



MINISTÈRE
DU TRAVAIL
ET DE L'EMPLOI

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Novembre 2024

Évaluation de l'expérimentation de l'accompagnement rénové des bénéficiaires du Revenu de solidarité active (RSA)

Rapport final d'évaluation



Evaluation qualitative des expérimentations d'accompagnement rénové des allocataires du RSA dans le cadre de la mise en place de France travail

Rapport transversal

NOVEMBRE 2024

Auteurs du rapport

Coordination de l'équipe d'évaluation et des travaux :
Thomas CAPELIER (Amnyos), Rodolphe EJNES (Pluricité)

Co-auteurs :

Amnyos : Sophie BENZAADOUN, Bérangère FISTOLA, Bastien GARROS, Elodie IMBERT, Anne-Charlotte JACOB, Grégoire LECLERC, Pauline ROUFFORT, Stéphane ROUX,

Pluricité : Florent CHEMINAL, Lorène EIGLE, Nathan MICLO, Sarra RMILI, Benoît TREYNET, Delphine VANDEVOORDE

Remerciements

L'équipe d'évaluateurs tient à remercier l'ensemble des interlocuteurs, professionnels et allocataires, sollicités pour la conduite de ces travaux, que ce soit au niveau national ou dans chacun des territoires étudiés.

Notre gratitude va tout particulièrement aux chefs de projet et référents des expérimentations dans les Départements, à France travail et dans les DDETS, dont la contribution a souvent été déterminante pour faciliter nos investigations.



Sommaire

1. Introduction	7
1.1 Rappel du contexte : l'expérimentation d'un accompagnement renouvelé des allocataires du RSA conduite au titre de la préfiguration de France travail	7
1.1.1 Les objectifs de l'expérimentation	7
1.1.2 Les principes encadrant la démarche expérimentale	7
1.2 La démarche d'évaluation	9
1.2.1 Les objectifs et les axes de l'évaluation	9
1.2.2 Une évaluation combinant des méthodes de nature qualitative et quantitative, basée sur des travaux monographiques	11
1.2.3 Le plan d'enquête	12
1.2.4 Les investigations de terrain	15
1.3 Présentation du rapport	17
2. Les contextes et les ambitions des expérimentations	18
2.1 Les 8 territoires étudiés	18
2.2 Des expérimentations qui s'inscrivent majoritairement dans des dynamiques partenariales préexistantes	20
2.3 Des motivations communes aux huit systèmes d'acteurs locaux pour s'engager dans la démarche	20
2.4 Des ambitions de transformation et un degré d'innovation variables selon les territoires	21
3. Les conditions de mise en œuvre des expérimentations	23
3.1 La mobilisation du système d'acteurs	23
3.1.1 Un noyau dur de partenaires systématiquement composé de l'Etat, du Département et de France travail	23
3.1.2 Un deuxième cercle d'acteur aux contours plus hétérogènes selon les territoires	24
3.1.3 Les enjeux attachés à la mobilisation des opérateurs en charge de l'accompagnement et de l'offre d'insertion renouvelés	25
3.1.4 Les enjeux attachés au volet RH de l'expérimentation : mobilisation, recrutement et formation des personnels mobilisés	26
3.2 Les moyens financiers mobilisés	27
3.2.1 Des financements systématiquement alloués au renforcement des moyens humains	28
3.2.2 Des choix contrastés s'agissant du renforcement de l'offre d'insertion ou financement de solutions numériques	29
3.2.3 Quelques cas de mobilisation de financements complémentaires	30
3.3 La gouvernance et la comitologie	30
3.3.1 Le pilotage institutionnel et techniques des démarches expérimentales : quelques variations à partir d'un modèle relativement classique	31
3.3.2 Les instances dédiées au travail opérationnel sur les dispositions expérimentées : une variété de configurations	32

3.4 La place des systèmes d'information dans l'expérimentation	36
3.4.1 Un sujet essentiel, au croisement d'enjeux liés à la fois à la prise en charge des publics et au pilotage des dispositifs	36
3.4.2 Des outils et des SI nombreux, très différents, très peu connectés	36
3.4.3 Une situation qui pose d'importantes difficultés	38
3.5 L'avancement de l'expérimentation dans les territoires au moment des investigations	39
3.5.1 Un démarrage progressif et un rythme de croisière difficile à atteindre	39
3.5.2 Les éléments qui ont pesé sur le déploiement de l'expérimentation	40
3.6 Des interrogations et des réserves exprimées assez tôt quant à la possibilité de généraliser les scénarii expérimentés	41
4. Les pratiques d'orientation expérimentées et leurs effets	42
4.1 Les ambitions de l'expérimentation en matière d'orientation des bénéficiaires	42
4.2 Les pratiques expérimentées	43
4.2.1 L'ouverture des droits et l'amont de l'orientation pour les nouveaux entrants (sur le flux)	43
4.2.2 L'entretien d'orientation pour les nouveaux entrants (le « flux »)	44
4.2.3 La " reprise de stock " : l'actualisation de l'orientation pour l'entrée des anciens allocataires dans l'accompagnement renouvelé	47
4.2.4 La construction de la décision d'orientation : outillage, informations mobilisées, prise de décision	50
4.2.5 Les exemptions et allègements	55
4.2.6 Le partage des données individuelles concernant le diagnostic et l'orientation	57
4.2.7 Les réorientations en cours d'accompagnement	59
4.3 Les effets des dispositions expérimentées	61
4.3.1 Une démarche d'orientation qui permet de raccrocher des publics "perdus de vue" et d'améliorer l'accès aux droits	61
4.3.2 Des orientations plus rapides, et plus nombreuses vers la modalité « emploi », en particulier sur le flux	64
4.3.3 Chez les professionnels, davantage d'homogénéité dans les pratiques d'orientation	67
4.3.4 Des pratiques d'orientation encore perfectibles	68
4.3.5 Des possibilités de réorientations qui pourraient être davantage mobilisées	69
5. Les pratiques d'accompagnement expérimentées et leurs effets	71
5.1 Les ambitions de l'expérimentation en matière d'accompagnement des parcours	71
5.2 Les configurations expérimentées : des dispositifs territoriaux d'accompagnement hétérogènes	72
5.2.1 Une appropriation nuancée de la segmentation en trois modalités d'accompagnement	72
5.2.2 Un périmètre d'intervention variable pour France Travail et les Départements	72
5.2.3 Des opérateurs conventionnés positionnés différemment selon les territoires	73
5.2.4 Synthèse des modalités d'accompagnement	75
5.3 Les pratiques expérimentées	80
5.3.1 Le diagnostic au démarrage de l'accompagnement	80
5.3.2 La contractualisation au démarrage de l'accompagnement	85
5.3.3 L'appréhension des 15-20 h d'activité	88
5.3.4 La relation d'accompagnement, la construction, le contenu et le suivi du parcours	94

5.3.5	L'offre d'insertion mobilisable	101
5.3.6	La recherche d'emploi et la relation aux entreprises	105
5.3.7	La fin de l'accompagnement (sa reprise et le passage de relais éventuels)	108
5.3.8	Le régime des sanctions	110
5.4	Les effets des dispositions expérimentées	112
5.4.1	Pour les professionnels, l'accompagnement renouvelé est une source de motivation même si des nuances doivent être relevées	112
5.4.2	Le cadre de l'accompagnement renouvelé favorise une ingénierie de parcours plus pertinente	113
5.4.3	Pour les allocataires, la configuration d'accompagnement est génératrice de confiance, de mobilisation et d'engagement	114
5.4.4	La référence à l'objectif de 15-20 h d'activités produit des effets ambivalents	118
5.4.5	Pas adaptées à tous les cas de figure, certaines dispositions de l'accompagnement renouvelé méritent de rester ajustables	122
5.4.6	Des parcours qui se renouvellent à la fois par leur densification en actions et l'activation plus systématique et précoce de la recherche d'emploi	125
5.4.7	Des effets sur l'amélioration de la situation personnelle des bénéficiaires	129
5.4.8	Des effets sur l'accès à l'emploi	135
6.	Les coûts de l'accompagnement	143
6.1	Rappels des ambitions et des défis de l'approche par les coûts	143
6.2	L'approche des coûts des parcours sur le terrain	144
6.2.1	Un intérêt marqué et partagé pour la question des coûts	144
6.2.2	Des préoccupations pas tout à fait similaires selon les acteurs	144
6.2.3	Des acteurs encore peu équipés pour appréhender les coûts des parcours renouvelés en les rattachant à des bénéficiaires et a fortiori à leurs parcours	145
6.3	La confirmation d'un besoin préalable de délimitation du périmètre à étudier	146
6.4	La méthode et les matériaux mobilisés	147
6.4.1	Le parti-pris d'une étude comparée de la référence de parcours	147
6.4.2	Les données recueillies	150
6.5	Les résultats de l'estimation des coûts	151
7.	CONCLUSION – les 20 points clés de l'évaluation	154

1. Introduction

1.1 Rappel du contexte : l'expérimentation d'un accompagnement renouvelé des allocataires du RSA conduite au titre de la préfiguration de France travail

1.1.1 Les objectifs de l'expérimentation

Dans le cadre de préfiguration de France Travail, et dans le prolongement des expérimentations du SPIE conduites entre 2018 et 2022, **le principe d'expérimentations territoriales visant à construire et tester une offre renouvelée concernant l'accompagnement des bénéficiaires du RSA a été proposé fin 2022 à des collectivités territoriales volontaires.**

Engagée courant 2023, l'expérimentation engagée dans 18 territoires a la particularité d'avoir été cadrée et initiée **en avance de phase** par rapport à la mise en place de France travail (le projet de Loi « pour le plein emploi » étant en discussion au Parlement) **et à droit constant.**

Les principes de rénovation de l'accompagnement peuvent être considérés comme ambitieux : « *assurer un accompagnement intensif, effectif et individualisé, adapté aux besoins des individus, en s'appuyant sur un partenariat renforcé entre Pôle emploi et le Département, sur la pluralité des expertises locales et la richesse des ressources disponibles, en mobilisant les employeurs et l'ensemble des acteurs de l'insertion dans l'emploi, dans le cadre d'une gouvernance plus efficace* »¹.

Dans ce cadre, les objectifs spécifiques suivants sont poursuivis par l'expérimentation :

- « *La modélisation de parcours plus efficaces, à partir d'un diagnostic socio-professionnel partagé et d'un suivi mieux coordonné entre les acteurs de l'accompagnement ;*
- *La concrétisation d'un droit réel à l'accompagnement socio-professionnel intensif ;*
- *La réciprocité des engagements, des pouvoirs publics comme des bénéficiaires du RSA ;*
- *L'association des employeurs à chaque étape, pour répondre à leurs besoins, en s'appuyant sur les compétences révélées des personnes sans emploi* »².

1.1.2 Les principes encadrant la démarche expérimentale

Depuis 2023, cette démarche d'expérimentation est conduite dans **18 départements** volontaires, sur la base d'objectifs et d'engagements contractualisés entre le Département et Pôle emploi (devenu France travail au 1^{er} janvier 2024). Elle prend appui sur une **feuille de route** co-écrite par le département et Pôle emploi en lien avec la DDETS.

L'expérimentation est cadrée : reposant sur des « principes communs partagés », elle prévoit toutefois que les modalités de déploiement de ces principes communs puissent être adaptés sur un certain nombre d'aspects identifiés a priori.

¹ Source : expression de besoin cadrant la prestation d'évaluation monographique de l'expérimentation

² Idem.

Des dispositions communes à expérimenter ont ainsi été définies dans cinq dimensions de l'expérimentation³. Ces dispositions sont récapitulées ci-dessous.

Récapitulatif des dispositions communes à expérimenter sur chaque dimension de l'expérimentation

Pratiques de diagnostic et d'orientation

Un pré-diagnostic s'appuyant sur les données de demande du RSA comme du RDSP et les données de Pôle Emploi et des départements [sous réserve de faisabilité]

Une convocation du bénéficiaire du RSA sous 15 jours maximum à compter de l'ouverture de ses droits

Un parcours débuté par un premier entretien partagé de diagnostic (via un outil commun) et de plan d'action mené sous l'égide d'un conseiller Pôle emploi conjointement avec un travailleur du département

NB. La Loi Plein emploi promulguée fin 2023 a apporté des nuances concernant l'organisation cible de l'accompagnement renouvelé en 2025, en distinguant le recours à un référentiel d'orientation commun d'une part, et la conduite, par le référent de parcours, d'un entretien de diagnostic valant démarrage de l'accompagnement.

L'orientation (CASF) de 100% des bénéficiaires du RSA

Un entretien conclu par un premier plan d'action individualisé, la signature d'un contrat (PPAE ou CER) ou la préparation d'un contrat

Pratiques d'accompagnement

100% des BRSA accompagnés (le flux dès mars 2023 et un objectif de reprise de 100% du stock d'ici décembre 2023)

Un accompagnement intensif, avec une taille de portefeuille resserrée par professionnel

Trois dominantes d'accompagnement socio-professionnel : emploi (référént Pôle emploi /France Travail), équilibré social et professionnel, remobilisation

Un enregistrement de tous les BRSA à Pôle Emploi

Un correspondant Pôle emploi/ France Travail pour tous les BRSA pour assurer un relais à toutes les étapes du parcours

Un suivi resserré du bénéficiaire : échanges fréquents et codéfinition des 15h-20h d'activités d'accompagnement (sauf empêchement légitime)

Un appui sur les solutions structurantes locales (IAE, formations..., ?)

Un contrat d'engagement pour 100% des personnes

Mobilisation des entreprises

Une mobilisation des entreprises à toutes les étapes du parcours avec l'appui du club les entreprises s'engagent (PMSMP, immersion, mentorat...)

Une coordination des chargés de relation entreprises sous l'égide de Pôle emploi pour maximiser les capacités de prospection et organiser les contacts

Des services numériques existant ou à développer pour faciliter l'engagement des entreprises (POE facilitées)

Numérique

Une démarche de partage de données permettant de suivre les avancées

Un outil de diagnostic partagé et co-construit pour une compréhension commune de la situation et des aspirations des personnes

Un dossier de suivi partagé de la personne, possiblement par usage de l'outil « carnet de bord »

Un recensement exhaustif des offres de service avec data.inclusion pour construire un patrimoine commun

Un pilotage harmonisé à partir d'une liste d'indicateurs communs (proposition en annexe) – une équipe sera mise à disposition pour accompagner la construction de ces indicateurs

³ Source : les éléments qui suivent sont tirés des supports utilisés par la DGEFP pour présenter le cadre de l'expérimentation aux territoires pilotes au début de l'année 2023.

Gouvernance partagée

Une gestion opérationnelle de projet partagée entre le conseil départemental et pôle emploi et associant les parties pertinentes au local

Une animation des acteurs en vue de construire une communauté de professionnels couvrant l'ensemble des besoins d'accompagnement

Un comité de suivi local co-présidé par le préfet et le PCD, avec présence a minima de : PE, EPCI, Région, CAF, ML, SIAO, représentant des entreprises

Un comité de pilotage national pour partager les bonnes pratiques et co-construire la réforme

Ainsi, les démarches expérimentées ont été initiées dans des **contextes territoriaux différents** et portent sur **des contenus potentiellement distincts**, tout en poursuivant « *la même finalité : appuyer le bond qualitatif et quantitatif attendu autour de l'insertion des publics rencontrant des difficultés, en approfondissant le diagnostic des besoins, en facilitant une meilleure articulation entre accompagnement social et accompagnement professionnel de ces publics et en assurant un suivi dans l'emploi.* »⁴

L'expérimentation prévoit l'octroi par l'Etat au Département de **moyens de financement dédiés à l'expérimentation**. Elle est ciblée sur un **territoire infra-départemental**, à l'échelle de bassins (sauf exceptions). La généralisation de l'expérimentation est envisagée à deux niveaux : sur l'ensemble du périmètre des territoires des départements expérimentateurs puis aux autres départements.

Le suivi de l'expérimentation est assuré sur tous les territoires par un **comité de suivi ad hoc**.

L'expérimentation s'est déployée dans **le contexte spécifique de préparation du déploiement de France travail et de la mise en place de son système d'acteurs**.

La gouvernance attachée à l'expérimentation s'est ainsi mise en place dans **un cadre que l'on peut qualifier de provisoire**, sur la base de fondements qui trouvent leur origine dans les conclusions de la Mission de préfiguration, et dans l'attente que l'examen du projet de loi « Plein emploi » ait pu apporter des précisions sur la gouvernance attachée à la mise en place de France travail.

1.2 La démarche d'évaluation

1.2.1 Les objectifs et les axes de l'évaluation

La DGEFP a souhaité recourir à **une prestation externe ayant pour objet la réalisation d'une évaluation monographique de l'expérimentation conduite dans 18 territoires**.

Cette évaluation doit contribuer « à la compréhension des mécanismes concourant aux succès ou limites des parcours expérimentés. [...] elle devra assembler des méthodes de nature qualitative et quantitative pour alimenter les réflexions sur le design et la généralisation du parcours d'accompagnement des BRSA. Elle devra ainsi dégager les facteurs clés de succès comme les difficultés et mettre en visibilité des bonnes pratiques en les documentant de manière exhaustive. Elle esquissera une approche coût bénéfice des dispositifs mis en place. »⁵

⁴ Ibid.

⁵ Ibid. ainsi que les citations qui suivent.

Selon les termes du cahier des charges, l'évaluation devait s'articuler autour de **deux axes thématiques** et d'**un troisième axe transverse**.

- (1) Le premier axe portera sur **les pratiques de diagnostic et d'accompagnement**. Il s'agira de réaliser « *une étude détaillée des pratiques d'accompagnement à visée activité/emploi des bénéficiaires. Il s'agit d'analyser la manière dont sont modifiées les pratiques d'accompagnement (approche pluriprofessionnelle, diagnostic, orientation, construction de parcours, mise en œuvre des actions/prestations, suivi dans l'emploi, mobilisation et application des outils numériques...) par les différents acteurs en fonction des spécificités d'un public très hétérogène et leur capacité à s'installer dans la durée en associant les bénéficiaires concernés eux-mêmes.* ». Le lien entre les pratiques d'accompagnement et le fonctionnement de la gouvernance expérimentée, notamment s'agissant de la capacité des dispositions expérimentées à **favoriser la coordination des actions et sa traduction dans la fluidité des parcours**, constituera un point d'attention essentiel.
- (2) Un deuxième axe appréhendera **les effets et l'impact des pratiques expérimentées sur les bénéficiaires**. Il s'agira au travers de cet axe « *de mieux comprendre l'attitude des bénéficiaires du RSA, leur compréhension des différentes étapes et de leur place dans la construction du parcours notamment. Il s'agit aussi de mieux comprendre leur perception de la pertinence de ce nouveau mode d'accompagnement par rapport à leurs problématiques et leurs attentes. L'analyse des parcours et des perceptions des BRSA devra autant que possible être mise en regard de leur situation, en particulier pour les dimensions moins aisément disponibles dans les données administratives (état de santé physique et mentale, langue(s) parlée(s), possession d'un permis de conduire, exposition à des risques de discrimination, pays de naissance et nationalité du jeune et de sa famille, situation socio-économique, rapport aux institutions, etc.), ainsi que de leurs parcours avant leur entrée dans l'expérimentation (trajectoire scolaire, professionnelle, familiale, résidentielle).* »
- (3) Transverse, le troisième axe viendra en complément aux deux premiers qui « [contribueront] à la compréhension des mécanismes concourant aux succès ou limites des parcours expérimentés ». Il **doit** « *permettre d'identifier le coût des différents parcours remarquables pour mieux en apprécier l'efficience à la vue du retour à l'emploi observé lors de l'évaluation quantitative réalisée par la Dares.* »

Sur cette base l'évaluation a été structurée et conduite sur la base du questionnaire évaluatif suivant :

- Q1 - Dans quelle mesure les expérimentations ont-elles donné lieu à des approches et à des pratiques nouvelles dans les territoires de l'expérimentation ?
- Q2 - Quels effets ont eu les dispositions expérimentées sur les professionnels assurant la prise en charge et l'accompagnement des bénéficiaires, et plus largement sur le système d'acteurs ?
- Q3 - Quels effets ont eu les dispositions expérimentées sur les personnes bénéficiaires de l'accompagnement et sur leurs parcours ?
- Q4 - Quelles corrélations peut-on relever entre les caractéristiques des parcours expérimentés, leur coût et les effets positifs identifiés ?
- Q5 - Question récapitulative : certaines configurations de prise en charge et d'accompagnement expérimentées sont-elles plus favorables que d'autres à l'obtention d'effets positifs sur la prise en charge, le déroulement et l'issue du parcours des personnes accompagnées ?

