFE dans une fonction de **superviseur**, avec des missions de gestion technique et sous la responsabilité du coordinateur. Un nouveau superviseur a été recruté début 2019
 - Et globalement évoluer vers un climat de confiance réciproque

1.2.3 Un avenir prometteur

- Après cette période d'apprentissage et de rodage, le fonctionnement est aujourd'hui apaisé, avec une interconnaissance entre les membres et désormais une certaine confiance et plusieurs marqueurs d'un avenir prometteur :
 - Un triennal 2018-2020 négocié à la hausse par rapport au précédent triennal
 - Des pratiques de gestion qui s'harmonisent et se stabilisent (sécurisation de la piste d'audit), permettant désormais d'anticiper (rythme des appels à projets, conventionnement, suivi...) et d'être plus serein au quotidien
 - Des opérations collectives emblématiques de l'approche collective :
 - L'accompagnement des bRSA par les Plie sur délégation du Département : avec les prérogatives associées (*signature des CER, suspension du RSA, équipes dédiées des Plie intervenant au sein des maisons des solidarités - MDS...*), en assurant une couverture départementale (amenant des Plie à intervenir au-delà de leur périmètre territorial) et avec des objectifs chiffrés de résultats
 - Essonne Mobilité expérimentée sur un Plie puis essaimée au plan départemental
 - Clauses sociales : ambition collective traduite dans la Charte Inclusive Essonne, par laquelle le Département délègue aux facilitateurs Plie la gestion des clauses appliquées à ses achats

- Ces actions n'auraient pu, d'après les membres, se réaliser sans un fonctionnement collectif au sein de l'AGFE. L'AGFE est ainsi considérée désormais comme **solide et pérennisée**, « *sans retour en arrière possible* », pouvant résister à des événements tels que les prochaines élections municipales ou la nouvelle programmation FSE post 2020. La perspective de fusion de Plie, à l'échelle d'une agglomération chevauchant deux départements, apparaît toutefois comme le défi à relever pour le fonctionnement à venir de l'AGFE (*évolution vers un fonctionnement interdépartemental ? affrontement entre « grands élus » de « grandes collectivités » ?...*).

1.3 Résultats et impacts obtenus auprès des participants et analyse des causalités

- Il est trop tôt pour apprécier les résultats et impacts obtenus auprès des participants, des évolutions majeures ayant été apportées à l'automne 2018 (Cf. supra).
- Des résultats sont en revanche observés au niveau des membres (en termes de connaissance réciproque, de confiance et de complémentarité) et *in fine* sur l'offre d'insertion : cohérence territoriale et lisibilité pour les publics en insertion (accompagnement des bRSA par exemple), créativité (plateforme mobilité notamment)
- Ces résultats s'étendent **au-delà du FSE**, par exemple avec la candidature commune à l'appel à projets national « 100% Inclusion », la perspective d'extension du périmètre d'intervention des Plie pour assurer une couverture départementale ou lorsque le Département tient compte des opérations menées au sein de l'AGFE dans sa contribution aux travaux de l'État concernant la stratégie de lutte contre la pauvreté.

1.4 Plus-value du FSE et par rapport à l'existant (et axes de progrès)

- Le FSE, de par les orientations de la DGEFP et de la Direccte en faveur des OI pivot, a finalement été une contrainte positive :
 - « **Travailler ensemble n'est pas une volonté naturelle** et spontanée » ; « **On a dépassé le cadre individuel pour entrer dans le cadre collectif** » (des élus)
 - « **C'est le FSE qui nous a uni** et nous a mis sur la voie : en nous mettant à nu sur nos fonctionnements et nous amenant à nous organiser » (un élu)
- Axes de progrès et perspectives.
 - Faire évoluer le principe de la **présidence** tournante tous les 12 mois :
 - Allonger la durée (2 à 3,5 ans, pour correspondre au triennal FSE). Ce principe est déjà appliqué puisque la présidence actuelle, reconnue efficace, est actuellement prolongée au-delà de son mandat
 - Intégrer le Département parmi les présidents potentiels (NB : le Département avait été écarté à l'époque par crainte d'une « mise sous tutelle » des Plie), éventuellement dans une logique de coprésidence entre Département et Plie.
 - Réserver les décisions à **l'unanimité** à certains objets précis (budget et statut par exemple) et laisser à la majorité simple les autres décisions, de façon à assouplir le fonctionnement (éviter le blocage de certains projets ou les « consensus mous » : stimuler la créativité et l'innovation). En contre point, il convient de veiller à ce que ce fonctionnement ne se traduise pas par des coalitions politiques qui creuseraient les clivages, à l'antithèse de l'unité recherchée.

1.5 Les conditions de transférabilité de l'action

- **Dépasser le clivage entre Plie et Département** pour identifier toutes leurs complémentarités : ils s'adressent au même public, avec les mêmes objectifs, avec les mêmes opérateurs, sur le même territoire... Aucun ne peut réussir seul le défi de l'insertion. Les représentants de Plie comme du Département recommandent ainsi ce fonctionnement mutualisé et équilibré : combinant stratégies individuelle et collective, départementale et territoriale...

Des élus recommandent pour cela une **progressivité dans le processus** : apprendre tout d'abord à se connaître, établir un pacte de confiance et border statutairement les grands équilibres, élargir ensuite le pacte de confiance et la stratégie collective...

- Outre les gains en termes de mutualisation de la gestion du FSE, identifier d'emblée et donner de la valeur à la **cohérence collective de l'offre d'insertion** et sa lisibilité pour les opérateurs et usagers
- Prendre la mesure de la force de l'effet levier que confère la mutualisation financière *via* un OI commun

1.6 Annexes

1.6.1 Les personnes ressources, interrogées pour la présente étude de cas

Les élus :

- Dominique FONTENAILLE, Président d'Atout Plie et Président de l'AGFE91
- Mme GELOT, Vice-Présidente du Conseil départemental et Vice-Présidente de l'AGFE91 (avec la participation du cabinet du président et de la DGA solidarités)
- Michel BERNARD, Président du Plie Ensemble vers l'emploi (ayant présidé AVE par intérim)
- Florence BELLAMY, Président du Plie Dynamique Emploi
- Michel PERRIMOND, Président du Plie Nord-Essonne

Les Directeurs et responsables de structure :

- Myriam LAHROUR, Directrice d'Atout Plie et coordinatrice de l'AGFE91
- Djamel CHERAD, Directeur du Plie Ensemble vers l'emploi
- Hamid BOUACID, Directeur du Plie Dynamique Emploi
- Ibrahima SEYE, Directeur du Plie Nord-Essonne
- Michèle BOLAY, Directrice insertion emploi au Conseil départemental

Les gestionnaires et superviseur :

- Loïk MOUTOUSSAMY, Superviseur technique AGFE
- Hassina MOUSSA, gestionnaire Plie d'EEVE
- Claire CARSON, gestionnaire Atoutplie.

La Direccte IDF :

- Fabienne VAUGUET, Adjointe du chef de département FSE, Cheffe de service « Programmation et OI »
- Patrick GUYOT, chef de département FSE



1.6.2 Les missions du coordonnateur

Le membre du comité de direction affecté aux fonctions de coordonnateur (à hauteur de 0,1 ETP) a les missions suivantes (extrait de la lettre de mission) :

- L'accompagnement et l'encadrement opérationnel du superviseur technique FSE dans le quotidien et dans le respect de l'ensemble de la piste d'audit et du DSGC (mission de supervision des actions de gestion de l'ensemble de la piste d'audit),
- La relation avec l'autorité de gestion déléguée,
- La relation avec l'autorité de certification et les autres corps de contrôle,
- La gestion administrative et financière de l'association,
- Le reversement des fonds européens aux bénéficiaires,
- Le lien opérationnel entre le comité de direction et le Président

1.6.3 Les missions du superviseur technique FSE

Le superviseur assure les missions principales suivantes (extrait de la fiche de poste) :

1. Gestion de la subvention globale FSE – Fonds Social Européen :
 - Mise en œuvre de l'ensemble des tâches de gestion de la subvention globale,
 - Assurer la relation avec l'autorité de gestion déléguée,
 - Assurer la relation avec l'autorité de certification déléguée et les autres corps de contrôle,
 - Garantir l'application du DSGC,
 - Assurer le suivi du Conventionnement,
 - Mise en place et suivi de tableaux de bords permettant la gestion dynamique des fonds,
 - Recueillir les pièces et établir le certificat de dépenses...
2. Coordination de l'unité de gestion mutualisée
 - Coordonner et superviser le travail des gestionnaires FSE des membres de l'OI,
 - Superviser et sur-contrôler avec une méthodologie adaptée les travaux des gestionnaires
3. Gestion opérationnelle de dossiers FSE
 - Gestion directe de dossiers FSE sur l'ensemble des phases instruction/suivi/VSP/CSF, Elaboration/suivi/bilan des dossiers de financement d'assistance technique FSE,
 - Saisie des données sur MDFSE,
 - Assurer la veille réglementaire...

1.6.4 Répartition budgétaire entre les membres

Programmation 2015 – 2017 (montants en millions d'euros) :

Membres	FSE	Coût total	Taux de programmation FSE	Taux de programmation Coût total	Taux de cofinancement moyen	Nombre d'opérations
PLIE A	3,8	8,6	119%	135%	44%	52
PLIE B	2,6	5,7	122%	134%	46%	54
PLIE C	2,7	4,6	93%	78%	60%	31
PLIE D	1,2	1,7	104%	73%	71%	40
CD	2,7	6,6	90%	110%	41%	14
Total	13,0	27,2	105%	109%	48%	191



2. Un OI commun entre un Département et une Communauté d'agglomération : le GIP Corrèze Europe

2.1 Fiche d'identité

Porteurs et gestionnaires	Éléments clefs sur les opérations	
<ul style="list-style-type: none"> Service gestionnaire : la création successive de 2 organismes intermédiaires de gestion FSE au cours de la programmation UE 2014-2020 est une particularité spécifique au territoire de la Corrèze : <ul style="list-style-type: none"> 2014-2018 : le GIP Corrèze Europe (2 membres fondateurs du GIP Corrèze Europe : la Communauté d'agglomération du Bassin de Brive (CABB) et le Conseil départemental de la Corrèze (CD19)) 2018-2020 : le CD 19 Porteurs : CD, CABB, CCAS, Ville, Associations 	Calendrier	2015-2017 (Subvention globale)
Objectifs	Montant UE	Montant enveloppe : 3 552 947 € Montant programmé : 2 966 419 € 83 % des crédits ont été programmés sur la totalité de l'enveloppe
Résultats et impacts obtenus	Autres cofinancements	Le Conseil départemental, la DIRECCTE, la CABB au titre du PLIE et du Contrat de Ville
<ul style="list-style-type: none"> Constituer un groupement de dimension suffisante pour pouvoir prétendre au titre d'OI. Le PLIE de Brive, organisme intermédiaire de gestion FSE sur la programmation précédente ne disposait pas d'une taille suffisante pour porter sa candidature seul. 	Coût total	7 766 022 €
<ul style="list-style-type: none"> Un travail commun et conjoint entre le CD et les autres acteurs de l'insertion sur le territoire de la CABB a pu exister dans le cadre de l'instance technique d'examen des projets et de coordination Émergence de nouveaux acteurs Mise en place d'expérimentations telles que le dispositif de réservation de places en crèche Des défaillances au niveau administratif et technique et des évolutions de gouvernance ont entraîné la dissolution du GIP 	Profil de participants	47% chômeurs, 38% inactifs, 48% femmes, 99% minima sociaux, 60% CITE 0-2, 15% famille monoparentale, 27% origine étrangère
Plus-value par rapport à l'existant	Volume de participants	2 700 participants
<ul style="list-style-type: none"> Une programmation coordonnée des interventions FSE entre acteurs institutionnels 	Résultats	39% participants entame une nouvelle étape de parcours en fin d'opérations Parmi les participants sortis d'accompagnement à la fin de cette opération, 49% accèdent à un emploi (dont 26% sont des emplois durables) et 7% s'inscrit dans une formation
	Initiatives remarquables	Un dispositif expérimental de réservation de places en crèche ayant pour finalité de lever l'obstacle que peut constituer la garde d'enfants à l'insertion sociale et professionnelle

2.2 Objectifs des opérations et modalités de mise en œuvre

2.2.1 *Une structure créée pour constituer un groupement de dimension suffisante et prétendre au titre d'OI*

- Le GIP Corrèze Europe a été créé pour constituer une structure d'ampleur suffisante dans l'objectif de candidater en tant qu'OI FSE, à partir des financements apportés par le Conseil départemental et la Communauté d'agglomération de Brive. Ont été associés au GIP les membres suivants : les 3 Missions locales associatives, la ville de Brive et l'État.
- L'instance technique d'examen** des projets et de coordination qui s'est réunie tous les mois a été le **principal facteur de réussite** de ce mode d'organisation. Cette instance technique a été un véritable lieu de dialogue et d'animation avec les porteurs de projet et de coordination entre acteurs institutionnels. Les acteurs suivants étaient représentés : le PLIE, la Ville, le CD 19, la Direccte, le directeur et les gestionnaires du GIP, quelques porteurs de projet (plus de détails en annexe).

2.2.2 *Des difficultés administratives et techniques ont entraîné la dissolution du GIP mais ne remettent pas en cause la valeur ajoutée de ce mode d'organisation*

- L'autorité de gestion déléguée (DIRECCTE Nouvelle-Aquitaine) a relevé des défaillances au niveau administratif et technique et des évolutions de gouvernance ont eu lieu, notamment la réintégration du directeur du GIP au sein de son établissement d'origine et la démission de son président le 3 octobre 2017. Ces défaillances et ces évolutions ont impacté le rythme d'animation et de programmation des opérations. Seuls 83 % des crédits de l'enveloppe de la subvention globale 2015-2017 ont été programmés, traduisant un manque de dynamique du territoire pour la mobilisation du FSE. La faiblesse de programmation est particulièrement marquée en 2015 avec un démarrage très tardif de la programmation, la signature de la subvention globale n'étant intervenue qu'au dernier trimestre 2015. Elle a été insuffisamment compensée en 2016 puis partiellement rattrapée sur l'année 2017.
- Ces difficultés ont entraîné la dissolution du GIP (démarche engagée fin 2017 par la CABB et le CD). L'OI porté par le Conseil départemental, dénommé "Mission Europe FSE" rattachée à la MISSION EUROPE FSE - DASFI assure depuis 2018 la gestion de la seconde subvention globale ainsi que la reprise des activités du GIP Corrèze Europe.
- Après la dissolution du GIP, un accord local a été signé le 30 juin 2018 entre le CD 19 et la CABB** pour poursuivre le travail conjoint entre acteurs institutionnels **sur le territoire¹** enclenché dans le cadre du GIP Corrèze Europe.

¹ sur la base des politiques adoptées en matière d'insertion des publics les plus éloignés de l'emploi, à savoir le Pacte Territorial d'Insertion (PTI) piloté par le Département, le Plan local pour l'insertion et l'emploi (PLIE) et le Contrat de Ville, pilotés par la CABB

2.3 Résultats et impacts obtenus auprès des participants et analyse des causalités

- En termes de résultats sur le parcours des participants et leur devenir post-opération :
 - On constate que 39% des participants sont inscrits dans un parcours d'accompagnement puisque que 39% des participants aux opérations engagées par le GIP entame une nouvelle étape de parcours en fin d'opérations.
 - Parmi les participants sortis d'accompagnement à la fin des opérations, ce sont 49% des participants qui accèdent à un emploi (dont 26% sont des emplois durables) et 7% qui s'inscrit dans une formation. Ces résultats sont meilleurs que les résultats moyens constatés sur l'ensemble de l'axe 3 : 37% des personnes physiques bénéficiaires de l'axe 3 du PO n FSE présentent une sortie positive à l'issue de leur parcours dont 14% en emploi durable (CDD de plus de 6 mois ou CDI) et 6% en formation".
- Il reste toutefois délicat d'interpréter ces résultats compte tenu de la diversité des opérations financées.
- Un impact du mode d'organisation sur l'offre d'insertion est observé. L'organisation sous forme de GIP, *via* l'instance technique, a été propice à l'émergence de projets expérimentaux. La sélection de plusieurs d'entre eux par l'instance technique est en effet vraisemblablement à attribuer à ce mode d'organisation qui a permis de créer un environnement propice et de faire échanger différents acteurs de l'insertion.
- Dans le cadre de l'enquête conduite auprès des AGD et OI et des échanges pour réaliser la présente étude de cas, les acteurs interrogés ont souhaité mettre en évidence une initiative remarquable: le dispositif expérimental de réservation de places en crèche qui consiste à réserver un nombre d'heures dédiées à l'accueil d'enfants orientés par les professionnels du Conseil départemental. Ce dispositif a pour finalité de lever l'obstacle que peut constituer la garde d'enfants à l'insertion sociale et professionnelle.
 - Le dispositif doit permettre aux personnes ayant un enfant en bas âge et pour lequel il est nécessaire de mobiliser une solution d'accueil immédiate permettant notamment de se rendre à un entretien, de démarrer une formation à très court terme ou d'effectuer une mission dans le cadre d'un intérim et/ou autre emploi. Une plateforme a été mise en place pour recueillir les demandes des parents et faire le lien avec les crèches. 80% des demandes sur cette plateforme proviennent des travailleurs sociaux des Maisons des Solidarité Départementales (MSD). 20% des orientations émanent des référents de parcours insertion.
 - Le dispositif a permis à 27 familles en insertion professionnelle dont 13 familles monoparentales, d'intégrer une formation, un CDD, ou une action de mobilisation sociale. 36 % des bénéficiaires du RSA sont sortis du dispositif avec un retour à l'emploi (CDI, CDD, ou projet professionnel abouti).
 - Les relations tendues entre le Département et la CAF ont mis fin à ce dispositif après un an de mise en œuvre. Le Département n'a pas abandonné l'idée de relancer cette expérimentation dans un futur proche. Ce dispositif pourrait également faire partie des actions innovantes prises en charge par le PLIE qui souhaiterait faire évoluer ces activités vers plus d'animation de réseau et d'expérimentations.

2.4 Plus-value du FSE et par rapport à l'existant (et axes de progrès)

- Le FSE, en nécessitant de réunir différents acteurs de l'insertion pour atteindre une dimension suffisante et candidater au titre d'OI, a conduit à cette **structuration en GIP** qui a permis une meilleure coordination des interventions financées par du FSE sur le territoire en :
 - **Renforçant le dialogue et la concertation entre acteurs institutionnels ;**
 - **Contribuant à l'animation du FSE sur le territoire.**

2.4.1 Une structuration en GIP qui a permis de structurer très fortement le dialogue et la concertation entre acteurs institutionnels

- Le GIP a offert et constitué un espace de dialogue où chaque acteur institutionnel présent a pu s'exprimer, confronter et éventuellement ajuster sa politique d'insertion au regard de celle des autres acteurs.
- L'organisation particulière de l'OI en groupement a nécessité une **déclinaison effective et concrète de la coordination des acteurs institutionnels du territoire sur la question de la mobilisation du FSE**. A compter de janvier 2016, un travail commun et conjoint entre le CD et les autres acteurs de l'insertion sur le territoire de la CABB a pu être mené dans le cadre des réunions de l'instances techniques d'examen des projets et de coordination. Ces instances constituaient un espace de dialogue privilégié entre le PLIE de Brive, la ville, le service d'insertion du CD 19, la Direccte, des porteurs de projet invités et les représentants du GIP (Directeur, coordonnateur, gestionnaire).
- Bien que le GIP ait été dissous, **un accord local signé le 30 juin 2018 entre le CD 19 et la CABB² va permettre de poursuivre ce travail conjoint entre acteurs institutionnels**. Cet accord, héritage laissé par cette expérience de GIP, permet notamment de maintenir la CABB dans l'instance technique. Il prévoit le principe d'une répartition territoriale de l'enveloppe FSE allouée pour la Corrèze et gérée par le Département à compter de 2018. Au-delà du principe de répartition de l'enveloppe de crédits FSE programmables, cet accord local vise avant tout une poursuite efficace et efficiente de la mobilisation du FSE au bénéfice des projets du territoire et des participants aux actions. Il crée les conditions principales et lignes de coopération entre les 2 collectivités pour maintenir et améliorer une dynamique de programmation FSE jusqu'en 2020. Une idée de projet sur la mobilité a d'ores et déjà émergé dans le cadre de cet accord.

2.4.2 Un mode d'organisation qui a contribué à l'animation du FSE sur le territoire

- Les réunions de l'instance technique mensuelles ont également été l'occasion d'inviter des porteurs de projets à présenter leur projet et/ou approfondissement et préciser leur demande de subvention. Ce temps de concertation a fortement contribué à l'animation du FSE sur le territoire auprès des porteurs de projets et permis de **rencontrer de nouveaux opérateurs** qui se positionnaient sur le FSE telles que l'INFA, FACE Limousin, l'Union compagnonique ou l'AGGENA. Des **projets innovants** ont également émané de ces temps de rencontre.

² sur la base des politiques adoptées en matière d'insertion des publics les plus éloignés de l'emploi, à savoir le Pacte Territorial d'Insertion (PTI) piloté par le Département, le Plan local pour l'insertion et l'emploi (PLIE) et le Contrat de Ville, pilotés par la CABB

2.5 Les conditions de transférabilité de ce mode d'organisation

- **Des ressources humaines aux compétences avérées** : La gestion des opérations FSE comme celle de la subvention globale nécessitent de solides connaissances au plan juridique, réglementaire, comptable, mais également des capacités d'analyse sur des domaines variés d'activités (domaine social, économique...). Il convient donc de recruter des ressources humaines dont le niveau de compétence dans ces domaines permet d'assurer une bonne gestion de l'enveloppe (connaissance des réglementations, compréhension de leur application, maîtrise des outils de gestion dont MDFSE) ou alors de proposer à l'équipe de gestion retenue, des actions de formation, comme le fait le CD 19 depuis qu'il assure seul la gestion de l'enveloppe FSE.
- **La mise en place d'une instance de coordination et de concertation des acteurs locaux** : Il convient de constituer et de faire vivre une instance qui soit en capacité d'animer les acteurs locaux et de maintenir une action soutenue de prospection et de mobilisation auprès des porteurs de projets, nouveaux et anciens.

2.6 Annexes

2.6.1 Les personnes ressources, interrogées pour la présente étude de cas

- Françoise RATEAU, Chargée d'affaires européennes, DASFI - Mission Europe FSE Conseil Départemental de la Corrèze
- Michaël JARRY, Directeur du plie de la communauté d'agglomération du bassin de brive

2.6.2 Acteurs présents lors des réunions de l'instance technique d'examen des projets et de coordination

Les acteurs suivants se sont rencontrés lors des réunions mensuelles:

- 1 représentant du PLIE (CABB), instance d'animation et de portage de la politique insertion de la CABB sur son territoire
- 1 représentant Politique de la Ville pour le territoire CABB
- 1 ou 2 représentants (animateur et +/- chef de service) du PTI et service insertion du CD 19
- 1 représentant de la Direccte, notamment chargé de mission / SIAE ; faisant également le lien avec les politiques et dispositifs nationaux d'insertion et emploi déclinées au niveau départemental
- 3 (ou 2) représentants de l'OI GIP : Le directeur Nicolas Bidault, mis à disposition par la CABB, la coordonnatrice Françoise RATEAU, mise à disposition par le Conseil départemental (1/2 ETP) et les gestionnaires, Natacha MONGIS, mise à disposition par la CABB et Anne REVELLAT, mise à disposition par la Ville de Brive
- Des porteurs de projet invités pour présentation de leur projet et /ou approfondissement et précisions /demande FSE



2.6.3 Extrait de l'accord local entre le département de la Corrèze et la communauté d'agglomération du bassin de Brive relatif à la mobilisation du fonds social européen (FSE) dans le cadre d'une subvention globale 2018-2020

PREAMBULE

Contexte général et objet de la convention :

Dans le cadre du second volet de programmation FSE 2018-2020, la présente convention fixe les modalités du partenariat concernant la mise en œuvre d'actions en faveur des publics en insertion. Elle permet de préciser l'organisation territoriale, la répartition des rôles entre le Département de la Corrèze et la Communauté d'Agglomération du Bassin de Brive (CABB) et les modalités de financement.

Cette organisation se situe dans le cadre d'une convention de subvention globale pour la gestion d'une enveloppe de crédits du Fonds social européen par un organisme intermédiaire (OI) : le Département de la Corrèze.

La Communauté d'Agglomération du Bassin de Brive est porteuse d'actions éligibles au Fonds social européen et doit accompagner des porteurs de projet de son territoire pour la mobilisation du FSE.

Cadre stratégique :

Depuis 2004, le Département définit et met en œuvre la politique d'action sociale, en tenant compte des compétences confiées par la loi à l'État et aux autres collectivités territoriales. Il coordonne les actions menées qui y concourent (art. L121-1 du CASF).

Le Département est ainsi le chef de file de l'inclusion et intervient dans le respect des compétences exercées par l'État et les autres collectivités.

Le Département assure la gouvernance des politiques d'insertion mises en œuvre dans le cadre des pactes territoriaux d'insertion (PTI) en référence aux articles L263.1 et L263-2 du CASF relatifs à l'organisation départementale du dispositif d'insertion).

La recherche d'une meilleure efficacité et efficience des différentes interventions publiques est requise. Celle-ci passe par une étroite coordination des dispositifs du PLIE de la Communauté d'Agglomération du Bassin de Brive et du Conseil Départemental de la Corrèze, et de leurs interventions financières, y compris celle du FSE.

Dans ce cadre le présent accord local fixe les priorités et les principes de coordination des interventions du FSE à l'échelle du territoire de la CABB. Les dispositifs et les actions d'insertion en place sur le territoire de la CABB et les politiques d'insertion du Département déployées dans le cadre du PTI devront s'inscrire en cohérence dans le cadre de la sollicitation du FSE. Ces actions qui s'articuleront autour de 4 axes stratégiques :

- Systématiser et renforcer l'accompagnement des publics fragiles définis dans le cadre des dispositifs PTI, PLIE et Contrat de Ville et notamment des bénéficiaires du RSA,
- Redéfinir et rénover l'offre d'insertion sociale, proposer une offre de services adaptés pour favoriser l'employabilité des personnes,
- Mettre en lien l'insertion avec le développement économique,
- Renouveler les modes de gouvernance : en développant les modes de gouvernances participatives et en favorisant l'expression des publics.