L'ambition de l'évaluation renvoie ainsi à **différents registres évaluatifs** :

- **L'évaluation de la mise en œuvre**, au travers d'une description détaillée des pratiques d'accompagnement expérimentées, des modifications apportées par rapport aux pratiques préexistantes et du nouveau système d'acteurs dans lequel s'inscrit l'accompagnement (en particulier la coopération entre Pôle emploi et les Départements).

- **L'évaluation de l'efficacité** des dispositions expérimentées, au travers de l'étude de leurs effets d'une part sur les pratiques des acteurs et le fonctionnement de l'écosystème, d'autre part sur les bénéficiaires, en examinant la perception qu'ils ont de leur parcours, leur attitude, leur capacité à se projeter, la trajectoire professionnelle dessinée par le parcours au regard de son contenu.
- **L'évaluation de l'efficience** des dispositions expérimentées dans une appréciation des corrélations entre les ressources mobilisées pour l'accompagnement, les effets identifiés, et les coûts associés.
- **L'évaluation de la pertinence et de la cohérence** des dispositions expérimentées, appréciée en particulier au travers de la satisfaction des bénéficiaires à l'égard de l'accompagnement dont ils ont bénéficié, et de l'articulation entre les différentes composantes de l'offre d'insertion.

1.2.2 Une évaluation combinant des méthodes de nature qualitative et quantitative, basée sur des travaux monographiques

Du point de vue méthodologique, le choix a été fait de concevoir un dispositif d'évaluation combinant des méthodologies de nature qualitative et quantitative, reposant sur la réalisation de **8 monographies territoriales et leur analyse transversale**.

La réalisation des travaux d'évaluation a été confiée au **groupement Amnyos – Pluricité**.

L'intervention de cette équipe s'inscrit dans un dispositif d'évaluation plus large placé sous la direction d'un **Conseil scientifique** prévu dans le projet de loi « Plein emploi ». Les travaux confiés au groupement auront ainsi vocation à être articulés à des démarches d'étude ou d'évaluation complémentaires, notamment aux travaux conduits par la DARES.

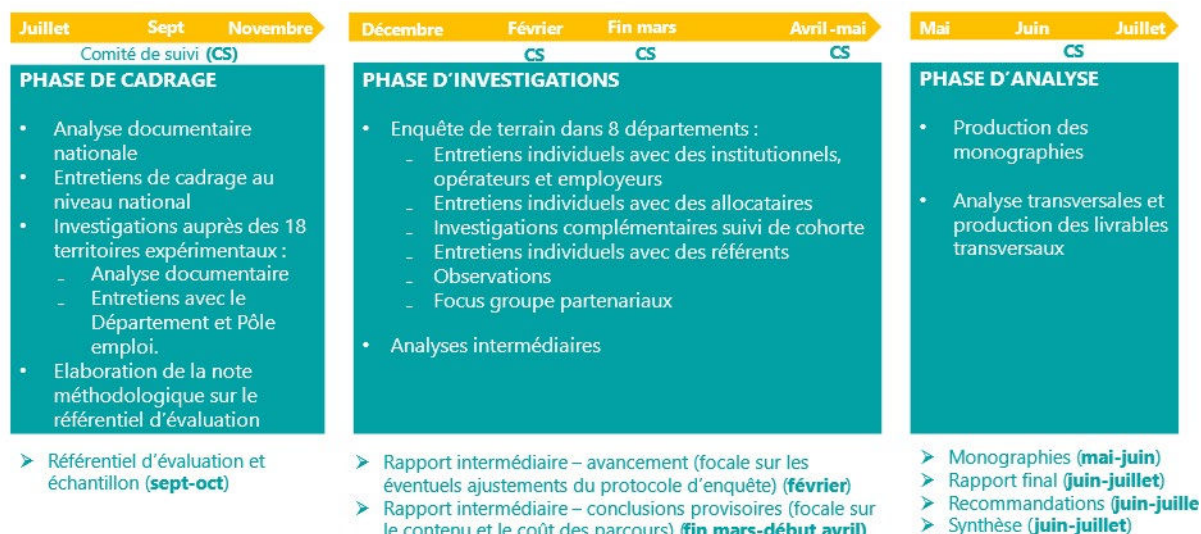
Les travaux d'évaluation ont démarré en juillet 2023.

Une phase de cadrage conduite entre juillet et octobre 2023 a permis de sélectionner **un échantillon raisonné de 8 territoires** présentant des configurations contrastées :

- En Aveyron (12), le bassin de Decazeville-Villefranche de Rouergue
- Dans les Bouches du Rhône (13), le territoire constitué du 5^e et du 7^e arrondissement de la ville de Marseille
- En Côte d'Or (21), les bassins de Beaune et de Genlis
- En Ille et Vilaine (35), le territoire des Pays de Redon et des Vallons de Vilaine
- Dans le Nord (59), la ville de Tourcoing
- Dans la Métropole de Lyon (69), le territoire de Givors-Grigny
- Dans les Vosges (88), la ville d'Épinal
- A La Réunion (974), le territoire de Sain Leu / trois bassins.

Sur chacun de ces territoires, les investigations de terrain se sont ensuite déroulées entre octobre-novembre 2023 et avril-mai 2024. La période mai-juillet 2024 a été consacrée à l'exploitation des données, pour la formalisation des monographies puis l'analyse transversale des matériaux en vue de la production d'un rapport final.

Calendrier de l'évaluation



Précision importante sur la temporalité des travaux

Il convient de noter que l'évaluation a été réalisée dans **une temporalité spécifique**.

- D'une part elle est intervenue **pendant l'expérimentation**, ayant vocation à alimenter une démarche d'évaluation *in itinere* devant nourrir le pilotage de l'expérimentation.
- D'autre part elle a été conduite - comme l'expérimentation elle-même - dans **une temporalité concomitante à la préparation, à l'examen puis à l'adoption et la promulgation – le 18 décembre 2023 – du projet de Loi « Plein emploi »**.

1.2.3 Le plan d'enquête

Le dispositif d'investigation monographique défini pour cette évaluation combine **une variété de sources d'information et de méthodologies de recueil de données**, orientée sur le croisement et la pondération des matériaux recueillis.

L'approche monographique a été retenue pour permettre des investigations **auprès de l'ensemble du système d'acteurs concerné par le déploiement de l'expérimentation**, en couvrant tous les axes du questionnement évaluatif.

Le plan d'enquête prévoyait l'interrogation sur chaque territoire :

- D'un échantillon d'environ **35 professionnels** parmi
 - des **organismes impliqués dans le pilotage et la mise en œuvre des politiques d'insertion** (services déconcentrés de l'Etat, Département ou métropole, France travail) ;
 - des **professionnels intervenant au titre de l'accompagnement** social et professionnel des allocataires du RSA (conseillers et référents de parcours de France travail ou d'autres organismes, CAF, Missions locales, PLIE, Cap emploi, CCAS, structures porteuses de l'offre d'insertion...),
 - le cas échéant des **employeurs**, jouant un rôle dans les parcours relevant de l'IAE ou pas.
- D'un échantillon d'environ **25 allocataires du RSA** participant à l'expérimentation.

Au plan méthodologique, les investigations monographiques ont pris appui sur :

- la **conduite d'entretiens individuels** semi-directifs auprès de professionnels et d'allocataires ;
- des **observations** ciblées sur des situations à enjeux de l'accompagnement (premier entretien, diagnostic-orientation, accompagnement individuel, information collective, atelier, réunion de la gouvernance...),
- des **focus groupes**, avec des professionnels intervenant dans l'expérimentation ou les directions chargées du suivi opérationnel et financier du dispositif,
- l'analyse de **données documentaires** relatives aux dispositions expérimentées,
- l'analyse de **données quantitatives** relatives aux allocataires et à leurs parcours,
- l'analyse de **données financières** relatives aux coûts des parcours (dont le recueil conditionne en grande partie la capacité des évaluateurs à analyser l'efficacité des parcours et la corrélation entre coût et résultats).

Le tableau de la page suivante récapitule le plan d'enquête sur la base d'un croisement des axes d'investigations et des catégories d'acteurs interrogés.

Tableau 1. Présentation synthétique du plan d'enquête : croisement des axes d'investigation et des catégories d'acteurs sollicités

Axes d'investigations en lien avec le questionnaire évaluatif	Acteurs institutionnels	Acteurs opérationnels	Référents de parcours	Monde de l'entreprise	Bénéficiaires	Observations de situations à enjeux	Focus groups partenariaux
Q1.1 Attentes et motivations pour l'expérimentation	XXX						
Q1.2 Progrès escomptés	XXX	XX					
Q1.3 Craintes ou réserves éventuelles	XXX	XXX					
Q1.4 Organisation interne et partenariale, pilotage	XXX	XX					
Q1.5 Pratiques de diag et d'orientation expérimentées	X	XXX	XX		XXX	XX	
Q1.6 Pratiques d'accompagnement expérimentées	X	XXX	XXX	XX	XXX	XX	
Q2.1 Effets / professionnels diagnostic et orientation		XXX	XXX			X	
Q2.2 Effets / professionnels accompagnement		XX	XXX	X		X	
Q2.3 Effets / professionnels entreprise		XX	X	XXX			
Q2.4 Effets / professionnels numérique	XXX	X	XX				
Q2.5 Effets / professionnel gouvernance	XXX	XX					
Q3.1 Effets / bénéficiaires diagnostic et orientation		X	XX		XXX	XXX	
Q3.2 Effets / bénéficiaires accompagnement		X	XX		XXX	XXX	
Q3.3 Effets / bénéficiaires entreprise			X	XX	XXX		
Q3.4 Effets / bénéficiaires gouvernance	XX	X			XX		
Q4 Corrélation parcours coûts effets	XXX	XX	XX	X	XXX	X	XXX
Q5 Configurations favorables accompagnement	XX	XXX	XX	X	XXX	X	XXX

1.2.4 Les investigations de terrain

La conduite des investigations de terrain, engagées fin 2023, n'a pas soulevé de difficulté particulière.

Sur tous les territoires, les évaluateurs ont pu bénéficier d'une mobilisation facilitante des acteurs sollicités, même si de manière ponctuelle certains contacts ont pu être plus difficiles à activer⁶.

Au total ont été interrogés **plus de 300 professionnels (312)** occupant des fonctions de direction ou plus opérationnelles dans l'expérimentation, répartis entre :

- **Des professionnels impliqués dans le pilotage et la mise en œuvre des politiques d'insertion** sur les territoires (a minima au niveau des services déconcentrés de l'Etat (DDETS), des Départements territoriales, de France travail) ;
- **Et, pour l'essentiel d'entre eux, des professionnels de structures intervenant au titre de la prise en charge opérationnelle** des allocataires du RSA, au stade de leur orientation, de leur accompagnement, des actions composant leur parcours : services du Département, de France travail, de CAF, de Missions locales, de PLIE, de Cap emploi, de CCAS, plus largement de divers organismes porteurs de la référence de parcours d'actions d'insertion.

Ont également été interrogés 194 allocataires du RSA bénéficiaires de l'accompagnement renouvelé, dont 2/3 environ qui étaient bénéficiaires du RSA avant le début de l'expérimentation et en ont bénéficié dans le cadre d'une « reprise de stock » et 1/3 environ qui en ont bénéficié sur le « flux » des nouveaux entrants dans le dispositif (cf. infra pour des précisions). Sur chaque territoire, 10 allocataires en moyenne ont été interrogés à deux reprises. Ce sont donc **274 interrogations d'allocataires** qui ont été réalisées auprès de 194 allocataires différents.

Le tableau qui suit récapitule le nombre d'acteurs interrogés par territoire.

Tableau 2. Répartition des entretiens réalisés par territoire

Territoires	Professionnels	Allocataires du RSA
12	35	25
13	50	25
21	39	23
35	32	25
59	32	20
69-LM	44	25
88	45	26
974	35	29
TOTAL	312	194

⁶ Au mois de mars, les évaluateurs ont constaté sur certains territoires une réactivité moindre des acteurs sollicités, révélatrice peut-être d'une certaine usure par rapport aux exigences de la conduite de l'expérimentation et de son évaluation

S'agissant des allocataires, la sélection de l'échantillon a été réalisée pour **représenter la diversité des profils et des modalités d'accompagnement dans le cadre de France Travail**, en croisant deux critères principaux :

- **Les modalités d'intégration de l'expérimentation**, pour combiner des orientations réalisées sur le « **flux** » de nouveaux entrants (36 % des allocataires interrogés) et d'autres sur la reprise de « **stock** » d'allocataires déjà inscrits (64 %).
- **Les modalités d'accompagnement**, que nous avons appréhendées au travers de la **diversité des orientations** (emploi, socio-professionnel, social). Nous avons affiné ce critère territoire par territoire, en veillant à ce que l'échantillon d'allocataires interrogé au titre de chacune de ces trois modalités reflète au mieux la **diversité des structures intervenant au titre de la référence de parcours** lorsqu'une même orientation pouvait donner lieu différentes configurations d'accompagnement.

Tableau 3. Structure de l'échantillon d'ARSA interrogés au regard des critères de type de parcours et de mode d'intégration dans l'accompagnement rénové

Orientation	Mode d'intégration dans l'accompagnement	Allocataires	Répartition
Parcours "emploi"	ensemble	89	46%
	flux	38	20%
	stock	51	26%
Parcours "socio-pro" ou "équilibré"	ensemble	60	31%
	flux	19	10%
	stock	41	21%
Parcours "social" ou "remobilisation"	ensemble	45	23%
	flux	12	6%
	stock	33	17%
Total	ensemble	194	100%
	flux	69	36%
	stock	125	64%

Des critères complémentaires ont été pris en compte dans l'optique d'assurer une bonne représentation de la diversité des allocataires interrogés :

- Diversité des **situations administratives** par rapport au RSA (ancienneté de la perception) et à l'inscription à Pôle emploi (ancienneté de l'inscription) ;
- Couverture des **différents stades des parcours** (à l'entrée, quelques mois après le démarrage de l'accompagnement de parcours, sorti de l'accompagnement...) ;
- Diversité de **profils socio-démographiques** (âge, sexe, situation familiale, niveau de qualification, secteur d'activité...).

Le détail des investigations réalisées est fourni en annexe de chacune des 8 monographies.

1.3 Présentation du rapport

Ce document constitue **le rapport d'évaluation** de l'expérimentation.

Il repose sur **l'exploitation transversale des matériaux** recueillis dans les investigations menées dans 8 territoires expérimentaux, qui ont donné lieu à la production de **8 monographies** qui présentent de manière détaillée les dispositions expérimentées et leurs effets dans les territoires.

Le rapport s'attache à la fois à dégager des points communs entre ces territoires et à identifier et analyser les particularités de chacun. Pour cette raison, le texte du rapport fait abondamment **référence aux territoires concernés** (souvent par le numéro du département pour faciliter la lecture). Le lecteur pourra utilement se référer aux monographies détaillées pour obtenir des précisions sur chaque territoire.

Le parti-pris a été retenu d'intégrer au rapport de nombreux **tableaux** qui décrivent et comparent la situation de chacun des territoires investigués, afin de rendre compte des différences d'orientations prises dans le cadre des expérimentations.

Afin d'illustrer les parcours et les effets de l'accompagnement sur les allocataires, nous avons adopté le parti-pris de valoriser des **témoignages d'allocataires** dans le rapport.

Concernant le plan du rapport :

Les évaluateurs ont opté pour présenter les résultats de l'évaluation selon **un plan qui couvre le questionnement évaluatif, mais qui, pour éviter au maximum les redondances, ne se base pas strictement sur le questionnement évaluatif.**

- La **partie 2** présente **le contexte dans lequel les expérimentations ont été engagées**, l'historique dans lequel elles s'inscrivaient, les motivations des acteurs et les ambitions qu'ils poursuivaient.
- La **partie 3** s'attache à décrire **les conditions de mise en œuvre des expérimentations**, en s'attachant à décrire le système d'acteurs, les moyens financiers mobilisés, la gouvernance et la comitologie, ainsi que la place spécifique des systèmes d'information. Y est également présenté l'avancement des expérimentations au moment des investigations.
- Les parties suivantes visent à décrire **les pratiques expérimentées en matière d'orientation des allocataires (partie 4) et en matière d'accompagnement** de leur parcours **(partie 5) et leurs effets**. Dans ces deux parties sont rappelées les ambitions de l'expérimentation, avant de décrire les pratiques expérimentées dans un premier temps, puis les effets qui peuvent y être attachés, en distinguant les effets au niveau des professionnels et du système d'acteurs, et les effets au niveau des allocataires et leurs parcours.
- La **partie 6** présente les résultats de l'étude des **coûts de l'accompagnement**, qui a donné lieu à un volet spécifique des investigations.
- La **partie 7** présente en conclusion **les points clés à retenir de l'évaluation**.

2. Les contextes et les ambitions des expérimentations

2.1 Les 8 territoires étudiés

8 territoires ont été sélectionnés en septembre 2023 pour composer **un échantillon illustrant la diversité des configurations de l'expérimentation**. Cet échantillon tient compte non seulement des caractéristiques du dispositif expérimenté et de son contexte de déploiement (contexte socioéconomique, contexte en termes de politiques d'insertion...), mais aussi du **calendrier de déploiement de l'expérimentation**.

La sélection des territoires s'est appuyée sur une première série d'entretiens menés auprès des Départements et des DT France travail dans les 18 territoires expérimentaux, entre juillet et septembre 2023.

Les critères mobilisés pour la composition de l'échantillon de territoires

La formule expérimentée

- Formule expérimentée et niveau de changement escompté
 - au niveau de l'orientation
 - au niveau de l'accompagnement
 - au niveau de l'offre d'insertion
- Appréhension des 15-20 h
- Appréhension des sanctions

L'avancement de la démarche expérimentée

- Nombre d'ARSA visés
- Nombre d'ARSA suivis à l'automne 2023
- Avancement du travail pour intégrer le stock des BRSA

Le contexte territorial

- Périmètre du territoire d'expérimentation
- Type de territoire
- Densité/richesse de l'offre d'insertion sur le territoire
- Contexte partenarial
- Critères complémentaires :
 - Nombre d'allocataires du RSA dans le département
 - Taux de contractualisation
 - Contexte socioéconomique
 - Autres spécificités à prendre en compte

Tableau 4. Les caractéristiques des 8 territoires étudiés

	Points clés identifiés en septembre dans la formule expérimentée	Précisions sur le contexte territorial
Aveyron (12) - bassin de Decazeville-Villefranche de Rouergue	Changements importants sur le diagnostic (entretiens tripartites d'une heure) et sur l'accompagnement (changement de profil des référents) Peu d'attachement aux 15-20 h, pas d'appréhension de la notion d'empêchement	Territoire rural Faible volume et part de BRSA Contexte partenarial CD/PE favorable (SPIE) + Etat Démarrage long en raison de difficultés à constituer les équipes
Bouches du Rhône (13) - 5 ^e et du 7 ^e arrondissement de la ville de Marseille	Changements importants sur l'accompagnement (réfèrent emploi quel que soit le type de parcours), orientation et offre d'insertion : changements limités, mais mobilisation de « Map partenaires » 15-20 h : exemptions prévues pour raison de santé et âge	Territoire urbain, QPV, Nombre et taux de BRSA important Contexte partenarial CD/PE favorable (SPIE) + Etat
Côte d'Or (21) - bassins de Beaune et de Genlis	Changements importants sur l'accompagnement (recrutements et simplification organisationnelle), faibles sur l'offre d'insertion Attachement aux 15-20h, mais sans système de traçabilité pour l'instant	Territoire rural et petites zones urbaines Faible volume et part de BRSA sur le territoire Partenariat CD/PE satisfaisant, sans être très développé
Ille et Vilaine (35) - Pays de Redon et des Vallons de Vilaine	Changements les plus forts escomptés sur l'accompagnement avec une forte diminution de la taille des portefeuilles, mais aussi un enrichissement de l'offre d'insertion (garde d'enfant et mobilité) Vigilance particulière à l'égard des 15-20 h	Rural / petites villes Faible volume et part de BRSA sur le territoire Contexte partenarial CD/PE favorable
Nord (59) - ville de Tourcoing	Changements les plus forts escomptés sur l'accompagnement : mise en place d'un tiers lieu regroupant les équipes FT et CD mobilisées pour l'expérimentation Attachement fort aux 15-20 h	Territoire urbain Nombre et taux de BRSA important Contexte partenarial CD/PE favorable (SPIE et stratégie pauvreté)
Métropole de Lyon (69) - territoire de Givors-Grigny	Changements escomptés modérés - dans le prolongement des avancées du SPIE : pas de co-diagnostic, travail sur l'employabilité dès l'orientation, réduction de la taille des portefeuilles, augmentation de l'offre d'insertion Vigilance particulière à l'égard des 15-20 h	Seule Métropole de l'expérimentation Nombre et taux de BRSA importants Territoire urbain (Vigors et Grigny, QPV) Contexte partenarial CD/PE favorable
Vosges (88) - ville d'Epinal	Changement principal escompté au niveau de l'orientation (co-diagnostic) dans un contexte d'absence préalable de SPIE	Ville moyenne (Epinal) Contexte partenarial CD/PE moins favorable que dans les autres territoires Nombre et taux de BRSA moyens (pas de SPIE sur ce territoire)
La Réunion (974), territoire de Sain Leu / trois bassins	Changements les plus forts escomptés sur l'orientation (mise en place du co-diagnostic, volonté de plus orienter les personnes proches de l'emploi, rôle de la CAF)	Outre-mer, rural et urbain (Saint Leu 3 bassins) Nombre et taux de BRSA très importants Recentralisation de la gestion du RSA Relations CD/PE récemment renforcées (SPIE et stratégie pauvreté)

2.2 Des expérimentations qui s'inscrivent majoritairement dans des dynamiques partenariales préexistantes

Dans la plupart des territoires observés, le déploiement de l'expérimentation s'est largement appuyé sur un contexte et des habitudes de coopération partenariales déjà à l'œuvre en matière de politique d'insertion et d'emploi (via le SPIE, la Stratégie de lutte contre la pauvreté ou l'accompagnement global mis en place par Pôle emploi et le Département par exemple).