3. Le FSE vecteur de formalisation et de consolidation des relations entre PLIE et CD : dialogue et solidarité financière au profit du territoire (Pas de Calais)

53 M€ de crédits FSE ont été alloués aux Département et Plie du Pas-de-Calais pour la période de programmation 2014/2020. Leur gestion est partagée entre trois organismes intermédiaires : le Conseil départemental du Pas-de-Calais et deux OI – PLIE Pivot, regroupant à eux deux l'ensemble des PLIE du territoire départemental (soit 8 PLIE).

3.1 Fiche d'identité

L'Association des PLIE de l'Artois et du Pays minier (APAPM) – OI PLIE Pivot	Éléments chiffrés																					
	Répartition du FSE entre les OI du Pas-de-Calais (14/20)	Répartition des objectifs participants (14/20) entre les OI du Pas-de-Calais																				
<ul style="list-style-type: none"> L'OI Pivot a été créé en juin 2010 et regroupe 3 PLIE Il couvre les territoires des PLIE de l'arrondissement de Béthune, de Lens-Liévin et Hénin-Carvin (3 PLIE) Les PLIE membres ont été créés en 1993 et ont toujours gérés du FSE 2,5 à 3,5 ETP pour la gestion du FSE 																						
<h4>Le Conseil départemental</h4> <ul style="list-style-type: none"> Est gestionnaire du FSE depuis la période 2000-2006 et en tant qu'OI depuis 2007-2013 La gestion et le pilotage de la subvention globale sont assurés par la Direction des Solidarités. 11 ETP pour la gestion du FSE 	<h4>Avancement de la première subvention globale au 31/12/2018</h4> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Taux de programmation</th> <th>% cible inactifs</th> <th>% cible DE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>APAPM</td> <td>111%</td> <td>223%</td> <td>222%</td> </tr> <tr> <td>CD</td> <td>95%</td> <td>43%</td> <td>83%</td> </tr> <tr> <td>OCAPLIE</td> <td>126%</td> <td>147%</td> <td>85%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>105%</td> <td>99%</td> <td>101%</td> </tr> </tbody> </table>			Taux de programmation	% cible inactifs	% cible DE	APAPM	111%	223%	222%	CD	95%	43%	83%	OCAPLIE	126%	147%	85%	Total	105%	99%	101%
	Taux de programmation	% cible inactifs	% cible DE																			
APAPM	111%	223%	222%																			
CD	95%	43%	83%																			
OCAPLIE	126%	147%	85%																			
Total	105%	99%	101%																			
<h4>L'association Opale Cambrésis Artois PLIE (OCAPLIE) - OI PLIE PIVOT</h4> <ul style="list-style-type: none"> L'OI Pivot a été créé en 2010 et regroupe 6 PLIE dont un situé sur le Département du Nord Il regroupait à l'époque : Artois Emploi Entreprise, Réussir Ensemble l'Emploi du Boulonnais, Parcours, Cambrésis Emploi En 2015, intégration du PLIE des territoires des 7 vallées et du Montreuillois (porté par ADEFI – Mission Locale) et du PLIE de l'Audomarois 4,40 ETP pour la gestion du FSE 	<h4>Les principaux résultats</h4> <ul style="list-style-type: none"> Solidarité financière au sein des OI PLIE Pivot et entre le CD et les OI PLIE Pivot pour garantir la consommation de l'intégralité du FSE destiné au territoire départemental (réallocation de 2 M€ de FSE) Formalisation et approfondissement des collaborations entre les PLIE et entre le CD et les PLIE... ...Collaboration qui pourrait être accentuée par la formalisation d'une ligne de partage sur les actions soutenues par les PLIE / le CD. 																					

3.2 Les OI PLIE-Pivot du Pas-de-Calais : d'une obligation nationale répondant à des exigences européennes à une coopération plus intégrée

Sur la période 2007-2013, 330 organismes intermédiaires (OI) intervenaient sur la gestion du FSE en France. Cette situation singulière en Europe constituait une source de fragilité systémique pour la gestion du programme principalement du fait de la charge des contrôles pouvant entraîner de lourdes corrections financières.

C'est dans ce contexte que la DGEFP a impulsé en 2009 une dynamique de regroupement des PLIE pour la gestion du FSE³. Dans le Pas-de-Calais, cette dynamique s'est matérialisée par la création de deux OI-PLIE Pivot regroupant la quasi-intégralité des PLIE du département dès 2010⁴ pour couvrir l'ensemble des PLIE du département en 2015⁵.

Une coopération initialement administrative...

Les OI-PLIE pivot apparaissent, à la seule lecture de leurs statuts et de leurs descriptifs de système de gestion et de contrôle (DSGC), comme des organismes de gestion dont l'intérêt réside essentiellement dans la sécurisation juridique des actions menées. En témoignent notamment :

- L'organisation de l'instruction des dossiers pour les opérations portées par des opérateurs différents des PLIE eux-mêmes :
 - Les opérations sont instruites par les PLIE membres pour leurs territoires
- L'élaboration et la conception des appels à projets lancés par les OI PLIE Pivot
 - Les AAP sont rédigés par les instances techniques des OI-PLIE, réunissant l'ensemble des PLIE membres...
 - ...puis présentés aux instances décisionnaires de chacun des PLIE...
 - ...avant d'être validés par les conseils d'administration des OI-PLIE Pivot
 - Ainsi des différences en termes d'actions ouvertes à un soutien du FSE peuvent exister au sein d'un même appel à projet, en fonction des orientations stratégiques de chaque PLIE membre

...qui a permis de formaliser et d'approfondir des relations préexistantes...

En institutionnalisant des lieux d'échanges entre PLIE...

- Les instances des OI-PLIE Pivot qu'elles soient techniques ou politiques ont permis de formaliser des temps d'échanges qui étaient auparavant informels ou fonction des projets de territoire. Ces lieux permettent d'échanger sur les initiatives locales et de travailler ensemble (rédaction des appels à projets...)...

³ Instruction DGEFP n°2009-22 du 08 juin 2009 portant sur « Les modalités de financement de l'activité des Plans Locaux Pluriannuels pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE) conventionnés en tant qu'organismes intermédiaires pour au titre des programmes de fonds social européen (FSE)

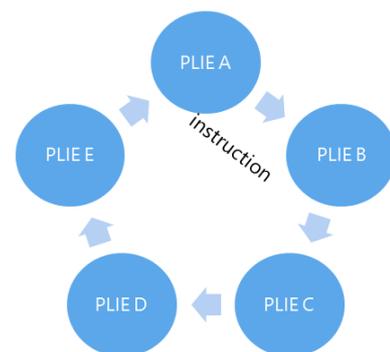
⁴ Seuls deux PLIE sont, à l'époque, restés gestionnaires de FSE de manière isolée dans le cadre d'une convention bilatérale avec la DIRECCTE.

⁵ Deux PLIE ont adhéré à OCAPLIE à la suite de l'arrêt de la pratique de conventions bilatérales entre PLIE et DIRECCTE.



- ... même si sur le plan stratégique, chaque PLIE reste décisionnaire sur les actions à mettre en œuvre de son territoire. Certaines actions peuvent être soutenues sur certains territoires seulement, c'est notamment le cas de l'IAE.
- Cette autonomie stratégique de chaque PLIE
 - est présentée comme une garantie de souplesse, de réactivité et d'adaptabilité aux besoins des territoires. Ainsi des appels à projets ciblés peuvent être lancés pour répondre à des besoins ponctuels et localisés.
 - doit être pensée dans le contexte de la gouvernance partenariale des PLIE et de leurs apports de contreparties pour la mobilisation du FSE
- L'organisation technique favorise l'interconnaissance fine du fonctionnement et des actions des PLIE puisque, pour respecter une séparation fonctionnelle, lorsqu'un PLIE est porteur de projet, son dossier est instruit par un autre PLIE membre. (cf. schéma ci-contre)

Schéma de répartition de l'instruction des dossiers sous maîtrise d'ouvrage PLIE



En liant les PLIE juridiquement et par voie de conséquence, financièrement :

- Au-delà des échanges stratégiques et de l'interconnaissance, les structures membres sont liées par convention, solidaires quant à la gestion de l'enveloppe accordée, et mutualisent les contreparties financières du FSE.
- Cette solidarité se traduit aussi par la possibilité de réajuster en conseil d'administration de chaque OI PIVOT les enveloppes financières projetées par territoire en fonction de la consommation réelle et des besoins des autres territoires.

En créant « des communautés de pratiques » qui ont permis

- De briser le sentiment de solitude des gestionnaires de FSE dans les plus petites structures (complexité, contrôles...)
- De sécuriser la gestion des enveloppes *via*
 - L'entraide entre gestionnaires et les échanges techniques (montée en compétences de tous, sélection des bonnes pratiques des membres...)
 - La capacité à faire face aux vacances de poste et l'intégration de nouveaux collaborateurs au sein des PLIE (instruction des dossiers pendant les périodes de vacances, formation des nouveaux arrivants au sein des PLIE...)
- D'élargir le champ d'intervention du FSE sur certains territoires
 - Sur des dossiers complexes, certains PLIE ont pu, grâce aux échanges avec les autres PLIE de l'OI Pivot, engager des réflexions sur l'élargissement de l'intervention du FSE (IAE par exemple) et le mettre en application (sur le territoire du PLIE de Saint-Omer, les actions de formation sont maintenant soutenues par le FSE).

...des coopérations qui commencent à dépasser le seul FSE

- Par exemple dans le cadre du 100% inclusion, les travaux avec le Département sont conduits par OCAPLIE, représentant ses membres.

3.3 Résultats et plus-value de la collaboration inter-OI CD-PLIE depuis le lancement de la programmation 14-20

Un protocole d'accord marquant un premier pas vers une coordination stratégique...

Les relations entre les gestionnaires du FSE ont été clarifiées au niveau national *via* la signature de deux accords-cadres :

- Un accord-cadre entre l'État et l'Assemblée des départements de France le 5 août 2014
- Un accord-cadre entre l'État, l'Assemblée des départements de France et Alliance Ville Emploi le 9 décembre 2014

Ces accords ont fait l'objet de déclinaisons départementales. Dans le Pas-de-Calais, le protocole, préparé conjointement par les services de l'État, du Département et des PLIE, a été signé lors de la séance d'installation du Comité départemental FSE inclusion le 1^{er} juin 2015 et comprend :

- Un diagnostic partagé du territoire
- La mise en place d'une instance de coordination, le « **Conseil départemental inclusion FSE** » qui réunit trois à quatre fois par an l'AGD et les OI
- Les périmètres d'intervention de chaque type d'acteurs. Le protocole évoque une **répartition possible entre le Département et les PLIE en termes de types d'intervention** mais cette ligne de partage n'a pas été formalisée. Il se serait agi de concentrer l'intervention :
 - Du Département sur l'IAE et la remobilisation professionnelle
 - Des PLIE sur l'accompagnement et la professionnalisation des publics ainsi que sur l'ingénierie et l'animation

La formalisation de cette ligne aurait constitué une étape supplémentaire dans la coordination des acteurs de la politique d'insertion et permis un gain de lisibilité en matière d'offre. Néanmoins des considérations stratégiques et politiques semblent avoir empêché ce travail d'être approfondi.

- La mention d'une enveloppe globale sans répartition par OI, gage de souplesse dans la gestion de l'enveloppe au fil de la période de programmation

...formalisant une collaboration préexistante

- Au niveau stratégique, **le Département soutient les PLIE et leurs actions**. Cela se matérialise notamment *via*
 - Un **soutien financier** accordé annuellement par le Département aux PLIE pour l'accompagnement des bénéficiaires du RSA et ce, depuis la mise en place du RMI ou encore par les travaux sur les clauses d'insertion
 - Un soutien pour le maintien du rôle des PLIE comme **gestionnaires de FSE** pour la prochaine période de programmation
- Sur le terrain :
Les collaborateurs des PLIE et les agents des services territorialisés du Département en matière d'insertion travaillent ensemble de longue date. Qu'il s'agisse de dossiers cofinancés ou non par le FSE, les deux acteurs rencontrent régulièrement les opérateurs de l'offre d'insertion ensemble et travaillent de concert.

Une coopération confirmée

....entre les gestionnaires

- *Via* des initiatives conjointes auprès de l'AGD notamment pour la **réattribution des crédits non-consommés au bénéfice des PLIE du département**

- *Via* des **réflexions communes sur la prochaine période de programmation** qui se matérialise par des temps de travail entre OI et la définition d'une ligne commune quant à la répartition des rôles entre PLIE et CD pour la gestion du FSE+. Ainsi à la différence d'autres Départements, le CD 62 affiche son soutien aux PLIE comme gestionnaire du FSE et ne souhaite pas disposer du statut d'OI unique à l'horizon post-2020. Cette position devrait être actée officiellement à l'automne 2020.

...et soutenue par l'État pour la programmation 2014/2020

- *Via* l'organisation jusqu'en 2017 de temps d'échanges réguliers entre les OI
- Qui a permis, à la demande conjointe des PLIE et du Département, de voir les **reliquats (823 000€), issus de la sous-consommation du CD sur la première programmation triennale, réattribués aux PLIE du département.**

3.4 Les conditions de transférabilité

Au regard des échanges avec les différents acteurs, nous identifions quelques lignes de force constitutives du bon fonctionnement de cette configuration de gestion :

- **Des positionnements stratégiques favorables à la coopération**
 - Au sein des OI Pivot matérialisés par exemple par les possibles réallocations des enveloppes projetées entre les territoires des PLIE en fonction des besoins et de l'avancement de la consommation.
 - Entre les OI *via* le soutien du Conseil départemental aux PLIE
- **Du temps et des instances d'échanges** sont nécessaires pour instaurer des relations de confiance au sein des OI Pivot et entre les OI (le facteur interpersonnel ne devant pas être négligé)...
-entre **des organisations rompues au FSE** : tous bénéficient d'une longue expérience du recours et de la gestion de fonds européens
- **Une place très importante donnée aux territoires** à la fois :
 - Sur **leurs caractéristiques** notamment au sein des OI PLIE PIVOT : est soutenue l'idée que des problématiques et des enjeux communs entre les PLIE membres favorisent les synergies entre projets stratégiques et donc les collaborations techniques.
 - Dans **la mise en œuvre de la politique d'insertion** par l'ensemble des acteurs
 - *Via* la forte territorialisation de l'action départementale, les habitudes de travail de terrain entre les agents du Département et les PLIE
 - *Via* la possibilité d'adapter l'usage du FSE aux spécificités des territoires de chaque PLIE.
- **Des lignes de partage à déterminer**



3.5 Annexes

Liste des documents consultés :

- Les DSGC des OI
- Les conventions de subvention globale des OI
- Le protocole d'Accord entre l'État, le CD, l'APAPM et OCAPLIE

Liste des personnes rencontrées :

- François BEN, Chef de projet FSE, Conseil Départemental du Pas-de-Calais
- Frédéric PERLEIN : DAF Artois Emploi Entreprise (PLIE en Pays d'Artois)
- Olivier CABOCHEL, Directeur d'AMIE (PLIE du Boulonnais)
- Céline CADET, Coordinatrice OCAPLIE
- Hubert DEJARDINS, Président d'OCAPLIE
- Audrey LEMPEREUR, Directrice du PLIE du Pays de Saint Omer
- Sandrine LEVI-VALENSIN, DIRECCTE Hauts-de-France (en relecture et complément de l'étude de cas)
- Rémi PENNEQUIN, Directeur des PLIE de Lens-Liévin et Hénin-Carvin
- Sébastien SARTIAUX, DAF Cambrésis Emploi (PLIE Du Cambrésis) et Référent Comité de Coordination OCAPLIE
- Valérie MOREL, Directrice du PLIE de l'Arrondissement de Béthune



B/ MODALITES DE L'ACCOMPAGNEMENT DE PARCOURS (COMPOSANTE SOCIALE, DUREE...)

4. Le volet social de l'accompagnement global – Département des Yvelines



4.1 Fiche d'identité

Porteur et gestionnaire	Éléments clefs sur les opérations																
<ul style="list-style-type: none"> Le Département 78 est porteur du projet relatif au volet <u>social</u> de l'accompagnement global que le GIP ActivitY' pilote Pôle emploi gère et met en œuvre par ailleurs le volet <u>professionnel</u> de l'accompagnement global, avec sa propre subvention FSE Ces 2 projets FSE forment le dispositif d'accompagnement global Yvelinois 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Accompagnement global</th> </tr> <tr> <th>(moyennes annuelles sur la période 2015-2017, arrondies en M€)</th> <th>Volet social</th> <th>Volet pro.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Montant UE/an</td> <td>0,7</td> <td>0,5</td> </tr> <tr> <td>Cofinancements</td> <td>0,7</td> <td>0,5</td> </tr> <tr> <td>Coût total</td> <td>1,4</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Accompagnement global			(moyennes annuelles sur la période 2015-2017, arrondies en M€)	Volet social	Volet pro.	Montant UE/an	0,7	0,5	Cofinancements	0,7	0,5	Coût total	1,4	1
	Accompagnement global																
	(moyennes annuelles sur la période 2015-2017, arrondies en M€)	Volet social	Volet pro.														
Montant UE/an	0,7	0,5															
Cofinancements	0,7	0,5															
Coût total	1,4	1															
<p>Objectifs des opérations et modalités</p> <ul style="list-style-type: none"> Délivrer aux demandeurs d'emploi concernés un accompagnement coordonné par un binôme composé d'un Conseiller pôle emploi <u>dédié</u> et d'un Travailleur social <u>dédié</u> et lever ainsi les freins sociaux et professionnels entravant le retour à l'emploi, permettant au participant de saisir les opportunités professionnelles qui lui sont présentées. Département et Pôle emploi mobilisaient 16 ETP chacun en début de convention 	<p>Calendrier</p> <p>1^{ère} convention : mi-2015 à 2017 2^{ème} convention : 2018 à 2020</p>																
<p>Résultats et impacts obtenus</p> <ul style="list-style-type: none"> 1400 sorties en 2018, dont 48% de sortie positive : 42% en emploi (détail en pages suivantes), 5% en formation, 1% en création d'entreprise Durée moyenne des parcours : 6,7 mois 	<p>Public cible</p> <p>Demandeurs d'emploi rencontrant à la fois des difficultés sociales et professionnelles</p>																
<p>Plus-value par rapport à l'existant</p> <ul style="list-style-type: none"> Accompagnement des demandeurs d'emploi (DE) par un binôme social et professionnel (portefeuille cible de 70 DE par binôme) Accompagnateurs sociaux et professionnels dédiés, affectés à 100% au dispositif : pas de conflit de priorités Développement d'actions collectives en réponse aux besoins sociaux peu ou mal satisfaits Suivi de l'activité avec un logiciel dédié et pilotage départemental avec des objectifs chiffrés 	<p>Volume de participants</p> <p>5 180 de 2015 à 2018, 1 470 intégrés au cours de l'année 2018</p>																
	<p>Profil de participants (2018)</p> <p>49% de bRSA 23% ARE 10% ASS 1% AAH 16% aucune ressource Autres</p>																
	<p>Durée des parcours</p> <p>6 mois renouvelable 1 fois, dans la limite de 15 mois au maximum (antérieurement : 12 mois renouvelable 6 mois)</p>																

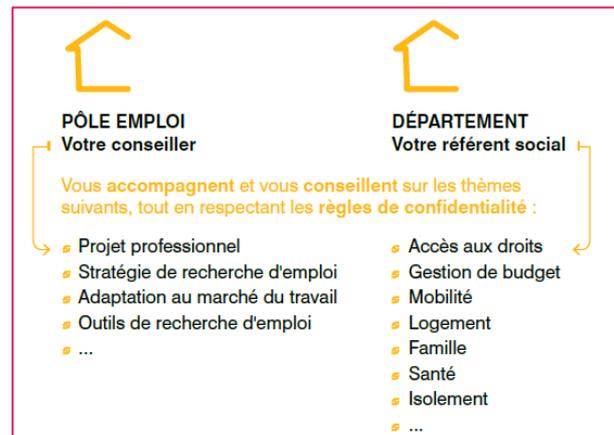
4.2 Objectifs des opérations et modalités de mise en œuvre

- La genèse de l'accompagnement global (cf. protocole national « Procédure accompagnement global »). Né des recommandations du comité national d'évaluation du RSA (décembre 2011) préconisant une articulation d'accompagnements professionnels et sociaux, l'accompagnement global s'est progressivement mis en place à la suite de différentes étapes :

 - Janvier 2012 : Signature d'une convention tripartite État, Unedic, Pôle emploi 2012-2015 identifiant 2 axes pour renforcer l'ancrage territorial de Pôle emploi en vue d'améliorer le retour à l'emploi
 - Janvier 2013 : Plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale
 - Juin 2013 : Conférence sociale invitant Pôle Emploi et les Conseils Départementaux (CD) à développer encore leur complémentarité
 - Avril 2014 : Validation du protocole national « approche globale de l'accompagnement des demandeurs d'emploi en difficulté sociale » signé par l'association des départements de France (ADF), Pôle emploi et la DGEFP
 - Dans les Yvelines, cette modalité d'accompagnement fait l'objet d'une signature de convention bipartite entre Pôle emploi (PE) et le Conseil départemental (CD78) qui délègue le pilotage à Activity.

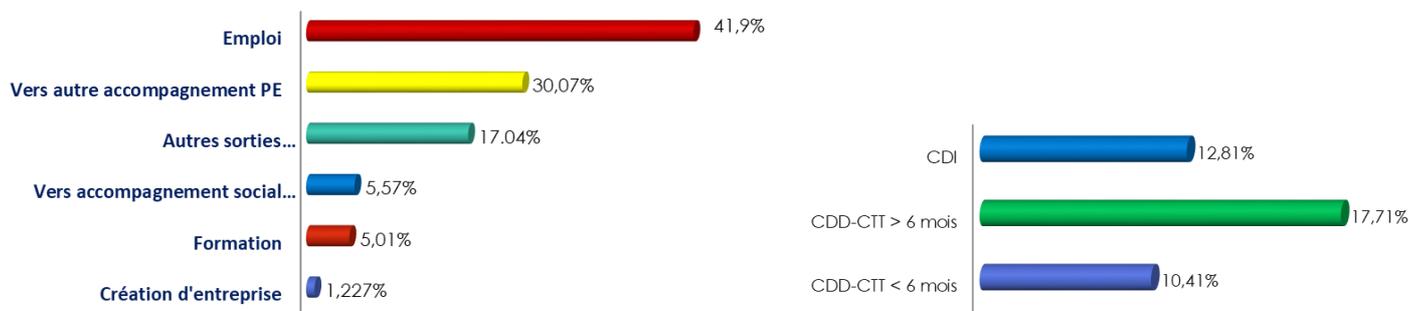
- La coordination entre travailleurs sociaux dédiés (TSD) et conseillers emploi :

 - Coordination simplifiée grâce au **binôme 1 TSD CD78 + 1 conseiller emploi PE** avec 1 portefeuille commun de 70 personnes en file active
 - **Entretiens tripartites d'intégration** de nouveaux participants (binôme + participant) : présence des TSD en agence Pôle emploi (avec accès à distance à leur applicatif professionnel). Durée : *a minima* 1 plage d'entretiens d'intégration par semaine avec entretiens à durée libre (20 à 60 minutes environ). Atouts :
 - Assurer un diagnostic global et unifier l'expression de besoin de l'utilisateur et le plan d'actions coordonnées
 - Permettre au participant d'avoir une vision de l'accompagnement coordonné
 - Acculturation entre professionnels, en situation « in concreto »
 - Fluidifier et réguler les entrées
 - **Comité technique entre binômes d'un même territoire** (2 à 8 personnes, sans participant de la ligne managériale) : traiter les besoins récurrents, chercher et partager de nouvelles solutions et/ ou partenaires, sans frontières entre social et professionnel, et dynamiser *in fine* l'accompagnement.
 - **Comop territorial mensuel** (avec participation de la ligne managériale du CD et de PE) : passage en revue des activités, chiffres clefs et définition de priorités, arbitrage sur des situations complexes, mettre fin à un accompagnement (sortie avant 6 mois, prolongation à 12 voire 15 mois ou vers un autre dispositif en coordination avec des professionnels de suite) ...



4.3 Résultats et impacts obtenus auprès des participants et analyse des causalités

- Parmi les près de 1400 sorties en 2018, **48% sont des sorties positives (emploi, formation ou création d'entreprise)**; elles se déclinent de la façon suivante (extrait bilan 2018 de l'accompagnement global en Yvelines) :



Les « autres sorties » ne correspondent pas nécessairement à un échec de l'accompagnement : des freins sociaux ont pu être levés avant cette sortie (Cf. *annexe* de la présente étude de cas, faisant apparaître notamment un traitement des freins liés aux ressources financières, au logement et aux démarches administratives - accès aux droits).