Dans ces territoires, l'expérimentation d'accompagnement rénové des BRSA est vue comme la suite logique d'efforts de coopération et d'articulation déjà engagés, dont elle vient assurer la continuité.

Certains de ces territoires avaient d'ailleurs déjà initié des démarches innovantes ou expérimentales. A titre d'exemples :

- Sept des huit départements étudiés avaient expérimenté le SPIE (à l'exception donc du Département des Vosges)
- Le Département du Nord avait renforcé ses équipes avec des postes de coachs emploi.
- Le Département d'Ille et Vilaine s'était engagé dans la démarche Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée.
- La Métropole de Lyon avait déjà expérimenté l'accueil de BRSA via des Réunions d'Information et d'Orientation partenariales.

Certains territoires étaient même allés jusqu'à des initiatives de mutualisation de moyens. A titre d'exemples :

- Le département des Bouches-du-Rhône, où les conseillers emploi-formation étaient à mi-temps chez Pôle Emploi et à mi-temps au Département
- Le département du Nord, où des postes de coachs RSA étaient financés par le Département au sein de Pôle Emploi

Il faut noter cependant que **dans quelques territoires l'expérience de coopération était moins présente**, avec des relations institutionnelles et opérationnelles qui pouvaient être restées jusqu'alors limitées « au strict nécessaire ». Parfois, des contextes de coopération plus tendus ont pu être observés, en raison de difficultés passées sur des aspects financiers ou d'échanges de données, qui ont pu engendrer et laisser s'installer une certaine « méfiance » réciproque entre certains acteurs.

2.3 Des motivations communes aux huit systèmes d'acteurs locaux pour s'engager dans la démarche

Répondant à l'invitation d'expérimenter un accompagnement rénové des allocataires du RSA dans le cadre de la préfiguration de France travail, les acteurs des territoires étudiés se sont **engagés dans la démarche sur la base de motivations largement partagées entre eux, et entre territoires.**

La première ambition communément partagée par les acteurs interrogés concerne celle de faciliter le retour à l'emploi des ARSA, traduite par une volonté politique forte des Départements, de France Travail et de l'Etat. Pour chacun d'entre eux, l'accompagnement rénové doit

permettre « d'avancer d'un cran » dans la dynamique d'accès et de retour à l'emploi des allocataires, en jouant sur plusieurs axes de progrès par rapport à la situation existante.

Ainsi l'expérimentation vise-t-elle sur tous les territoires étudiés :

- **Une affirmation forte de l'objectif d'accès à l'emploi** des allocataires.
- **Une intensification de l'accompagnement**, grâce en particulier à la **réduction de la taille des portefeuilles** qui doit permettre de concentrer l'effort d'accompagnement des référents sur un nombre réduit de personnes, d'assurer une plus forte personnalisation du suivi et des interventions auprès des allocataires à tous les stades du parcours (diagnostic, orientation, accompagnement), et à **une montée en intensité des parcours** des allocataires.
- **Une meilleure articulation et coordination entre les différents intervenants** (Département et France Travail notamment, mais cet enjeu ressort également à une échelle plus globale), que ce soit en termes de connaissance réciproque, de mobilisation pertinente de l'offre de services, de gouvernance, ou de partage d'informations et d'outils.
- **Le renforcement et l'harmonisation des pratiques professionnelles et de l'outillage** (référentiel d'orientation, diagnostic, indicateurs partagés, SI mutualisés...).
- **De tester de nouvelles approches** en matière de mobilisation des publics et de mise en présence d'entreprises (notamment via le développement du lien avec les acteurs économiques et les entreprises, généralement peu présentes dans le SPIE) ou de résolution des freins avec certaines actions ad hoc.

Au-delà de ces ambitions partagées, il est à noter que **tous les acteurs territoriaux n'ont pas eu la même appréhension de la référence à l'objectif de 15-20 h d'activité hebdomadaire**, qui a été abordée de façon nuancée selon les acteurs et parfois même divergente, certains Départements questionnant et contestant le bien-fondé et la pertinence de cette disposition ([cf. infra, section 5.3.3](#)).

2.4 Des ambitions de transformation et un degré d'innovation variables selon les territoires

Par-delà ces motivations communes et relativement consensuelles qui valident l'existence d'objectifs partagés sur les territoires et entre les territoires, on a constaté **l'existence de contextes et de choix différents** s'agissant du **degré de transformation de l'existant**, qui a pu selon les cas être plus ou moins poussé.

S'agissant des modèles organisationnels, des pratiques professionnelles ou de l'outillage préexistants, le degré d'innovation dont l'expérimentation était porteuse variait fortement selon les territoires.

A titre d'exemples de cette variété des degrés d'innovation :

- Sur chaque territoire où elle a été envisagée, la pratique de codiagnostic à l'étape d'orientation constituait une innovation importante par rapport à l'existant.
- De même, la mise en place de systèmes d'information connectés, même si elle ne partait pas du même point sur tous les territoires, constituait partout une innovation importante et une transformation complexe.
- Sur un territoire qui a fait ce choix (59), la mise en place d'un plateau partenarial unique pour l'orientation et l'accompagnement des allocataires constituait un parti-pris de transformation très poussé, intégrant différents registres d'évolution, y compris dans une dimension logistique.
- Sur beaucoup de territoires, le choix a été fait de panacher continuité et transformation :

- Par exemple sur un territoire (13), l'expérimentation a pris appui sur trois modalités d'accompagnement qui préexistaient, mais dans le même temps les acteurs locaux ont fait le choix que la référence de parcours expérimentée soit assurée par des référents emploi qui ne soient pas des travailleurs sociaux, ce qui constituait un changement important.
- Sur un autre territoire (12), l'expérimentation a donné lieu à une transformation de la nomenclature des accompagnements, mais elle s'est appuyée sur les opérateurs qui étaient déjà mobilisés sur le SPIE.

Il convient de relever l'existence d'une spécificité territoriale importante à La Réunion, du fait de la recentralisation de la gestion du RSA sur ce territoire, qui a pour corollaire un système d'acteur et des enjeux de transformation très particuliers (cf. infra)

A La Réunion, un contexte partenarial spécifique.

En 2020, sur demande du Conseil départemental, la gestion du RSA à La Réunion a été recentralisée : depuis le 1er décembre 2020, l'Etat a donc délégué à la Caisse d'Allocations Familiales (CAF) de La Réunion l'intégralité de la gestion du RSA, de l'instruction au paiement de l'allocation, avec y compris un rôle d'orientation des nouveaux inscrits vers un référent unique et l'accompagnement des allocataires du RSA majoré. A La Réunion, la CAF dispose donc d'un rôle particulièrement central dans le parcours des ARSA. Quant au Conseil départemental, bien qu'il n'assure plus la gestion du RSA, il reste cependant l'un des principaux acteurs de l'accompagnement des ARSA. Les transformations relativement profondes qui ont été opérées suite à la recentralisation, notamment dans l'orientation et l'accompagnement des ARSA, apparaissent globalement plébiscitées par les professionnels rencontrés dans le cadre de la présente évaluation, raison pour laquelle, d'ailleurs, le système d'orientation des ARSA n'a été que très légèrement ajusté dans le cadre de l'expérimentation.

Le degré d'innovation engagé par les territoires est influencé par les caractéristiques du système d'acteurs impliqué dans l'expérimentation et la complexité des changements à mettre en œuvre. Variables selon les territoires, ces paramètres influent sur l'ambition et l'ampleur des transformations : étendue et complexité du système d'acteurs concerné par l'expérimentation, besoins de recrutement ou de formation de nouveaux professionnels, besoin de sélection de nouveaux opérateurs, nécessité d'installer de nouvelles instances...

Dans tous les cas, le degré d'innovation dont l'expérimentation est porteuse doit être considéré de manière relative selon les territoires, en distinguant deux niveaux :

- D'une part le degré d'innovation de l'expérimentation **par rapport au « droit commun » en vigueur dans le reste du département**, indépendamment de l'expérimentation ;
- D'autre part le degré d'innovation **par rapport aux innovations précédemment testées** (et parfois pérennisées très récemment) suite à l'expérimentation SPIE.

3. Les conditions de mise en œuvre des expérimentations

3.1 La mobilisation du système d'acteurs

3.1.1 Un noyau dur de partenaires systématiquement composé de l'Etat, du Département et de France travail

Sur chacun des territoires étudiés la préparation et la mise en œuvre de l'expérimentation ont pris appui sur la mobilisation d'un même noyau dur de partenaires.

Celui-ci est composé du triptyque suivant :

- **Services du Conseil départemental**, avec une mobilisation de la direction en charge des politiques d'insertion et au niveau des équipes techniques en charge de leur déploiement opérationnel de proximité, qu'il s'agisse de l'orientation ou de l'accompagnement des allocataires (avec des nuances dans les organisations selon les territoires : pôles d'insertion, antennes territoriales ou centre départementaux d'action sociale, Maison de l'insertion et de l'emploi...). Il est à noter que les départements n'ont pas tous fait les mêmes choix s'agissant de mobiliser ou pas des collaborateurs pour assurer la référence de parcours ([cf. infra, section 5.2](#)). Quand bien même ils étaient attentifs à sa mise en œuvre et ses résultats, les élus départementaux n'ont pas toujours joué de rôle actif dans la conduite des expérimentations, mais ils ont pu parfois poser des « lignes rouges » sur le cadre de l'expérimentation (35) ou bien participer au pilotage du dispositif (59 : le maire de Tourcoing était également VP du département).
- **France travail**, avec une mobilisation de la Direction régionale et de la Direction territoriale, et des équipes des agences, avec selon les territoires un nombre variable d'agences concernées ;
- **Services déconcentrés de l'Etat**, au niveau avant tout des DDETS, mais aussi dans certains cas et selon les instances une implication parfois du préfet et du sous-préfet délégué à l'égalité des chances. Le degré d'implication des services déconcentrés de l'Etat est variable selon les territoires, avec en tout état de cause une contribution moins opérationnelle et plus orientée vers la gouvernance institutionnelle que celle du Département et de France travail.

Les acteurs de ce triptyque se sont **mobilisés sur le pilotage et la coordination de l'expérimentation, en investissant les registres institutionnels et opérationnels en cohérence avec le rôle attribué à chacun**. Alors que Département et France travail se sont impliqués de manière équilibrée sur un registre institutionnel et un registre très opérationnel, l'investissement des services déconcentrés de l'Etat a davantage porté sur le registre le plus institutionnel du pilotage et du suivi de l'expérimentation, même si le déploiement opérationnel a été suivi de près.

Au sein de chacun de ces trois organismes, un collaborateur (parfois deux) ont systématiquement été désignés pour assurer **une fonction de chefferie ou de coordination de projet**, à l'interface des partenaires et pour faciliter la coordination interne.

En dépit d'historiques partenariaux variés, de la rencontre inévitable de difficultés opérationnelles dans la conduite de l'expérimentation, et parfois de divergences d'appréciation au regard de certains enjeux de l'expérimentation (par exemple l'appréhension de l'objectif de 15-20 h d'activités ou les critères

d'exemptions), la **synergie partenariale entre ces trois acteurs a été forte sur chacun des territoires de l'expérimentation et n'a pas posé de difficultés majeures**, les ambitions partagées de l'expérimentation constituant un liant solide.

3.1.2 Un deuxième cercle d'acteur aux contours plus hétérogènes selon les territoires

Dans tous les territoires de l'expérimentation, un deuxième cercle d'acteurs a été mobilisé au-delà du noyau dur Département - France travail – Etat mobilisé sur le pilotage institutionnel et opérationnel de l'expérimentation.

Ce deuxième cercle d'acteurs a eu des contours très hétérogènes, que l'on examine le **nombre des acteurs** concernés, la liste et les caractéristiques des différentes structures concernées, le **niveau d'implication** des partenaires - avec **un rôle qui peut être opérationnel** au niveau de la référence de parcours ou de la mise en œuvre de certaines actions de l'offre d'insertion, **ou bien relever exclusivement d'une contribution à la gouvernance** du dispositif expérimenté.

On peut distinguer **deux types de territoires**.

Un premier ensemble de territoires se caractérise par une configuration partenariale de l'expérimentation relativement resserrée, avec un nombre limité d'acteurs au-delà du noyau dur (France travail, CD, DDETS) et des structures qui portent l'offre d'insertion préexistante :

On y trouve les territoires suivants où s'ajoutent la DDETS, à France travail, au Département et aux structures qui portent l'offre d'insertion :

- (59) seulement une structure supplémentaire pour porter la référence de parcours sur les modalités qui ne sont pas assurées par France travail et le Département ;
- (974) deux structures en plus de France travail (CAF et Mission locale), et des opérateurs pour trois nouvelles actions venant renforcer l'offre d'insertion de droit commun ;
- (35) seulement trois structures supplémentaires pour porter la référence de parcours en plus de France travail et du Département ;
- (21) avec trois opérateurs différents pour l'accompagnement, mais sept porteurs de nouvelles actions d'insertion.

Dans un second groupe de territoires, le nombre de partenaires s'ajoutant au noyau dur de partenaires et d'opérateurs porteurs de l'offre d'insertion préexistante est au contraire particulièrement important.

On y trouve les territoires suivants, où s'ajoutent la DDETS, à France travail, au Département et aux structures qui portent l'offre d'insertion :

- (12) avec six organismes chargés de l'accompagnement en plus de France travail et du CD, et des opérateurs pour vingt nouvelles actions d'insertion ;
- (13) avec cinq opérateurs en plus de France travail pour la référence de parcours, mais également des travailleurs sociaux de plusieurs structures en charge de la référence sociale de parcours ;
- (69 – LM) avec sept opérateurs différents pour l'accompagnement et neuf porteurs de nouvelles actions ;
- (88) avec dix opérateurs en charge de l'accompagnement en plus des équipes de France Travail et du Département qui lui-même est positionné sur les trois modalités de parcours.

S'agissant de la **liste des partenaires**, elle est également l'objet de différences importantes.

L'implication de la **Mission locale (parfois même plusieurs)** est relevée dans tous les territoires (dans l'un d'entre eux elle est connectée à l'expérimentation sans y jouer de rôle opérationnel), mais à part le cas des Missions locales, les constantes sont rares.

On constate :

- Logiquement, beaucoup **d'opérateurs associatifs différents** en charge de l'accompagnement ou d'actions d'insertion ;
- Des structures **de type boutique de gestion** ou service d'appui spécialisé aux travailleurs indépendants dans la moitié des territoires (12, 13, 21, 88)
- Des **CCAS** dans quelques cas (21, 35, 88)
- Le **CIDFF**, présent dans quelques territoires uniquement (69-LM, 88)
- Des chambres **consulaires**, Chambre d'agriculture (12) ou CCI (21) dans la gouvernance
- Une présence de **Cap emploi** qui reste rare ou limitée à la gouvernance (21, 69-LM, 974), mais dont l'implication ultérieure est envisagée comme un axe de progrès dans certains territoires (13).

Sauf sur le territoire particulier de La Réunion où elle joue un rôle de premier plan dans le noyau dur des acteurs du fait de la recentralisation, la **CAF** n'est jamais mentionnée comme un acteur clé de l'expérimentation, au-delà de son rôle de droit commun dans le dispositif du RSA, ou de sa participation éventuelle aux comités de pilotage élargis.

Les disparités constatées s'expliquent à la fois par le contexte initial et l'historique propre à chaque territoire, et par les choix qui ont pu être opérés pour la conduite de l'expérimentation, notamment s'agissant de l'architecture mise en place pour les différentes configurations d'accompagnements renouvelés.

Elles ont des incidences directes sur l'ampleur et la complexité des enjeux attachés à la mise en place, au déploiement et à la coordination des dispositions expérimentées, et contribuent à expliquer certaines facilités ou au contraire certaines difficultés d'avancement ([cf. section 3.5](#)).

3.1.3 Les enjeux attachés à la mobilisation des opérateurs en charge de l'accompagnement et de l'offre d'insertion renouvelés

La mise en place de l'expérimentation a été d'autant plus complexe que le système d'acteurs appelés à y jouer un rôle opérationnel dépassait le noyau dur Département – France travail. Ce noyau dur avait vocation à jouer un rôle opérationnel au titre de l'orientation et de l'accompagnement des allocataires, mais ce rôle était plus ou moins central et exclusif selon les cas. **Dans la plupart des territoires le dispositif expérimenté supposait également la mobilisation, d'opérateurs (plus ou moins nombreux) chargés de la référence de parcours ou de porter de nouvelles actions destinées à renforcer l'offre d'insertion.**

Il s'agissait à ce titre de mettre en œuvre un processus permettant de sélectionner les opérateurs et de formaliser leur cadre d'intervention et de financement, afin que le dispositif expérimental soit opérationnel au plus vite.

Sans que l'on dispose d'une vision exhaustive et détaillée de cette étape, les investigations ont montré que les Départements ont cherché, en relation avec leurs partenaires, des leviers d'action pragmatiques pour :

- **Identifier des opérateurs susceptibles d'apporter des réponses pertinentes** aux ambitions de l'expérimentation, en prenant appui sur le vivier d'opérateurs présents ou sur de nouvelles structures parfois.
- **Sélectionner ces opérateurs et les actions proposées**, plusieurs territoires ayant lancé des appels à projet spécifiques pour retenir les opérateurs qui seraient chargés des nouvelles composantes de l'offre d'insertion, ou des opérateurs en charges de la référence de parcours ;
- **Conventionner avec ces opérateurs**, parfois en négociant d'abord des avenants à des conventions existantes, permettant de réajuster pour les besoins de l'expérimentation en cours d'année un dispositif déjà conventionné et financé, tout en envisageant une remise à plat du marché ou du conventionnement à une échéance plus lointaine, en début d'année 2024 par exemple.
- **Financer les opérateurs**, parfois en octroyant des financements nouveaux à une intervention nouvelle, parfois en négociant des réallocations de moyens dans le cadre des enveloppes existantes (ce qui a été le cas pour des Missions locales par exemple).

3.1.4 Les enjeux attachés au volet RH de l'expérimentation : mobilisation, recrutement et formation des personnels mobilisés

De même qu'il a fallu mobiliser des opérateurs pour déployer l'expérimentation, il a fallu constituer des équipes.

La forte ambition de réduction de la taille des portefeuilles de référents des parcours et d'intensification de l'accompagnement avait pour corollaire **des besoins très importants en termes d'effectifs dédiés à la référence de parcours**. Si une partie des ressources déjà présentes dans les structures pouvait être redéployée, la réduction très significative de la taille des portefeuilles des référents supposait mécaniquement de **mobiliser des ressources humaines supplémentaires**, qu'il s'agissait bien sûr de financer, mais qu'il fallait aussi, tout simplement, trouver, sélectionner, former, puis dont il fallait alimenter l'activité dans un calendrier articulant prises de postes et orientation des bénéficiaires.

Au regard des volumes de bénéficiaires visés, le défi RH et organisationnel était important. **Cet enjeu concernait tous les acteurs appelés à jouer un rôle dans la référence de parcours : les conseillers France travail, les agents du Département, les conseillers et référents de parcours des différentes structures.**

Globalement les structures se sont attachées :

- À **mobiliser des collaborateurs déjà en poste** pour les amener à intervenir sur l'expérimentation, ce qui a nécessité de tenir compte des sources de motivation ou d'appréhensions très variable selon les professionnels. Certains étant spontanément très séduits par le cadre expérimenté offrant la perspective d'un accompagnement personnalisé et intensif, alors que d'autres étaient davantage réticents à l'idée de devoir accompagner des publics très en difficulté ;
- À **conduire des recrutements externes pour renforcer leurs équipes**, dans un contexte où les différents marchés du travail locaux n'offraient pas le même potentiel de candidats en termes de compétences recherchées, avec selon les cas des profils assez classiques de travailleurs

sociaux ou de conseillers d'insertion, ou des profils plus atypiques de conseillers-formateurs, de psychologues, de coaches socio-professionnels...

- À **former et accompagner les nouveaux recrutés**, qui pour certains étaient dotés d'une première expérience dans le champ de l'insertion, du travail social ou de l'appariement sur le marché du travail, mais pour d'autres étaient davantage novices.

On peut distinguer des modèles très différents :

- Certaines structures ne devaient mobiliser qu'un nombre réduit de référents, parfois même moins d'un ETP sur certaines structures, alors que d'autres devaient constituer une équipe représentant une à deux dizaines de portefeuilles.
- Certaines structures pouvaient envisager un redéploiement partiel d'activités préexistantes, surtout quand elles ne disposaient pas de moyens supplémentaires pour financer l'accompagnement (cas de France travail, mais aussi de Missions locales ou d'autres opérateurs dont les missions ont été réajustées à financement constant pour les besoins de l'expérimentation), alors que d'autres devaient mettre en place intégralement les nouvelles activités liées à l'expérimentation et les nouvelles équipes.

3.2 Les moyens financiers mobilisés

La mise en œuvre de l'expérimentation a pu bénéficier de moyens dédiés attribués par l'Etat.

Les moyens supplémentaires attribués pour les besoins de l'expérimentation ont été fléchés sur les Départements.

Pour la première année, les 8 territoires étudiés devaient bénéficier, au titre du plan de financement, de 815 000 € *en moyenne*, mais avec des écarts importants (cf. détails infra). Il convient de noter que l'expérimentation ayant démarré au printemps 2023, l'année 1 n'était pas une année civile complète. Des retards de réalisation ayant été constatés sur plusieurs territoires, des reports de crédits ont été réalisés sur l'année 2, en 2024.

L'affectation de ces moyens a fait l'objet d'arbitrages spécifiques à chaque territoire entre trois postes de dépenses principaux : le financement de moyens humains internes au Département (ingénierie et accompagnement), le financement de solutions locales (accompagnement et offre d'insertion), ou le développement des SI ou d'outils numériques.

Tableau 5. Récapitulatif des enveloppes financières allouées en année 1 – 2023
(source : plans de financement 2023, annexe B des feuilles de route départementales)

Territoires	Enveloppe allouée au CD en année 2023	Equipes locales du CD	Solutions locales (accompagnement et offre d'insertion)	Systèmes d'information
12	811 504 €	337 500 €	474 004 € <i>dont actions de levée des freins : 274 004 €</i>	0 €
13	975 203 €	0 €	935 453 € <i>dont actions de levée des freins : 39 750 €</i>	0 €
21	825 000 €	310 000 €	515 000 € <i>dont actions de levée des freins : 315 000 €</i>	0 €
35	719 689 €	546 939 €	132 750 €	40 000 €
59	1 021 731 €	545 203 €	376 528 €	10 000 €
69-LM	725 628 €	232 500 €	493 128 € <i>dont actions de levée des freins : 320 000€</i>	0 €
88	549 400 €	293 400 €	160 000 €	96 000 €
974	893 618 €	410 000 €	483 618 € <i>dont actions de levée des freins : n.c.</i>	0 €

3.2.1 Des financements systématiquement alloués au renforcement des moyens humains

Les moyens ont été **systématiquement mobilisés sur le renforcement des moyens humains, à deux niveaux** :

- Un financement de la **chefferie de projet** assurée par le Département pour le pilotage et l'animation de la démarche,
- **Un financement de nouveaux postes permettant le renforcement des équipes de référents** nécessaire pour concrétiser la réduction de la taille des portefeuilles de bénéficiaires, qu'il s'agisse selon les cas de moyens internes au département ou de moyens humains logés dans les structures prestataires ou financées sur subventions.

Concernant France travail, en l'absence de financements dédiés à l'expérimentation, on a généralement observé une réallocation interne de moyens au niveau régional ou territorial (qui par un jeu de compensation peut avoir des effets de bords sur l'accompagnement assuré auprès d'autres publics).

Il est à noter que dans deux territoires, plus marginalement, on a identifié **un choix de réallocation à France travail d'une partie des moyens accordés au Département** (13 et 974 : financement de postes de conseillers mis à disposition de FT).

Dans quelques cas, des opérateurs qui exerçaient déjà une fonction de référent de parcours n'ont pas vu leurs moyens financiers renforcés avec l'expérimentation, mais ont dû ajuster leurs

interventions pour accompagner les allocataires du RSA dans le cadre rénové. On peut citer le cas des Missions locales appelées à mobiliser les moyens du CEJ, et plus rarement le cas de certains opérateurs qui assuraient déjà un accompagnement renforcé des allocataires du RSA et à qui il a été demandé, à titre transitoire la première année de l'expérimentation, d'ajuster à la marge le contenu de leur accompagnement (c'est le cas par exemple sur un territoire d'un opérateur en charge de l'accompagnement des allocataires travailleurs indépendants).

3.2.2 Des choix contrastés s'agissant du renforcement de l'offre d'insertion ou financement de solutions numériques

Dans certains territoires, le département et l'Etat ont fait le choix d'allouer une partie des financements de l'expérimentation au renforcement de **l'offre d'insertion**, selon deux logiques bien distinctes.

Dans certains cas il s'est agi de mobiliser les financements pour **enrichir le contenu de l'offre d'insertion existante par la mise en place d'actions nouvelles sur de nouvelles thématiques**, souvent par le biais d'appels à projet ad hoc.

C'est le cas des territoires suivants :

- (12) financement de 20 nouvelles actions relevant de 6 thématiques
- (21) financement de 7 nouvelles actions dédiées à la levée des freins
- (69-LM) financement de 9 nouvelles actions
- (974) financement de 3 nouvelles actions
- (35) financement d'une nouvelle action
- (59) financement de professionnels mobilisés pour compléter l'existant (psychologue clinicien, animatrice d'ateliers collectifs...)

Dans d'autres cas, il s'est agi non pas de mettre en place de nouvelles actions, mais d'augmenter la **capacité** (nombre de places) d'actions d'insertion déjà présentes ou bien de permettre un élargissement du **périmètre géographique** couvert.

C'est le cas par exemple des territoires suivants :

- (13) doublement du nombre de places d'une action préexistante destinée à apporter des solutions personnalisées aux besoins de garde d'enfant,
- (974) déploiement sur le territoire d'expérimentation (avec achat de places supplémentaires) d'une prestation déjà existante de remobilisation et construction du projet,
- (35) renforcement des moyens attribués à 4 actions portant sur la santé, la mobilité et les freins financiers. Une action sur un public spécifique : les travailleurs indépendants.

Seuls trois des huit territoires étudiés avaient prévu qu'une partie des moyens attribué soient fléchés sur le développement d'outils numériques ou le renforcement des SI. Les actions prévues étaient assez différentes en termes d'objet, d'ambition et de montant : interconnexion ou adaptation des outils existants (59, 35), mise en place de nouveaux logiciels (88).

On reviendra plus loin ([section 3.4](#)) sur les questions posées par le volet SI de l'expérimentation et les difficultés rencontrées.

Pour assurer sa mise en place, le renforcement de l'offre d'insertion a pu passer par différents biais, qui ont parfois pu nécessiter du temps, parmi lesquels on peut distinguer par exemple :

- **Le recrutement en direct** (par le CD ou les opérateurs conventionnés) **de nouveaux collaborateurs ayant des profils** spécialisés (parentalité, infirmière, psychologue, éducateur spécialisé, animatrice d'actions collectives)
- **Le lancement d'AAP spécifiques** pour faire émerger de nouvelles actions (12, 69-LM, 88)
- **Un conventionnement ad hoc** avec des opérateurs (13, 59, 21, 974)
- **Des adaptations au fil de l'eau de certaines actions pré-existantes** ou la modification de **bons de commande sur des marchés existants** (13).

Enfin, il est notable que le renforcement de l'offre d'insertion a été essentiellement réalisé sous l'égide des Conseils Départementaux, même si des discussions ont souvent eu lieu avec France Travail et les DDETS.

3.2.3 Quelques cas de mobilisation de financements complémentaires

On peut relever enfin trois exemples de financements qui ont été mobilisés de manière complémentaire aux fonds nationaux alloués à l'expérimentation, afin d'assurer le déploiement d'actions innovantes :

- Dans les Bouches-du-Rhône, la mobilisation par la DR France travail de **financements du PRIC PACA**, pour mettre en œuvre une nouvelle action intitulée « Dynamic + », reposant sur la mise en œuvre d'un accompagnement modulaire innovant prenant appui sur les apports des sciences cognitives et s'inspirant de différentes pratiques expérimentées précédemment dans la région.
- En Aveyron, la mobilisation par France Travail du **programme Erasmus+**, pour financer une action originale prenant la forme d'un séjour de 2 semaines en Espagne, à Séville. Cette action de remobilisation, de formation, de découverte des métiers et d'observation en entreprise a bénéficié à 10 allocataires du RSA de profils variés (parité hommes / femmes, tranches d'âges et secteurs professionnels divers), pour lesquels des résultats intéressants ont été mis en évidence (pour en savoir plus, le lecteur peut se reporter à la fiche de synthèse de l'étude de cas, disponible en annexe de la monographie territoriale de l'Aveyron).
- À La Réunion, des financements du **contrat de ville** ont été mobilisés pour financer une action intitulée « Un pied devant l'autre », visant à remobiliser des ARSA et amorcer la réflexion sur l'insertion professionnelle, dans le cadre d'une sortie dans la nature, accompagnée par des professionnels de l'insertion socio-professionnelle.

3.3 La gouvernance et la comitologie

Au lancement des expérimentations, **les territoires ont été relativement libres dans la mise en place de la gouvernance et des instances de pilotage**. En découlent différents axes de différenciation, malgré l'existence de points communs.

Le tableau ci-après présente un panorama général des instances partenariales de pilotage et de coordination mise en place dans le cadre du dispositif expérimenté. Le lecteur trouvera en annexe et dans les monographies des données plus détaillées sur les instances spécifiques à chacun des territoires.

On peut distinguer **d'une part une comitologie institutionnelle et technique dédiée au pilotage de l'expérimentation, assez classique**, qui comporte des points communs mais aussi des axes de différenciation ; **d'autre part une comitologie exclusivement opérationnelle, dédiée au traitement des questions pratiques** soulevées par les dispositions expérimentées et au suivi détaillé des actions ou des parcours, qui donne lieu quant à elle à des traductions plus variées.

3.3.1 Le pilotage institutionnel et techniques des démarches expérimentales : quelques variations à partir d'un modèle relativement classique

La comitologie est variable d'un territoire à l'autre, mais on relève des constantes, avec :

- **Des instances de pilotage qui comprennent systématiquement le triptyque Département, la DT France Travail et la DDETS(PP).** Ce triptyque est toujours au cœur de la gouvernance, même si des nuances peuvent être observées avec
 - Un niveau de représentation variable des différentes institutions concernées, avec la participation à certaines réunions d'élus du Conseil départemental, du préfet ou du sous-préfet pour les services de l'Etat, etc.
 - Dans certaines configurations techniques il peut arriver que France travail et CD se réunissent sans la DDETS ou avec des opérateurs).
- **Un schéma de gouvernance qui combine deux niveaux d'instances pour le pilotage de l'expérimentation :**
 - **D'une part une instance de pilotage et de suivi de l'expérimentation à dominante politique et institutionnelle**, dont l'objectif est de fixer les grandes orientations de l'expérimentation, d'assurer un suivi des grandes étapes de la mise en œuvre, de partager des informations à un niveau institutionnel. S'agissant de ses membres l'instance est parfois resserrée sur le seul triptyque DDETS / France travail / Département, mais elle peut aussi - selon les territoires ou selon l'ordre du jour - avoir une composition très élargie à l'ensemble de l'écosystème d'acteurs partenarial, ce qui lui donne alors une couleur plus institutionnelle. L'instance de pilotage se réunit à une fréquence qui peut varier fortement d'un territoire à l'autre, d'autant plus souvent qu'elle est positionnée sur du pilotage.
 - **D'autre part une instance de pilotage et de suivi à dominante technique**, qui vise à suivre, faciliter et coordonner le déploiement opérationnel de l'expérimentation sur le terrain. Comme pour le pilotage politique et institutionnel, cette instance est généralement resserrée sur le triptyque DDETS / France travail / Département, même si elle peut voir sa composition sensiblement élargie à d'autres opérateurs du SPE par exemple. Elle réunit a minima les responsables du projet expérimental désignés par les institutions, mais peut associer parfois les décideurs institutionnels (directeurs, voire élus ou préfet). Elle se réunit à un rythme variable mais souvent soutenu, parfois toutes les semaines sur certains territoires.

Ce schéma-type donne lieu à **des variations significatives**. On relève en particulier :

- **D'importantes variations dans la composition des instances**, avec des configurations plus ou moins larges ou resserrées, et ce aussi bien pour le niveau institutionnel et politique que pour le niveau technique. Ainsi, alors que certaines instances se limitent au triptyque précité, d'autres impliquent de manière large d'autres acteurs, à l'instar de la CAF, de la MSA, des Missions locales, de Cap emploi, de collectivités et de CCAS, des organismes porteurs de la référence de parcours ou d'actions d'insertion, de chambres consulaires, du club « Les entreprises s'engagent » ...

- **Une combinaison fréquente des registres institutionnels et techniques**, donnant lieu sur certains territoires à une articulation relativement flexible qui semble contribuer de manière significative à la réactivité et l'efficacité du pilotage de l'expérimentation (par exemple dans le Nord, dans les Bouches du Rhône...).
- **Une certaine flexibilité dans la comitologie**, qu'il s'agisse de la composition des instances, de leurs attributions ou de leur rythme de réunion, qui a permis de faire évoluer certains schémas initiaux qui s'étaient révélés peu optimaux au regard des besoins de pilotage et de coordination, et d'ajuster de manière pragmatique le suivi de l'expérimentation.

3.3.2 Les instances dédiées au travail opérationnel sur les dispositions expérimentées : une variété de configurations

En complément aux instances de pilotage politique et opérationnel de l'expérimentation, dans la plupart des territoires existent des configurations de travail, permanentes ou ponctuelles, **dédiées spécifiquement au traitement technique de questions opérationnelles ou thématiques en lien avec les dispositions expérimentées.**

On peut distinguer :

- **Des instances dédiées à la coordination opérationnelle des parcours ou au traitement des cas de réorientations** : commission de régulation (13), comités de suivi des parcours (88), ...
- **Des instances dédiées à la coordination de certaines actions ou offres de service** spécifiques du territoire : comité d'expérimentation dont émanent des groupes de travail thématiques (69-LM), groupe de travail opérationnel dédié aux offres de services (88)...
- **Des instances dédiées à la communauté des professionnels de l'accompagnement**, visant à favoriser leur mise en réseau et à étayer leurs pratiques professionnelles : réunions ad hoc des professionnels de France travail et du CD (13), groupe de travail des professionnels de l'accompagnement (21), task force des acteurs de l'accompagnement (974) ...
- **Des instances dédiées spécifiquement au thème de la relation aux entreprises** : tenue d'un « Lab Innovation » dédié à la mobilisation des entreprises (12), mise en place d'une cellule emploi dédiée à la coordination de la prospection des entreprises, synchronisation de l'évènementiel, partage de profils à promouvoir... (13), instance de pilotage dédiée au partage d'information en lien avec la feuille de route mobilisation des entreprises (21), groupe de travail groupe de travail mensuel dédié à la relation Entreprises (88), « task force » entreprises (974)....

Tableau 6. Panorama général des instances partenariales de pilotage et de coordination mise en place dans le cadre du dispositif expérimenté

	Instances	Précisions	Rôle dans le pilotage institutionnel	Rôle dans la coordination opérationnelle de l'offre de services	Rôle dans la coordination opérationnelle des parcours
12	Comité de pilotage	Dimension institutionnelle, composition très large (réunion 1 fois / an)	X	X	
	Copil restreint	Dimension institutionnelle et opérationnelle, triptyque Etat / Département / France travail (réunion 2 fois / an)	X	X	X
	Comité de projet	Dimension institutionnelle et opérationnelle, format restreint Département / France travail ou bien élargi aux structures assurant la référence de parcours et opérateurs lauréats de l'AAP	X	X	X
13	Comité local plénier élargi	Dimension très institutionnelle, composition très large (1 seule réunion en juillet 2023)	X	X	
	Réunion des pilotes	Dimension institutionnelle et opérationnelle, triptyque Etat / Département / France travail (réunion tous les 15 jours)	X	X	X
	COMEX	Elargissement du groupe des pilotes à la Mission locale et à Cap emploi, préfiguration d'une instance mensuelle de pilotage (1 seule réunion en, mai 2024)	X	X	X
	Comité de suivi des opérateurs	Instance bilatérale CD/opérateur conventionné			X
	Commission de régulation / réorientation	Régulation des parcours (réorientations) et information sur les offres de services		X	X
	Cellule emploi	Coordination de la relation aux entreprises : FT, CD, ML, opérateurs en charge de la référence de parcours...		X	X
21	Comité de pilotage	Dimension institutionnelle et opérationnelle, triptyque Etat / Département / France travail (réunion tous les 2/3 mois)	X	X	
	Comité opérationnel	Dimension opérationnelle avec tous les professionnels de l'accompagnement (réunion tous les mois)		X	X
	Groupe de travail professionnels de l'accompagnement	Dimension opérationnelle ad hoc selon les sujets (4 réunions en 2023)		X	

	Instances	Précisions	Rôle dans le pilotage institutionnel	Rôle dans la coordination opérationnelle de l'offre de services	Rôle dans la coordination opérationnelle des parcours
	Instance de partage sur la mobilisation des entreprises	Instance mise en œuvre afin d'informer et d'organiser le déploiement de la feuille de route sur ce volet. Composition : DDETS, France Travail, Conseil départemental, Missions Locales, Cap Emploi, CCI.		X	
35	COMOP (comité opérationnel)	Pilotage inter-institutionnel de l'expérimentation	X		
	Equipe projet	Mise en œuvre de l'expérimentation sur le territoire		X	X
59	Comité de suivi	Dimension institutionnelle et opérationnelle, triptyque Etat / Département / France travail (réunion tous les mois)	X	X	
	Comité technique	Dimension opérationnelle, triptyque Etat / Département / France travail (réunion toutes les semaines)		X	X
(69) LM	Comité de pilotage	Dimension institutionnelle, composition très large	X	X	
	Comité d'expérimentation	Composition et ordre du jour à la carte, selon les sujets (information ou GT thématique)		X	
	Comité de suivi	Dimension opérationnelle, triptyque Etat / Département / France travail (réunion toutes les deux semaines)		X	X
88	Comité de pilotage politique	Co-présidé par la préfète et un élu du CD, avec une participation de la DDETSPP, France Travail et CD	X		
	Comité stratégique	Dimension stratégique de l'expérimentation avec le tryptique DDETSPP / FT / CD	X	X	
	Comité technique	Dimension opérationnelle de l'expérimentation, et pilotage des groupes de travail avec le tryptique DDETSPP / FT / CD		X	X
	Comité de suivi des parcours	Instance technique pour le suivi des parcours regroupant le CD, FT et les référents de parcours concernés			X
	Groupe de travail opérationnel – Offre de services	Groupe de travail spécifique à l'expérimentation dédié au recensement et à l'interconnaissance de l'offre de services du territoire autour d'un partenariat large		X	
	Groupe de travail opérationnel – Relations aux entreprises	Groupe de travail visant à coordonner la relation Entreprises, à mutualiser les moyens et à proposer de nouvelles actions, autour d'un partenariat large		X	
974	Copil départemental	Dimension institutionnelle	X		

	Instances	Précisions	Rôle dans le pilotage institutionnel	Rôle dans la coordination opérationnelle de l'offre de services	Rôle dans la coordination opérationnelle des parcours
		Préfecture / DEETS / France Travail / Conseil départemental / CAF			
	Cotech départemental	Dimension institutionnelle DEETS / France Travail / Conseil départemental / CAF	X		
	Comité opérationnel (COMOP)	DEETS, Préfecture, CD / FT / CAF / Mission locale / Cap emploi + partenaires (collectivités, ACI...))	X	X	X
	Task force accompagnement des ARSA	Dimension opérationnelle Composée de référents de parcours		X	
	Task force entreprise	Dimension opérationnelle Composée de chargés de relation entreprises		X	

3.4 La place des systèmes d'information dans l'expérimentation

3.4.1 Un sujet essentiel, au croisement d'enjeux liés à la fois à la prise en charge des publics et au pilotage des dispositifs

Dans tous les territoires étudiés, **le sujet des systèmes d'information a été mis en avant comme un frein et un axe de progrès majeur** pour améliorer la prise en charge des publics allocataires du RSA.