- Ces résultats sont obtenus après un parcours d'une durée moyenne de **6,7 mois** en 2018 (10,7 mois sur les années précédentes).
- La qualité des résultats résulte de trois **facteurs principaux** :
 - La combinaison des apports sociaux et professionnels par les binômes dédiés au dispositif. Une recherche d'emploi, voire une reprise d'emploi, est possible sans que la totalité des freins sociaux soit levée, l'important est d'enclencher une dynamique. D'après les interlocuteurs et les résultats observés localement, la durée d'accompagnement peut être ramenée de 11 mois à moins de 7 mois en moyenne sans altérer la qualité des sorties positives et sans modification du profil des participants (le raccourcissement de la durée des parcours pourrait correspondre à une sélectivité des publics proches de l'emploi).
 - Une traçabilité des activités et un pilotage départemental équilibré, combinant objectifs chiffrés, prise en compte des situations individuelles des participants et soutien de la ligne managériale auprès des accompagnateurs. Une file active de 70 personnes par portefeuille est apparue comme soutenable pour assurer une qualité d'accompagnement et des sorties positives nombreuses.
 - Le développement d'actions collectives en réponse aux besoins peu ou mal satisfaits, avec une méthodologie centrée sur l'utilisateur et intégrant l'évaluation, coordonnée par le GIP Activity'.
 - Exemple : cette approche a été appliquée à la garde d'enfants, avec test d'une solution avec une SIAE sur 1 territoire donné, évaluation rapide, décision rapide sur les modalités de déploiement avec les partenaires du GIP (la CAF en l'occurrence).
- En cumulant les coûts supportés par le Département et Pôle emploi avec le soutien du FSE, **l'efficacité a été appréciée de la façon suivante** (*données arrondies, traitement Amnyos*) :
 - Un coût global de 1700€ par demandeur d'emploi accompagné dans le dispositif en 2018
 - Le coût du dispositif par demandeur d'emploi ayant eu une sortie positive est de 3 700€
 - Le dispositif génère par ailleurs des résultats en termes de levée de freins qui ne sont pas chiffrés à ce niveau

4.4 Plus-value du FSE et par rapport à l'existant (et axes de progrès)

- « **Le FSE est l'essence même du dispositif** » (citation de la coordonnatrice du dispositif). C'est grâce au FSE que des facteurs essentiels de réussite...ont pu être réunis :
 - Des postes dédiés à 100%, tant au niveau de Pôle emploi que du CD, notamment pour éviter la mise en place de fiches de temps
 - La définition d'objectifs clairs et suivis, notamment au moyen d'un logiciel dédié
 - *In fine* un pilotage effectif du dispositif, au niveau départemental et dans les territoires
 - Ces facteurs ont été essentiels pour obtenir le taux de sorties positives constaté
- Ce dispositif offre un niveau **d'intégration et d'imbrication des compétences sociales et professionnelles jugé comme inégalé** sur le territoire départemental par les acteurs interrogés (cadres de PE, du CD et d'ActivitY', ainsi qu'une TSD)
- Des **axes de progrès** sont néanmoins repérés et partagés collectivement :
 - Augmenter le nombre d'entrées dans le dispositif et atteindre l'objectif de 70 personnes par portefeuille en file active (contre environ 50 actuellement), notamment en augmentant les créneaux consacrés aux entretiens d'intégration⁶.
 - Augmenter la part des prescriptions par le Département (environ 35% actuellement) et la part des bénéficiaires du Revenu de solidarité active (bRSA) parmi les participants (49% contre 62% au national), notamment en prévoyant des dispositions spécifiques pour les bRSA non-inscrits à Pôle emploi.
 - Organiser les passages de relais vers d'autres formes de prise en charge en fin d'accompagnement global en cas d'absence de sortie positive

4.5 Les conditions de transférabilité de l'action

- **La spécialisation de travailleurs sociaux sur des activités d'insertion**, basée sur le volontariat et nécessitant un accompagnement et une pédagogie importante
- **Une qualité de relation entre Département et Pôle emploi**, facilitée dans les Yvelines par leur collaboration au sein du GIP
- **Une traçabilité des activités dans une solution informatique adaptée et acceptée par les personnels** chargés de l'accompagnement
- **Un pilotage départemental et territorial équilibré** : combinant objectifs chiffrés, prise en compte des situations individuelles des participants, soutien aux accompagnateurs
- L'identification de la possibilité de **mobiliser le FSE** à la fois sur le volet professionnel et le volet social de l'accompagnement global. Le Conseil départemental s'est référé pour cela au paragraphe 2.1 de l'accord-cadre entre l'État et l'ADF du 5 août 2015 pour la mobilisation du FSE en faveur de l'inclusion sociale et de la lutte contre la pauvreté.

⁶ Cette situation de relative sous-activité, combinée à la mise en place de nouveaux dispositifs (CPIP - dédié à l'insertion professionnelle, CAF sur l'accompagnement des parents isolés...) a amené, à ce jour, à ne pas créer de postes supplémentaires dédiés à la Garantie d'activité prévue par la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté.

4.6 Annexes

4.6.1 Les personnes ressources interrogées pour la présente étude de cas

- Farida SADI-HADDAD, Directrice de la Mission Europe du Conseil départemental des Yvelines
- Anne COMES, Référente du projet, Chargée de mission à la Mission Europe du Conseil départemental des Yvelines
- Sonia REZGUI - Directrice du GIP Activity'
- Maryse DAYANGA, Coordinatrice du dispositif, Responsable de Projets Accompagnement des parcours au GIP Activity'
- Najat SEMDANI, Chargée des relations partenariales à la DT Pôle emploi
- Claire BAYARD, Travailleuse sociale dédiée – TSD au Département

4.6.2 Missions des TSD (extrait des lettres de mission de chaque TSD)

Missions à réaliser dans le cadre du projet :

- Participer à l'accueil, l'information et l'orientation des demandeurs d'emploi suivis dans le cadre de l'accompagnement global
- Réaliser des diagnostics partagés avec Pôle Emploi et le service d'action départementale du territoire en vue de l'entrée dans l'accompagnement global
- Repérer les réponses sociales locales mobilisables pour les parcours d'insertion et veiller à la mise à jour de l'information
- Assurer l'accompagnement des personnes qui vous sont orientées dans le cadre de ce dispositif
- Contribuer à la définition et au suivi du plan d'action visant à préparer l'accès ou le retour à l'emploi
- Mobiliser pour ce faire, l'ensemble des moyens susceptibles de favoriser l'insertion ou de prévenir l'exclusion (mise en œuvre de dispositifs d'action sociale et d'insertion individuels et collectifs, accompagnement éducatif sur la gestion de la vie quotidienne)
- Participer aux cellules de régulation, aux réunions d'équipe, aux comités de suivi, techniques, opérationnels liés à l'accompagnement global

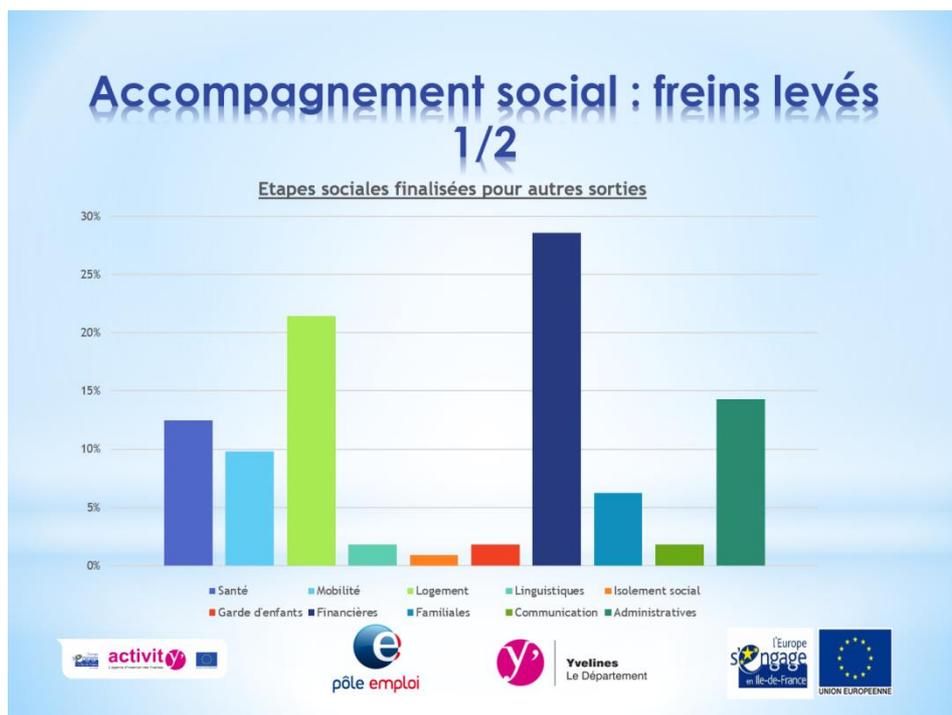
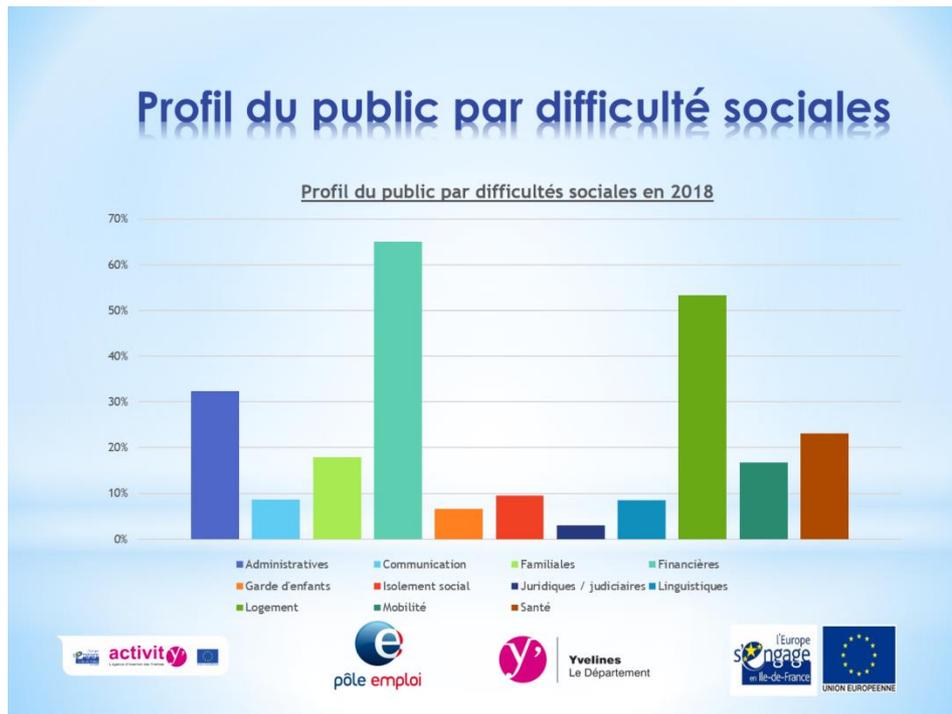
4.6.3 Membres du GIP Activity'

- Département des Yvelines
- Etat
- CAF - Caisse d'allocations familiales des Yvelines
- Pôle emploi
- Intercommunalités de Grand Paris Seine & Oise et de St Quentin en Yvelines
- Fédération régionale des travaux publics

Le Département des Hauts-de-Seine rejoint également ce GIP, devenant ainsi inter départemental.



4.6.4 Les freins sociaux traités (extrait du bilan 2018)





5. Le volet social de l'accompagnement global et la cellule unique (Nancy)

5.1 Fiche d'identité

Porteur et gestionnaire	Éléments clefs sur les opérations		
<ul style="list-style-type: none"> Le Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle est porteur du projet. Le Département a par ailleurs rejoint l'Association de gestion Interplie Lorraine (AGIL) pour assurer la gestion de sa subvention globale FSE sur la période 2014-2020. L'AGIL est gestionnaire de l'opération. Cette structure partenariale pour la gestion des fonds européens associe les PLIE, gestionnaires de FSE sur la précédente programmation, et le Département (<i>qui ne gérait pas de FSE sur 2007-2013 et a fait le choix de rejoindre la cellule AGIL pour cette programmation</i>). L'ensemble des membres de la cellule prend également part à une instance de partage sur le territoire de Nancy : la cellule unique d'instruction. Créée avec le dispositif du Contrat de Ville datant de 2004 pour être un lieu d'échanges techniques (ajustement des budgets...) sur les dossiers soutenus, elle a au fil des années réunit de plus nombreux partenaires pour devenir un lieu d'échanges d'informations. Elle réunit aujourd'hui le PLIE, la Mission Locale, la DIRECCTE, la DDCS, la Métropole du Grand Nancy, le Département et l'AGIL. La Région et Pôle Emploi y prennent parfois part. Ainsi, l'ensemble des acteurs compétents dans les domaines emploi/insertion et porteurs de stratégies territoriales sont réunis. Cette cellule permet de clarifier l'offre et d'orienter les porteurs vers les lignes de financement les plus pertinentes. Ce lieu permet de mettre en avant des initiatives et des types d'intervention. 	Calendrier	Depuis août 2015	
	Montant UE	1 M€ sur 41 mois, environ 300 k€/an	
	Coût total	1, 8 M€	
	Postes financés	10 ETP travailleurs sociaux dédiés	
	Profil de participants Année 2018	40 ans de moyenne d'âge 14% de personnes issues des QPV 62% de bénéficiaires de minima sociaux 45% de bénéficiaires du RSA	
	Volume de participants	Environ 1 500 participants par an	
	Résultats Année 2018 <i>Source Bilan commun PE / CD</i>	42 % de sortie en emploi ou en formation 36 % des participants en emploi dont 54% avec un CDD de + 6 mois ou un CDI	
	Durée du parcours	6 mois renouvelables 3 à 6 mois dans la limite de 12 mois	
	Objectifs des opérations et modalités	<ul style="list-style-type: none"> Apporter aux demandeurs d'emploi un accompagnement coordonné via un suivi à visée professionnelle délivré par 10 conseillers Pôle Emploi et un accompagnement social assuré par 13 travailleurs sociaux. La configuration de certains territoires conduit à ne pas dédier des travailleurs sociaux à 100% d'où la différence entre le nombre de poste et le nombre d'ETP (10). 	
	Résultats et impacts obtenus	<ul style="list-style-type: none"> 46% de sorties positives en 2017 (emploi ou formation), 42% en 2018 Un travail engagé pour mesurer la levée des freins connexes (peu de recul à ce stade) 	
Plus-value par rapport à l'existant	<ul style="list-style-type: none"> Un accompagnement coordonné par un binôme social et professionnel (70 DE par binôme) Des accompagnateurs dédiés à 100% au dispositif Une acculturation des professionnels de l'accompagnement social aux usages de l'accompagnement pour l'accès à l'emploi et inversement L'ouverture des actions d'insertion du Département à un public qui n'y avait pas accès jusque-là. 		

5.2 Objectifs des opérations et modalités de mise en œuvre

- La genèse de l'accompagnement global (extrait « Procédure accompagnement global »). Né des recommandations du comité national d'évaluation du RSA (décembre 2011) préconisant une articulation d'accompagnements professionnels et sociaux, l'accompagnement global s'est progressivement mis en place à la suite de différentes étapes :
 - Janvier 2012 : Signature d'une convention tripartite État, Unedic, Pôle emploi 2012-2015 identifiant 2 axes pour renforcer l'ancrage territorial de pôle emploi en vue d'améliorer le retour à l'emploi
 - Janvier 2013 : Plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale
 - Juin 2013 : Conférence sociale invitant Pôle Emploi et les CD à développer encore leur complémentarité
 - Avril 2014 : Validation du protocole national « approche globale de l'accompagnement des demandeurs d'emploi en difficulté sociale », signé par l'association des départements de France (ADF), Pôle emploi et la DGEFP
- Un binôme entre travailleurs sociaux dédiés (TSD) et conseillers Pôle Emploi (CE)
 - Chaque binôme est constitué d'un TSD et d'un CE avec un portefeuille commun de 70 personnes. A noter, en raison de la configuration territoriale (territoires ruraux), certains travailleurs sociaux ne sont pas dédiés à 100% à l'opération.
 - Entretien tripartite d'entrée dans le dispositif qui peut avoir lieu en agence Pôle Emploi ou dans les Maisons des solidarités du Département. L'entretien (de 20 minutes à 1h) permet de présenter le binôme et le rôle de chacun et garantir l'adhésion et la volonté des participants d'entrer dans le dispositif.
 - . Au lancement du dispositif (2014-2015) une comitologie *ad hoc* a été mise en place. Les dossiers étaient examinés conjointement par les cadres des services territorialisés du Département et Pôle Emploi, à raison d'une réunion par mois. Ce fonctionnement a été jugé chronophage, les binômes sont maintenant décisionnaires pour plus de fluidité. En cas de désaccord, la situation est tranchée conjointement par la voie hiérarchique.
 - L'entrée dans le dispositif est validée par le binôme avec accord du participant et matérialisée par la signature d'un contrat par le participant qui valide à la fois la durée de l'accompagnement, les objectifs et le plan d'action.
 - Au bout de 6 mois, une évaluation tripartite est réalisée. Les participants sans solution à l'issue de l'accompagnement peuvent poursuivre dans le dispositif ou être orientés vers l'accompagnement Pôle Emploi, un suivi socio-professionnel ou social délivré par le Département.

5.3 Résultats et impacts obtenus auprès des participants et analyse des causalités

- Les personnes accompagnées doivent accepter de rentrer dans le dispositif (signature d'un contrat). Cette acceptation couplée à l'intensité recherchée dans l'accompagnement (en moyenne une rencontre tous les 10 jours avec une personne du binôme) est perçue comme un facteur de réussite

Outre les résultats mesurables *via* les indicateurs FSE, le Département a travaillé au suivi de la levée des freins périphériques pour rendre compte de l'aspect plus qualitatif de l'accompagnement. Ce travail a été effectué avec les travailleurs sociaux. Le système étant récent, les résultats sont présentés sur les derniers participants sortis. .

- En termes d'insertion en emploi, le bilan 2017 fait état de 46% de sortie positive (CDD de moins de 6 mois, CDI, intérim ou formation)

Note de lecture du tableau : Sur les 318 participants 20% rencontraient des freins liés au budget à l'entrée dans le dispositif, ce frein a été levé pour 16% des 318 participants entrés.

Sur 318 participants sortis en 2018 <i>Données CD 54 – traitements Amnyos</i>	Freins à l'entrée	Freins levés	Var.
Budget	20%	16%	-4 pts
Mobilité	34%	12%	- 22pts
Projet professionnel	27%	27%	
confiance en soi	29%	18%	- 11pts
Logement	31%	13%	- 18pts
Autonomie recherche d'emploi	25%	17%	-8pts
Santé	22%	8%	- 14pts
Autonomie dans les démarches administratives	24%	17%	-7pts
Isolement social	17%	7%	- 10pts
Expériences professionnelles	20%	16%	-4pts
Garde d'enfant	12%	8%	-4pts
Maitrise langue	3%	2%	-1pt

5.4 Plus-value de l'opération par rapport à l'existant

- L'accompagnement global permet une réelle collaboration et interconnaissance entre les conseillers Pôle Emploi et les travailleurs sociaux au service d'un parcours plus fluide et de la prise en charge de l'ensemble des besoins des personnes accompagnées.
- La plus-value du FSE réside dans la possibilité de disposer d'ETP dédiés au dispositif. Si les obligations de reporting ont été perçues, au lancement, par les travailleurs sociaux comme une contrainte, la mise en place d'un livret d'outils, de formation et la présence d'une personne dédiée au suivi du dossier et disponible pour un accompagnement individuel des TSD sur le sujet (formation lors de l'arrivée d'un nouveau TSD sur le dispositif et accompagnement au fil de l'eau) ont permis de lever ces réserves.
- Le double suivi permet une ouverture des actions soutenues au titre du PTI, de la politique d'insertion du Département à des publics qui n'y avaient pas accès auparavant (cas des personnes orientées par Pôle Emploi et non suivies par le Département initialement).
- Pour les personnes rencontrées, il importe d'augmenter le nombre d'entrées dans le dispositif afin de remplir les portefeuilles et couvrir tous les territoires. Cela semble notamment passer par un travail de présentation du dispositif à l'ensemble des TSD du Département car ceux-ci orientent moins massivement que Pôle Emploi dans ce dispositif. Ce travail déjà engagé va être poursuivi en renforçant l'animation territoriale.



5.5 Les conditions de transférabilité de l'action

- Le positionnement de travailleurs sociaux dédiés au dispositif et volontaires pour y prendre part. Les TSD sont en effet détachés sur le dispositif sur la base du volontariat.
- Un pilotage territorial du dispositif pour en faire la promotion auprès des cadres des services territoriaux d'insertion et assurer le portage et la visibilité de cette offre auprès de leurs équipes. La communication autour du dispositif est facilitée par la présence des travailleurs sociaux dédiés dans les locaux des équipes d'insertion du Département sur les différents territoires.
- Un travail en partenariat entre le Département et Pôle Emploi qui se construit au fil de l'eau et à tous les niveaux. Elle est facilitée :
 - sur le terrain car les binômes TSD / conseillers PE sont toujours les mêmes.
 - *via* une communication entre les niveaux de coordination du dispositif dans chaque institution. Ce travail en commun a été par exemple matérialisé par la réalisation d'un bilan commun du dispositif pour l'année 2018.

5.6 Annexes

Les personnes rencontrées

- Christine Roussel, chargée de mission Projets emploi en insertion, CD 54
- Isabelle Revol, en charge de la convention accompagnement global avec Pôle Emploi
- Mathieu Lefèvre, coordinateur de la cellule AGIL
- Rachid Boubegra, DGA Maison de l'Emploi de Nancy
- Christine Ribeiro, coordinatrice PLIE du Grand Nancy et Lunévillois

Documents consultés

Les pièces administratives relatives aux dossiers FSE

Le bilan 2018 du dispositif commun à Pôle Emploi et au Département



6. Un accompagnement court et intensif tourné vers l'emploi des nouveaux entrants bRSA et à grande échelle : Flash emploi, Alpes-Maritimes

6.1 Fiche d'identité

Opération Flash Emploi Alpes-Maritimes															
<p>Porteur et gestionnaire</p> <ul style="list-style-type: none"> Porteur de projet : Fondation de Nice Patronage Saint-Pierre Actes Gestionnaire : Département 06 Alpes-Maritimes <p>Objectifs des opérations et modalités</p> <ul style="list-style-type: none"> Proposer un accompagnement court et intensif de 3 mois aux nouveaux entrants bRSA, axé sur la construction de la reprise d'emploi pour une sortie rapide du RSA Equipe actuelle de 34 référents dédiés sur 3 antennes : Nice, Cannes et St-Laurent-du-Var Un parcours mixant entretiens individuels hebdomadaires et ateliers collectifs. Un dispositif complémentaire des autres dispositifs (plus longs, plus globaux, destinés aux bRSA plus anciens dans le dispositif...) <p>Résultats et impacts obtenus</p> <ul style="list-style-type: none"> Une montée en puissance rapide du dispositif, passant de 800 bRSA intégrés à 4 000 en 4 ans (2015-2018), soit désormais 16% des bRSA du département touchés chaque année Une durée de parcours innovante de 3 mois Des sorties positives à 38% au terme de 3 mois d'accompagnement (année 2018) pour les publics terminant l'opération Le passage de relais et l'orientation des 62% restants sur des dispositifs d'accompagnement du Département. Un nombre de bRSA en baisse depuis 5 ans sur le 06 Un projet beaucoup observé et dupliqué dans plusieurs départements <p>Plus-value projet et FSE par rapport à l'existant</p> <ul style="list-style-type: none"> Accompagnement court et intensif avec un référént dédié et des rdv hebdomadaires, ciblés sur les nouveaux entrants au RSA Une équipe de référents dédiés, exclusivement opérationnels et en fonctionnement « libéré » Un partenariat solide Département – porteur de projet Un projet co-construit dans une démarche Agile d'expérimentations constantes Un effet de levier financier FSE clef pour le volume du projet 	<p>Éléments clefs sur les opérations</p> <table border="1"> <tr> <td>Calendrier</td> <td>Opération programmée fin 2015 et reconduite depuis lors</td> </tr> <tr> <td>Montant UE</td> <td>2015 : 599 k€ 2017 : 2, 712 M€</td> </tr> <tr> <td>Autres cofinancements (CD)</td> <td>2015 : 800 k€ 2017 : 2,712 M€</td> </tr> <tr> <td>Coût total</td> <td>2015 : 1,399 M€ 2017 : 5,424 M€</td> </tr> <tr> <td>Profil de participants</td> <td>Nouveaux entrants dans le RSA</td> </tr> <tr> <td>Volume cible de participants</td> <td>800 (2016), 2 000 (2017) et 4 000 (2018) bRSA accompagnés</td> </tr> <tr> <td>Durée de l'accompagnement</td> <td>3 mois</td> </tr> </table>	Calendrier	Opération programmée fin 2015 et reconduite depuis lors	Montant UE	2015 : 599 k€ 2017 : 2, 712 M€	Autres cofinancements (CD)	2015 : 800 k€ 2017 : 2,712 M€	Coût total	2015 : 1,399 M€ 2017 : 5,424 M€	Profil de participants	Nouveaux entrants dans le RSA	Volume cible de participants	800 (2016), 2 000 (2017) et 4 000 (2018) bRSA accompagnés	Durée de l'accompagnement	3 mois
Calendrier	Opération programmée fin 2015 et reconduite depuis lors														
Montant UE	2015 : 599 k€ 2017 : 2, 712 M€														
Autres cofinancements (CD)	2015 : 800 k€ 2017 : 2,712 M€														
Coût total	2015 : 1,399 M€ 2017 : 5,424 M€														
Profil de participants	Nouveaux entrants dans le RSA														
Volume cible de participants	800 (2016), 2 000 (2017) et 4 000 (2018) bRSA accompagnés														
Durée de l'accompagnement	3 mois														

6.2 Objectifs des opérations et modalités de mise en œuvre

▪ **Des objectifs ambitieux reposant sur une philosophie de l'accompagnement inspirée de la méthode IOD⁷**

Le projet est parti de la volonté du Département de proposer un accompagnement intensif et dynamique des nouveaux entrants du dispositif RSA reposant sur une philosophie de l'accompagnement fortement inspirée de la méthode IOD autour de 2 principaux piliers :

- **L'emploi d'abord** – « *Personne n'est inemployable : toutes les personnes qu'on reçoit peuvent travailler, et l'emploi doit être prioritaire sur tout le reste. Le diagnostic n'est pas une étape préalable à l'emploi, les termes de « freins à l'emploi » sont bannis* ».
- **Aller vite**. La vitesse de prise en charge, l'intensité de l'accompagnement et le caractère court sont des éléments très importants. Il faut agir vite auprès des nouveaux entrants. « *Plus les personnes restent au RSA, moins elles ont de chance d'en sortir* ».

Le projet vise les objectifs suivants :

- Objectif stratégique : sortir les personnes le plus rapidement possible du RSA; *via* la reprise d'emploi.
- Objectifs opérationnels : fournir un accompagnement court et intensif de 3 mois axé sur la construction de la reprise d'emploi

▪ **Un public cible déterminé : les nouveaux entrants dans le RSA**

Le projet a été délibérément créé pour les **nouveaux entrants** dans le RSA : c'est un parti pris fort du projet. Pour les bRSA ayant plus d'ancienneté, le Département a un autre dispositif adapté (dispositif « Contact » d'accompagnement global). De manière marginale, quelques bRSA de longue date ont intégré Flash Emploi.

▪ **Un parcours court et intensif**

Le parcours de 3 mois non renouvelable est fondé sur 3 principaux outils :

- des **entretiens individuels d'une fréquence hebdomadaire** afin d'assurer un accompagnement de proximité avec l'élaboration d'un projet de recherche d'emploi, le suivi de la mise en œuvre du plan d'action et des réajustements si nécessaire.
- des **actions collectives** (environ 12 personnes) consacrées à la recherche d'emploi sur internet, à la prospection téléphonique, à des simulations d'entretiens de recrutement ainsi qu'au partage d'expériences. Il s'agit de reproduire les différentes étapes d'une recherche d'emploi.
- des **orientations** sur des actions du Plan départemental d'insertion (PDI) en fonction des besoins repérés : les référents ont à disposition l'ensemble des actions du PDI en support de l'accompagnement.

La personne accompagnée doit repartir chaque semaine avec des choses à faire, « des actes à poser ».

▪ **Acteurs concernés : un dispositif pensé par le Département, mis en œuvre opérationnellement par un acteur associatif clef du territoire**

- Le **Département des Alpes-Maritimes** est à l'origine du projet et de sa philosophie. Très engagé sur l'insertion et la gestion du RSA, sa position a conditionné la réussite du projet

⁷ La méthode d'intervention sur les offres et les demandes (IOD), conçue dans les années 1980 par Jean-Marc Lafitte et Francis Valls à partir d'expérimentations conduites durant six années en Gironde, propose un ensemble de stratégies de médiation et de soutien, à rebours des fonctionnements habituels, pour réussir l'insertion professionnelle durable de publics en situation de grande précarité. Elle refuse les représentations invalidantes des publics en insertion et la propension à situer l'insertion sociale en amont de l'insertion professionnelle et privilégie la mise en relation directe et répétée des personnes et des entreprises.



(mise en place du Centre d'orientation RSA (CORSA) et plateforme dématérialisée : accueil et orientation vers les dispositifs Flash Emploi / Contact disponibles ; mise en place des ETIC).

- Un vrai partenariat a été créé avec le porteur de projet (Fondation de Nice): travail de proximité entre les ETIC et les équipes de Flash Emploi, entre CORSA et Flash Emploi, avec la Direction de l'insertion, ...

Un porteur de projet solide ayant une bonne assise territoriale, et en capacité de coordonner de nombreux partenaires

- La **fondation de Nice** est un acteur important des Alpes-Maritimes (300 salariés) et dispose d'antennes territoriales de proximité. L'association a clairement orienté son développement stratégique sur l'innovation sociale.
- La fondation a noué de très nombreux partenariats et réseaux, avec ses différents dispositifs. Avec Cap entreprise par exemple (dispositif de mise en relations avec les employeurs), l'association travaille avec un **réseau de 600 à 700 entreprises** et véhicule plus de 1 500 offres d'emploi / an.

Une équipe projet atypique

- **L'équipe projet** est une équipe de référents dédiés, exclusivement opérationnelle : elle fonctionne de manière horizontale, sans chef de service et cadre intermédiaire (organisation inspirée de l'entreprise libérée). Cette organisation a, selon le Département, fortement contribué à l'investissement des personnes dans la co-conception du dispositif et dans sa mise en œuvre et ses améliorations au fil de l'eau.
- L'équipe de Flash emploi est aujourd'hui répartie sur 3 antennes : Nice, Cannes et Saint-Laurent-du-Var. La fondation cherche des locaux pour agrandir l'antenne de Nice. Chaque référent a une file active d'environ 30 personnes.

■ **Genèse et chronologie de la mise en œuvre des opérations**

Une mise en œuvre rapide et une montée en puissance du dispositif en 4 ans

Le projet s'est mis en place rapidement à la suite de la demande du Département, avec un développement par palier successif souhaité pour passer de **800 à 4 000 places** :

- 2015 : Réponse de l'association à l'appel à projets : proposition d'un parcours de 3 mois non renouvelables avec un entretien hebdomadaire.
- 2016 : Ouverture de Flash emploi. Objectif d'accompagnement **800 personnes** avec 7 référents
- 2017 : année 2. Objectif d'accompagnement de **2 000 personnes** avec 17 référents
- 2018 : année 3. Objectif d'accompagnement de **4 000 personnes** avec 34 référents

Un dispositif créé de toute pièce: le projet n'avait jamais été tenté : tout devait être créé, les documents, les processus... Le porteur de projet s'est appuyé sur un séminaire de lancement pour travailler les documents et la philosophie.



6.3 Résultats et impacts obtenus auprès des participants et analyse des causalités

■ Résultats du projet en lien avec les changements visés dans le programme

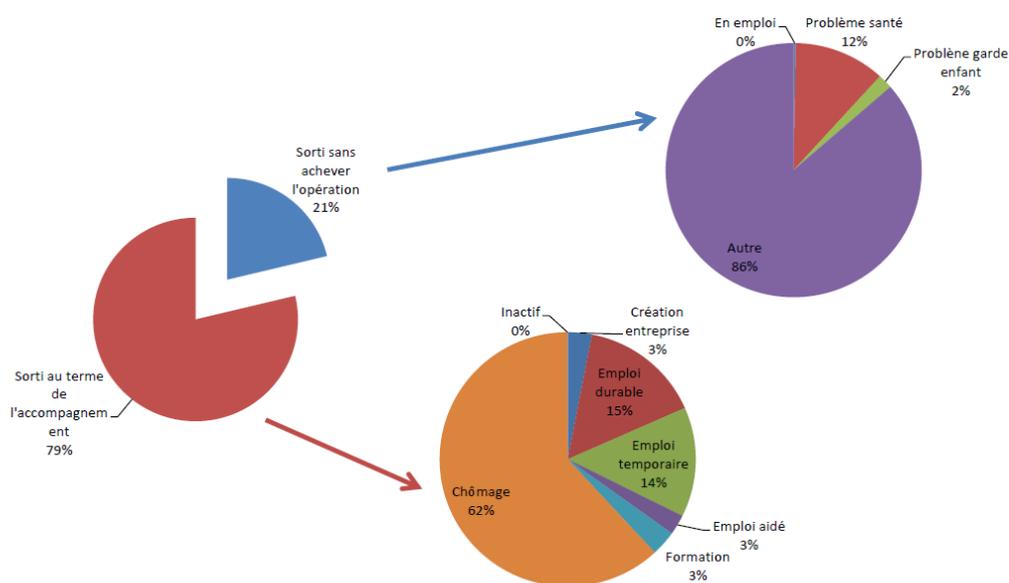
Principaux indicateurs de réalisation et mise en œuvre du projet

	2016	2017	2018
Nombre de participants – cibles	800	2 000	4 000
Nombre de participants intégrés – réalisations	747	1 924	En cours
Taux d'intégration (nb de participants / nb de convoqués)	39%	62%	NC
Nombre de conseillers référents	7	17	34

Source : madémarcheFSE, rapports annuels d'activité, entretiens qualitatifs

Résultats sur les sorties du parcours

FlashEmploi (MdfSE 201704241) – durée 3 mois Données à la sortie des participants au 24 juin 2019



Source : Département 06, 2019

Selon les données transmises par le Département et le porteur de projet, on note que sur l'ensemble des personnes intégrées :

- 20% d'entre elles sortent du dispositif avant les 3 mois : ces personnes sont majoritairement perdues de vue (en emploi, au RSA ou hors RSA ?), c'est une problématique du dispositif qui reste à résoudre.
- 80% poursuivent jusqu'au terme de l'accompagnement.

Parmi les personnes qui vont au terme de l'accompagnement (environ 3 200 personnes en 2018) :

- **38% sont en sortie positive au terme des 3 mois**, principalement en emploi durable (15%), temporaire (14%) ou aidé (3%); plus marginalement en création d'activité (3%) ou en formation (3%). Au regard de la durée courte de l'accompagnement, ce taux souligne que le dispositif joue un vrai rôle accélérateur de mise en emploi.



- **62% sont toujours au chômage**, avec un passage de relais systématique et une orientation. La grande majorité des bRSA ayant suivi le dispositif Flash Emploi se font accompagner par les référents insertion du Département ou intègrent le dispositif Contact (accompagnement global).

▪ Impacts, efficacité et questionnements

Trois types d'effet sont mis en avant par les questionnaires du projet :

- Des impacts encourageants sur le nombre d'allocataires du RSA qui a fortement diminué depuis 5 ans. Le Département a un ratio bRSA / chômeurs actuellement relativement performant par rapport à d'autres départements comparables.
- Des effets sur le regard posé sur les inactifs et le bRSA, les postures : le projet a permis de convaincre certains élus, de changer de regard et de développer les méthodes d'accompagnement fondés sur le « work first ».
- Une efficacité jugée élevée : le coût de l'accompagnement est considéré comme très bas (autour de 500 euros / participant) au regard d'autres types d'accompagnement et du coût du RSA (en moyenne 550 euros / mois). Des améliorations en termes de suivi et évaluation des parcours des publics intégrés dans Flash emploi sont néanmoins souhaitées, le dispositif étant encore faible sur ces deux aspects :
 - Sur le **suivi et l'évaluation** des parcours des personnes ayant intégré Flash Emploi (faiblesse des outils d'enquête et d'évaluation, suivi à 3 mois, 6 mois et 12 mois).
 - Sur le **suivi des personnes entrées en emploi** après Flash emploi (absence de suivi et d'accompagnement dans l'emploi, peu de suivi de l'intégration)

6.4 Plus-value de l'opération et du FSE par rapport à l'existant

▪ Caractère innovant du projet / du montage / partenariat

Le caractère innovant du projet repose :

- Sur le choix d'un accompagnement **court et intensif** inédit.
- Sur l'accent mis sur le projet de **mise en emploi** à court terme
- Sur le **volume de personnes** accompagnées et la rapidité du passage à l'échelle sur 4 ans : 800 personnes, puis 2 000, actuellement 4 000.
- Sur la **démarche Agile d'expérimentations** constantes mise en place : le projet a été co-construit au fil de l'eau, expérimenté et corrigé. Il a fait l'objet de nombreuses expérimentations, à titre d'exemples : *les séminaires CO EMPLOI mis en place pendant 1 semaine sur les différents territoires (1 semaine de séminaire avec des ateliers rencontre employeurs, entretiens de recrutement, animés par des bénéficiaires, présentation des contrats ...); en 2019, le premier forum départemental employeurs / bRSA sur une journée rassemblant 200 personnes visant à « casser les codes » (dress code identique participants / employeurs, rencontres sans CV avec carte de visite pro, tables rondes thématiques mixtes, ...); le Flash Café à Cannes 1 fois par mois pour parler emploi hors du cadre formel.*

▪ Plus value du FSE

Une plus-value du FSE plurielle :

- Un effet de levier **d'abord financier** : « sans le financement FSE, on n'aurait pu convaincre les élus du Département de cofinancer un projet d'une telle ampleur ».



- Un **effet sur le passage à l'échelle** évident : le FSE a rendu possible le changement d'échelle et le doublement du nombre de bénéficiaires. « *Le FSE a permis le passage à l'échelle rapidement et l'augmentation significative du volume de personnes accompagnées.* »
- Des **contraintes de gestion** maîtrisées : gestion par le « forfait 40% » (éligibilité de 40% des salaires) qui permet une simplification de la gestion pour l'opérateur.
- Un effet sur la **professionnalisation des services** du Département : les règles de gestion du FSE – souvent décriées – ont permis de renforcer la culture de gestion, les indicateurs et les méthodes de gestion du Département. Actuellement, certains dispositifs internes au Département s'inspirent des règles du FSE. Le Département estime ainsi que près de 50% des fonds propres du PDI sont gérés selon les règles du FSE (appel à projets, forfait simplifié à 40%, contrôle de service fait, ...)

6.5 Conditions de transférabilité de l'action

■ Un projet déjà dupliqué

Le projet a fait l'objet d'une bonne communication et promotion, notamment par le Département et a été beaucoup visité et repris. Plusieurs départements sont venus observer Flash Emploi.

Le **Département du Nord** s'est notamment inspiré de Flash Emploi pour créer Coach emploi, d'abord sur Roubaix et actuellement déployé dans l'ensemble du département du Nord. Avec 2 fois plus d'habitants que dans les Alpes maritimes et 5 fois plus de bRSA, c'est une transférabilité importante et stratégique. Les premiers résultats sont très encourageants (taux estimé autour de 50% de sorties positives selon le Département 06).

Au-delà du Département du Nord, d'autres expérimentations sont en cours, inspirées des Alpes Maritimes :

- Le Département du Bas-Rhin initie un projet dans ce sens,
- Le Département des Bouches-du-Rhône met en place une sorte de Centre d'orientation RSA (CORSA) *via* son « Accélérateur pour l'emploi ».

Le projet a d'ailleurs en perspective la volonté de créer un réseau des projets Flash Emploi pour échanger et améliorer les dispositifs.

■ Les conditions de la transférabilité

- Disposer de ressources financières impliquant une volonté forte du Département pour investir dans l'insertion et l'accompagnement au-delà de l'allocation financière (sur Flash Emploi, la subvention du département s'élève aujourd'hui à environ 2 M€ par an),
- Mettre en place un fonctionnement partenarial et non de prestataires,
- Bénéficier d'un partenaire- opérateur solide, disposant d'une bonne couverture territoriale et d'antennes de proximité,
- Fixer des objectifs clairs de performance,
- Laisser de fortes marges de manœuvre et de créativité à l'équipe opérationnelle pour expérimenter, itérer et apprendre de ses erreurs. Dans le cas de Flash Emploi, l'appel à projets de départ était suffisamment large pour laisser place à l'expérimentation,
- Recruter des référents qui ne viennent pas forcément du travail social,
- Développer des relations partenariales importantes avec le tissu économique : entreprises, ETTI, IAE, interim notamment et avec certains réseaux sociaux : garde d'enfant, ...

■ Les facteurs limitants

La principale limite à la mise en place de ce type de projet, selon les personnes interrogées, est liée à la philosophie de l'accompagnement qui repose encore souvent sur l'analyse et la levée des freins sociaux des bRSA avant de parler de projet d'emploi.



6.6 Annexes

6.6.1 *L'analyse documentaire*

- Rapports d'activité 2016, 2017
- Données et bilan *MadémarcheFSE*

6.6.2 *Les personnes ressources, interrogées pour la présente étude de cas*

- Damien FRANCHETEAU (Directeur secteur Accès à l'emploi), Fondation de Nice
- Christophe PAQUETTE (Adjoint au DGA Développement des solidarités humaines), Département Alpes-Maritimes
- Camille MORINI (Directeur de l'insertion et de la lutte contre la fraude), Département Alpes-Maritimes
- Léa GHISLAIN (Mission FSE), Département Alpes-Maritimes



C/ OPERATIONS DE LEVEE DES FREINS ET EFFET SUR LA SUITE DE PARCOURS



7. Usage du FSE pour financer des opérations de levée des freins (handicap et mobilité) : Maine-et-Loire

Les opérations menées par le Conseil départemental de Maine-et-Loire cofinancées par le FSE ont été repérées comme déployant de nombreuses actions de levée des freins. Deux initiatives remarquables qui ont été remontées dans le cadre de l'enquête conduite auprès des AGD et OI de l'axe 3 dans le cadre de ces travaux ont été retenues pour réaliser une analyse plus approfondie, à savoir l'opération « Mesure des capacités fonctionnelles et cognitives relative à l'employabilité des bénéficiaires *via* un diagnostic approfondi », portée par ADAPEI Formation, et l'opération « Plateforme mobilité », portée par AFODIL.

7.1 Fiche d'identité de l'opération AVANCE - Mesure des capacités fonctionnelles et cognitives relative à l'employabilité des bénéficiaires

Porteur et gestionnaire	Éléments clefs sur les opérations	
<ul style="list-style-type: none"> ADAPEI Formation 	Calendrier	01/01/2017 au 31/12/2017
Objectifs des opérations et modalités	Montant UE	37 152 €
	Autres cofinancements	37 152 €
<ul style="list-style-type: none"> Mesurer les capacités fonctionnelles et cognitives relative à l'employabilité des bénéficiaires et en fonction du diagnostic, proposer un accompagnement complémentaire pour accompagner la personne dans la levée des freins identifiés : accepter le handicap, aider à la réalisation du dossier de demande de RQTH le cas échéant, réaliser un bilan professionnel, mettre en œuvre des immersions en entreprise, favoriser des rencontres professionnelles, mettre en place les relais nécessaires, accompagner physiquement les bénéficiaires dans leurs démarches, faire émerger des pistes de projet professionnel cohérentes. 	Coût total	74 305 €
	Profil de participants	<ul style="list-style-type: none"> Participants dont les référents de parcours présupposent un handicap non reconnu 45% femmes 39% DE 56% inactifs 55% bénéficiaires du RSA 58% bénéficiaires sans enfant
Résultats et impacts obtenus	Volume de participants	<ul style="list-style-type: none"> L'éligibilité s'est faite sur des participants en recherche d'un emploi stable 97 personnes ont bénéficié du diagnostic des capacités fonctionnelles et cognitives relatives à l'employabilité (volet 1) 15 personnes ont également été accompagnées à la levée des freins identifiés (volet 2)
<ul style="list-style-type: none"> Avoir mis en place des outils de diagnostic des capacités fonctionnelles et cognitives qui sont adaptées en continu Avoir mis en place des relais, un accompagnement en présentiel Acceptation du handicap 	Résultats	<ul style="list-style-type: none"> 70% entament une nouvelle étape de parcours à la sortie (dynamique de parcours enclenchée)
Plus-value par rapport à l'existant		
<ul style="list-style-type: none"> Un outil de diagnostic et d'accompagnement nouveau pour les conseillers des Missions locales, de Pôle Emploi, du Département, des PLIE, des SIAE etc. pour éviter la rupture des parcours des participants confrontés à des problèmes de santé ou de handicap supposés ou avérés Un élargissement du public cible des expérimentations aux bénéficiaires du RSA, de l'ASS, aux jeunes de 16-25 ans accompagnés par une mission locale, aux habitants des QPV et aux seniors La possibilité de multiplier par 3 le nombre de bénéficiaires Une opération qui crée une dynamique d'accompagnement vers l'emploi partagée entre le conseiller et la personne 		

- Genèse** : Ce dispositif est une réponse aux nombreuses demandes de prestations de la part des prescripteurs (CAF, CCAS, MDA-DPT, ML, Plie, Pôle Emploi, SIAE, autre...) à la suite de deux



actions expérimentales et partenariales menées de 2008 à 2010 qui ont démontré qu'une offre de service adaptée trouve un écho chez les bénéficiaires dit « en échec ». Ces deux précédentes expérimentations avaient été menées en réponse à la volonté de s'engager dans un projet d'insertion professionnelle :

- Déficit de propositions adaptées pour les jeunes qui sont sortis des dispositifs de formation sans avoir pu accéder à l'emploi
- Constat que la rupture des parcours des jeunes a pour conséquence de les éloigner de l'emploi et de les faire basculer souvent dans l'exclusion

▪ **Plusieurs facteurs de réussite identifiés :**

- La direction de l'insertion du département a effectué un gros travail auprès des prescripteurs pour faire connaître le dispositif en multipliant les réunions d'information sur le territoire.
- Les outils de diagnostic d'ADAPEI Formation sont uniques et adaptés en continu.
- Les salariés d'ADAPEI Formation ont la possibilité de se déplacer et d'aller à la rencontre des participants qui ont des problèmes de mobilité.

7.2 Fiche d'identité de la plateforme MOBILITE

Porteur et gestionnaire	Éléments clefs sur les opérations	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ AFODIL 	Calendrier	Opérationnelle depuis 2015
<p style="background-color: #e1f5fe; margin: 0;">Objectifs des opérations et modalités</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Former les professionnels de l'insertion à la mobilité ▪ Améliorer le diagnostic préalable ▪ Concentrer les informations qui étaient dispersées pour le public et pour les professionnels de l'insertion ▪ Apporter une réponse aux problématiques de mobilité des personnes en insertion socioprofessionnelle résidant dans le département du Maine et Loire. 	Montant UE	100 000 € / an
	Autres cofinancements	100 000 € / an
	Coût total	200 000 € / an
	Profil de participants	<ul style="list-style-type: none"> • Participants qui cumulent les freins socio-professionnels (Problème de maîtrise du français pour 52% des bénéficiaires, problème de confiance en soi, aux autres, savoir être, métacognition) • 35% DE • 33% inactif • 23% en emploi aidé • 55% bénéficiaires du RSA • 10% niveau BAC • 55% QPV
<p style="background-color: #e1f5fe; margin: 0;">Résultats et impacts obtenus</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'étude d'impact⁸ de la plateforme MOBILITE révèle que pour 57% des personnes suivies, des évolutions positives dans la recherche d'emploi sont avérées ▪ Des référents de parcours qui apprécient le dispositif, 60 % des référents s'appuie sur le bilan et les préconisations de suite de parcours réalisé dans le cadre de dispositif 	Volume de participants	<ul style="list-style-type: none"> • 939 participants sur la période 2015-2017 • 373 entrées en 2018
<p style="background-color: #e1f5fe; margin: 0;">Plus-value par rapport à l'existant</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentration des informations sur les actions de mobilité combinées à un accompagnement personnalisé ▪ Création d'une dynamique d'accompagnement vers l'emploi partagée, entre le conseiller et la personne 	Résultats	<ul style="list-style-type: none"> • 99% entament une nouvelle étape de parcours à la sortie • Des évolutions dans la recherche d'emploi pour 57% des personnes suivies

⁸ Evaluation de l'impact de la plateforme mobilité départementale en matière d'insertion professionnelle des usagers des quartiers politique de la ville, mai 2018



- **Genèse** : Ce dispositif répond à une absence de coordination des réponses sur la problématique de la mobilité sur le territoire, en raison notamment de financements non mutualisés et pérennes (adapter les volumétries aux besoins)
- **Une offre nouvelle pour le Choletais et les territoires ruraux**. Opérationnelle en octobre 2015, elle succède aux plateformes expérimentées sur les territoires des agglomérations de Saumur et d'Angers. Portée par AFODIL (aussi autoécole sociale), retenue dans le cadre d'un appel à projets, elle est encadrée par une convention conclue entre l'association, le Département, l'Etat, la CAF, la Mutualité sociale agricole et les 3 Communautés d'agglomération d'Angers, Saumur et Cholet.
- Une plateforme MOBILITE en 2 parties :
 - **Accompagnement des référents** de parcours avec le développement d'un pôle Ressources ouvert aux professionnels de l'insertion pour avoir une visibilité sur les possibilités de mobilité sur le territoire / différents outils de déplacement. Le pôle Ressources est accessible à tous les professionnels de l'insertion du territoire départemental.
 - **Accompagnement des participants** en 2 modules : un diagnostic des difficultés par le biais d'ateliers qui ont beaucoup évolué avec le temps (appréciation de la capacité à préparer le permis, à lire un horaire, à sortir prendre le bus ...) puis un appui pour trouver la mobilité qui convient à chacun.
 - Une opération de conduite supervisée s'est greffée à la plateforme en 2019. Financement de 1 poste pour aller à la recherche de bénévoles et d'un véhicule pour proposer de la conduite supervisée.

Facteurs de réussite	Difficultés rencontrées
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plusieurs lieux d'accueil (mise à disposition des MDS, MDAP, mairies, centres sociaux) ▪ La plateforme est joignable sur un numéro de téléphone réservé aux professionnels et par voie électronique <i>via</i> une adresse mail dédiée ▪ Travail collaboratif avec le prestataire de l'outil numérique de suivi de parcours pour appropriation et adaptation ▪ La plateforme a su trouver sa place parmi les partenaires de la mobilité. Le rôle de chacun est clair et non concurrentiel. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des préconisations, remontant de la Plateforme, sur les freins à l'insertion professionnelle/formation/mobilité (amélioration de la maîtrise du français, des savoirs de base, du savoir-être ...) que les référents de parcours ne suivent pas systématiquement alors même que l'offre d'insertion du Département permet d'orienter vers les partenaires compétents. ▪ Une signature tardive de la convention qui a impacté le début de l'action

7.3 Résultats et impacts obtenus auprès des participants et analyse des causalités

7.3.1 Des opérations de levée des freins indispensables pour dynamiser les parcours d'accompagnement

- Les deux dispositifs permettent d'**outiller les référents** en leur proposant un **bilan détaillé des freins** à l'insertion du participant et des **préconisations d'orientation** de poursuite de



parcours. Un appui spécifique à la levée du handicap (opération AVANCE) ou du frein à la mobilité (PLATEFORME MOBILITE) est également proposé au participant. Les publics cumulent des freins à l'insertion et la levée du frein spécifique sur lequel se concentre chaque dispositif ne suffit souvent pas à s'insérer dans l'emploi. 72% des participants au dispositif AVANCE et 90% des participants au dispositif plateforme MOBILITE entament une nouvelle action de parcours à la sortie du dispositif. Il n'est donc pas étonnant d'observer des taux de retour à l'emploi ou à la formation très faibles (*respectivement 4% et 1,5% des participants sont en formation à la sortie du dispositif AVANCE et de la plateforme MOBILITE*).