Ce sujet a cristallisé de nombreuses difficultés et frustrations dans la phase de démarrage de l'expérimentation, et certaines persistent encore aujourd'hui alors qu'un accord de partage de données est toujours en négociation dans plusieurs départements.

Nous proposons ici **un état des lieux partiel et daté de la situation**, car le sujet des SI ne constituait pas un axe d'investigation de l'évaluation. Il s'agit du reste d'un sujet qui connaît **des évolutions extrêmement rapides**.

La question des systèmes d'information recouvre en fait **plusieurs niveaux de besoins au croisement de la prise en charge opérationnelle des publics et du pilotage du dispositif** :

- **Le fait, pour les professionnels de l'accompagnement, de pouvoir accéder aux informations individuelles d'un allocataire** (s'agissant de sa situation administrative aussi bien que de son parcours : diagnostic, contrat, plan d'action, actions conduites, heures d'activité...), à la fois **en lecture** (pour prendre en compte l'ensemble des paramètres utiles à la prise en charge de la personne), **et en écriture** (pour pouvoir actualiser et enrichir les données, et les partager avec les autres acteurs).
- **Le fait de pouvoir identifier par des requêtes, parmi la population d'allocataires, des publics présentant certaines caractéristiques spécifiques**, afin de mieux les connaître ou bien d'initier des actions adaptées : repérage de nouveaux allocataires, de personnes sans contrat, de personnes qui ont suivi telle ou telle action, etc.
- **Le fait de disposer de données consolidées sur les publics accompagnés et leurs parcours dans un format adapté au pilotage, au suivi et à l'évaluation** du dispositif dans ses différentes composantes (publics entrés, sortis, en accompagnement, nombre et typologie des étapes de parcours, etc.).

3.4.2 Des outils et des SI nombreux, très différents, très peu connectés

Les outils numériques et les SI mobilisés dans le cadre de l'expérimentation sont nombreux. Sur certains territoires comme l'Aveyron, on a pu en recenser une douzaine.

Sur quelques territoires, l'expérimentation a été l'occasion d'investir dans la mise en place de nouveaux outils numériques alors que dans d'autres il s'agissait avant tout d'optimiser et d'ajuster les conditions de déploiement d'outils existants, parfois achetés récemment.

Au sein de cette diversité, on peut distinguer différentes familles de SI et d'outils numériques en lien avec les étapes de la prise en charge des allocataires.

Le principal problème des SI se trouve véritablement au niveau des solutions destinées à assurer l'accès aux informations relatives à l'allocataire, au diagnostic qui le concerne, et son parcours, et la modification de ces données, où l'on relève l'absence d'outils commun ou interfacé pour le suivi des parcours :

- D'un côté les Départements ont leurs propres SI (IODAS, Viesion, Parcours RSA...), qui sont inégalement adaptés aux enjeux du suivi individuel des parcours (certains logiciels étant avant tout conçus pour suivre les actions sous l'angle de leur financement), mais qui pour certains donnent satisfaction aux professionnels concernant leur capacité à couvrir les différentes dimensions attendues (informations sur l'allocataires et son parcours)
- D'un autre côté France travail dispose d'outils spécifiques adaptés à son activité avec MAP – SDP qui permet de tracer les informations essentielles et dont l'accès a été partiellement ouvert à des partenaires
- A noter, un cas spécifique à La Réunion, avec la mobilisation par la CAF d'une solution spécifique, ESPOAR
- Mais l'interconnexion de ces SI reste systématiquement très insuffisante, que ce soit en lecture (tous les opérateurs de l'accompagnement n'y ont pas accès) ou a fortiori en écriture, même si sur certains territoires des solutions partielles ont pu être trouvées (dans le Nord, un interfaçage de Parcours RSA et de MAP-SDP a été réalisé pour les données concernant l'étape de codiagnostic).

Au-delà, **les acteurs ont souvent regretté de ne pas disposer d'un outillage adapté aux besoins de traçabilité des heures d'activité des allocataires :**

- France travail prend appui sur ODD (qui n'intègre toutefois pas automatiquement les activités ne relevant pas des offres de services de France travail),
- les Départements recourent à des solutions spécifiques, leur logiciels de suivi des parcours dans certains cas ou bien des outils ad hoc de suivi des heures (base excel...),
- les opérateurs en charge de l'accompagnement utilisent une variété de solution pour assurer la traçabilité des heures (mail, carnet de bord papier, base excel...) avant de faire remonter des données consolidées via des tableaux.

S'agissant de l'accès aux **données de la CAF**, l'expérimentation s'est souvent accompagnée d'une attention particulière portée aux flux de données, pour garantir l'identification rapide des ARSA par les Départements et leur convocation plus régulière. Globalement ce point a donné satisfaction, mais le caractère asymétrique de l'accès aux informations sur les allocataires, réservé aux seuls Départements, pose des difficultés à France travail qui doit adresser des requêtes ad hoc quand il souhaite disposer de données complémentaires sur certains individus.

Le constat de ces nombreuses difficultés peut être nuancé à la marge par certaines notes plus positives :

- Là où il a été testé, **RDV Insertion** a donné satisfaction pour la prise de RDV autonome des allocataires au moment de l'entretien d'orientation,
- La mise en place de **DORA** a permis de constater des progrès dans la mise en visibilité de l'offre d'insertion,
- Des groupes **Teams** ont été mis en place sur plusieurs territoires pour le partage de documents et d'informations entre les professionnels des différentes structures, parfois avec des droits d'accès progressifs selon les structures (13, 59).

- Enfin, le **tableau de bord national** mis en place pour consolider les données sur les bénéficiaires de l'expérimentation a été très apprécié, même si le fait qu'il ne comptabilise que les entrées et pas les sorties alimente des regrets.

3.4.3 Une situation qui pose d'importantes difficultés

Cette situation génère une accumulation de difficultés pour les acteurs de l'expérimentation, professionnels de l'accompagnement et partenaires en charge du pilotage des dispositifs :

- Elle produit en premier lieu une forte **lourdeur administrative**, l'absence d'interfaçage des outils et de droits en écriture conduisant à beaucoup de doubles saisies, nécessitant le recours à des fiches navettes, la production de données ad hoc... dans un territoire, ce temps de saisie administrative a été estimé au pire moment de l'expérimentation à **plus de la moitié du temps de travail des professionnels de l'accompagnement**.
- En outre, cette situation génère **des difficultés d'accès à l'information, qui n'est mobilisable que de manière très asymétrique**, une configuration qui complique la mobilisation par les professionnels des informations sur l'historique des parcours et encourage indirectement à la reproduction de certaines étapes de questionnement par exemple, à rebours des ambitions du « dites-le nous une fois ».
- Elle réduit enfin la **fiabilité des données disponibles**, qui ne sont pas toujours actualisées et saisies dans des conditions optimales (et ce d'autant moins que certains professionnels peuvent avoir des réticences à saisir certaines informations individuelles qu'ils estiment sensibles, concernant par exemple un problème de santé, une situation conjugale difficile, un défaut de mobilisation du bénéficiaire à certaines étapes de son parcours).

Ces écueils ont des répercussions négatives importantes, à deux niveaux :

- **Ils pèsent défavorablement sur la qualité de l'accompagnement et de l'ingénierie des parcours**, pendant leur déroulement quand il s'agit d'articuler plusieurs étapes et actions, au moment de la sortie de l'accompagnement, lorsqu'il faut reprendre le parcours ou réorienter une personne en prenant appui sur l'historique de son parcours.
- **Ils contribuent aussi grandement à compliquer le pilotage, qui doit s'accommoder de certaines approximations au niveau des données disponibles**. Les acteurs interrogés regrettent souvent des données pas toujours complètes et cohérentes - au niveau local entre les données de France travail et celles du CD, mais aussi entre le niveau départemental et les indicateurs nationaux.

Entre fin 2023 et début 2024, la priorité était donnée à l'interconnexion des SI sur la question du diagnostic, et des travaux étaient en cours dans la majorité des départements pour essayer de lever les freins liés aux SI.

En même temps, dans certains départements (35), l'écriture d'un cahier des charges était encore sur les rails pour mettre en place un outil de suivi de parcours.

3.5 L'avancement de l'expérimentation dans les territoires au moment des investigations

3.5.1 Un démarrage progressif et un rythme de croisière difficile à atteindre

En avril-mai 2024, au moment de la fin des investigations des évaluateurs, le déploiement de l'expérimentation n'était pas uniformément et totalement achevé. Des actions étaient encore en cours de cadrage et de déploiement, et le dispositif d'accompagnement renouvelé n'avait pas tout à fait atteint son rythme de croisière en termes d'entrées en parcours et de déploiement des moyens d'accompagnement. On constatait **des situations hétérogènes entre territoires, et parfois entre acteurs sur un même territoire.**

Ces disparités étaient constatées **en premier lieu au niveau de la mise en place des transformations prévues**, avec des territoires où le **calendrier** a globalement pris du retard, et parfois des **décalages entre structures ou agences** sur un même territoire (par exemple en Aveyron, où la volonté d'un démarrage en deux temps était assumée).

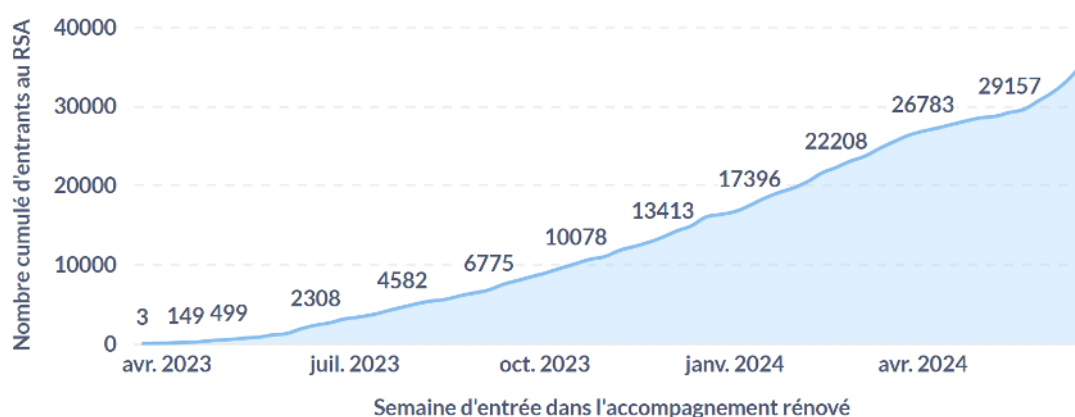
Elles étaient observées également **au niveau des entrées en parcours renouvelé.**

Au 23 juin, on dénombrait **en cumul 35 257 entrées en parcours renouvelé sur l'ensemble des 18 territoires** de l'expérimentation (cf. graphe infra).

La dynamique d'entrée en parcours a été marquée par sa **progressivité**, et une **alimentation des portefeuilles** qui n'est pas intervenue au rythme initialement attendu. Dans certains territoires on est relativement proche de la cible (35), mais dans beaucoup d'entre eux, les entrées ont été moins rapides que prévu, appelant parfois une révision à la baisse de certains objectifs, ou un ajustement des cibles en matière de répartition stocks / flux (59, 13, 974), en lien notamment avec les corrections apportées à un diagnostic initial du nombre d'ARSA qui dans les faits s'est avéré erroné.

Graphique 1 – les entrées en parcours (données nationales)

Evolution du nombre cumulé d'entrants en parcours d'accompagnement renouvelé, au national



Source : Tableau de bord national de suivi des expérimentations de l'accompagnement renouvelé des bénéficiaires du RSA. Date de mise à jour des données : 23 juin 2024

3.5.2 Les éléments qui ont pesé sur le déploiement de l'expérimentation

Divers facteurs ont nettement pesé, favorablement ou défavorablement, sur le déploiement de l'expérimentation.

Ces facteurs relèvent plutôt des ambitions de l'expérimentation, alors que d'autres renvoient davantage aux conditions de sa mise en œuvre.

En ce qui concerne les facteurs relevant des ambitions poursuivies par l'expérimentation, on peut relever :

- **L'ampleur des ambitions poursuivies et le degré de transformation visé.** Certains territoires ont engagé par exemple **de véritables changements structurels** avec la mise en place de fonctions de référence de parcours davantage « orientées emploi », nécessitant de profondes réorganisations internes, un ajustement des profils des référents, un repositionnement majeur des travailleurs sociaux... (35, 21, 13).
- **Le fait que la conduite de certains projets était suspendue à la réalisation d'étapes intermédiaires**, dont le calendrier spécifique pouvait être long ou difficile à respecter, et a pu retarder la démarche globale. Il en va ainsi de la nécessité de conduire des **recrutements** de nouveaux collaborateurs, qu'il a fallu trouver et sélectionner, puis former (21, 35, 69, 88, 59, 974). Dans certains cas, la mise en place de **prestations externalisées passant par des AAP** (12, 69, 88, 974) a pris du temps, et nécessité une étape préalable d'actualisation des besoins avant d'identifier les offres et les opérateurs à même d'y répondre.
- **Le degré de dispersion du système d'acteurs**, avec dans certains cas des écosystèmes partenariaux particulièrement vastes et complexes à mobiliser (88), ou inversement une conduite de projet pouvant bénéficier d'un périmètre resserré autour du Département et de France travail (59, 21), a fortiori quand le dispositif expérimenté repose sur le choix d'un plateau unique regroupant l'ensemble des équipes CD et FT dédiées à l'expérimentation (59).

En ce qui concerne les facteurs relevant des conditions de mise en œuvre de l'expérimentation, on peut noter les éléments suivants :

- **Dans tous les territoires, l'antériorité des relations partenariales** a joué très nettement pour favoriser le déploiement de la démarche d'accompagnement rénové dans de bonnes conditions (13, 12, 21, 59, 69, 88, 974).
- **Dans tous les territoires également, le principal frein rencontré dans le déploiement de l'expérimentation est lié aux systèmes d'information**, multiples et peu ou pas connectés. Beaucoup mis en avant, ce sujet a cristallisé de nombreuses difficultés et frustrations dans la phase de démarrage, et certaines persistaient encore au printemps 2024 alors qu'un accord de partage de données était toujours en négociation dans plusieurs départements. Soulignons que la mise à disposition du **tableau de bord national** fournissant des données sur les entrées cumulées a été très précieuse et appréciée, même si le caractère imparfait de l'outil a souvent été pointé, les interlocuteurs interrogés regrettant qu'il restait difficile de connaître de manière précise et continue le nombre de personnes en parcours.
- **Par ailleurs, la mise en œuvre de démarches dédiées à accompagner et faciliter la conduite du changement** a pu faciliter les choses. La mobilisation des équipes autour d'objectifs fédérateurs, la mise en présence et en lien des équipes, leur mise en mouvement sur des axes de travail spécifique, leur formation... a été favorable dans plusieurs départements, notamment lorsque l'approche était concertée entre France travail et le CD (13, 21).
- **Enfin, la synchronisation imparfaite entre le calendrier de l'expérimentation et le calendrier de la préparation puis de l'adoption de la loi Plein emploi** a suscité certaines perturbations. On a d'abord assisté à une certaine focalisation polémique sur la question spécifique des 15-20 h d'activité qui a cristallisé discussions et questionnements des acteurs, aussi bien à des niveaux institutionnels et politiques qu'au niveau très opérationnel de la discussion avec les allocataires. Puis l'adoption de la Loi, en décembre 2024, est venue préciser

le process d'orientation et de diagnostic des allocataires et trancher la question du co-diagnostic, mais à rebours des dispositions qui étaient expérimentées, créant un décalage entre l'expérimentation et les perspectives de généralisation. Plus largement, la perspective de généralisation des dispositions expérimentées, début 2025, a été envisagée alors même que les expérimentations n'avaient pas encore atteint leur rythme de croisière et pu produire tous les résultats escomptés, dans un contexte où des extensions géographiques des périmètres d'expérimentation étaient encore en discussion, et donnaient lieu à des interrogations fortes et des craintes sur la capacité des acteurs à étendre le modèle expérimenté.

3.6 Des interrogations et des réserves exprimées assez tôt quant à la possibilité de généraliser les scénarii expérimentés

Pour une majorité des acteurs rencontrés, alors que la vitesse de croisière de l'expérimentation était difficile à atteindre, la **capacité des écosystèmes à « passer à l'échelle » dans le cadre de la généralisation de l'accompagnement renouvelé** soulevait des questions et des craintes.

Parmi les principales réserves ou freins identifiés, nous relevons notamment :

- La question de la **capacité financière à généraliser l'accompagnement renouvelé**, avec une forte incertitude sur les économies d'échelle possibles et les moyens supplémentaires qui pourront être accordés via le national.
- Cette capacité financière a une traduction en termes de **capacités humaines**, qui englobe à la fois la capacité à rémunérer des collaborateurs mais aussi à les former, les recruter, etc.
- Un point d'attention concernant le risque de concentration des moyens humains sur l'accompagnement des ARSA, et la **production d'effets de bord au détriment des autres publics**.
- La nécessité de disposer de **SI interconnectés**, suffisamment robustes et adaptés aux particularités de chaque opérateur.
- Un questionnement sur l'adaptation, la pérennisation et le **bon périmètre territorial des instances de pilotage et coordination** en cas de déploiement (local, bassin de vie, périmètre d'agence FT, Département...).

Malgré ces réserves, nous relevons a contrario que sur certains territoires, l'extension géographique de l'expérimentation courant 2024 a pu être perçue très favorablement, en donnant l'opportunité d'une simplification de l'organisation et des processus (fin de la coexistence de « doubles processus » pour les structures dont une partie seulement des publics ARSA relevaient de l'expérimentation).

4. Les pratiques d'orientation expérimentées et leurs effets

4.1 Les ambitions de l'expérimentation en matière d'orientation des bénéficiaires

Au lancement de l'expérimentation, des objectifs nationaux ont été fixés. L'enjeu était alors de fluidifier les parcours, en assurant une orientation vers un référent plus rapide (dans la continuité des cibles définies dans les CALPAE), et garantir la modalité d'accompagnement la plus adaptée à la personne. De ce fait, chaque Département était amené à définir ses propres modalités d'orientation, au regard des objectifs transversaux. Une marge de manœuvre a donc été laissée aux territoires, ce qui leur a permis parfois de porter des ambitions complémentaires à celles définies nationalement.

Pour mettre en œuvre ces ambitions, la majorité des territoires a choisi de déployer des pratiques de co-diagnostic pour l'orientation des ARSA vers les parcours d'accompagnement. Cette pratique du co-diagnostic répond aux hypothèses d'amélioration suivantes :

- Le co-diagnostic, réalisé généralement par un binôme de professionnels du Département et de France Travail croisant leurs regards et informations doit permettre une prise en compte plus globale de la situation de l'allocataire et de ses besoins et donc aboutir à des choix d'orientation mieux qualifiés et étayés et donc plus pertinents. Outre ses effets attendus pour les allocataires, cette dimension doit également favoriser l'acculturation réciproque, l'interconnaissance des pratiques et le rapprochement entre professionnels des deux structures.
- En intégrant le regard spécifique d'un conseiller France Travail sur la situation de l'allocataire, avec une « focale » différente de celle des référents sociaux du Département qui réalisent généralement l'orientation hors expérimentation, il doit notamment permettre de mieux identifier les perspectives réelles de retour à l'emploi et aboutir à des orientations en parcours emploi plus importantes que précédemment.
- Constituant la première interaction avec les professionnels, l'entretien de co-diagnostic est la porte d'entrée de l'allocataire dans l'expérimentation, il renseigne sur l'accompagnement proposé, explicite la logique des droits et devoirs, et plus globalement manifeste l'engagement du Département et de France Travail dans la démarche, avec des moyens renforcés et une forte synergie entre eux.

En cela l'entretien doit permettre d'accroître la mobilisation de l'allocataire, parfois de rassurer voire de réaliser un travail de désamorçage de certains préjugés (sur la réforme, les 15-20 h...) ou de lever une défiance envers les institutions du service public de l'emploi. A ces considérations valables pour tous les allocataires s'ajoute spécifiquement, pour les allocataires issus de la reprise de stock, le fait que l'entretien de co-diagnostic doit permettre de reprendre contact avec des allocataires parfois éloignés de tout accompagnement préalable (avec souvent un enjeu de pédagogie et d'explicitation de la démarche et des droits et devoirs d'autant plus fort).

Sur 1 territoire parmi les 8 étudiés, il a été décidé de ne pas mettre en place de co-diagnostic (un autre ayant cumulé les deux approches), pour privilégier des temps en collectif suivi d'entretiens individuels. Dans ce cas, si les ambitions nationales sont bien suivies, il est notable quelques différences dans les ambitions de l'expérimentation en lien avec l'orientation. Cette pratique répond ainsi à l'idée que :

- La pratique du co-diagnostic n'apporte pas de plus-value dans l'orientation, et est très chronophage pour les référents de parcours. Le choix a donc été fait de ne pas l'expérimenter.