- **L'impact de ces « étapes de parcours de levée des freins » est à replacer dans le contexte plus large d'un parcours d'accompagnement.** Ces étapes ne suffisent pas à insérer les participants dans l'emploi et le diagnostic réalisé dans le cadre des actions oriente très souvent d'abord vers l'amélioration des savoirs de base (maîtrise du français ou de savoir-être). Elles doivent être comprises comme une étape de parcours intégrée dans le cadre d'un parcours d'accompagnement plus global et personnalisé. La part qui revient à l'action de la Plateforme sur l'effet positif ou non à terme sur l'emploi est par conséquent difficilement mesurable.
- En revanche, la plus-value de ce type d'opérations sur la réduction des ruptures de parcours est confirmée par les analyses contrefactuelles conduites dans le cadre de l'évaluation d'impact de l'axe 3 du PON FSE et peut également être appréciée par des indicateurs de dynamique de parcours tels que la satisfaction, la confiance en l'avenir ou l'amélioration de la situation personnelle. Lors des échanges qualitatifs de l'étude d'impact⁹ de la plateforme MOBILITE, plusieurs référent(e)s relèvent **l'effet « déclic » que la plateforme peut avoir pour les usagers quant à l'accès à la formation**. L'étude révèle également que pour 57% des personnes suivies, des évolutions dans la recherche d'emploi sont avérées.
- Sur les deux dispositifs, **l'impact est positif car de façon générale, ces participants cumulent des freins socio-professionnels et leur entrée dans ces dispositifs leur permet de gagner confiance en eux, de prendre conscience de leurs capacités, de devenir plus autonome et de s'orienter vers l'accompagnement qui leur convient.**

7.3.2 Une collaboration des référents de parcours essentielle

- Le bénéfice de cet accompagnement personnalisé repose sur l'appropriation et la mobilisation des diagnostics par les référents de parcours.
- L'étude ¹⁰conduite sur le dispositif Plateforme mobilité relève que 40% des référents de parcours des bénéficiaires de la plateforme MOBILITE n'ont pas échangé sur le parcours proposé par la Plateforme sur la base des diagnostics alors même que celle-ci contribue à leur formation et est disponible pour répondre à leurs questions. Les référents apprécient toutefois ce dispositif parce qu'il permet notamment « un accès et des échanges faciles, « des conseils de qualité », « une richesse de modules proposés au public, très variés correspondant à toutes les situations ». Les référents de parcours devraient ainsi être de plus en plus nombreux à tenir compte des orientations proposées par la plateforme MOBILITE dans la construction du parcours d'insertion des participants qu'ils suivent.

⁹ Evaluation de l'impact de la plateforme mobilité départementale en matière d'insertion professionnelle des usagers des quartiers politique de la ville, mai 2018

¹⁰ *Rapport-Evaluation-plateforme-AFODILFINAL*

7.4 Plus-value des opérations par rapport au FSE et à l'existant (et axe de progrès)

- Le FSE, un effet volume et une sécurisation financière :
 - **Le FSE a permis d'élargir le public cible** et le nombre de diagnostics réalisés (x3) dans le cadre de l'opération AVANCE
 - Le FSE offre une stabilité financière qui permet à la Plateforme MOBILITE d'exister (équivalent à 50% de l'enveloppe depuis 2015)
- S'il existe sur d'autres territoires une concentration des informations sur les actions de mobilité, la plateforme MOBILITE est **l'unique opération qui propose également un accompagnement personnalisé** avec un diagnostic des besoins et des préconisations de parcours
- Avant la mise en œuvre de l'opération AVANCE, les référents de parcours des prestataires se trouvaient démunis devant les participants qui présentaient un handicap non reconnu/non conscientisé et qui nécessitaient une prise en charge spécifique. L'opération met en œuvre de nouveaux outils d'accompagnement pour les conseiller, ces outils sont adaptés pour prendre en compte les difficultés de ces participants et permettre dorénavant de les sortir réellement du cycle d'un parcours.
- Axe de progrès et perspectives de la Plateforme Mobilité : La Plateforme doit encore plus responsabiliser les participants et renforcer leur collaboration avec les partenaires afin d'élaborer des parcours efficaces et cohérents. Les partenaires financeurs doivent également soutenir la plateforme afin de créer à terme une cohésion territoriale avec tous les intervenants dans les domaines de la mobilité et de l'insertion professionnelle. En effet, lever le seul frein mobilité ne permet pas à des personnes confrontées à de multiples obstacles de s'insérer durablement.

7.5 Les conditions de transférabilité des deux actions

- La plateforme mobilité est un outil qui nécessite :
 - Une **collaboration forte des référents de parcours** pour prendre en compte les préconisations d'orientation de poursuite de parcours
 - Un **partenariat entre les acteurs mobilités clair et non concurrentiel** pour créer une cohésion des acteurs sur les différents territoires
 - Une **capacité administrative à gérer les différents cofinanceurs** et leur demande de données de suivi.
- L'Action de vérification et d'analyse des capacités et de l'employabilité (AVANCE) requiert :
 - Un **pôle formation** dont seul l'établissement de l'ADAPEI sur le département de Maine-et-Loire dispose.
 - Des **outils de diagnostic de qualité**. Les outils de diagnostic ont été créés par le pôle l'ADAPEI Formation. La transférabilité de AVANCE dépend du partage de ces outils.
 - Une structure doit être dotée de salariés avec une **expertise socio-médicale**
 - Une **mobilité des salariés** pour couvrir tout le territoire et aller rencontrer les participants qui ne peuvent pas se déplacer.
- Ces deux dispositifs, de par leur caractère nouveau, nécessitent des **actions de communication et de mobiliser tous les circuits d'information** pour les faire connaître. Bien que AVANCE ait été conçue pour répondre à une demande des prescripteurs, ceux-ci ont mis un certain temps avant d'identifier la prestation, notamment pour les nouveaux.



7.6 Annexes

7.6.1 Les personnes, ressources, interrogées pour la présente étude de cas

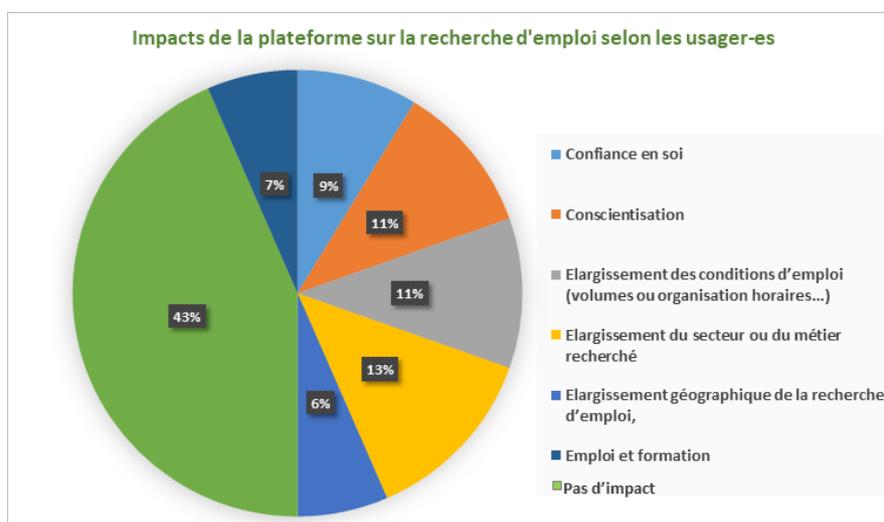
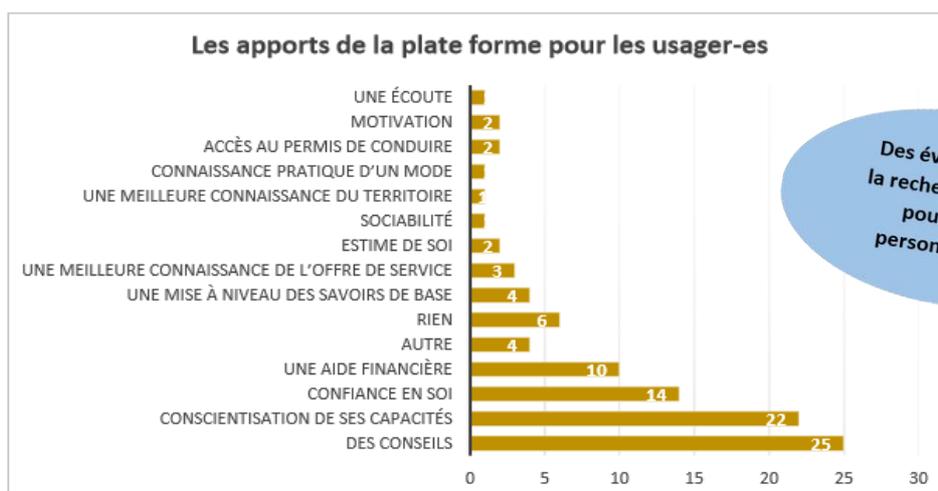
- Gabrielle DESCOMBES, Responsable de la mission financements européens
- Le chargé de suivi de l'opération (à l'initiative du projet) « Mesure des capacités fonctionnelles et cognitives relative à l'employabilité des bénéficiaires via un diagnostic approfondi », portée par ADAPEI Formation

7.6.2 Résultats de l'évaluation de l'impact de la plateforme mobilité départementale en matière d'insertion professionnelle des usagers des quartiers politique de la ville (mai 2018)

- Synthèse de l'évaluation

L'impact ne peut se mesurer uniquement à court terme, d'autant que la mise en œuvre des prescriptions de la plateforme peut être relativement longue, par exemple dans l'accès au permis B notamment si il y a une épargne à constituer et des aides à mobiliser avant même les inscriptions nécessaires. Il est à souligner ici que sur le renforcement des potentialités d'insertion dans l'emploi : **57% des usager-es disent avoir évolué dans la recherche d'emploi** (confiance en soi ...) et **30% ont élargi leur recherche d'emploi** (territoire, métiers, conditions d'emploi/horaires etc...).

- Résultats issus de l'enquête qualitative auprès des participants





8. Levée des freins à la mobilité et usage du FSE pour réorganiser l'offre de recyclerie (Landes)

8.1 La stratégie départementale de recours au FSE

Pour la période de programmation 2015-2017, le département des Landes a géré une subvention globale FSE d'un montant de 2 574 000 €. Les financements FSE ont appuyé la politique départementale d'insertion et en particulier des actions à caractère social.

Le Département a défini trois axes clefs pour mettre en œuvre sa stratégie d'inclusion active :

- Faciliter l'accès ou le retour à l'emploi des publics les plus éloignés au travers d'un accompagnement global, intégré, renforcé et individualisé ;
- Développer les projets de coordination et d'animation de l'offre d'insertion ;
- Développer les projets d'innovation sociale afin notamment de renouveler l'offre d'insertion.

Ont été retenus pour cette étude de cas départementale les deux projets suivants :

- Plate-forme mobilité et insertion
- Ouverture d'une recyclerie à Soustons

8.2 Fiche d'identité des opérations

Plate-forme Mobilité et Insertions											
<p>Porteur et gestionnaire</p> <ul style="list-style-type: none"> PTCE Aquitaine - Plate-forme Mobilité et Insertions <p>Objectifs des opérations et modalités</p> <p>Le département des Landes est l'un des plus grands départements de France, très rural et avec une densité de 41 habitants/km². La distance moyenne entre le travail et le domicile est élevée, le besoin de déplacement en véhicule individuel est important. Le Département a développé un partenariat avec le Conseil régional pour favoriser l'accès au transport collectif, a développé un nouveau réseau de transport urbain (XL'R) et il promeut les pratiques de co-voiturage. Pour autant, toutes les personnes en insertion ne peuvent accéder à une mobilité nécessaire à leur parcours d'insertion, notamment en milieu rural et pour les cas d'horaires décalés. Le projet répond à cette problématique. Il consiste à structurer une plate-forme mutualisée entre les territoires, dédiée à la mobilité. La plate-forme est porteuse d'un accompagnement global, venant articuler avec chaque personne soutenue un diagnostic mobilité et une palette d'outils individuels et collectifs (panier de services) visant à renforcer les capacités de déplacement.</p> <p>Le panier de services de la plate-forme est le suivant</p> <ul style="list-style-type: none"> le diagnostic personnel « mobilité et déplacement » ateliers collectifs dédiés à la mobilité aide à la mobilisation des moyens de transport existants 	<p>Éléments clefs sur les opérations</p> <table border="1"> <tr> <td>Calendrier (début & fin opération)</td> <td>01/06/2016 et le 31/12/2018.</td> </tr> <tr> <td>Montant UE</td> <td>139 428 €</td> </tr> <tr> <td>Coût total</td> <td>416 928 € TTC</td> </tr> <tr> <td>Profil de participants</td> <td>Publics suivis par les structures de l'insertion par l'activité économique, publics jeunes en recherche d'emploi durable, publics bénéficiaires des minimas sociaux, publics suivis dans le cadre d'un parcours d'insertion par les partenaires locaux (PLIE, Mission locale, Pôle Emploi...), publics suivis par des structures sociales et médico-sociales, publics peu ou pas qualifiés, salariés en début de contrat dont l'emploi reste à consolider</td> </tr> <tr> <td>Volume de participants Résultats</td> <td>520 participants Sur un objectif de 250</td> </tr> </table>	Calendrier (début & fin opération)	01/06/2016 et le 31/12/2018.	Montant UE	139 428 €	Coût total	416 928 € TTC	Profil de participants	Publics suivis par les structures de l'insertion par l'activité économique, publics jeunes en recherche d'emploi durable, publics bénéficiaires des minimas sociaux, publics suivis dans le cadre d'un parcours d'insertion par les partenaires locaux (PLIE, Mission locale, Pôle Emploi...), publics suivis par des structures sociales et médico-sociales, publics peu ou pas qualifiés, salariés en début de contrat dont l'emploi reste à consolider	Volume de participants Résultats	520 participants Sur un objectif de 250
Calendrier (début & fin opération)	01/06/2016 et le 31/12/2018.										
Montant UE	139 428 €										
Coût total	416 928 € TTC										
Profil de participants	Publics suivis par les structures de l'insertion par l'activité économique, publics jeunes en recherche d'emploi durable, publics bénéficiaires des minimas sociaux, publics suivis dans le cadre d'un parcours d'insertion par les partenaires locaux (PLIE, Mission locale, Pôle Emploi...), publics suivis par des structures sociales et médico-sociales, publics peu ou pas qualifiés, salariés en début de contrat dont l'emploi reste à consolider										
Volume de participants Résultats	520 participants Sur un objectif de 250										



- appui à l'acquisition de véhicule
- service solidaire de prêt de véhicules
- transport collectif dédié
- animation du « covoiturage »
- veille territoriale
- conception, animation de projets

Résultats et impacts obtenus

- Les résultats du projet ont été mesurés au regard des problématiques prises en charge par la structure ou des solutions apportées.
- Forte attractivité du dispositif : objectif initial de 250 personnes mais finalement 520 personnes ont été suivies sur les demandes suivantes
 - 25% Achat véhicule
 - 25% Financement permis B
 - 25% Réparation urgence
 - 25% Appui administratif (récupération permis, carte grise...)
- Le projet n'interroge pas en revanche l'impact de la solution mise en œuvre sur le parcours du participant

Plus-value par rapport à l'existant

- Capacité renforcée à répondre à la demande de mobilité
- Nouvelles solutions en réponse aux besoins (mobilité douce)

Condition de transférabilité de l'action

- Le transport est une compétence forte des Conseils régionaux, le traitement social de la problématique de la mobilité par le département invite à une bonne coordination territoriale des interventions et des actions.
- La mobilité ne doit pas être réduite à une problématique de moyen de transport. Elle peut être empêchée par de nombreux freins. Les plateformes mobilité sont efficaces lorsqu'elles accompagnent globalement les personnes vers l'autonomie quitte à orienter des services existants (par exemple en l'occurrence vers Blablacar) pour des solutions de co-voiturage.
- Pour renforcer son implantation territoriale et son autonomie financière, la plateforme pourra travailler sur des schémas de déplacement avec les entreprises et les branches professionnelles en particulier pour structurer le co-voiturage des saisonniers.

Réorganisation territoriale de l'offre de recyclerie et mobilisation de nouvelles ressources économiques

Porteur et gestionnaire

- Association Voisinage / recyclerie de Soustons

Objectifs des opérations et modalités

Le soutien du Département fait suite à une stratégie d'accompagnement des Ateliers chantiers d'insertion, porteurs d'un projet de recyclerie dès 2014, d'abord à partir de la compétence déchets (aide à l'acquisition de bâtiments FEDER ADEME) puis *via* les compétences insertion dans le cadre du FSE depuis 2016.

Le projet soutenu par le FSE (volet soutien aux structures) correspond à l'année de transition au cours de laquelle Voisinage a rassemblé ses activités sur 1 seul site.

Ce projet avait comme finalité de :

- maintenir les emplois CDDI développés
- augmenter la capacité de la structure à capter des gisements et participer de manière accrue à la réduction des déchets sur le territoire

Éléments clefs sur les opérations

Calendrier (début & fin opération)	01/01/2016 et le 31/12/2016.
Montant UE	36 604 €
Autres cofinancements	<ul style="list-style-type: none"> • ADEME pour 209 480 € (23,4%) • Conseil départemental des Landes pour 108 555 € (12,1%) • Conseil Régional ALPC pour 50 000 € (5,6%) • Commune Soustons pour 40 000 € (4,5%) • Communauté communes MACS pour 20 000€ (2,2%) • Fondation Caisse d'Épargne pour 20 000 €



- mobiliser de nouvelles ressources économiques via la valorisation de son action auprès d'éco-organismes ou le transfert de ses collectes à d'autres acteurs de l'économie circulaire.
- sensibiliser le public à l'économie circulaire.

Pour cela, la structure s'était fixé comme objectif :

- Installer l'activité dans des locaux adaptés (centraliser sur un site dédié et adapté des activités éclatées sur le territoire)
- s'équiper et s'organiser afin de valoriser son activité auprès des éco-organismes
- favoriser le réemploi et la valorisation des dons qu'elle récupère et créer pour cela de nouveaux partenariats
- sensibiliser les personnes à la prévention des déchets par la valorisation de son activité de réemploi.

Résultats et impacts obtenus

- +3% de sortie en emploi dynamique entre 2014 et 2016 (cf. Annexe 1)
 - +14% de sorties positives (entrée en formation)
 - -5% de sortie en transition (CDD –6 mois ; intérim)
 - +6% de sortie en emploi durable (CDI, CDD +6 mois, création d'entreprises)

Les autres résultats obtenus sont de trois ordres :

- Disposer d'un local de nouveau aux normes pour accueillir les salariés en insertion
- Avoir mis en place une traçabilité des dons reçus et de leur destination et avoir formé les salariés aux nouvelles procédures
- Avoir réalisé des actions de sensibilisation du public : Un premier partenariat avec une grande entreprise locale a été construit en novembre afin de mettre en place une action de sensibilisation à la prévention des déchets (salariés de l'entreprise Labeyrie). Fin 2016, d'autres actions du même type ont pu être menées avec le personnel de la communauté de communes MACS et des associations de parents d'élèves locales.

Plus-value par rapport à l'existant

- Avoir sécurisé financièrement le projet : le FSE a permis de boucler le tour de table et rassurer les co-financeurs
- Consolider l'activité de la recyclerie d'un point de vue financier et de sa capacité de traitement des déchets
- Avoir modernisé le système de gestion, notamment en organisant la traçabilité des dons
- Avoir augmenté le nombre de postes en insertion (de 19,2 à 22,6 ETP)

Condition de transférabilité de l'action

La recyclerie est un outil au service du territoire avec une vocation sociale ; la transférabilité de l'opération pose deux questions concernant le périmètre territorial du projet et sa dimension potentiellement concurrentielle

- Périimètre territorial : la recyclerie est un outil mutualisé de la commune de Soustons et de l'intercommunalité de MACS qui répond au besoin recensé sur ce territoire. La possibilité de transfert sur d'autres territoires se heurte au maillage départemental des 7 recycleries déjà existantes (carte en annexe). Le département par son soutien volontariste à l'échelle du territoire des Landes mais également les autres partenaires comme l'ADEME ou le Conseil régional sont intervenus en intégrant une dimension d'aménagement territorial plus globale.
- Champ potentiellement concurrentiel : Les chantiers d'insertion ne peuvent se positionner sur le champ concurrentiel compte tenu des aides – notamment des aides aux postes versées par l'État pour les salariés – dont ils bénéficient. Or l'activité de la recyclerie peut relever du champ concurrentiel – en l'occurrence il n'y a pas de grand collecteur dans les Landes, ce qui justifie le soutien public de la filière.

	(2.2%) • Direccte - Fonds départemental d'insertion pour 4 000 € (0.5%)
Coût total	448 610 € TTC
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Activité réaménagée sur un site unique • Hausse de 3% des sorties en emploi dynamique (voir détail en annexe)



8.3 Plus-value du FSE

Les financements FSE ont appuyé la politique départementale d'insertion et soutenu des actions menées sur le territoire dans le cadre du pacte territorial d'insertion. Elles ont permis de renforcer les actions d'insertion à destination des publics les plus en difficulté. Ces actions se sont adressées aux publics cumulant des freins professionnels à l'emploi avec des difficultés sociales les exposant plus fortement à des risques de précarité.

La plus-value du co-financement FSE au projet « mobilité » est à comprendre dans un contexte où 50%¹¹ des bénéficiaires du RSA et des jeunes ne se déclarent mobiles qu'à une échelle communale et où beaucoup rencontrent des problèmes pour acquérir ou entretenir un véhicule. En soutenant la plate-forme mobilité, le FSE a contribué à

- Étoffer l'offre de service de la structure (créer de nouveaux services : micro-crédit pour achat de voiture ou réparation *via* un partenariat avec l'UDAF en 2017)
- Étendre territorialement cette offre (passage de 1 à 4 intercommunalités - 75 communes sans doute la plus grande plate-forme de Nouvelle-Aquitaine)
- Élargir les publics éligibles (des salariés en IAE à tous les publics en insertion – accessible à 1/3 des Landais)
- Engager la structure dans une réflexion sur la stratégie de pérennisation de l'activité hors FSE (rapprochement avec les plates-formes régionales pour atteindre une assise financière et accéder à des offres de prêts/leasing)
- Consolider la filière économique responsable

La plus-value du FSE au projet de recyclerie est à mettre en perspective avec le fait qu'en 2009, 50%¹² des Landais affirmaient faire des dons aux associations d'objets qu'ils n'utilisent plus alors que les structures réalisant du réemploi donnent une seconde vie à près de 6 500 tonnes d'objets, soit 18% des déchets "encombrants" déposés en déchèterie. A travers ce projet, le FSE a notamment contribué à :

- Faire passer la structure du niveau 1 (nettoyage) au niveau 2 du recyclage (remise en état)
- Améliorer les conditions d'hygiène et de sécurité de la structure
- Augmenter la capacité de recyclage de la structure
- Employer en insertion 247 personnes (90 ETP)
- Réaliser un taux de sorties dynamiques de 74% en 2016 (+3% par rapport à 2013)
- Engager la structure dans une voie d'excellence : des prix d'innovation ont été gagnés (Apiup fauteuil B2 Trophée écoconception 2017)



¹¹ Source : Conseil départemental des Landes

¹² Source : Conseil départemental des Landes



8.4 Annexe

8.4.1 Offre de recycleries et taux de sortie

A) Carte des 7 recycleries des Landes



B) Programmation du FSE sur le soutien à la filière recyclerie

ACI recyclerie soutenus par le FSE	FSE 2015-2017	FSE 2019
nombre de dossiers	8	4
CT programmé	2 404 618,00 €	314 109,00 €
CT bilan déposés	1 434 000,00 €	
FSE programmé	567 707,00 €	147 881,00 €
Avances / acomptes versés	301 110,00 €	
FSE bilan déposés	334 271,00 €	
% de la SG programmé	23%	11%
% des bilans transmis au 10.07.2019	21%	

C) Évolution des sorties positives des salariés en insertion dans la recyclerie de Soustons

	2016	2015	2014	2013	2012
Sorties positives (1) : entrée en formation	35%	23,5%	21%	16,5%	17%
Sorties de transition (2) : CDD de moins de 6 mois + intérim	13%	23,5%	18%	22%	8%
Sorties emploi durable (3) : CDI, CDD de plus de 6 mois et création d'entreprise	26%	23,5%	32%	33,50%	42%
Emploi dynamique (1+2+3)	74%	71%	71%	72%	66%
Sorties négatives :	26%	29%	29%	28%	33%



8.4.2 Liste des personnes contactées et ressources mobilisées

Personnes contactées :

- BOISSEC Stéphanie – chargé de mission Europe, Conseil départemental des Landes
- PARIS Julien – Contrôle FSE, Conseil départemental des Landes
- DARGET Béatrice – Chargée mission IAE/clauses sociales, Conseil départemental des Landes
- CABES Raymonde – responsable du pôle social, Conseil départemental des Landes
- DUCAMP Fanny - Directrice de l'Atelier Chantier d'insertion Recyclerie
- VERGNE Agathe - Directrice de la solution mobilité

Source d'information :

- Appels à projets Recyclerie et Mobilité du CD
- Conventions FSE Recyclerie et Mobilité
- Bilans intermédiaires et finaux Recyclerie et Mobilité
- Entretiens avec le porteur du projet
- Entretiens avec le département



9. Accompagnement des jeunes en grandes difficultés grâce à la formulation de rêves professionnels : Seine-Maritime

9.1 Fiche d'identité

Intitulé étude de cas / opérations															
<p>Porteur et gestionnaire</p> <ul style="list-style-type: none"> L'opération FENETRE est portée par FOYER DUQUESNE qui est une association de prévention spécialisée dans l'accompagnement des personnes les plus exclues. Cette opération est gérée par la cellule FSE de la Direction de l'Action Sociale et de l'Insertion du Conseil Départemental de Seine-Maritime <p>Objectifs des opérations et modalités</p> <ul style="list-style-type: none"> L'opération vise à sortir de l'exclusion des jeunes en leur permettant de construire et de franchir marche par marche les différentes étapes qui mènent à leur projet professionnel « rêvé » L'accompagnement s'articule autour d'un tryptique d'accompagnants : des bénévoles (personnes à la retraite issues de divers milieux socio-pro), des éducateurs de rue et les jeunes eux-mêmes qui en plus d'être « bénéficiaires » de l'action sont acteurs de l'action <p>Résultats et impacts obtenus</p> <ul style="list-style-type: none"> 70% de sorties positives : formation (100% lors de la première année d'accompagnement) et emploi (50% environ en fin d'accompagnement) <p>Plus-value par rapport à l'existant</p> <ul style="list-style-type: none"> Une action qui s'appuie sur un tryptique d'accompagnants Des jeunes qui ne sont pas que des acteurs « bénéficiaires » mais des acteurs de l'action Une forte capacité à adapter l'accompagnement aux différents profils de jeunes accompagnés 	<p>Éléments clefs sur les opérations</p> <table border="1"> <tr> <td>Calendrier</td> <td>2016-2017</td> </tr> <tr> <td>Montant UE</td> <td>65 000€ de FSE</td> </tr> <tr> <td>Autres cofinancements</td> <td>65 000€ (Agglomération, CGET)</td> </tr> <tr> <td>Coût total</td> <td>130k€</td> </tr> <tr> <td>Profil de participants</td> <td>Des jeunes en grandes difficultés principalement issus des quartiers prioritaires de la ville (Val Druel, Bruyère, Janval, Neuville les Dieppe, Le Pollet).</td> </tr> <tr> <td>Volume de participants</td> <td>30 participants</td> </tr> <tr> <td>Résultats</td> <td>70% de sorties positives, dont 100% en formation la première année d'accompagnement et 50% en emploi en fin d'accompagnement</td> </tr> </table>	Calendrier	2016-2017	Montant UE	65 000€ de FSE	Autres cofinancements	65 000€ (Agglomération, CGET)	Coût total	130k€	Profil de participants	Des jeunes en grandes difficultés principalement issus des quartiers prioritaires de la ville (Val Druel, Bruyère, Janval, Neuville les Dieppe, Le Pollet).	Volume de participants	30 participants	Résultats	70% de sorties positives, dont 100% en formation la première année d'accompagnement et 50% en emploi en fin d'accompagnement
Calendrier	2016-2017														
Montant UE	65 000€ de FSE														
Autres cofinancements	65 000€ (Agglomération, CGET)														
Coût total	130k€														
Profil de participants	Des jeunes en grandes difficultés principalement issus des quartiers prioritaires de la ville (Val Druel, Bruyère, Janval, Neuville les Dieppe, Le Pollet).														
Volume de participants	30 participants														
Résultats	70% de sorties positives, dont 100% en formation la première année d'accompagnement et 50% en emploi en fin d'accompagnement														



9.2 Objectifs des opérations et modalités de mise en œuvre

Le projet **F.E.N.E.T.R.E. qui signifie Fabriquons Ensemble Nos Envies de Travail par nos Rêves Explorés** est né lors du bilan d'un premier projet expérimental mis en place par l'association du Foyer Duquesne et financé dans le cadre du micro-projet F.S.E (fond social européen) en 2013. Ce projet avait pour principal objectif d'accompagner des jeunes en grande difficulté d'insertion professionnelle par une approche en marche d'escalier (marche par marche) avec des paliers intermédiaires jusqu'à atteindre un palier "emploi consolidé adapté à chacun". Pour parvenir à cela le Foyer Duquesne a expérimenté un travail collaboratif entre des trinômes composés de Seniors bénévoles, d'éducateurs de prévention spécialisée et des jeunes eux même.