- Le principe des réunions collectives doit permettre d'apporter un niveau d'information égal à l'ensemble des ARSA, tant sur leurs droits et devoirs, que sur les parcours d'accompagnement à venir ;
- La mobilisation de partenaires externes dans les réunions collectives doit faire de ce temps le premier pas de l'accompagnement, en proposant un accès à une offre de service dès cette réunion, dans une logique d'accès aux droits.

Enfin, l'information transmise est forcément différente selon l'appréhension des 15-20h portée par la collectivité concernée. Dans les territoires où il a été affiché un souhait de ne pas appliquer strictement ce principe, la notion d'empêchement n'est pas mobilisée au moment de l'orientation. Ainsi, ces acteurs défendent que toute personne a droit à un accompagnement même si elle est très éloignée de l'emploi. De manière corolaire, l'accompagnement prescrit ne s'inscrit pas forcément dans une logique de respect des 15-20 h d'activités hebdomadaires pour les ARSA.

Concernant l'orientation, si les principes sont globalement partagés entre les territoires concernant les objectifs et les ambitions de l'expérimentation, les modalités de mise en œuvre de cette étape peuvent varier. Les effets produits sur les acteurs et les bénéficiaires vont logiquement dépendre des pratiques expérimentées.

4.2 Les pratiques expérimentées

4.2.1 L'ouverture des droits et l'amont de l'orientation pour les nouveaux entrants (sur le flux)

Des pratiques qui ont peu évolué, inscrites dans le prolongement des améliorations apportées via le SPIE

De manière générale, les modalités d'ouverture des droits et l'amont de l'orientation pour les nouveaux entrants ont peu évolué entre la situation préalable à l'expérimentation et ce qui a été déployé. Cela s'explique en grande partie par l'engagement de 7 territoires sur les 8 investigués dans le SPIE, qui avait permis de travailler ce point au préalable. Globalement, la CAF n'a pas changé ses pratiques préalables sur l'ouverture des droits. Une vigilance a toutefois été portée au fait que cette ouverture soit rapide suite à la décision du Département.

Pour le seul territoire qui n'avait pas expérimenté le SPIE (88), un process commun et collaboratif a été mis en place qui n'existait avant l'expérimentation. Dans ce cas, le travail qu'avaient engagé les autres territoires dans le cadre du SPIE a ainsi été réalisé concomitamment au déploiement de l'expérimentation.

Suite à l'ouverture des droits, un rendez-vous doit être organisé pour réaliser l'orientation. Sur 4 territoires, il est possible d'utiliser RDV insertion pour fixer les convocations aux rendez-vous d'orientations. Dans 2 territoires les ARSA peuvent prendre un rendez-vous de manière autonome.

Tableau 7. Modalités de prise de RDV pour l'entretien d'orientation

	Utilisation de RDV Insertion	Possibilité de prise de RDV autonome par le bénéficiaire	Modalités de prise de RDV <u>différentes par rapport à ce qui préexistait avant l'expérimentation</u>	Commentaires
12	X			Pas de différence. Reprise de ce qui se faisait avec le SPIE
13	X	X		Aucune différence avec ce qui préexistait sur ce point de l'expérimentation. Le SPIE a permis de tester une organisation qui a été jugée satisfaisante et a été reprise dans l'expérimentation d'accompagnement renouvelé
21		X		Pas d'utilisation de RDV Insertion à ce jour par le CD pour des raisons de sécurisation des données personnelles. Sur un territoire d'expérimentation c'est le bRSA qui doit faire la démarche de prendre rdv dans les jours suivants le co-diagnostic (pour les parcours "socio-professionnels" et "sociaux"). Pour les orientations emploi vers FT : c'est FT qui convoque le bRSA pour un RDV.
35	X			Renforcement à la marge des modalités de convocation sur la base de SMS notamment.
59				Pas d'évolution sur ce point par rapport aux pratiques précédant l'expérimentation (gestion des convocations via l'outil Publik à partir des flux de données issues de la CAF)
69 LM				Convocation à une réunion collective (RIO), avec plusieurs relances. Suite de l'expérimentation du SPIE
88	X		X	RDV Insertion est utilisé pour la prise de RDV par les deux partenaires (CD et FT)
974		X		La CAF qui oriente vers les opérateurs de l'accompagnement, suite à un recueil de données socio-professionnelles réalisé auprès de chaque nouvel inscrit. 80% des ARSA sont orientés de manière automatique, et 20% sont orientés vers un entretien d'orientation (dit "entretien giratoire" co-animé FT/CD).

Dans certains territoires, une personne qui ne se rendrait pas au rendez-vous convenu est relancé par téléphone pour soit fixer un nouveau rendez-vous, soit réaliser une orientation par téléphone.

4.2.2 L'entretien d'orientation pour les nouveaux entrants (le « flux »)

La pratique de co-diagnostic à l'étape de l'orientation a été expérimentée dans 7 des 8 territoires étudiés, avec néanmoins quelques différences.

Pour les publics nouveaux entrants dans le dispositif du RSA (« flux »), **trois configurations de co-diagnostic ont été expérimentées :**

- Application sur **tous les publics du flux** pour 4 territoires (13, 21, 59, 88)
- Application à **la majorité mais pas la totalité des publics du flux** dans deux territoires
 - 12 : pas appliqué pour les publics relevant de la MSA.
 - 35 : pas appliqué pour les publics jeunes.
- Application **seulement pour une minorité de publics du flux :**
 - 974 : appliqué seulement lorsque l'algorithme d'E-SPOAR ne parvient pas à dégager une orientation évidente » (en lien avec la recentralisation de la gestion du RSA, confiée à la CAF depuis 2021).

Sur l'un des territoires (69-LM) le choix a été fait de n'appliquer le co-diagnostic qu'en cas d'hésitation forte, ce qui ne se produit jamais concrètement.

Dans les territoires où il est pratiqué, le co-diagnostic est **perçu positivement** par les professionnels concernés, qui soulignent différentes vertus malgré son coût ([cf. infra la section 4.3](#) décrivant les effets des dispositions expérimentées en matière d'orientation).

Dans l'application du co-diagnostic, **une attention particulière est accordée au choix du lieu où se déroulent les entretiens**. Dans trois territoires, le co-diagnostic est pratiqué dans un lieu unique (configuration facilitée par le caractère urbain du territoire d'expérimentation) : dans le Pôle d'insertion du Département qui couvre les arrondissements de l'expérimentation (13), dans la Maison départementale du territoire (974), ou dans le « tiers lieu », plateau unique dédié exclusivement à l'expérimentation (59). Dans les autres cas, le co-diagnostic est pratiqué soit dans plusieurs implantations du CD (2 à 6 selon les cas) pour couvrir la géographie du Département (12, 35), soit dans les (deux) agences France Travail concernées par l'expérimentation (88), soit à la fois dans les locaux du Conseil Départemental et les agences France Travail (21).

Il semble que la pratique de co-diagnostic ne devrait pas être modifiée dans la deuxième année de l'expérimentation, malgré l'annonce du fait qu'elle ne serait pas généralisée. Certains territoires ont décidé de déployer le co-diagnostic dans le territoire concerné par l'extension (59), alors que d'autres ne devraient pas le faire (88).

Tableau 8. conditions de déploiement du co-diagnostic lors des entretiens d'orientation pour les nouveaux entrants (flux)

	Sur le flux, le co-diagnostic a-t-il été testé pour les publics entrant en accompagnement rénové ?				Sur le flux, la pratique de co-diagnostic a-t-elle été conservée en 2024 ? (malgré l'annonce nationale qu'elle ne serait pas généralisée en 2025)		
	Oui - pour tous les publics du flux entrant en accompagnement rénové	Oui – pour une partie des publics du flux seulement	Non	Précisions sur les publics concernés	Oui	Non	Précisions
12		X		Pour tous sauf publics MSA	X		Oui. Elle est perçue comme un des points forts de l'expé, même si elle est chronophage
13	X				X		Pratique appréciée des professionnels concernés
21	X				X		
35		X		Pour tous sauf les publics jeunes ayant vocation à être accompagnés par les Missions Locales	X		La pratique de co-diagnostic est très largement appréciée par les professionnels
59	X				X		Pratique très appréciée par les professionnels
69 - LM			X	Co-diag seulement en cas de forte hésitation (ce qui n'arrive jamais)			Sans objet
88	X			Pour tous les publics	X		Pratique très appréciée par les professionnels mais questionnée pour des raisons de temps disponible
974		X		Pour 20% des nouveaux inscrits, lorsque l'algorithme E-SPOAR ne parvient pas à dégager une orientation "évidente"	X		

Tableau 9. Lieu de déploiement du co-diagnostic lors des entretiens d'orientation pour les nouveaux entrants (flux)

Sur le flux, le co-diagnostic est-il déployé dans un lieu unique ou dans plusieurs lieux différents ?			
	Un lieu unique	Des lieux différents	Précisions sur le lieu
12		X	2 Maisons des solidarités du CD (Villefranche et Decazeville)
13	X		Le Pôle insertion du Département qui couvre le territoire de l'expérimentation
21		X	8 lieux pour la réalisation du co-diagnostic, au sein des Espaces Solidarités de Côte d'Or et de deux agences France Travail (4 lieux sur chaque territoire d'expérimentation)
35		X	Trois CDAS
59	X		Plateau unique dédié à l'expérimentation (regroupant l'ensemble des professionnels CD, FT et opérateur conventionné)
69 LM			Non concerné
88		X	Dans les deux agences FT concernées
974	X		Les entretiens de codiagnostic (dits "entretiens giratoires" sont réalisés au sein de la Maison départementale (CD).

4.2.3 La " reprise de stock " : l'actualisation de l'orientation pour l'entrée des anciens allocataires dans l'accompagnement renouvelé

Au titre de la « reprise de stock », des pratiques beaucoup plus disparates que pour l'orientation sur le « flux ».

La « reprise de stock » pour actualiser et si besoin réviser l'orientation de publics déjà bénéficiaires du RSA a été abordée très différemment dans les territoires étudiés. S'agissant de la chronologie, l'intégration de l'accompagnement renouvelé a pu dans certains territoires démarrer par le flux de nouveaux entrants (13, 88...), dans d'autres cas par la reprise des stocks (69, 974). A été parfois constaté une dynamique de « stop and go » en passant de l'un à l'autre.

Lorsqu'il a été également pratiqué au titre de la « reprise de stock », le co-diagnostic l'a été dans des configurations très hétérogènes

Le recours au co-diagnostic a été beaucoup moins systématique sur la « reprise de stock ». **Dans 2 cas (12, 59), les pratiques de co-diagnostic expérimentées sont les mêmes pour les nouveaux entrants que dans le cadre de la « reprise de stock »,** ce qui conduit à ce que **tous les ARSA pris en charge au titre de l'accompagnement renouvelé ont été orientés ou réorientés dans le cadre d'un entretien réalisé en co-diagnostic** (avec la nuance, pour le 12, que les BRSA relevant de la MSA sont orientés dans le cadre d'un process spécifique).

Mais dans 4 territoires étudiés, le co-diagnostic expérimenté sur le « flux » des nouveaux entrants n'a pas été expérimenté dans les mêmes conditions sur la « reprise de stock » :

- Application du co-diagnostic pour une partie seulement des ARSA du stock alors qu'il est généralisé sur le flux
 - Selon le type de structure en charge de leur accompagnement préalable (le CD pour le 13),
 - Selon l'ancienneté de contact avec l'ARSA, avec un co-diagnostic réalisé pour l'ARSA n'ayant pas de CER depuis plus de 6 mois et les ARSA relevant de France Travail non rencontrés depuis plus de 3 mois (21)
- Application du co-diagnostic au stock seulement en cas de doute sur l'orientation alors qu'il est généralisé sur le flux (88)
- Pas d'application du co-diagnostic au stock alors qu'il est appliqué sur une partie des publics dans le flux (35)

Deux autres cas se démarquent sur cette approche du co-diagnostic pour l'orientation des ARSA :

- Une absence d'application tant au stock qu'au flux, sauf en cas exceptionnel (69 – LM) ;
- Une application très partielle au stock comme au flux (974).

Tableau 10. Conditions de déploiement du co-diagnostic dans le cadre de la « reprise de stock »

	Pour la « <u>reprise de stock</u> », le process d'orientation et de « diagnostic » des bénéficiaires est-il identique ou différent de celui sur le flux ?			Pour la « <u>reprise de stock</u> » le process d'orientation et de « diagnostic » des bénéficiaires est-il le même pour tous les bénéficiaires concernés ?		
	Identique	Différent	Nature des aménagements	Même process pour tous	Différences de process	Nature des différences
12	X		Le process de diagnostic est le même (logique de codiagnostic). Mais pour le flux : les BRSA sont convoqués en entretien alors que pour le stock ils sont convoqués à une réunion d'info collective suivi d'un entretien individuel de co-diagnostic et d'orientation avec CD et FT		x	Pas de codiagnostic pour les BRSA relevant de la MSA (adressés directement à la MSA). Si le DE est inscrit, suivi par PE et vu depuis moins de 6 mois > information collective et entretien de suivi de parcours emploi dans la foulée Pour les autres (DE inscrit mais pas vu depuis 6 mois, non inscrit DE, ou pas vu depuis 6 mois) > information collective puis entretien de co-diagnostic
13		X	Le co-diagnostic a été appliqué pour une partie seulement des publics du stock.		X	Pour les publics relevant du stock, le co diagnostic a été expérimenté uniquement pour les publics relevant du CD ; pour ceux relevant de France travail, le co-diagnostic n'a pas été mis en place (diagnostic interne FT) Des informations collectives ont été mises en œuvre fin 2023 ; environ 60 bénéficiaires ont été concernés

	Pour la « reprise de stock », le process d'orientation et de « diagnostic » des bénéficiaires est-il identique ou différent de celui sur le flux ?			Pour la « reprise de stock » le process d'orientation et de « diagnostic » des bénéficiaires est-il le même pour tous les bénéficiaires concernés ?		
	Identique	Différent	Nature des aménagements	Même process pour tous	Différences de process	Nature des différences
21		X	Dans le cadre du "plan de reprise du stock", le co-diagnostic a été appliqué pour une partie seulement des publics du stock.		X	Des priorités définies dans le cadre du "plan de reprise du stock" : bRSA n'ayant pas de CER depuis 6 mois ou plus, bRSA inscrits à FT n'ayant pas bénéficié d'un entretien depuis 3 mois ou plus (les agences FT font remonter au CD des listes de bRSA inscrits à FT à convier au co-diagnostic)
35		X	Le co-diagnostic n'a pas été appliqué pour les aRSA issus des stocks	X		Convocation et repositionnement sur les dominantes d'origine et ensuite possibilités de réorientation à l'occasion des ITR
59	X			X		
69 LM	X			X		Mobilisation des réunions collectives pour tous, quel que soit le parcours antérieur
88	X			X		
974		X	Convocation à un atelier, avec une partie collective (présentation de l'XP) et une partie individuelle (entretien 360°). A noter qu'en 2023, l'entretien 360 était coanimé CD/FT, mais en 2024, il n'est plus réalisé en binôme.	X		

4.2.4 La construction de la décision d'orientation : outillage, informations mobilisées, prise de décision

La mise à disposition des acteurs d'un cadre commun en guise de référentiel d'orientation

Dans tous les territoires un cadre de référence partagé fournit un référentiel commun permettant de guider l'orientation des allocataires entre les différentes modalités d'accompagnement envisagées, qu'il soit mobilisé dans le cadre d'un co-diagnostic ou d'une autre configuration.

La segmentation des différentes modalités d'accompagnement prévues est basée sur l'hypothèse d'un continuum entre deux situations polaires relativement bien identifiées, avec à un extrême des ARSA susceptibles d'accéder rapidement à un emploi (parcours « emploi ») et à un autre extrême des ARSA confrontés à des difficultés et des freins dont l'ampleur ou la multiplicité rendent une telle perspective peu envisageable à court terme (parcours « social » ou « remobilisation »). Entre les deux, une forme de continuum dans la gradation des freins et difficultés, et la temporalité dans laquelle l'accès à l'emploi peut être envisagé, permettent d'envisager une orientation intermédiaire (« socio-professionnel » ou « équilibré »).

Le choix d'orientation repose ainsi sur l'appréciation du poids des freins dans l'accès à l'emploi :

- Si les freins sont légers ou non bloquants, et que l'accès à l'emploi peut être immédiat ou à court terme : orientation « emploi ».
- Si les freins sont particulièrement lourds ou bloquants (logement, santé notamment, éventuellement garde d'enfants) et ne permettent pas d'envisager l'accès à l'emploi sans avoir été levés : orientation « social ».
- Entre les deux, l'orientation « socio-professionnel » ou « équilibré » constitue une orientation intermédiaire.

En pratique, une décision d'orientation prise à partir d'un double arbitrage

La décision prise résulte d'**un double arbitrage : le choix de la modalité d'accompagnement** (premier arbitrage), et **le choix de l'opérateur** à qui l'accompagnement sera confié (second arbitrage).

Le choix de la modalité d'accompagnement peut d'ailleurs recouper le choix de l'opérateur en cas de spécialisation de certains opérateurs sur certains publics ou sur certains freins. Quelques exemples de ce type de configuration :

- 35 : orientation vers certaines structures en tenant compte des services ou aides à la main de l'organisme
- 974 : femmes seules avec enfant orientées vers accompagnement direct par CAF ou ML
- 69 : des acteurs conventionnés en socio-pro pour accompagner des problématiques spécifiques (femmes isolées, jeunes mamans, souffrance psychique...)
- 88 : femmes seules avec enfants, frein santé... (mais dans la limite des places disponibles néanmoins)
- 59 : pour les parcours remobilisation, un opérateur conventionné par le CD délègue des éducatrices spécialisées pour assurer l'accompagnement d'allocataires avec des problématiques spécifiques et particulièrement « difficiles »
- 21 : personnes seules sans enfants, ayant plusieurs freins ne permettant pas d'envisager a priori un projet avec une finalité emploi (orientation CCAS)

Dans le choix de l'opérateur en charge de l'accompagnement, la localisation de la structure peut également être prise en compte. Quelques exemples en territoire très urbain ou rural :

- 13 : prise en compte de l'implantation des opérateurs conventionnés sur le socio pro ou le social pour tenir compte de la proximité du domicile des personnes accompagnées.
- 12 : Les parcours emploi du territoire de Marcillac-Conques sont orientés systématiquement vers une structure conventionnée (Espace Emploi Formation de Marcillac).

En pratique, une décision d'orientation très individualisée, qui mêle des éléments liés à la situation de l'allocataire avec des considérations qui lui sont extérieures

Il faut relever que **le choix d'orientation peut également prendre en compte des éléments non liés à la situation de l'allocataire**, comme **le nombre de places dont disposent les structures et la nécessité d'alimenter certains portefeuilles**. Des consignes d'orientation peuvent ainsi être partagées d'une semaine à l'autre pour alimenter des structures (59, 88, 13, 69). Dans un contexte où le CD et France travail assurent en direct des références de parcours, leur intervention à l'étape de l'orientation peut d'ailleurs faciliter des pratiques d'auto-alimentation de leurs équipes au détriment de l'alimentation des portefeuilles d'autres opérateurs, ou pour pallier le manque de places dans d'autres structures (enjeu identifié dans plusieurs territoires).

En pratique, le cadre de référence de l'orientation est appliqué de manière variable selon les structures et les professionnels. Si ces-derniers préparent la décision d'orientation en balayant un faisceau de thématiques globalement similaires pour identifier les freins et apprécier le potentiel et la dynamique de retour à l'emploi, ils le font toutefois avec **de réelles marges de manœuvre individuelles dans l'interprétation de la situation et dans l'appréciation de ce qui justifie l'orientation de la personne.**

In fine, les décisions d'orientation sont le fruit d'une lecture très contextualisée et individualisée de la situation et des besoins d'une personne, et la décision d'orientation apparaît comme la résultante d'un ensemble de facteurs qui dépassent le seul référentiel d'orientation :

- la part de subjectivité de chaque professionnel concerné au regard de la situation,
- la qualité (inégaie) des informations dont ils disposent au moment du choix,
- la possibilité variable d'un échange contradictoire entre professionnels (difficile en cas de co-diagnostic devant le bénéficiaire, plus évidente en cas de discussion collégiale entre professionnels de l'accompagnement)...