Lors du bilan de ce projet expérimental, trois idées directrices ont émergé pour la continuité de l'expérimentation et son déploiement à plus grande échelle :

- La première idée a été de passer de la logique de manque à une logique de compétence. Les jeunes ont commencé à parler de "**projets rêvés**" et de "**CV rêvés**". Parallèlement, l'idée à émerger de les accompagner sur des créations entrepreneuriales.
- La deuxième idée était de **ne pas travailler que l'axe de l'insertion professionnelle**. Il est en effet indispensable que leurs besoins élémentaires soient satisfaits (accès aux soins, logement, besoin alimentaire etc.). La notion d'accompagnement global a été plébiscitée et validée par les jeunes afin de lever les "freins" à l'emploi qui empêchent bien souvent une durabilité dans le cadre du travail
- Le troisième enseignement de ce travail évaluatif a été de sortir du trinôme nominatif pour aller vers **un triptyque de soutien**. C'est à dire de passer d'une relation entre trois individus à des relations entre trois groupes distinctes (groupe de jeunes, groupe de Seniors, groupe de professionnels). Les buts recherchés étant d'accentuer encore plus la collaboration et ainsi faciliter la sortie de l'isolement, la mutualisation des efforts, le partage des savoirs faire et la pratique de la solidarité, en sommes accentuer les processus de collaboration et de **co-veillance**.

Afin de pouvoir continuer à expérimenter l'accompagnement, le Foyer Duquesne a répondu à un appel à projet de la fondation de France en prenant en compte les enseignements de ce premier projet, ce projet **F.E.N.E.T.R.E.** Cette action, est une action d'accompagnement à l'insertion professionnelle de jeunes, issus des quartiers prioritaires de la ville de Dieppe. Ces jeunes sont tous en grandes difficultés d'insertion professionnelle qui font partis des « invisibles ».

Le caractère innovant de cette approche réside d'une part dans son approche collaborative et dynamique et d'autre part dans la création d'un Triptyque de soutien (un groupe de jeunes, un groupe de seniors bénévoles et un groupe de professionnels). Les interactions entre ces différents groupes et à l'intérieur de ses différents groupes permettent un accompagnement global de ces jeunes tant au niveau de leur insertion professionnelle que de leur inclusion sociale.

Aujourd'hui ce projet a été sélectionné dans la programmation du contrat de ville de Dieppe (2015-2020) dans son pilier 3 (Emploi et développement économique.)



L'opération **F.E.N.E.T.R.E.** se structure autour de deux grandes phases :

- **Les jeunes sont repérés** par les travailleurs sociaux de l'Association ou par des partenaires tel que la Mission Locale, la PJJ, les centres sociaux, ou encore par les familles ou des jeunes déjà intégrés dans l'action (cooptation). Ces jeunes mis en lien avec un éducateur de l'association ont eu un suivi en termes de prévention qui pourra éventuellement déboucher sur un projet d'insertion par l'emploi. Cette démarche est accompagnée jusqu'à ce qu'elle soit consolidée. Ce n'est qu'à ce stade et à condition qu'il adhère à la démarche que le jeune basculera sur le projet F.E.N.E.T.R.E. Il y aura une contractualisation orale dans un premier temps puis une formalisation par écrit. Les jeunes "auront" un parcours d'insertion à la carte selon leurs potentialités et leurs manques. Il s'agit d'un accompagnement "serré" à savoir régulier.
- **Une fois que le jeune est entré dans le groupe F.E.N.E.T.R.E il peut participer selon son rythme aux différentes étapes du travail collaboratif de ce groupe.** **La co-analyse** : un travail de diagnostic partagée qui permet au groupe d'analyser chaque situation dans laquelle se trouve les jeunes. **La co-définition** : dans cette phase les interactions collectives permettent au groupe de formuler l'objectif à atteindre en construisant une vision partagée de chaque situation comme par exemple mieux appréhender (dans le respect de la vie privée) dans le cadre des difficultés les problématiques à résoudre en vue d'une activité durable (problèmes de santé à traiter, budget, logement, accès aux droits, vie personnelle et/ou familiale). **La co-réalisation** : la fixation des règles du jeu pour chaque parcours, la détermination d'un plan d'action et d'un calendrier pour atteindre les objectifs poursuivis. Cela permet d'envisager une entraide entre jeunes/séniors/professionnels et partenaires pour faire circuler les compétences, les informations et dégager des alternatives partagées. Le groupe se réunit une fois par mois mais le jeune a la possibilité à tout moment de solliciter les différents protagonistes du groupe afin de résoudre les difficultés auxquelles il est confronté.

Entre les réunions les jeunes poursuivent leurs recherches individuelles selon les besoins spécifiques de leur projet personnel d'insertion comme par exemple peaufiner leur étude de marché et interroger des personnes ou institutions directement en lien avec l'activité prévue. En fonction des situations, ils peuvent aussi chercher activement du travail, pour celles ou ceux dont le projet implique en premier lieu une rémunération dans le cadre alimentaire et/ou pour parfaire l'expérience. Ils peuvent également trouver le complément de formation obligatoire pour aller de l'avant dans le projet (obligations légales incluses).

Les seniors restent à la disposition des jeunes tant par rapport aux réunions qui doivent être fixées à l'avance afin de pouvoir réserver ces temps tout en gérant le reste des responsabilités personnelles, familiales et/ou d'engagements autres veulent Les jeunes sont d'accord avec cette proposition voire même aussi demandeur de cette démarche. Les seniors restent disponibles aux demandes de rencontres individuelles ou en binôme avec le jeune et le professionnel référent du projet ainsi que pour les actions partenariales et de communication. Les seniors veulent travailler sur la faisabilité et la chronologie de chaque projet de jeune en souci d'une durabilité.

Les chiffres clés du projet :

- Un groupe de **près de 30 jeunes a suivi/suit le projet depuis 2016**
- Un groupe de **9 seniors**
- **5 éducateurs du foyer Duquesne mobilisés** (plus la participation du Directeur de la chef de service)
- **Un accompagnement** qui s'opère sur une période **allant de 12 à 24 mois**



9.3 Résultats et impacts obtenus auprès des participants et analyse des causalités

L'opération vise principalement **le retour à l'emploi mais la levée des freins socio-personnels est un point important travailler par les accompagnants pour permettre une insertion durable des jeunes dans l'emploi**. Les accompagnants travaillent notamment sur les problématiques de logement, de santé, d'addiction, de surendettement, d'handicap, scolaires (remise à niveau), d'accès aux droits, ...

Le **taux de sorties positives est de l'ordre de 70%** : formation (100% sur la première année), emploi (50% en sortie d'accompagnement).

Les résultats obtenus s'expliquent par une combinaison de facteurs :

- **Un projet professionnel construit autour de l'expression d'un rêve** et l'identification des différentes étapes pour y arriver qui vont constituer les étapes de l'accompagnement des jeunes
- **Un accompagnement dans le projet professionnel qui est complètement personnalisé et évolutif** au regard du contexte, des personnalités, ... Une expression a été utilisée par nombreux intervenants pour indiquer que cet accompagnement était de la « dentelle ». C'est notamment le fait que le **nombre de jeunes accompagnés soit réduit** qui permet cette personnalisation fine.
- Un accompagnement des jeunes dans lequel **le collectif** (les seniors bénévoles, les éducateurs et les jeunes eux-mêmes) joue un rôle important ; soutien, entre-aide, retours d'expériences, alternance des accompagnants, ...
- **Une implication personnelle forte**, voire une forme de militantisme, des accompagnants

Le financement FSE a permis de transformer une expérimentation et de permettre le déploiement à une échelle supérieure bien que cette action reste modeste en nombre de jeunes aidés.

9.4 Plus-value de l'opération par rapport à l'existant

Le projet F.E.N.E.T.R.E est un projet expérimental qui évolue **en fonction des différents membres du groupe (jeunes, seniors ou professionnels)**. L'expérimentation permet de le faire évoluer à tout moment en fonction des actualités, des attentes, des ressentis et expériences de chacun.

Par ailleurs les jeunes n'occupent pas qu'une place de participant. Ils sont également acteur de l'opération. Les projets rêvés : il s'agit de la première étape du processus de cette action. Par exemple, lors de la première étape de l'action « la formulation du projet rêvé » les jeunes déjà accompagnés travaillent avec les nouveaux jeunes entrants dans l'action afin de faire émerger leurs projets rêvés. Dès le départ, cette étape a été prise en charge par le groupe de jeunes, car il est plus simple pour eux d'exprimer leurs rêves sans la présence des adultes (seniors et professionnels).

Les CV rêvés constitue également un des aspects innovants et à forte valeur-ajoutée pour la réussite de l'opération. Pour la majorité de ces jeunes, l'étape du curriculum vitae est une étape très douloureuse. En effet, comment faire un cv lorsque l'on a très peu ou de mauvaises expériences. L'idée de les amener à travailler un cv prospectif plutôt que rétrospectif. Cet exercice est un travail de projection, c'est-à-dire se « jeter » en avant. Cette étape est la première concrétisation du projet rêvé et aussi une façon de travailler toutes les étapes qui permettent d'accéder à son rêve et qui vont constituer les étapes de son accompagnement.



9.5 Les conditions de transférabilité de l'action

Cette action est issue d'une expérimentation portée par une association spécialisée dans le cadre d'un micro-projet FSE. A ce titre, la capacité à financer des expérimentations au sein de structures « légères » ne disposant pas toujours des moyens d'ingénierie administrative et financière est essentielle.

Il faut également accepter que les « volumes » de personnes accompagnées soient réduits pour permettre d'adapter, de personnaliser complètement l'accompagnement.

Il convient également, comme c'est le cas ici, de réinterroger la place des personnes accompagnées elles-mêmes dans l'opération. Ne pas les considérer uniquement comme des participants mais comme des acteurs de l'opération.

Enfin, le fait de penser l'accompagnement autour d'un tryptique de soutien (éducateurs, participants et autres tiers) et dans des approches avant tout collectives peuvent constituer des conditions de transférabilité.

9.6 Annexes

Listes des personnes interrogées :

- Christèle GLASSET, Responsable Unité FSE, Direction de l'Action Sociale et de l'Insertion
- Yacine NEKROUF Chargé de mission fonds européens
- Gabrielle JOUBERT Chargée de mission Insertion
- Ludovic MANCHON Gestionnaire administratif et financier FSE
- Alexis DOUALA, Directeur du foyer Duquesne

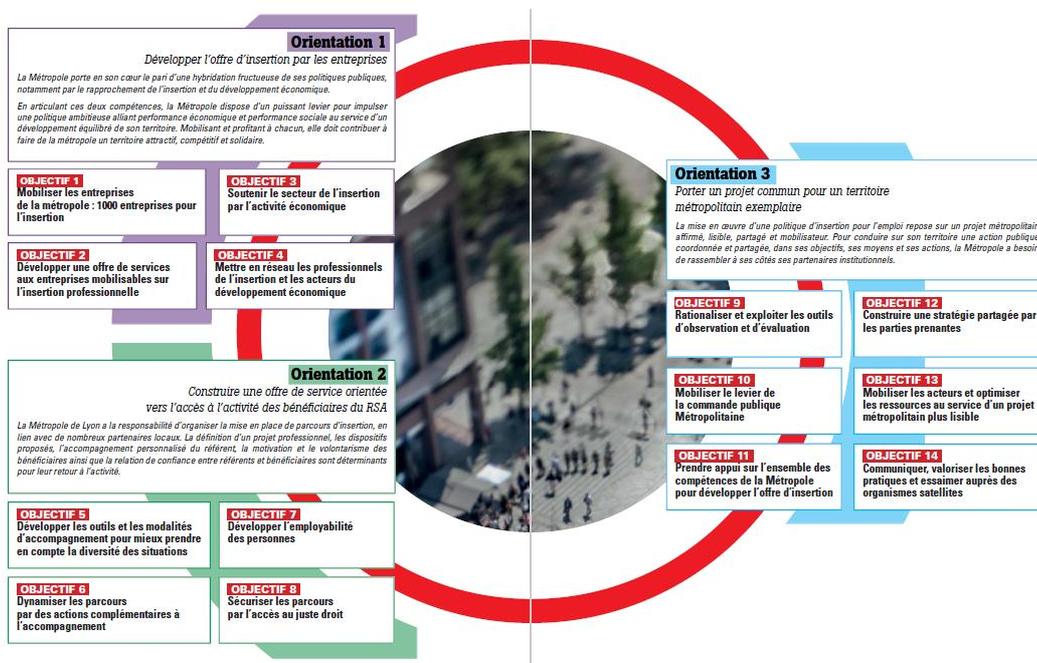


D/ IMPLICATION DES ENTREPRISES DANS LE PARCOURS D'INSERTION



10.2 Objectifs et modalités de mise en œuvre

- Depuis le 1er janvier 2015, la Métropole de Lyon, collectivité à statut particulier unique en France, assure l'exercice des compétences portées auparavant sur son territoire par la Communauté urbaine de Lyon et par le Département du Rhône. À ce titre, elle est chef de file de la politique d'insertion sur son territoire et porte une stratégie de développement économique en direction des entreprises.
- Pour la Métropole l'insertion n'est pas seulement dépendant du développement économique mais en est également un levier en tant que tel (Les services insertion font partie du pôle économique de la Métropole). L'objectif affiché est d'allier performances économique et sociale et favoriser un développement équilibré du territoire. La Métropole Lyon entend ainsi devenir un territoire d'expérimentation de nouvelles démarches porteuses d'emploi et d'innovation sociale.
- Pour cela, elle s'est dotée du **Programme métropolitain d'insertion pour l'emploi (PMI'e) 2016-2020**, né de la concertation avec 250 partenaires et voté le 10 décembre 2015. Elle dispose également d'un programme de développement économique 2016-2021.
- Le Programme métropolitain d'insertion pour l'emploi se traduit par des engagements en faveur des bénéficiaires du RSA fondés sur trois orientations prioritaires déclinées en 14 objectifs opérationnels :



- Afin de favoriser une mise en œuvre du PMI'e en cohérence avec l'ensemble des institutions œuvrant sur les champs du développement économique, de l'emploi, de l'insertion, de la formation, de l'orientation, coordonner l'action de l'ensemble des partenaires et organiser la gouvernance, le Grand Lyon a également initié un **Pacte Territorial pour l'Insertion** en conformité avec l'obligation légale de la loi portant généralisation du RSA (art.15 L2008-1249).



10.3 Résultats et impacts obtenus auprès des participants et analyse des causalités

Résultats :

- **Une forte augmentation des clauses sociales** : 673 727 heures de travail, soit 419 équivalents temps plein sur le territoire.
- **Démarche RH interne au Grand Lyon** : recrutement de 40 saisonniers de la propreté parmi les bénéficiaires du RSA et jeunes suivis par les Missions locales
- **Rénovation des actions d'insertion** : une dizaine de nouvelles actions répondant à de nouveaux besoins des publics (*Exemple : contraintes de mobilité, fracture numérique, santé...*)
- **Développement des liens avec les entreprises pour l'insertion des participants** :
 - Actions innovantes de rapprochement insertion / emploi qui ont bénéficié à 433 personnes en insertion dont 169 au RSA et ont donné lieu à 126 recrutements.
 - Plusieurs démarches en direction des filières porteuses d'emploi (logistique, industrie, numérique, propreté, services aux personnes ...), développé grâce à un partenariat avec les grands comptes du territoire (en lien avec le chef de projet Grands Comptes de la Direction du développement économique) sur l'insertion et l'emploi.
 - Déploiement de la Charte des 1000 :
 - La charte des 1000 propose aux entreprises de mettre en œuvre des actions concrètes pour le recrutement de personnes éloignées de l'emploi, de contribuer à l'accès à l'emploi au plus grand nombre, de faire connaître leurs métiers, de soutenir les acteurs de l'insertion du territoire, de s'investir dans une dynamique locale pour l'emploi.
 - La Métropole de Lyon et la Maison Lyon pour l'Emploi s'engagent à les accompagner dans la mise en œuvre de la charte grâce à un interlocuteur dédié et à valoriser leurs actions.
 - Fin 2017, la Charte rassemblait 480 entreprises, 877 engagements avaient été réalisés par les entreprises pour 4 212 bénéficiaires.
 - Un événement organisé au Musée des Confluences a rassemblé 300 participants dont la moitié entreprises et a permis de lancer la nouvelle Charte en partenariat avec la Maison Lyon pour l'emploi.

Impacts

- La mise en œuvre en 2017 de l'opération portant sur l'animation du PMI'e suggère aujourd'hui **plusieurs niveaux d'impacts étroitement liés** : en interne aux services de la Métropole, au niveau de l'écosystème partenarial mobilisé dans le cadre du PMI'e pour proposer des actions d'insertion et au final pour les participants.
 - **En interne**, l'animation du PMI'e soutenue par le FSE a permis de renforcer les niveaux de mobilisation interservices en faveur de l'insertion pour le retour à l'emploi. Les ambitions et questions relatives à l'insertion des participants sont aujourd'hui prises en compte par tous les services de la Métropole et les participants bénéficient d'une image beaucoup moins discriminante en interne. Par ailleurs, le développement des clauses sociales constitue désormais un objectif partagé par toutes les directions (les marchés de la Métropole non clausés devant aujourd'hui être justifiés par les services concernés).
 - **Vis-à-vis de l'écosystème partenarial de la Métropole du Grand Lyon**, l'opération d'animation du PMI'e permet aujourd'hui de bénéficier de liens partenariaux privilégiés avec les entreprises, le tissu associatif, les acteurs de l'insertion. L'animation de proximité a permis d'aider les structures partenaires à s'inscrire dans une logique d'adaptation de leurs contributions au regard des objectifs de rénovation du PMI'e. Le Grand Lyon dispose aujourd'hui de liens renforcés entre les partenaires et sur l'ensemble de son vaste territoire.



- **Pour les participants**, les impacts devront être véritablement précisés sur une période plus longue. Pour autant, des signaux encourageant renvoient dès à présent aux possibilités accrues de mise en parcours sur la base d'itinéraires structurés et d'une véritable animation en continu, plus dynamique dans la relation emploi et plus adaptée à la diversité des publics. En 2017, la Métropole couvrait en moyenne 38 778 foyers payés (une moyenne en baisse par rapport à celle de 2016 : 39 205). 8 000 foyers bénéficiaires du RSA (soit 20%) touchant également la prime d'activité suite à une reprise d'emploi. Au 31/12/2017, les foyers bénéficiaires sont accompagnés pour 39% par Pôle Emploi sur ses différentes offres de services, 31% sur des itinéraires activités par les maisons de la Métropole, 19 CCAS et quelques associations et enfin à hauteur de 30% sur des itinéraires emploi qui sont portés par différentes structures d'insertion conventionnées par la Métropole.

Facteurs explicatifs :

- L'engagement important des élus locaux et le partage effectif des ambitions du PMI'e aux niveaux politique et institutionnel.
- Une collectivité non seulement centrée sur une compétence insertion mais qui couvre également le développement économique et l'emploi.
- Vis-à-vis des partenaires de la Métropole et notamment des entreprises, la volonté d'agir en faveur de tous les publics en difficulté d'insertion et pas seulement les bénéficiaires du RSA.
- La mise en œuvre du PMI'e en étroite collaboration avec l'ensemble des parties prenantes : partenaires institutionnels, opérateurs, participants

10.4 Plus-value de l'opération par rapport au FSE et à l'existant

Plus-value du FSE :

- Le FSE a permis d'aider à structurer et professionnaliser l'animation du PMI'e en référence à l'ensemble de ses orientations et objectifs prioritaires. Une animation clairement identifiée et professionnalisée au sein de la Métropole comme au niveau des partenaires et des entreprises.
- En ce sens, l'opération a permis d'outiller le Grand Lyon et ses partenaires dans la mise en œuvre du PMI'e
- L'opération conduite avec le soutien du FSE a permis d'impulser les actions nécessaires à la mise en œuvre du PMI'e dans une logique de mobilisation élargie du système d'acteurs et d'accompagnement aux changements induits par les ambitions de rénovation et d'innovation en matière d'insertion.
- Cette capacité d'animation à favoriser/accélérer la mise en œuvre effective des ambitions du PMI'e en mobilisant les acteurs et les aidant à faire face aux changements induits par les ambitions d'adaptation en continu aux besoins, de rénovation et d'innovation.

Caractère innovant de l'opération

- Le caractère innovant de l'opération résulte principalement de la volonté de la Métropole d'intégrer pleinement l'équipe d'animation du PMI'e au sein de la direction du développement économique.
- Favorisé par le statut particulier de la Métropole du Grand Lyon, qui lui donne compétence à la fois en matière d'insertion et de développement économique, cette intégration incarne de façon concrète une approche stratégique de l'insertion comme levier de cohésion sociale territoriale mais également de soutien au développement économique.

Mieux répondre aux besoins des participants

- Une animation technique (des chargés de mission ayant la responsabilité de la mise en œuvre et du suivi technique du programme sur la base de périmètres précis d'expertises et / ou de projet – voir en annexes) du PMI'e fondée sur une prise en compte actualisée des besoins des participants.
- Au sein de la direction du développement économique, es chargés de mission financés par le FSE ont concrètement favorisé les liens interservices en faisant notamment évoluer le regard des développeurs économiques sur l'insertion professionnelle des participants.



10.5 Les conditions de transférabilité d'opération

Conditions

- L'opération conduite par le Grand Lyon peut potentiellement être transférée à d'autres départements en tant que chefs de file de l'inclusion (tout public en difficulté d'insertion, en situation de pauvreté ou menacé de l'être).
 - Des Départements en responsabilité de gestion d'une subvention globale et désireux d'agir au-delà des seuls bénéficiaires du RSA.
 - Des Départements souhaitant rénover l'offre d'insertion, développer, dans un cadre partenarial élargi, des actions innovantes fondées sur des liens renforcés avec le monde économique. Ce lien étant davantage fondé sur une dimension contributive de l'insertion en réponse notamment aux besoins des entreprises en matière de recrutement.

- L'ensemble de ces ambitions stratégiques en faveur d'une insertion pour l'accès et le retour à l'emploi des participants induit des besoins importants sur le plan de l'animation du système d'acteurs, d'impulsion et de suivi des actions correspondantes aux axes stratégiques des politiques départementales d'insertion.

Facteurs limitants :

- L'opération est portée par une collectivité spécifique du point de vue de ses compétences du fait qu'elle est aujourd'hui la seule à l'échelle métropolitaine à couvrir le développement économique, l'emploi et l'insertion.
- En articulant ses compétences insertion et développement économique, la Métropole du Grand Lyon dispose d'un puissant levier pour impulser une politique alliant performance économique et performance sociale au service d'un développement équilibré de son territoire.

10.6 Annexes

10.6.1 La Métropole du Grand Lyon



- La Métropole de Lyon est née le 1er janvier 2015 : c'est une collectivité territoriale unique en France créée par la fusion de la Communauté urbaine de Lyon et du Conseil général du Rhône sur les 59 communes qui composent le territoire du Grand Lyon.
- La Métropole de Lyon assume toutes les compétences exercées auparavant par la Communauté urbaine de Lyon et le département du Rhône ainsi que des compétences supplémentaires qui viennent des communes.
- En matière d'insertion, La Métropole de Lyon accompagne les créateurs d'entreprise, aide à l'insertion professionnelle et attribue le Revenu de solidarité active (RSA).
- Le Grand Lyon est un territoire dynamique et créateur d'emplois - 647 000 emplois dans la Métropole. Cependant, comme toutes les grandes métropoles, il concentre des populations fragiles et connaît un risque accru d'exclusion et de fracture sociale.