La décision d'orientation est d'ailleurs pesée et prise dans une configuration plus ou moins collégiale. On peut distinguer différents cas de figure :

- **Une pratique fréquente de co-diagnostic « à chaud »**, dans le cadre de décisions conjointes prises sur le vif de l'entretien d'orientation. Des professionnels témoignent du fait que l'entretien tripartite avec le bénéficiaire n'est pas propice à des échanges et débats contradictoires entre professionnels, et que certaines décisions d'orientation auraient pu être différentes si une discussion avait pu se tenir. Certains professionnels adoptent d'ailleurs des codes pour communiquer entre eux à l'insu du bénéficiaire (mise en évidence de stylos de couleur pour s'informer de l'orientation envisagée). En creux ces limites du co-diagnostic soulignent les limites d'une décision d'orientation basée sur l'avis d'un seul individu.
- **Des cas de demande d'avis :**
 - **Avis d'un tiers / d'une autorité de validation** pour une demande / proposition de réorientation à partir d'un écrit (fiche de réorientation : 13)
 - **Avis d'un professionnel de santé** pour certains cas d'exemption (sollicitation de l'avis d'un médecin pour évaluer le caractère prégnant d'un frein lié à la santé)
- **Des cas de discussion partenariale sur une orientation délicate :** dans le cadre d'une instance pluridisciplinaire, partenariale, dédiée à l'examen des cas de réorientation (13).

Tableau 11. Conditions d'établissement de la décision d'orientation

	Les professionnels chargés de définir l'orientation de l'ARSA disposent d'un cadre de référence supposé être le <u>référentiel commun</u> d'orientation	Ce cadre de référence structure dans les faits le <u>recueil des informations</u> sur la situation du bénéficiaire.	Les professionnels chargés de définir l'orientation recourent aux mêmes <u>critères pour catégoriser les besoins</u> .	Les professionnels chargés de définir l'orientation disposent de <u>marges d'appréciation</u> pour choisir la modalité d'accompagnement qui leur semble adaptée.	Les professionnels chargés de définir l'orientation prennent en compte des critères non liés à la personne pour <u>choisir la modalité d'accompagnement</u> .	Les professionnels chargés de définir l'orientation prennent en compte des critères non liés à la personne pour <u>choisir la structure</u> qui assurera l'accompagnement.	Commentaires / précisions
12	X	X	X	X		X	Prise en compte à la marge de la capacité des portefeuilles des partenaires référents uniques
13	X			X	X	X	France travail partage un outil d'aide au diagnostic socio-professionnel présenté dans un support ad hoc et dont les rubriques sont intégrées à Map. Les pratiques restent peu normées, structurées autour des réflexes professionnels et des outils informatiques de chaque professionnel. Les marges d'appréciation sont réelles et le besoin d'alimenter certains portefeuilles pèse parfois sur le choix d'orientation.
21	X	X	X	X			Depuis l'expérimentation, la trame de questionnaire utilisée lors du co-diagnostic par FT et le CD est devenue très proche, couvrant les dimensions sociales et professionnels de la situation de la personne. France Travail et le CD renseignent leurs logiciels respectifs sur les différents items de questionnaire pendant le co-diagnostic. Les critères justifiant l'orientation sont partagés (en fonction des freins rencontrés pour accéder à l'emploi et des possibilités d'envisager une finalité emploi au parcours). Un document formalisant cela est en cours de réalisation.

	Les professionnels chargés de définir l'orientation de l'ARSA disposent d'un cadre de référence supposé être le <u>référentiel commun</u> d'orientation	Ce cadre de référence structure dans les faits le <u>recueil des informations</u> sur la situation du bénéficiaire.	Les professionnels chargés de définir l'orientation recourent aux mêmes <u>critères pour catégoriser les besoins</u> .	Les professionnels chargés de définir l'orientation disposent de <u>marges d'appréciation</u> pour choisir la modalité d'accompagnement qui leur semble adaptée.	Les professionnels chargés de définir l'orientation prennent en compte des critères non liés à la personne pour <u>choisir la modalité d'accompagnement</u> .	Les professionnels chargés de définir l'orientation prennent en compte des critères non liés à la personne pour <u>choisir la structure</u> qui assurera l'accompagnement.	Commentaires / précisions
35	X	X		X	X	X	Le co-diagnostic est réalisé sur la base d'une rencontre tripartite (aRSA/FT/CD). Le positionnement initial de la personne sur une dominante se fait dans le cadre d'un dialogue entre les parties, dans la limite où à ce jour la dominante socio-professionnelle reste peu définie coté CD. L'ITR permet de réévaluer le positionnement de la personne en fonction de nouveaux éléments sur la personne et son parcours.
59	X	X	X	X		X	Pour les parcours emploi, la référence de parcours peut être assurée soit par des conseillers FT, soit par des coachs CD : une fois la modalité emploi choisie, le choix de la structure dépend principalement des files actives constatées à l'instant t. Pour les parcours remobilisation, la référence peut être assurée soit par un TS du CD, soit par des professionnels d'un opérateur conventionné (avec un profil spécifique d'éducateur spécialisé) : le choix dépend plutôt de la nature du besoin et donc du profil de référent souhaité (tout en tenant compte également des files actives)
69 - LM	X			X	X		Tous les acteurs disent avoir un cadre commun, sans qu'aucun document ne soit formalisé. Le parcours socio-pro est entièrement externalisé auprès de 8 structures, l'orientation peut

	Les professionnels chargés de définir l'orientation de l'ARSA disposent d'un cadre de référence supposé être le <u>référentiel commun</u> d'orientation	Ce cadre de référence structure dans les faits le <u>recueil des informations</u> sur la situation du bénéficiaire.	Les professionnels chargés de définir l'orientation recourent aux mêmes <u>critères pour catégoriser les besoins</u> .	Les professionnels chargés de définir l'orientation disposent de <u>marges d'appréciation</u> pour choisir la modalité d'accompagnement qui leur semble adaptée.	Les professionnels chargés de définir l'orientation prennent en compte des critères non liés à la personne pour <u>choisir la modalité d'accompagnement</u> .	Les professionnels chargés de définir l'orientation prennent en compte des critères non liés à la personne pour <u>choisir la structure</u> qui assurera l'accompagnement.	Commentaires / précisions
							dépendre du nombre de places disponibles ou du profil des ARSA.
88	X	X	X	X		X	Un document a été formalisé pour que les personnes en charge de l'orientation (Binôme CD-FT) puisse proposer une orientation adaptée. Le choix de la structure qui va assurer l'accompagnement est cependant parfois conditionné au nombre de places réellement disponibles, et déroge donc à certains critères (type de freins de l'ARSA par exemple).
974	X	X	X	X			Concernant la reprise de stock : entretien 360° coanimé sur la base d'une trame de questionnement commune. Concernant le flux : pour 80% des ARSA, orientation automatique (E-SPOAR) fondée uniquement sur des critères "objectifs" / pour 20%, "entretien giratoire" coanimé CD/FT, sur la base d'une trame commune, dans le cadre de laquelle l'appréciation des professionnels et la préférence exprimée par les ARSA reste significative (cf. orientation non évidente)

La décision de l'orientation est généralement directement transmise au bénéficiaire, suite à l'entretien réalisé. A ce moment-là, les étapes à venir (convocation pour un premier entretien d'accompagnement) sont expliquées, et sur certains territoires une date de rendez-vous est transmise dans la foulée.

4.2.5 Les exemptions et allègements

La possibilité d'exemption – au sens d'une dispense d'application de l'accompagnement prévu et notamment des obligations attachées à la réalisation du nombre d'heures d'activité visées – est une question qui traverse tous les territoires.

Les pratiques

Cinq territoires (12, 13, 21 88, 974) ont une pratique d'exemption ou d'allègement des obligations en la matière, justifiée par des critères relevant de l'âge, de la santé, voire de l'éventualité d'une incarcération.

Deux territoires n'envisagent pas formellement d'exemption, dont l'un au motif que tout allocataire a droit à un accompagnement (69-LM), même si en pratique une tolérance peut être admise dans quelques cas très spécifiques pour réduire l'intensivité de l'accompagnement sur une période donnée (59).

Un territoire est en attente d'instruction nationale (35) et n'a pas validé de critères d'empêchements légitimes. Une première liste de situations qui pourraient à l'avenir rentrer dans ce cadre a toutefois été construite, comprenant : hospitalisation, incarcération, rendez-vous médical, arrêt maladie, absence de moyen de garde et sans-domicile fixe

Les pratiques d'exemption ou d'allègement trouvent leur origine dans une appréhension variable de la notion d'empêchement, mais les critères de santé et d'âge sont très souvent pris en compte

- 12 : situation d'incarcération, problèmes de santé, âge > 64 ans
- 13 : en cas de problèmes de santé, âge > 64 ans
- 59 : problématiques de santé pour l'allocataire ou son entourage...
- 88 : problèmes de santé
- 974 : personnes de plus de 62 ans, femmes enceintes, aidants familiaux, personnes en formation...

Sur certains territoires, les exemptions ou allègements sont réservés aux parcours « à dominante sociale »

- 69-LM, 35 : refus de créer une cible d'heures pour la modalité d'accompagnement « social » ;
- 12 : allègement pour les Gens du voyage parce que itinérants, les familles monoparentales avec enfants de moins 3 ans sans mode de garde, les personnes ayant une pathologie psychique.
- 88 : allègement pour certains publics empêchés

Les décisions d'exemption sont parfois prises collégialement ou sur l'avis d'un tiers (médecin, sur justificatif médical...).

La portée de l'exemption

Plus ou moins formalisée, l'exemption se manifeste selon les cas :

- **par une dispense d'accompagnement.** Dans certains territoires, la dispense d'accompagnement pour exemption peut atteindre des proportions significatives et mécaniquement réduire « l'assiette » de la population bénéficiaire de l'accompagnement rénové (13 : environ 14-15 % de la population des allocataires, 21 : 20% d'exemptés⁷)

⁷ Si des exemptions existent sur d'autres territoires, aucune donnée objectivée complémentaire n'a pu être récupérée au cours des investigations.

- **ou bien par une tolérance dans son intensivité et l'objectif d'heures d'activité.** Cette configuration est à relier au fait que de nombreux professionnels évoquent plus largement **une modulation de fait de l'objectif et des exigences en termes d'heures d'activité selon la modalité d'accompagnement, qui se trouve ainsi « officialisée »** ([cf. infra la section 5.3.3 dédiée à l'appréhension des 15-20 h](#)).

Un **cas particulier** a été relevé dans le 21, qui s'appuie sur **une analyse par les professionnels de l'accompagnement du CD de la possibilité d'atteindre les 15 h d'activité pour chaque bRSA accompagné par le CD dans le cadre d'un parcours « socio-professionnel » ou « social »**, au regard de la situation du BRSA et des freins/problématiques rencontrées (travail conjoint entre l'animatrice territoriale/direction des agences solidarités et le référent de parcours) et **classification en 3 catégories: "impliqués", "empêchés", "exemptés" à atteindre les 15 h.** Cette approche permet aux professionnels de l'accompagnement de proposer des objectifs plus adaptés aux possibilités des ARSA, et au Département de mieux estimer la part d'exemptés.

Tableau 12. [les cas d'exemptions prévus](#)

	Le cadre expérimenté prévoit des possibilités d'exemptions à l'application de l'accompagnement rénové			
	Appliqué	En cours de réflexion ou de définition	Pas envisagé	Commentaires sur les critères ou situations d'exemptions
12	X			Incarcération, certificat médical, + 64 ans
13	X			En cas de problème de santé (avec sollicitation de l'avis d'un professionnel de santé) Pour les personnes âgées de 64 ans ou plus.
21	X			Analyse par les professionnels de l'accompagnement du CD de la possibilité d'atteindre les 15h d'activité pour chaque bRSA accompagnés par le CD dans le cadre de parcours socio et socio-professionnel, au regard de la situation du bRSA et des freins/problématiques rencontrées et classification en 3 catégories.
35		X		Peu défini à l'heure actuelle. En attente d'instructions/précisions nationales
59			X	Pas de critères formalisés d'exemption mais quelques cas où l'accompagnement est dans les faits moins intensif, ne serait-ce que pour une période donnée (problèmes de santé pour l'allocataire ou un proche...)
69 LM			X	Souhait d'accompagner tout le monde, donc aucune exemption prévue. Cela est corolaire à une non-application stricte des 15-20h d'accompagnement.
88		X		Peu défini à l'heure actuelle mais application à la marge, par rapport à l'état de santé de la personne notamment
974	X			Un nombre significatif d'exemptions a été accordé, pour différents cas : personnes de plus de 62 ans, femmes enceintes, personne en situation d'aidant, personnes en formation, personnes qui travaillent déjà à mi-temps.

4.2.6 Le partage des données individuelles concernant le diagnostic et l'orientation

Des conditions de partage de données de la CAF en amont de l'entretien d'orientation qui restent perfectibles dans plusieurs territoires

Le délai de transmission des données de la CAF en amont de l'entretien d'orientation constitue un point de vigilance sur tous les territoires. Cette transmission est jugée **satisfaisante** par les acteurs locaux dans environ la moitié des territoires étudiés, mais elle fait couramment l'objet d'attentes d'amélioration (réactivité notamment).

A l'aval de l'entretien d'orientation, une transmission inégale des données

A l'aval de l'entretien d'orientation, la transmission d'informations à la structure désignée pour l'accompagnement est réalisée dans **des modalités très inégales** :

- Le **format papier** reste utilisé dans 3 cas sur les 8 étudiés (de manière exclusive dans 2 cas faute d'interconnexion des SI (35 et 69-LM), et en doublon avec le numérique dans l'autre cas (88 : les données sont papier sont saisies par une secrétaire administrative)).
- Dans les autres cas, la transmission de données est assurée au **format numérique**, avec deux principales limites : d'abord une accessibilité **inégaie entre les structures** pour des raisons d'habilitation, et ensuite une **accessibilité généralement limitée au partage en lecture des données**, peu nombreux étant les opérateurs hors France travail ou le CD à disposer de droits d'écriture dans les SI.

Plus largement, la qualité des données accessibles est tributaire de la qualité des saisies, et concernant la description de la situation individuelle et des freins des allocataires, les professionnels qui renseignent les outils prennent souvent **des précautions liées au respect de la vie privée qui conduisent à limiter grandement la profondeur des informations partagées** : au final les informations partagées sont souvent jugées lapidaires et limitées, et les opérateurs qui démarrent l'accompagnement ont l'habitude de conduire un diagnostic plus approfondi en rebalayant l'ensemble des dimensions concernées, de façon à « se faire leur propre idée de la situation » (ce qui revient pour l'allocataire à devoir une nouvelle fois présenter son parcours, communiquer des informations et répondre à des question).

Tableau 13. Transmission d'informations en amont et en aval de la décision d'orientation

	Amont : transmission de données de la CAF pour éclairer la décision d'orientation			Aval : transmission des données de l'étape d'orientation à la structure en charge de l'accompagnement				
	Satisfai- sante	Pose difficulté	Précisions	Echange de données <u>papier</u>	Echange de données <u>numériques</u>			Précisions
					Oui	Données numériques partagées en <u>lecture</u>	Données numériques partagées en <u>écriture</u>	
12		X	Rythme et délais de transmission		X	X	X	Carnet de bord jusqu'à maintenant
13		X	(...)		X	X	(X)	Peu de données intégrées dans les SI. Les données personnelles sur les freins sont résumées de manière lapidaire, de façon à préserver la confidentialité des données sensibles (santé...) L'accès aux données numériques en écriture est réservé à France travail
21	X			X	X	X	X	Au sein du CD ou FT, les données individuelles renseignées lors du co-diagnostic (format numérique) peuvent être consultées en interne par les autres professionnels notamment ceux qui pourront assurer le 1er rdv d'accompagnement, mais il n'y a pas d'interconnexion des SI entre les différentes structures en charge de l'accompagnement. Les échanges avec les 2 autres opérateurs (hors CD et FT) se font sur un format papier (listes et fiches navettes).
35	X			X				SI en cours de détermination pour le CD
59		X	Données d'ampleur limitée		X	X		Les données du « diagnostic socioprofessionnel » sont transmises entre Parcours RSA et MAP
69 - LM	X			X				Vraie difficulté, absence totale d'interconnexion entre les SI. Les diagnostics sont au mieux transmis en papier.
88		X	FT se rapproche du CD pour avoir les données CAF les plus récentes ainsi que des données quali si la personne est déjà connue du CD et/ou de FT.		X	X		Le CD rassemble les données issues du co-diagnostic sous format papier. Une secrétaire administrative enregistre ensuite les éléments pour les transmettre à la structure en charge de l'accompagnement, permettant ainsi de déclencher les prises de RDV.
974	X		Pour les 20% d'ARSA qui sont soumis à un "entretien giratoire", les informations concernant l'ARSA sont partagées à FT/CD qui réalisent l'entretien.		X	X		En principe, les données d'inscription (réponses au questionnaire sur ESPOAR) sont partagées par la CAF à tous les opérateurs (qui ont accès ESPOAR). Or, certains opérateurs disent que ce n'est pas le cas en raison de freins liés à la RGPD.

4.2.7 Les réorientations en cours d'accompagnement

Dans l'expérimentation, la pratique de la réorientation des allocataires – au sens du changement de modalité d'accompagnement voire de structure référente – a été relativement investie.

Dans tous les territoires étudiés, **la réorientation est envisagée dans le cadre d'une dynamique partenariale, qui prévoit une procédure de discussion et de validation spécifique et donne globalement satisfaction** aux professionnels concernés.

Dans un territoire (59), la procédure paraît moins formelle et partenariale, en lien avec le modèle d'accompagnement qui est davantage concentré et autorise une flexibilité plus grande (du fait de la réunion des professionnels sur un seul et même site).

Il est notable que sur plusieurs territoires, les process pour les réorientations étaient déjà en place et n'ont pas été modifié dans le cadre de l'expérimentation (69-LM, 974).

Tableau 14. Procédures de réorientation en cours d'accompagnement

	Existence d'une procédure de <u>discussion</u> <u>partenariale</u> des réorientations	Existence d'une procédure de <u>validation</u> <u>spécifique</u> des réorientations	Les acteurs de l'accompagnement considèrent que la procédure de réorientation expérimentée est <u>satisfaisante</u>	Précisions
12	X	X	X	Fiche de réorientation rédigée par le référent de parcours et transmise à l'EP (commission Equipe Pluridisciplinaire) qui se réunit 1 fois par mois
13	X	X	X	Les réorientations sont possibles et pratiquées en cours d'accompagnement, y compris dès les premiers entretiens. Le référent qui souhaite une réorientation renseigne une fiche de proposition de réorientation, qui doit être suffisamment détaillée pour éclairer la décision sans comporter de données individuelles confidentielles. Une « commission de régulation » partenariale incluant tous les opérateurs de l'accompagnement est dédiée à l'examen des situations et à la validation des propositions de réorientation.
21	X	X	X	Réorientations possibles sur proposition du référent de parcours. Si réorientation "interne" au CD d'un parcours socio-professionnel a social ou inversement, la décision est validée au niveau de la direction de l'agence solidarités de Côte d'or concernée. En revanche, la décision de réorientation est prise en équipe pluridisciplinaire (EP) si la référence de parcours passe à un autre opérateur.
35	X	X	X	Dans le cadre des ITR (tous les mois) réunissant l'ensemble des référents
59			X	Des réorientations sont possibles et pratiquées de façon relativement souple et sans procédure de validation particulière autre

	Existence d'une procédure de discussion <u>partenariale</u> des réorientations	Existence d'une procédure de validation <u>spécifique</u> des <u>réorientations</u>	Les acteurs de l'accompagnement considèrent que la procédure de réorientation expérimentée est <u>satisfaisante</u>	Précisions
				qu'un échange avec le management de proximité (un nouveau CER est cependant signé avec le « nouveau » référent). Une spécificité forte est cependant à noter : pour les parcours remobilisation, un coach emploi est positionné en appui transversal des référents de parcours (TS du CD ou d'un opérateur conventionné) pour proposer des actions en lien avec le projet professionnel dès que possible/pertinent, ce qui peut aboutir à des réorientations dans certains cas.
69 - LM	X	X	X	Une instance pluridisciplinaires animée par la Métropole statue sur les demandes des référents de parcours pour des réorientations, à l'appui de fiches navettes transmises par les Conseillers Locaux d'Insertion. Si cette organisation est mise en place, la procédure semble très peu mobilisée à ce stade du déploiement de l'expérimentation.
88	X	X	X	Plusieurs réorientations ont pu être proposées, parfois très rapidement après le démarrage de l'accompagnement (ex. : frein non évoqué par l'ARSA lors des 1 ^{ers} entretiens, problème de santé intervenu en cours d'accompagnement...). Un entretien tripartite est alors réorganisé pour expliquer à la personne la proposition de réorientation. Cela est jugé intéressant mais chronophage dans le process.
974	X	X	X	Réorientations possibles sur demande du référent de parcours + validation par équipe pluridisciplinaire (EP).