10.6.2 La mobilisation du FSE dans le cadre du PMI'e



- La Métropole de Lyon, en tant que chef de file de l'insertion, dispose de crédits du FSE pour financer des projets visant à lutter contre la pauvreté et promouvoir l'inclusion des personnes en difficulté.
- Par le biais d'**appels à projets** annuels organisés autour des trois orientations, la Métropole mobilise le FSE dans le cadre de son PMI'e pour la période 2016-2020 sur 5 axes :
 1. L'accompagnement socioprofessionnel renforcé des publics les plus éloignés de l'emploi
 2. Les actions destinées à lever des freins à l'employabilité
 3. La mise en activité professionnelle
 4. La relation avec les employeurs
 5. L'animation des programmes d'insertion pour rendre efficient le plan d'actions et les dispositifs du territoire (PMI'e, PLIE...)

10.6.3 Acteurs interrogés pour la réalisation de l'étude de cas

- **Christophe LAFOUX**, Directeur de l'insertion et de l'emploi
- **Olivier ROUVIERE**, Responsable du service mobilisation des entreprises & Accès à l'emploi - Direction de l'insertion et de l'emploi
- **Julien TITREN**, Responsable de l'unité dispositif d'appui à l'insertion et à l'emploi - Direction de l'insertion et de l'emploi
- **Amélie SANOU**, Cheffe de projets - Unité Affaires européennes, Service des relations internationales - Direction de l'attractivité et des relations internationales - Délégation Développement économique, emploi et savoirs
- **Stephane BAYLE**, Coordonnateur FSE

10.6.4 Documents consultés pour la réalisation de l'étude de cas

- **Programme Métropolitain d'Insertion pour l'emploi (PMI'e) 2016 – 2020** – Métropole de Lyon
- **Délibération n°2015-0939 du Conseil de la Métropole sur le Programme Métropolitain d'Insertion pour l'Emploi** - Métropole de Lyon
- **La charte des milles** : 1000 entreprises s'engagent pour l'insertion et l'emploi. - Métropole de Lyon
- **Accompagnement des bénéficiaires du RSA 2017** : bilan et perspectives - Métropole de Lyon
- **Maison Métropolitaine d'Insertion pour l'Emploi** - Métropole de Lyon
- **L'insertion dans les marchés publics en 2017** - Métropole de Lyon, Observatoire Métropolitain des clauses d'insertion
- **Itinéraires EMPLOI - Cadre du dispositif métropolitain d'accompagnement socioprofessionnel des bénéficiaires du RSA** – Métropole de Lyon 2018, Direction insertion et emploi, Service parcours d'insertion et accès à l'activité
- **Itinéraires ACTIVITE - Cadre du dispositif métropolitain d'accompagnement socioprofessionnel des bénéficiaires du RSA** – Métropole de Lyon 2018, Direction insertion et emploi, Service parcours d'insertion et accès à l'activité
- **Journées des professionnels insertion emploi 2017 : Formation - action du 10 mars 2017** – Métropole de Lyon
- **Rapport d'instruction - Demande de subvention individuelle** - 2017
- **Bilan n°1 Version 1 de l'opération n°201700996**

10.6.5 Bilan détaillé 2017 des chargé(e)s de mission pour l'animation du PIM,e

Les 2 chargés de mission Territoire et Projets structurants Emploi :

- **Feuille de route** : développer les liens entre entreprises et insertion
- **Bilan 2017** :



- Suivi en 2017 de plusieurs actions innovantes de rapprochement insertion / emploi qui ont bénéficié à 433 personnes en insertion dont 169 au RSA et ont donné lieu à 126 recrutements.
- Plusieurs démarches en direction des filières porteuses d'emploi (logistique, industrie, numérique, propreté, services aux personnes ...), développé un partenariat avec les grands comptes du territoire (en lien avec le chef de projet Grands Comptes de la Direction du Développement Économique) sur l'insertion et l'emploi et organisé **le déploiement de la Charte des 1000**
- En mars 2017, un évènement organisé au Musée des Confluences a rassemblé 300 participants dont la moitié d'entreprises et a permis de lancer la nouvelle Charte en partenariat avec la Maison Lyon pour l'emploi. Fin 2017, la Charte rassemblait 480 entreprises, 877 engagements avaient été réalisés par les entreprises pour 4 212 bénéficiaires.

Chargé de mission Projets d'insertion

- **Feuille de route** : travailler sur le développement de la clause d'insertion dans les marchés publics de la Métropole et sur le territoire.
- **Bilan 2017** :
 - des résultats records en 2017 avec 673 727 heures de travail soit 419 équivalents temps plein sur le territoire.
 - Des travaux ont été lancés visant la signature d'une charte rassemblant les principaux donneurs d'ordre du territoire autour d'engagements communs visant principalement le développement quantitatifs et qualitatifs des clauses d'insertion. Une charte effective en 2018.
 - Concertation conduite avec les Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) afin de re-définir la politique de soutien de la Métropole à ce secteur, politique qui s'est concrétisée en 2018 (avec quelles évolutions ?).
 - Une démarche partenariale interne avec la DRH a permis de proposer de nouvelles opportunités aux publics en insertion en termes d'emploi (recrutements de 40 saisonniers de la propreté parmi les bénéficiaires du RSA et jeunes suivis par les Missions Locales).

La chargée de mission Inclusion Sociale

- **Feuille de route** : travailler à la rénovation de la programmation des actions d'insertion en référence aux évolutions des besoins socio-économiques
- **Bilan 2017** :
 - Un appui au développement de 35 actions d'insertion répertoriées dans le Guide des actions d'insertion 2017 à disposition des référents de parcours RSA, en incluant dans cette programmation d'actions une dizaine de nouvelles actions répondant à de nouveaux besoins des publics (illustrer ces actions).
 - Une démarche plus générale de rénovation de l'ensemble de cette programmation a été initiée fin 2017 en lien avec l'unité Dispositifs d'Appui à l'insertion et à l'Emploi. Rénovation effective à partir de 2018.

Les deux chargés de mission du service parcours d'insertion et accès à l'activité :

- **Feuille de route** : travailler à la rénovation, au déploiement et à l'animation du dispositif d'accompagnement des bénéficiaires du RSA.
- **Bilan 2017** :
 - Un nouveau cadre du dispositif d'accompagnement a été retravaillé en 2017 et diffusé en octobre 2017 aux structures d'insertion dans le cadre de l'appel à candidatures lancé pour 2018. Deux nouveaux cadres ont vu le jour : " Itinéraires activité" et "Itinéraires emploi".
 - Les deux chargés de mission ont procédé à l'instruction technique des 115 dossiers de demandes de financements de structures d'insertion.
 - Dans le cadre du déploiement du dispositif d'accompagnement 2017, 31 visites de mise en oeuvre ont eu lieu, visant à évaluer l'impact du PMI'e sur les pratiques des professionnels accompagnant les bénéficiaires du RSA, et l'appropriation des nouveaux cadres par les structures.



11. Améliorer l'accueil des publics et accélérer leur mise à l'emploi en mobilisant les entreprises (Département du Nord et GIP RESA à Maubeuge)

11.1 Fiche d'identité des opérations

Plateformes de l'Emploi et de l'Insertion Professionnelle (PEIP)															
<p>Porteur et gestionnaire : le département du Nord</p> <ul style="list-style-type: none"> Le Conseil départemental du Nord est le gestionnaire et le porteur de l'opération. Le département gère une enveloppe de subvention globale de 45 M€ sur 2014-2020. En tant que chef de file de l'inclusion, le Département anime le Comité départemental du FSE Inclusion qui regroupe la DIRECCTE, la Région et les 4 OI PLIE du territoire départemental. L'objectif prioritaire de cette instance est d'éviter les doublons dans les financements. Depuis 2015, le Département du Nord réoriente sa politique d'insertion des allocataires du RSA afin de favoriser le retour à l'emploi. Fin 2018, contractualisation avec l'État dans le cadre de la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et lancement du nouveau dispositif : Réussir Sans Attendre. Objectif de l'exécutif : atteindre 100 000 ARSA d'ici 2021 (116 000 fin 2015, 108 000 mi 2019). 	<p>Éléments clefs sur les opérations</p> <table border="1"> <tr> <td>Calendrier</td> <td>Janvier 2016 – Décembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Montant UE</td> <td>1 812 905 € (sur 3 ans)</td> </tr> <tr> <td>Autres cofinancements</td> <td>1 208 601 € du département</td> </tr> <tr> <td>Coût total</td> <td>3 021 506 €</td> </tr> <tr> <td>Profil de participants</td> <td>Allocataires du RSA (ARSA)</td> </tr> <tr> <td>Volume de participants</td> <td>Opération non soumise au suivi des participants mais 27 000 ARSA sollicités sur des offres d'emploi</td> </tr> <tr> <td>Résultats</td> <td>4 000 ARSA ont accepté une offre d'emploi (65%) ou de formation (35%) 100 placements par mois Réseau de 750 entreprises constitué en 3 ans</td> </tr> </table>	Calendrier	Janvier 2016 – Décembre 2018	Montant UE	1 812 905 € (sur 3 ans)	Autres cofinancements	1 208 601 € du département	Coût total	3 021 506 €	Profil de participants	Allocataires du RSA (ARSA)	Volume de participants	Opération non soumise au suivi des participants mais 27 000 ARSA sollicités sur des offres d'emploi	Résultats	4 000 ARSA ont accepté une offre d'emploi (65%) ou de formation (35%) 100 placements par mois Réseau de 750 entreprises constitué en 3 ans
Calendrier	Janvier 2016 – Décembre 2018														
Montant UE	1 812 905 € (sur 3 ans)														
Autres cofinancements	1 208 601 € du département														
Coût total	3 021 506 €														
Profil de participants	Allocataires du RSA (ARSA)														
Volume de participants	Opération non soumise au suivi des participants mais 27 000 ARSA sollicités sur des offres d'emploi														
Résultats	4 000 ARSA ont accepté une offre d'emploi (65%) ou de formation (35%) 100 placements par mois Réseau de 750 entreprises constitué en 3 ans														
<p>Objectifs des opérations et modalités</p> <ul style="list-style-type: none"> Rapprocher l'offre et la demande d'emploi dans des secteurs en tension ou affichant des besoins de recrutement pour mettre en emploi des allocataires du RSA en les formant aux besoins Accompagner les entreprises dans leurs projets de recrutement en leur proposant des profils sur mesure Animer et coordonner un réseau d'acteurs économiques, d'employeurs locaux, de structures d'insertion en lien avec le Service public de l'emploi (SPE) 															
<p>Résultats et impacts obtenus</p> <ul style="list-style-type: none"> Constitution d'un réseau de plus de 750 entreprises qui s'engagent à déposer des offres d'emploi (grands comptes, PME et TPE) Sur 3 ans, 4 000 allocataires ont accepté une offre d'emploi (65%) ou de formation (35%), soit environ 100 allocataires placés par mois 															
<p>Plus-value par rapport à l'existant</p> <ul style="list-style-type: none"> Une approche renouvelée de l'accompagnement des allocataires du RSA (ARSA) tournée vers les besoins des entreprises et la mise en relation directe des ARSA avec les entreprises Une articulation forte du placement des ARSA avec l'offre de formation existante sur le territoire (Pôle Emploi et Région principalement, renforcée dans le cadre du PIC et du PRIC) Des modalités d'animation et de pilotage favorisant la coordination des acteurs du SPE et de la formation 															

Les Maisons Départementales de l'Insertion et de l'Emploi (MDIE) et les coaches emploi



Porteur et gestionnaire

- Conseil départemental du Nord – OI gestionnaire et porteur de l'opération.
- L'expérimentation de la première MDIE à Lille a été soutenue par le FSE. Le déploiement des MDIE en 2018-2019 sur l'ensemble du territoire n'a pas fait l'objet d'un cofinancement FSE mais programmation prévue en 2019 pour le financement des coachs emploi.

Objectifs des opérations et modalités

- Concevoir un lieu unique d'accueil et d'orientation pour les allocataires du RSA
- Améliorer l'accompagnement et l'orientation des ARSA

Dans le cadre de la généralisation des MDIE au territoire départemental :

- raccourcir les délais d'accueil et d'orientation (moins d'un mois) et augmenter le nombre d'allocataires accueillis et orientés (40 000 dans l'année)
- Proposer une nouvelle offre de coaching vers l'emploi de 3 mois pour les nouveaux allocataires dans une perspective de retour rapide à l'emploi (43 coachs emplois sur les 7 MDIE)

Éléments clefs sur les opérations

Calendrier	01/2018-12/2018 (pour la MDIE)
Montant UE	126 000 € (2,8 M€ prévus sur les coachs emplois en 2019-2020)
Autres cofinancements	84 000 € (département)
Coût total	210 000 € (26 M€ au total sur 3 ans pour la généralisation des MDIE)
Profil de participants	Allocataires du RSA (primo entrants spécifiquement)
Volume de participants	Opération non soumise au suivi des participants
Résultats	Manque d'antériorité pour qualifier précisément les résultats Premiers taux d'accès à l'emploi de 50% dans les 3 mois suivant la fin du coaching

Résultats et impacts obtenus

- Raccourcissement des délais d'accueil et d'orientation dans un parcours d'accompagnement des nouveaux ARSA
- Premiers résultats encourageants sur l'insertion des publics accompagnés par les 43 coachs emploi (50% de sortie en emploi 3 mois après la sortie)

Plus-value par rapport à l'existant

- Constitution d'un réseau de lieux d'accueil et d'orientation des ARSA (7 MDIE créées en 6 mois en plus de la MDIE de Lille)
- Nouvelle offre de service de coaching vers l'emploi, s'inscrivant dans une logique intensive de retour rapide (3 mois maximum d'accompagnement), articulant l'outil des PEIP déjà existant pour favoriser le rapprochement offre et demande d'emploi

La coordination de l'offre d'insertion – Opérations d'ingénierie portées par le GIP Réussir En Sambre Avesnois (Resa)

Le GIP Réussir En Sambre Avesnois (Resa)

- Le porteur GIP Réussir en Sambre Avesnois (Resa) est une structure créée en 2014 qui réunit 7 dispositifs territoriaux (2 missions locales, 3 PLIE, et 2 Maisons de l'Emploi relevant de 4 intercommunalités) sur l'arrondissement de Maubeuge dans une logique de guichet unique.
- 3 missions : 1/ L'information, l'accueil et l'orientation de tous les publics, 2/ L'accompagnement, au travers des divers dispositifs mobilisés, des publics et des entreprises, 3/ Le développement *via* l'ingénierie de projet
- La structure est portée politiquement et financièrement par les 4 EPCI. Cette évolution s'est faite à moyens et effectifs constants. Le GIP a porté 16 opérations sur les 3 OS de l'axe 3 dont 2 sur des opérations d'ingénierie visant le développement de la coordination de l'offre d'insertion sur le territoire. Le FSE représente 20% du budget annuel de la structure.

Le gestionnaire : l'OI Europe en Hainaut

- L'OI Europe en Hainaut est un GIP facilitateur d'accès aux programmes européens (FSE et autres). Il assure la gestion d'une enveloppe de subvention globale de 17 M€ de FSE. 115% de taux de programmation

Éléments clefs sur les opérations

Calendrier	2016-2018 (deux opérations d'un an)
Montant UE	300 000 € sur 2 ans
Autres cofinancements	120 000 € (EPCI)
Coût total	420 000 €
Profil de participants	ARSA, chômeurs LD et TLD
Volume de participants	Opérations d'ingénierie non soumises au suivi des participants
Résultats	Association d'expertises pluridisciplinaires Harmonisation des pratiques dans l'accueil des publics



en 2019.

Objectifs des opérations et modalités

- Animer et coordonner les acteurs du territoire visant l'insertion professionnelle des publics les plus éloignés de l'emploi.
- Revaloriser l'offre d'insertion en fonction de besoins identifiés en matière d'accompagnement vers l'emploi.
- Développer de nouvelles actions concertées avec les partenaires de l'emploi, ou de la concertation territoriale, pour présenter aux publics et aux entreprises une offre de service cohérente.

Principaux résultats et plus-value par rapport à l'existant

- Guichet unique d'arrondissement regroupant tous les outils d'accès à l'emploi avec des relais locaux, dans une logique de service public de l'insertion. L'accueil est identique pour tous les publics, les agents d'accueils sont formés à présenter l'ensemble de l'offre de service du GIP et pouvoir de cette façon apporter un premier niveau d'information uniforme et de qualité.
- Association d'expertises pluri-disciplinaires, pour la construction et la mise en œuvre de parcours reliant le participant à l'entreprise.
- Harmonisation des pratiques dans l'accueil des publics.

11.2 Objectifs des opérations et modalités de mise en œuvre

11.2.1 Les PEIP : un outil d'ingénierie innovant tourné vers les besoins des entreprises et organisant des « circuits courts de placement à l'emploi » pour les ARSA

Les Plateformes de l'emploi et de l'insertion professionnelle (PEIP) sont un dispositif expérimental porté par le département et né de la délibération du 17 décembre 2015 qui amende le PDI 2014-2017 et traduit l'inflexion de la stratégie du département du Nord vers le retour à l'emploi des allocataires du RSA (ARSA).

Elles ont pour ambition de développer les relations du département avec les entreprises (PME et grands comptes) et d'animer et de coordonner un réseau d'acteurs économiques, d'employeurs locaux, de structures d'insertion en lien avec le Service public de l'emploi, dans un objectif partagé de retour à l'emploi des allocataires du RSA. Concrètement, les chargés de missions des plateformes collectent les offres d'emploi auprès des entreprises partenaires des plateformes et positionnent des ARSA répondant le mieux à ces offres en les formant si besoin selon le schéma suivant :



Le Département pilote, *via* la Direction de l'insertion professionnelle et de la lutte contre les exclusions (DIPLE), les 8 plateformes territoriales de l'emploi au sein des Pôles d'insertion professionnelle et de lutte contre les exclusions (PIPLE) au sein des Directions territoriales, celles-ci sont appuyées par la 9^e plateforme départementale située à la DIPLE.

Plus spécifiquement l'opération se décline en 4 axes / objectifs couvrant les actions suivantes :



- **1 - Mobiliser l'offre d'emploi et le monde économique : prospection et signature** de conventions de partenariat avec des acteurs économiques (grands comptes, branches professionnelle, PME, consulaire), collecte d'offres d'emploi, notamment sur les métiers en tension.
- **2 - Mobiliser la demande d'emploi** : renforcement des partenariats entre le département et les acteurs du SPE et de la formation (Pôle emploi, Direccte, Région, métropole) pour favoriser à la fois le repérage du public et l'accès des allocataires du RSA à l'offre de droit commun d'accès à l'emploi (rencontres-échanges, procédure de prescription des ARSA, convention sur l'accès à la formation).
- **3 - Organiser le rapprochement de l'offre et de la demande d'emploi :**
 - **animation du réseau des partenaires territoriaux** et mise en place d'une gouvernance dédiée *via* l'animation régulière de **groupes opérationnels de mise à l'emploi (GOME)** (1 par mois, 75 au total en 2017). Ces groupes réunissent les partenaires du département et un ou plusieurs acteurs économiques (entreprises, consulaires, branches) d'un secteur affichant des besoins de recrutement : le besoin est mis en relation avec les propositions de profils potentiels.
 - **l'animation de l'ingénierie de recrutement (sélection et positionnement des candidats,** suivi des démarrages de contrats en lien avec les partenaires, orientation vers une formation)
- **4 - Favoriser la gouvernance, le pilotage et l'animation du dispositif** (Coordination interne, réunions avec la Commission territoriale Insertion professionnelle (CTIP) qui porte la stratégie et la politique territoriale d'accès à l'emploi des allocataires du RSA, participation aux réunions de régulation, d'articulation et de projets en lien avec l'accès à l'emploi des allocataires du RSA, suivi).

La logique de formation fait partie intégrante de l'accompagnement puisque, selon les besoins à pourvoir (court ou moyen terme), les allocataires sont orientés vers une action de formation soutenue par la Région ou Pôle Emploi. 28 ETP sont dédiés au fonctionnement des PEIP (4 au niveau départemental et 24 au niveau territorial, couvrant des profils de chargés de mission et de chargés d'appui).

11.2.2 *Les Maisons départementales de l'insertion et de l'emploi : d'une expérimentation lilloise soutenue par le FSE à sa généralisation dans le cadre du Service public de l'insertion*

Face au désengagement du CCAS de Lille dans l'accompagnement des ARSA (3 000 allocataires accompagnés en moyenne par an), le Département a décidé de créer en mai 2017 la Maison départementale de l'insertion et de l'emploi de Lille (MDIEL), un lieu unique dédié à l'accueil, l'information, l'orientation et l'accompagnement des ARSA en insertion sociale de Lille.

Un lieu unique d'accueil d'orientation et d'information des ARSA, au format renouvelé

Cette nouvelle offre de service de proximité vise une meilleure orientation des allocataires dès leur entrée dans le dispositif RSA et la mise en place d'un accompagnement adapté à la situation sociale et professionnelle de la personne.

Tout nouvel allocataire est accueilli pour la première fois dans une réunion d'information collective suivie d'un entretien individuel. La phase d'accompagnement est ensuite réalisée dans l'UTPAS de référence de l'allocataire où se trouve l'assistant social insertion. Un CER (Contrat d'Engagement Réciproque) de 6 mois est établi avec des rendez-vous de suivi afin d'évaluer la progression du parcours et des démarches. Les partenaires mobilisés autour de l'accompagnement sont les structures financées dans le cadre de l'appel à projets Insertion vers lesquelles un allocataire peut être orienté en fonction de la problématique identifiée.

Au terme de l'accompagnement par le travailleur social insertion, l'allocataire doit pouvoir accéder à :



- une orientation vers un partenaire socioprofessionnel du département : IOD, PLIE, SIAE
- une orientation vers Pôle Emploi (toutes les difficultés sociales ayant été levées)
- ou un accès direct à un emploi

Le format et l'aménagement du lieu se voulait au départ différent de ceux des permanences des unités territoriales de prévention et d'action sociale déjà existantes. En effet, la MDIEL est dotée d'outils numériques (écrans avec offres d'emploi, espace documentation et un accès à internet), d'espaces ouverts favorisant les entretiens collectifs (contre des entretiens principalement individuels dans les unités territoriales).

Une extension des MDIE à l'ensemble du territoire pour améliorer l'orientation et l'accompagnement des ARSA

A la suite de la publication de la stratégie de lutte contre la pauvreté, le département du Nord décide de s'appuyer sur l'expérimentation de la MDIEL pour répondre à l'objectif d'accélération de l'orientation et du démarrage de l'accompagnement des allocataires du RSA¹³. Entre fin 2018 et juin 2019, 6 autres MDIE sont créées sur le format de la MDIEL (1 par arrondissement) ainsi que 8 antennes ouvertes dans les territoires ruraux.

L'objectif est **d'améliorer l'accueil et l'orientation dans un parcours d'accompagnement orienté emploi** des nouveaux allocataires du RSA. 40 000 personnes par an doivent être reçues dans l'année.

Concrètement, dans le mois qui suit la demande de RSA, l'allocataire est convoqué pour un rendez-vous à la MDIE (entretien de 45mn à 1h) avec le chargé d'orientation dont il dépend afin de définir avec lui l'accompagnement dont il a besoin. Le chargé d'orientation rappelle les droits et devoirs de la personne, précise son profil et ses attentes, et définit son orientation : soit vers Pôle Emploi, vers les dispositifs d'accompagnement socio-professionnel des partenaires du département (IOD, PLIE, SIAE), vers un parcours insertion sociale ou vers le « coaching emploi » MDIE, lancé en 2018.

Des MDIE articulées aux Plateformes de l'emploi et de l'insertion professionnelle (PEIP) et proposant un coaching personnalisé de 3 mois visant la mise à l'emploi

Afin de répondre à l'objectif que s'est fixé le département en termes de réduction du nombre d'allocataires du RSA (moins de 100 000 en 2021 sachant que le territoire en comptait 116 000 en 2015 et 108 000 en juillet 2019), les MDIE proposent aux ASRA, à l'issue de leur premier rendez-vous avec le chargé d'orientation, un **coaching personnalisé et intensif vers l'emploi** pendant 3 mois (1 rdv par semaine). L'accompagnement est réalisé par des coachs emploi (profil de conseiller insertion professionnelle). Chacun des 43 coachs répartis dans les 7 MDIE dispose d'un portefeuille de 35 personnes durant 3 mois, soit une capacité maximum de 6 000 coachings dans l'année. Concrètement, l'accompagnement des coachs emploi vise à optimiser les capacités et l'autonomie des ARSA (valorisation des compétences, préparation aux entretiens, rédaction des CV,) et à proposer des offres d'emploi issues des secteurs d'activité en tension (notamment celles collectées par le biais des PEIP).

Le département prévoit sur 2019-2020 de programmer 2,9 M€ de crédits FSE sur le financement de postes de coachs emploi dans les MDIE.

En 2018, le département a lancé une offre de service similaire en direction des jeunes allocataires du RSA (25-29 ans), dont le nombre est estimé à 20 000 sur le département. Cette opération, financée par le volet régional de l'IEJ (PO FEDER-FSE-IEJ Nord-Pas-de-Calais), vise l'accompagnement de 2 200 jeunes sur 3 ans et repose sur un coaching de 4 mois visant une sortie en emploi ou en formation.

¹³ La stratégie de lutte contre la pauvreté définit un objectif de 30 jours pour l'orientation et 3 semaines pour l'accompagnement ainsi que la signature d'un contrat d'engagement dans 100 % des cas.



11.2.3 L'ingénierie de développement du GIP Résa : renforcer la coordination et la cohérence de ses services pour décloisonner les dispositifs

Les opérations d'ingénierie du GIP s'articulent autour de 4 actions qui soutiennent le fonctionnement du GIP et contribuent à la construction finale d'une offre d'insertion sociale et professionnelle. Il s'agit de créer des outils permettant la création d'un socle commun de connaissances, la mise en place de procédures internes inscrivant les différents secteurs du GIP autour d'un projet commun :

- **Coordination de l'offre d'insertion sur le territoire** (animation des réunions et des instances décisionnelles et partenariales du PLIE à l'échelle de l'arrondissement, organisation de comités d'accès au PLIE mensuels avec des représentants prescripteurs et financeurs, harmonisation des méthodologies d'accompagnement et administratives, mise en place de réunions de suivi de parcours)
- **Mise en œuvre de projets innovants** (Veille informative et recherche sur les projets innovants, rédaction des réponses à différents appels à projets permettant d'étoffer l'offre de service à destination des publics PLIE)
- **Coordination Entreprises** (les chargés de relations entreprises développent une prospection et une prospective sur les besoins exprimés par les entreprises)
- **Développement de l'ingénierie sur l'offre d'insertion sur le territoire**

La conception des projets et la mise à disposition des différents outils doit permettre à terme de gagner en efficacité dans l'accompagnement des publics PLIE.

11.3 Résultats et impacts obtenus auprès des participants et analyse des causalités

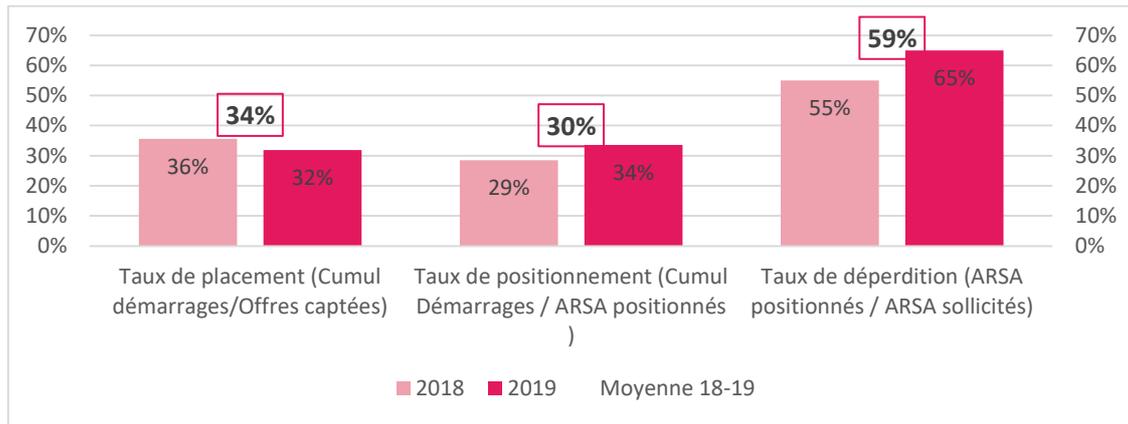
L'opération relative aux plateformes n'étant pas soumise au suivi des participants, l'analyse des résultats porte sur des données agrégées issues du bilan réalisé par le département du Nord durant l'été 2019. Ce bilan consolidé ne permet pas d'apprécier finement le devenir des participants ayant signé un contrat de travail ou suivant une formation.

Sur 3 ans (septembre 2016–juillet 2019), les principaux résultats des PEIP sont les suivants :

- **Constitution d'un réseau de plus de 760 entreprises** qui s'engagent à déposer des offres d'emploi (278 à fin 2017) relevant principalement des secteurs de la grande distribution, du nettoyage, de la logistique et de l'aide à domicile.
- La mobilisation de ce réseau a permis de **collecter 12 700 offres d'emploi ou de formation** (5 411 à fin 2017, montée en puissance en décembre 2017).
- **27 000 allocataires du RSA ont été sollicités** (c-à-d. présélectionnés et contactés pour une offre) et parmi eux 16 000 positionnés (présents et positionnés directement par la plateforme sur une offre d'emploi) et **4 000 ont accepté une offre d'emploi** (65%) ou de formation (35%), soit environ 1200 par an et 100 par mois.
 - A titre d'illustration, les plateformes ont contribué à 8% des recrutements nationaux du club Med sur la saison hiver 2018.



Figure 1 – Principaux résultats sur les sorties des ARSA positionnés (source : Département du NORD)



La faible antériorité de la MDIEL et des 6 autres MDIE créées par la suite rend difficile l'analyse des résultats, notamment du coaching personnalisé. Toutefois un raccourcissement du délai d'accueil et d'orientation des nouveaux allocataires du RSA est déjà observé, grâce à une refonte du process d'orientation des ARSA.

- Réduction des délais d'accueil et d'orientation des ARSA (passé à 19 jours) conformément à l'objectif défini dans le cadre de la stratégie de lutte contre la pauvreté
- Déploiement rapide des MDEI et de leurs antennes sur l'ensemble du territoire départemental
- Une baisse sensible du volume d'allocataires du RSA est observée (supérieure à la moyenne nationale) depuis 2015 sur le territoire
- Rapprochement des acteurs du monde économique (PME, grands Comptes) avec les acteurs de l'insertion et des publics allocataires de minima sociaux :
 - En faisant évoluer les représentations et la connaissance qu'ont les entreprises du public allocataire de RSA
 - En renforçant la connaissance qu'ont les travailleurs sociaux du monde de l'entreprise (multiplication des échanges, visite d'entreprise sur site etc.)
- Une meilleure articulation des offres de services du département avec celles de Pôle Emploi et de la Région:
 - Pôle Emploi : convention de partenariat avec le Département portant sur la mobilisation des demandeurs d'emploi allocataires du RSA, sur le partage des offres d'emploi et de la prospection, et sur la mobilisation des mesures favorisant le retour à l'emploi pour les ARSA (#versunmétier; Valorisation Image Pro...)
 - Partenariat Région : travail sur des formations spécifiques et adaptées aux besoins de l'entreprise pour les allocataires du RSA

Des améliorations en termes de suivi et d'évaluation des parcours des publics sortis des plateformes emploi sont à envisager, les informations sur le devenir des participants étant limitées à la situation de démarrage : en emploi ou en formation (sans pouvoir qualifier précisément ces sorties).



11.4 Plus-value de l'opération et du FSE et par rapport à l'existant

- Face à l'explosion des dépenses du département dédiées au paiement de l'allocation RSA, le FSE a permis d'expérimenter et de généraliser une nouvelle offre de service en matière d'accompagnement des ASRA (les PEIP et les MDEI).
- Les PEIP constitue un outil d'ingénierie innovant partant des besoins des entreprises et s'inscrivant en rupture avec l'approche habituelle centrée sur la demande des allocataires. Combinées aux MDIE et au coaching Emploi, ces opérations permettent un renforcement de l'accompagnement à visée professionnelle pour un type de public qui n'en bénéficiait pas ou peu.
- La présence de la plateforme de l'emploi et de l'insertion professionnelle dans les locaux des MDIE permet une mise en relation plus directe entre les personnes les plus proches de l'emploi et des dispositifs d'insertion professionnelle existants.
- Le caractère innovant du GIP Resa repose sur son regroupement des différents outils territoriaux (PLIE, ML, MDE) dans le cadre d'une même structure et au sein d'un même lieu qui permet un accueil unique et une orientation adaptée. L'organisation et la coordination interne des services Emploi du GIP Résa, soutenues par le FSE, permettent d'éviter une superposition des dispositifs et d'apporter des solutions adéquates au parcours vers l'emploi des bénéficiaires.

Si le déploiement des MDIE et les PEIP ont contribué à améliorer l'articulation de l'offre de service de Pôle Emploi, de la Région et du département et la coordination de l'offre d'insertion dans son ensemble à l'échelle du territoire, on observe néanmoins encore un certain cloisonnement entre l'action du département et celle des autres opérateurs du territoire (PLIE, SIAE, ML), soutenus par les EPCI. Aussi, la nouvelle offre de service déployée par le département a-t-elle pu être considérée comme redondante, voire concurrente de celle déjà en place par certains d'opérateurs intervenant dans le champ de la médiation à l'emploi.

11.5 Les conditions de transférabilité de l'action

- Un portage politique fort pour mobiliser les entreprises du territoire : les PEIP ont bénéficié au départ de l'implication forte du Président du CD dans le cadre de la promotion et de la sensibilisation des entreprises du territoire
- Une stratégie de communication adaptée : le département a largement communiqué sur ses dispositifs pour associer les acteurs à la démarche
- Investissements financiers importants dans les locaux d'implantation des MDIE et leur mobilier intérieurs (outils numériques)
- S'agissant de l'accompagnement coaching emploi, le Département du Nord s'est notamment inspiré de Flash Emploi développé par la Fondation de Nice Patronage Saint Pierre Actes dans les Alpes-Maritimes. Le Département du Bas-Rhin initie également un projet dans ce sens.
- La création du GIP Resa a été permise par un rapprochement et une convergence des présidents des 4 EPCI qui finançaient les 7 « anciennes » structures (PLIE, ML, MDE) réunies aujourd'hui au sein d'un GIP unique



11.6 Annexes

11.6.1 Personnes interrogées

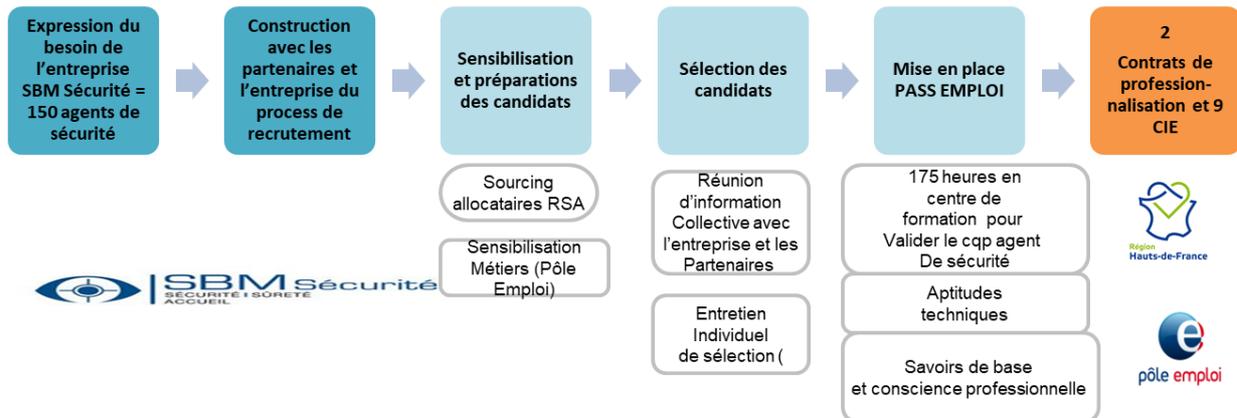
Conseil départemental du Nord

- Isabelle DAMBLIN, Directrice Lutte contre les Exclusions et promotion de la santé
- Françoise CABARET-CASTELAIN, Responsable du Service ingénierie et développement des financements, Pôle optimisation financière, Direction des finances et du conseil en gestion
- Christine WINDELS, Chargée de mission FSE
- Vincent SOUVERAIN, Chargé de mission PDEIP

GIP réussir en Sambre Avesnois et OI Europe en Hainaut

- Christelle LECOMTE, Directrice générale du GIP Réussir En Sambre Avesnois
- Malika BOUDINA, Responsable de secteur PLIE GIP Réussir En Sambre Avesnois
- Rudy GAQUERE, Directeur du GIP Europe En Hainaut

11.6.2 PEIP : Exemple de bonnes pratiques dans le cadre de la coupe du monde féminine de football à Valenciennes et du recrutement massif d'agents de sécurité



Valeur ajoutée de la Plateforme du Valenciennois

- ⇒ la mise en place avec Pôle Emploi d'une étape de pré sélection et préparation des candidats, garant de la qualité du sourcing
- ⇒ la mise en place d'un PASS EMPLOI
- ⇒ Mobilisation des partenaires pour le sourcing (entreprise contact Plateforme)
- ⇒ Négociation avec l'entreprise pour la mise en place de contrat cie et contrat de pro pour les allocataires du RSA
- ⇒ la le changement de représentation des profils RSA des employeurs du secteur de la sécurité



12. Le placement en emploi comme priorité d'intervention (Sarthe)

12.1 Fiche d'identité

Intitulé étude de cas / opérations									
<p>Porteur et gestionnaire</p> <ul style="list-style-type: none"> Dans le cadre de ses opérations de placement en emploi, le Conseil départemental 72 est à la fois gestionnaire et bénéficiaire. Il est gestionnaire d'opérations de retour à l'emploi mises en œuvre par des organismes externes proposant des actions sur des territoires spécifiques (ruraux vs urbains). Il est également bénéficiaire pour mener un travail spécifique d'identification d'offres d'emploi sur le territoire et de prescription des bRSA vers les différents prestataires. Les organismes externes sont Familles Rurales qui déploient des actions plutôt en milieu rural, ARGOS en milieu urbain et Relais Emploi qui intervient sur l'ensemble du territoire <i>via</i> la méthode IOD (intervention sur les offres et les demandes). L'ensemble de ces opérations constitue le dispositif de retour à l'emploi sur le territoire de la Sarthe. <p>Objectifs des opérations et modalités</p> <ul style="list-style-type: none"> Capter des offres d'emploi du secteur privé et public, <i>via</i> des démarches pro-actives auprès des employeurs Accompagner les personnes bRSA pour leur permettre de répondre aux offres collectées sur le territoire <p>Résultats et impacts obtenus</p> <ul style="list-style-type: none"> Environ 500 participants accompagnés par an, un taux de retour à l'emploi qui se situe entre 20 et 25% Un coût unitaire participant autour de 1 000 € <p>Plus-value par rapport à l'existant</p> <ul style="list-style-type: none"> Un dispositif entièrement tourné vers le retour à l'emploi Un dispositif porté par différents acteurs, ce qui permet de couvrir l'ensemble du territoire, de nouer durablement des relations avec des employeurs sur le territoire de réalisation et d'adapter l'accompagnement selon les profils de participants Une forte volonté politique et partenariale tournée vers la performance du dispositif 	<p>Éléments clefs sur les opérations</p> <table border="1"> <tr> <td>Calendrier</td> <td>2015-2018</td> </tr> <tr> <td>Montant UE</td> <td>1 488 000 €</td> </tr> <tr> <td>Autres cofinancements</td> <td>1 821 000 €</td> </tr> <tr> <td>Coût total</td> <td>3 309 000 €</td> </tr> </table> <p>Profil de participants</p> <p>Uniquement des bRSA</p> <p>Volume de participants</p> <p>1978 participants sur la période 2015-2018. Les opérations portées par le Département ne comptent pas de participants</p> <p>Résultats</p> <p>Des taux de retour à l'emploi qui se situent en moyenne entre 20 et 25 % selon les années</p>	Calendrier	2015-2018	Montant UE	1 488 000 €	Autres cofinancements	1 821 000 €	Coût total	3 309 000 €
Calendrier	2015-2018								
Montant UE	1 488 000 €								
Autres cofinancements	1 821 000 €								
Coût total	3 309 000 €								



12.2 Objectifs des opérations et modalités de mise en œuvre

Le département de la Sarthe a depuis très longtemps placé les opérations de retour à l'emploi comme une de ses priorités d'intervention. Ce type d'accompagnement est fortement soutenu par les élus du Conseil départemental car il est considéré comme étant une des solutions pour permettre aux personnes de sortir des systèmes de droits. A ce titre, le dispositif est avant tout orienté pour accompagner les bRSA du territoire de la Sarthe pour un retour à l'emploi.

Cette action de placement en emploi, géré par le département de la Sarthe en qualité d'OI, est organisée de la manière suivante :

- **Une équipe de 7 conseillers emploi du Département** répartis sur le territoire qui ont des missions dédiées à la captation d'offres d'emploi et au placement en emploi et en formation conformément à l'axe Emploi du Pacte territorial d'insertion. Ces conseillers ont pour mission de :
 - Rencontrer les chefs d'entreprises pour identifier les besoins, capter des offres d'emploi. Les offres d'emploi à pourvoir sont issues majoritairement de la prospection directe des conseillers emploi (téléphonique et physique, mailings,...) sur tous les secteurs d'activité et tout type de poste, prioritairement de première qualification ;
 - Aider les employeurs à répondre à leurs problématiques de recrutement de personnel qualifié par une information sur les dispositifs de formation existants, une mobilisation du public vers ces formations, une valorisation des métiers porteurs ;
 - Établir et animer le partenariat avec les différents acteurs de l'emploi et de la formation (associations qui accompagnent le public, Pôle emploi, Région, ...);
 - Être référent d'un ou plusieurs secteurs d'activité économique : participation aux réunions, aux forums emploi, à toute initiative sur les métiers en question et prospection des entreprises sur le secteur économique de référence, chargé de mettre en œuvre toute action favorisant le retour à l'emploi...;
 - Assurer un suivi dans l'emploi à travers un accompagnement de l'employeur et du salarié, par la mise en place de réponses adaptées au besoin (formation, mobilité, ...) dans l'objectif de favoriser le maintien dans l'emploi;
 - Participer à l'animation d'un vivier d'allocataires du RSA : requêtes sur la base de données RSA, mise en place d'informations collectives, de rendez-vous individuels, de groupes en fonction des métiers recherchés, enregistrement des données liées à l'emploi sur un tableau de suivi interne.

- **Le Relais Emploi** (structure associative), partenaire externe (bénéficiaire de FSE), propose des actions de retour à l'emploi *via* la méthode IOD (intervention sur l'offre et la demande). Relais Emploi intervient sur prescription du Département et structure son action autour de l'accompagnement des bRSA pour leur permettre de se positionner sur les offres identifiées. Relais Emploi dispose également d'un réseau d'entreprises partenaires ce qui permet d'identifier d'autres opportunités en complément de celles du Département. 9 chargés de mission (9 ETP) interviennent sur ces actions.

- **Familles Rurales Association d'Entraide Familiale**, partenaire externe (bénéficiaire de FSE), a pour objet social de favoriser le retour à l'emploi et lutter contre les exclusions professionnelles et sociales. Dans le cadre du dispositif de retour à l'emploi, elle propose un accompagnement socio-professionnel des bénéficiaires du RSA en milieu rural. Tout comme Relais Emploi, Familles Rurales intervient sur prescription du Département. L'association mobilise 1,5 ETP pour cette opération.

- **Argos** (prestataire privé) intervient dans le champ de l'insertion professionnelle à travers différents dispositifs d'accompagnement. A ce titre, la structure est prestataire du Conseil départemental de la Sarthe sur des actions orientées spécifiquement vers des bénéficiaires du RSA. Argos intervient également sur prescription du Département et plutôt en milieu urbain. 2,5 ETP sont dédiés à cette opération.



Pour les bRSA, l'accompagnement proposé se matérialise de la manière suivante :

- des entretiens individuels avec les structures chargées de leur placement. Ces entretiens sont souvent individuels, mais il peut aussi y avoir du collectif. La fréquence des entretiens est adaptée aux profil et besoins des personnes
- la construction d'une stratégie pour le retour à l'emploi basée sur l'identification des compétences clés
- la mise en relation avec l'employeur, une aide à la prise de contact et un accompagnement en entreprise (première rencontre, puis post-prise de poste)

L'ensemble de ces interventions constituent le dispositif de retour à l'emploi proposé aux bRSA sur le territoire de la Sarthe.

Ces choix de mise en œuvre permettent de proposer un accompagnement sur l'ensemble du département, de proposer des accompagnements spécifiques pour des bRSA vivant en milieu rural et ceux vivant en zone urbaine, de prendre en compte également les freins sociaux des personnes et d'y apporter des solutions pour maximiser les taux de retour à l'emploi.

Par ailleurs, cet accompagnement permet d'identifier des freins socio-professionnels spécifiques pour les bRSA accompagnés avant de travailler sur leur placement en emploi.

Pour compléter le dispositif de placement en emploi, le Conseil départemental travaille également sur des opérations d'insertion de clauses sociales dans les appels d'offres des collectivités du territoire. Les équipes du Département démarchent les collectivités pour les sensibiliser et les aider à l'insertion de clauses sociales puis accompagnent les entreprises retenues pour les mettre en œuvre en proposant des candidats.

Pour les acteurs, les facteurs de réussite reposeraient sur les éléments suivants :

- Un partenariat de qualité entre les différents acteurs du dispositif, *via* notamment des dialogues de gestion réguliers pour fluidifier les accompagnements, traiter en commun certains cas et ajuster les périmètres d'intervention
- Dans le cadre d'opérations de placement en emploi, la clé repose sur le maillage entre les acteurs et les employeurs pour répondre aux spécificités des profils accompagnés mais également l'instauration d'une relation de confiance vis-à-vis des employeurs
- Un partage également très clair des responsabilités dans la relation aux employeurs
- Le suivi personnalisé et dans le temps des personnes (notamment pour éviter les ruptures)
- Une approche pragmatique orientée sur les résultats

Dans le cadre de ce dispositif, les principales difficultés rencontrées sont :

- Les capacités à bien qualifier et connaître le public accompagné notamment sur leurs expériences, leurs capacités et leurs motivations afin de leur proposer les offres d'emploi les plus adaptées et/ou d'identifier des freins à lever avant toute proposition d'emploi. Il semblerait intéressant de disposer d'outils numériques permettant de faire le matching « automatique » entre les profils des personnes et les offres disponibles
- La motivation des personnes en matière de retour à l'emploi est un frein récurrent qui semble difficile à lever
- La difficulté pour certaines typologies d'offres (transports, services aux personnes, maintenance, ...) de proposer des profils adaptés. Les offres d'emploi collectées seraient plus nombreuses que le nombre de personnes à proposer aux différents employeurs

12.3 Résultats et impacts obtenus auprès des participants et analyse des causalités

Dans le cadre de programme d'accompagnement, **le taux de retour à l'emploi se situe entre 20 et 25% selon les années et le profil des personnes accompagnées**. Près des **2/3 de ces placements en emploi sont des CDD de plus de 6 mois**.

Ces résultats mis en perspective des coûts unitaires par participants (**autour de 1 000€ par participant**) permettent d'attester d'une certaine efficacité du dispositif. En effet, nous avons pu noter dans le cadre de l'évaluation de l'axe 3 que le coût moyen par participant ramené à l'emploi était de 3000€ environ.

L'accompagnement individualisé dans le temps, la construction d'un projet professionnel basé sur les compétences de la personne, combiné à une démarche « pro-active » de collecte d'offres d'emploi constituent les ingrédients de ces résultats.

Sur ce dernier point relatif aux démarches pro-actives de collecte d'offres d'emploi, entre 2015 et 2018, les équipes du Département ont :

- **Établi près de 2 500 contacts directs**, au cours de visite et/ou d'entretiens téléphoniques, avec des employeurs (privés et publics) du territoire
- **Collecté près de 3 000 offres d'emploi**
- **Permis plus de 4 200 mises en relation entre bRSA et employeurs**

Le Département en complément des contacts directs établis auprès d'employeurs du territoire travaille en étroite collaboration avec le bureau des aides économiques pour identifier des entreprises, percevant des aides du Département, et susceptibles d'accueillir des personnes accompagnées au sein de ce dispositif de retour à l'emploi.

A noter également que le Département a développé des relations de proximité avec les agences d'intérim du territoire pour pouvoir proposer des profils de personnes.

Concernant l'efficacité de l'accompagnement, le taux de retour à l'emploi pourrait être supérieur notamment en raison du fait que les acteurs collectent plus d'offres qu'il n'y a de placements. Plusieurs éléments expliquent cette situation :

- **Des personnes présentent des freins socio-professionnels dont la levée est indispensable avant tout placement** et qui sont identifiés grâce à l'accompagnement proposé dans le cadre de cette opération
- **Un besoin des employeurs qu'il n'est pas toujours possible de couvrir par les profils proposés** : nature d'emplois, de compétences recherchées, ... Ceci amène notamment les opérateurs à orienter les personnes vers la formation pour permettre d'acquérir les compétences attendues.

L'intervention du FSE a permis de doubler le nombre de bRSA accompagnés sur ce type d'opérations. Le financement FSE a notamment permis d'intégrer de nouveaux prestataires (ARGOS) permettant de mieux couvrir les besoins géographiques, en termes de profils accompagnés et de capacité à faire remonter des offres d'emploi du territoire.



12.4 Plus-value de l'opération par rapport à l'existant

Cette intervention est stratégique pour le Département car elle permet d'être actif sur le retour à l'emploi des personnes. Au fil des années, cet accompagnement se renforce *via* la professionnalisation du dispositif, l'élargissement des partenaires impliqués dans sa mise en œuvre et la pérennisation des liens avec les employeurs pour optimiser les taux de retour à l'emploi et/ou permettre d'accompagner plus de bRSA du territoire.

Les relations nouées et entretenues dans la durée avec les différents employeurs du territoire est le point fort du dispositif car elles permettent de proposer des offres de placement aux participants. Par ailleurs, cet accompagnement est complété par des opérations (non financées par le FSE) de levée des freins qui permettent de renforcer l'efficacité du placement dans un second temps. Le FSE permet de pérenniser un dispositif clé pour le retour à l'emploi sur le territoire et, compte-tenu des cofinancements apportés, de proposer cet accompagnement à un plus grand nombre de bRSA du département, donc in fine à élargir le taux de retour à l'emploi.

12.5 Les conditions de transférabilité de l'action

Tout d'abord, le dispositif est né et se pérennise grâce notamment à une volonté forte des élus de Département. Le portage politique est un point clé pour permettre la mise en place d'un dispositif de ce type, permettre d'y allouer les moyens nécessaires et de réunir les partenaires indispensables à sa performance, en particulier les employeurs du territoire.

Les interventions combinées et complémentaires d'acteurs semblent également être un gage de réussite. Les personnes interrogées ont souvent évoqué le fait que le placement ne se faisait pas seul et que les interventions combinées (collecte des offres, accompagnement de la personne, suivi dans le temps, ...) permettaient d'améliorer la performance du dispositif.

La mise en place d'instances de coordination est également un facteur clé de réussite permettant d'harmoniser, clarifier les pratiques et les périmètres de travail, et de rendre le dispositif visible et compréhensible des personnes et des employeurs du territoire.

Enfin, les personnes en charge des accompagnements doivent disposer de profils alliant des compétences de placement et des qualités de médiation importante.

12.6 Annexes

Les personnes ressources interrogées pour la présente étude de cas :

- Christine DROUIN, cheffe de service Emploi Insertion, département de la Sarthe
- Maïwenn THOURAULT, Coordinatrice de la structure, ARGOS