4.3 Les effets des dispositions expérimentées

4.3.1 Une démarche d'orientation qui permet de raccrocher des publics "perdus de vue" et d'améliorer l'accès aux droits

Le profil des bénéficiaires orientés

Sur les 8 territoires étudiés, les profils socio-démographiques des personnes orientées sont **sensiblement les mêmes que sur l'ensemble des territoires expérimentaux**.

Une majorité d'entre elles ont entre 30 et 40 ans (30,2%) suivies des 50 ans et plus qui représentent 25,1% des publics.

Concernant le niveau de diplôme, 30% des personnes orientées ont un niveau inférieur au bac et 21,6% sont sans diplôme. Les publics de niveau bac ou supérieur sont majoritairement orientés vers des parcours emploi (35% des parcours emploi).

Quelques spécificités territoriales sont cependant à noter :

- Des publics **plus jeunes** (29,8% de moins de 30 ans) dans à Tourcoing
- Des publics **plus âgés** en Côte d'Or (28% plus de 50 ans)
- Un plus **faible niveau de qualification** à la Réunion (57% des ARSA sont sans diplôme)

Sur les 8 territoires étudiés, 27,7% des ARSA sont des femmes célibataires (33,3% à la Réunion) et 5,3% sont des Bénéficiaires de l'Obligation d'Emploi (8,8% en Côte-d'Or et 8% en Ile-et-Vilaine).

Tableaux 15 et 16 : caractéristiques socio-démographiques des bénéficiaires

		Ensemble des 8 territoires monographiés				Ensemble des 18 territoires expérimentaux			
		Tous	Parcours "emploi"	Parcours "socio-pro"	Parcours "social"	Tous	Parcours "emploi"	Parcours "socio-pro"	Parcours "social"
		Répartition en %	Répartition en %	Répartition en %	Répartition en %	Répartition en %	Répartition en %	Répartition en %	Répartition en %
Age	Moins de 30 ans	21,6%	24,4%	25,4%	14,8%	22,3%	24,9%	24,4%	17,1%
	30- 40 ans	30,2%	32,8%	31,1%	25,6%	30,7%	33,6%	32,4%	25,2%
	40-50 ans	23,1%	23,2%	22,8%	23,1%	22,6%	22,5%	23,0%	22,4%
	50 ans et plus	25,1%	19,6%	20,7%	36,4%	24,4%	19,0%	20,3%	35,3%
Niveau de diplôme	Non renseigné	14,8%	6,7%	13,3%	28,8%	15,7%	6,9%	11,2%	31,5%
	Sans diplôme	21,6%	20,2%	24,3%	22,0%	22,9%	20,5%	25,9%	23,9%
	BEP_CAP	30,0%	31,3%	29,3%	28,3%	30,5%	32,3%	32,6%	26,3%
	BAC	16,9%	19,7%	17,4%	12,1%	16,1%	19,4%	16,6%	11,0%
	BAC+234	12,0%	15,3%	11,2%	7,2%	11,0%	14,9%	10,3%	6,1%
	BAC+5	4,8%	6,8%	4,5%	1,6%	3,9%	5,9%	3,4%	1,3%

		Ensemble des 8 territoires monographiés				Ensemble des 18 territoires expérimentaux			
		Tous	Parcours "emploi"	Parcours "socio-pro"	Parcours "social"	Tous	Parcours "emploi"	Parcours "socio-pro"	Parcours "social"
		répartition en %	répartition en %	répartition en %	répartition en %	répartition en %	répartition en %	répartition en %	répartition en %
Total entrées en parcours									
Femmes célibataires	Total femmes célibataires	27,7%	27,8%	26,9%	28,0%	28,0%	26,8%	27,8%	29,8%
	0 enfant	47,6%	50,9%	45,5%	43,7%	45,8%	49,4%	38,8%	46,3%
	1 enfant	25,7%	24,5%	28,5%	25,8%	25,5%	24,8%	28,7%	23,9%
	2 enfants	15,8%	14,9%	15,9%	17,0%	16,3%	15,7%	18,3%	15,7%
	3 enfants et plus	10,9%	9,6%	10,0%	13,5%	12,4%	10,0%	14,3%	14,1%
Bénéficiaire obligation d'emploi		5,3%	5,0%	4,9%	6,0%	4,9%	5,2%	4,1%	5,1%

Une reprise de contact avec des publics qui n'étaient plus accompagnés et des effets d'accès aux droits

Il est notable que l'expérimentation a donné lieu à des reprises de contact avec certains ARSA non reçus depuis des années voire qui considèrent n'avoir jamais été accompagnés.

Via la rencontre avec des acteurs issus de plusieurs institutions dès la phase d'orientation, **des informations sont transmises sur les droits des ARSA au cours de cette phase**. Tout d'abord, une vérification de l'éligibilité est souvent réalisée, ce qui permet parfois la levée de freins administratifs. L'éclaircissement sur les règles de France Travail est ainsi souvent nécessaire, et permet à la fois donner à voir les procédures à réaliser, et à présenter l'offre de services accessible pour les ARSA.

Cet effet est renforcé dans le cas où d'autres institutions participent aux sessions d'orientation. C'est le cas par exemple dans le 69-LM, avec la présence de la CAF, de la CPAM, ou encore de la société de transports en commun. Le fait de rencontrer l'ensemble de ces acteurs donne la possibilité aux ARSA d'accéder directement à une offre de services, et cela avant que l'accompagnement ait officiellement débuté. Il est ainsi régulier que des freins soient levés avec la CAF, ou que les ARSA quittent le rendez-vous d'orientation avec des éléments concrets, comme des titres de transports.

Une étape d'information et de sensibilisation des allocataires

Le parcours d'accompagnement déterminé à la suite de l'entretien d'orientation est mentionné et rapidement présenté aux ARSA en fin d'échange. Cependant, il semble que **ces derniers ne conscientisent pas pleinement les caractéristiques de l'orientation qui est la leur et ce qui la distingue des autres modalités d'accompagnement envisageables**.

Mais les nouvelles procédures d'orientation ont permis une prise de conscience accrue par les bénéficiaires :

- de **l'attention portée à l'objectif de retour à l'emploi** ;
- **d'un portage concerté du dispositif par le Département et par France Travail** (manifeste en cas de co-diagnostic, mais mis en avant également dans le territoire où une réunion collective est organisée) ;
- des **moyens** mobilisés pour l'accompagnement ;
- des **droits et devoirs** associés au RSA et à l'accompagnement.

La nouvelle organisation de l'orientation permet donc une **sensibilisation plus forte**, qui est bien intégrée du côté des ARSA. Cela facilite ensuite l'adhésion à l'orientation et l'accompagnement.

Chez les allocataires orientés, une adhésion mesurée au dispositif

Au stade de l'orientation, l'adhésion au dispositif d'accompagnement est mesurée. Les allocataires ne perçoivent que les principes qui leur sont annoncés et ne peuvent encore se fonder sur la réalité de l'accompagnement.

La plupart des allocataires perçoivent favorablement le dispositif d'accompagnement renoué, mais le degré d'adhésion au dispositif d'accompagnement est variable selon les profils, dans un contexte d'interrogations voire de méfiance parfois sur la réforme et les 15-20 h :

- avec **des craintes généralement assez faciles à lever chez les nouveaux entrants** qui identifient leur intérêt à un accompagnement individualisé et resserré, ce qui entraîne des orientations mieux acceptées par les ARSA ;
- a contrario **une compréhension et une adhésion souvent plus difficile pour les anciens allocataires** (orientations sur le stock), pour qui l'accompagnement renoué apporte souvent un

changement de paradigme. Cela peut également être le cas pour des profils très spécifiques comme les femmes aux foyers dont le conjoint est au RSA depuis plusieurs années.

Par ailleurs, **quelques très rares cas de renoncement au RSA**⁸ à l'issue de la présentation des modalités du dispositif rénové ont été identifiés :

- Principalement pour des **personnes très politisées**, s'inscrivant en opposition avec la philosophie du dispositif (notamment en raison du caractère obligatoire des heures d'activité) ;
- Plus à la marge encore, des situations où des **mères de famille** ont perçu une incompatibilité forte entre les modalités du dispositif et la gestion de leurs obligations familiales. Leurs craintes n'ont pu être levées, entraînant le renoncement au RSA.

4.3.2 Des orientations plus rapides, et plus nombreuses vers la modalité « emploi », en particulier sur le flux

Un délai raccourci dans l'orientation

Une **accélération des processus d'entrée dans l'accompagnement** est constatée pour les allocataires, favorisant l'engagement rapide d'une dynamique dès l'inscription. Les délais d'orientation ont ainsi été raccourcis sur l'ensemble des territoires, bien que le nombre de jours intrinsèque diffère largement d'un territoire à l'autre. Ce délai d'orientation (temps entre la validation de la demande par la CAF et l'orientation vers un parcours d'accompagnement), quand il est objectivé, varie entre 15 et 50 jours sur les territoires étudiés. En revanche, **ce chiffre est de manière quasi-systématique en baisse** suite à la mise en place des nouvelles modalités d'orientation.

Il n'a pas été possible **d'objectiver l'amélioration du taux de présence aux rendez-vous d'orientation**, même si plusieurs territoires font part d'une amélioration, sans forcément l'expliquer. Il serait intéressant de faire le lien entre ces évolutions et les différentes modalités de prise de rendez-vous (prise de rendez-vous autonome par l'ARSA à l'inscription, convocation des nouveaux entrants, convocation des bénéficiaires du stock...), mais peu de données permettent de mesurer un lien de causalité claire.

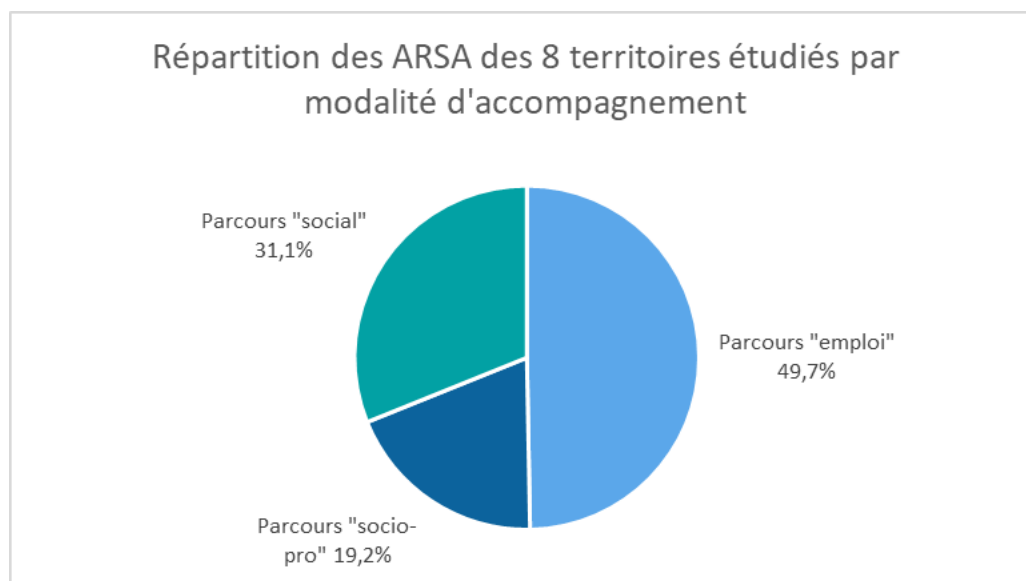
L'accélération de l'entrée dans les parcours est aussi permise par le fait que **la décision d'orientation soit réalisée directement après l'entretien d'orientation**. Tous les territoires veillent à donner un premier rendez-vous d'accompagnement très rapidement après l'orientation (voir directement pendant cet entretien). Dans quelques cas, ont été observées des orientations immédiates vers une action d'insertion (atelier, session de recrutement...), facilitées par la présence de 2 professionnels CD et FT (59), ou une offre de service concrète de levée des freins dès la phase d'orientation (69-LM). La dynamique de l'accompagnement est ainsi enclenchée plus rapidement qu'avant l'expérimentation.

Des orientation « emploi » plus fréquentes au démarrage des parcours

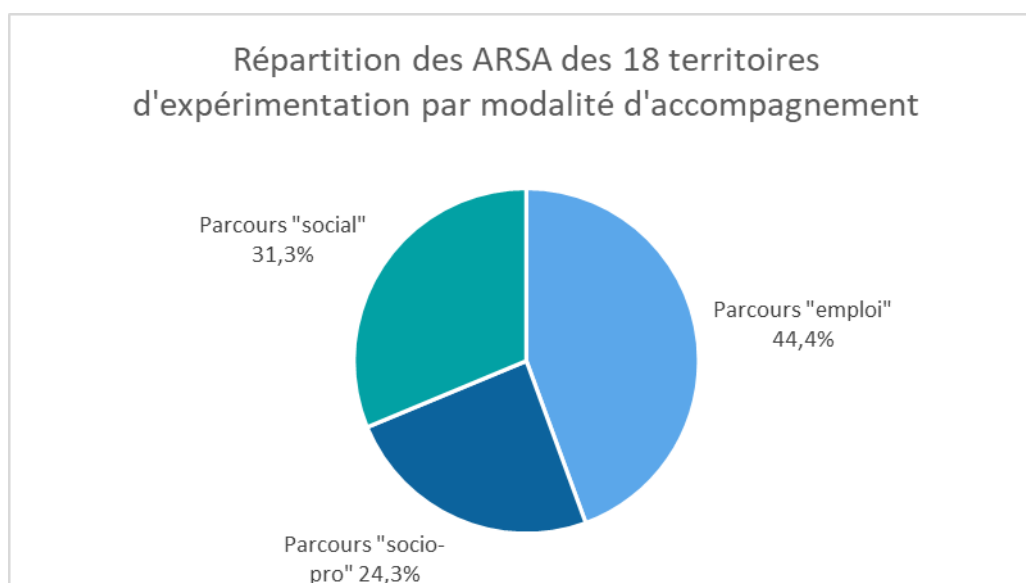
Les orientations vers la modalité « emploi » sont les plus fréquentes dans le cadre de l'accompagnement rénové. Cela s'observe au niveau de l'ensemble des territoires, et est encore renforcé sur les 8 expérimentations étudiées dans le cadre de l'évaluation.

⁸ Les évaluateurs n'ont pas recueilli de données chiffrées sur cet indicateur, qui ne fait pas l'objet d'un suivi en tant que tel dans les territoires étudiés.

Graphiques 2 et 3 – la répartition des orientations par modalité d'accompagnement



Source : Tableau de bord national de suivi des expérimentations de l'accompagnement rénové des bénéficiaires du RSA - Date de mise à jour des données : 11 mai 2024

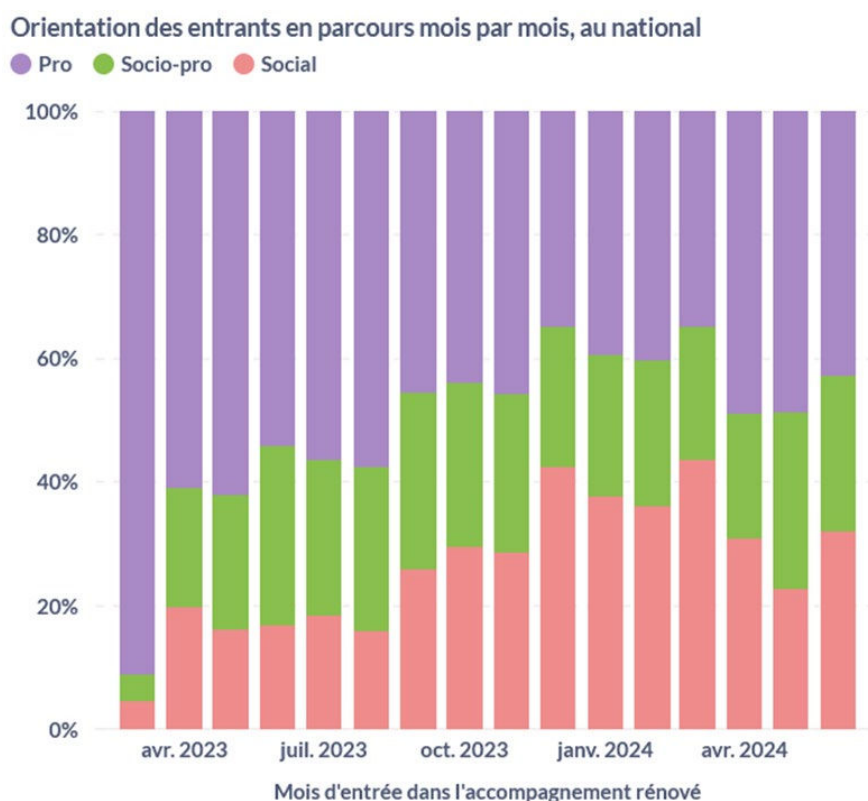


Source : Tableau de bord national de suivi des expérimentations de l'accompagnement rénové des bénéficiaires du RSA - Date de mise à jour des données : 11 mai 2024

Il faudra toutefois vérifier cette évolution sur le long terme, puisqu'il apparaît que les décisions d'orientations d'ARSA issues du stock le plus éloigné de l'accompagnement et de l'emploi ont été plus tardives dans le déroulement de l'expérimentation. Il est donc probable que la part d'orientation vers le « social » augmente progressivement, dans une forme de rattrapage.

Un tel phénomène de rattrapage a pu s'observer entre janvier 2023 et mars 2024, où les orientations « emploi » étaient comprises en 35% et 40%, alors qu'elles dépassaient les 60% sur les premiers mois de l'expérimentation. A l'inverse, l'orientation vers les parcours « social » s'est développée progressivement (cf. infra).

Graphique 4 : Orientation des entrants en parcours



Source : Tableau de bord national de suivi des expérimentations de l'accompagnement renouvelé des bénéficiaires du RSA - Date de mise à jour des données : 1^{er} juillet 2024

Le constat d'orientations « emploi » qui ne sont pas toujours optimales, notamment pour des personnes confrontées à des freins importants

On a pu relever divers exemples de personnes pour lesquelles la configuration d'accompagnement ne semblait pas adaptée à leur situation. Certaines difficultés constatées dans les parcours suggèrent qu'une partie des bénéficiaires orientés vers des accompagnement « emploi » sont pourtant confrontées à des freins qui justifieraient une prise en charge différente, en modalité « social » ou socio-professionnel ».

Ce type de configuration semble plus fréquent pour des cas de réorientation sur le stock, et peut refléter une volonté de « redynamisation » des parcours en misant sur la modalité « emploi », au risque toutefois de ne pas prendre suffisamment en compte la réalité des besoins et des freins rencontrés. Ainsi, de nombreux conseillers France Travail ont exprimé leur surprise au regard de l'éloignement de l'emploi d'une part importante de leur portefeuille.

Cela peut également s'expliquer par le fait d'avoir des portefeuilles spécialisés sur les ARSA, et donc d'être globalement confronté à des situations plus difficiles qu'habituellement pour des conseillers France Travail. Certains cas interrogent toutefois sur la pertinence de l'orientation réalisée, et pose la question de la réorientation et des critères à utiliser pour déclencher ce type de procédure (et éviter qu'il y ait des abus avec des demandes trop systématiques).

« Lorsque l'on nous adresse des publics qui vont être à la retraite dans deux ans, qui ont des problématiques de surendettement et qui sont au RSA depuis 10 ans, on se demande comment ces informations n'ont pas été filtrées lors du pré diagnostic. » **Conseiller Emploi, France Travail**

4.3.3 Chez les professionnels, davantage d'homogénéité dans les pratiques d'orientation

Des pratiques qui bénéficient du renforcement de l'interconnaissance et des échanges entre professionnels

Selon les professionnels interrogés, l'étape d'orientation est un levier indéniable de rapprochement des institutions et des professionnels du Département et de France Travail.

Elle permet à la fois :

- De **renforcer l'interconnaissance** entre les professionnels des structures concernées (interconnaissance qui pouvait déjà être engagé sur les territoires, mais qui a été renforcée avec l'expérimentation) ;
- Un **enrichissement mutuel des pratiques** par l'instauration d'un **dialogue permanent** entre professionnels et institutions et une meilleure cohérence dans les approches ;
- Un **alignement du discours et de la posture** vis-à-vis des allocataires reçus, favorisant l'instauration d'une relation de confiance dès le premier échange ;
- **D'établir des diagnostics plus précis** sur les situations sociales et les conditions d'employabilité, permettant d'orienter les publics de manière plus efficace et plus adaptée aux besoins réels.

En s'accordant conjointement sur l'entrée en parcours et les modalités d'orientation (qu'il y ait co-diagnostic ou non), c'est en réalité une vraie démarche de coopération qui s'est déployée à travers :

- **La multiplication des occasions de rencontres et d'échanges nourris entre professionnels**, en amont de l'expérimentation mais également au fur et à mesure du déploiement, pour s'ajuster en permanence.
- L'instauration de **discussions sur les pratiques d'orientation**, permettant de mieux partager les contraintes réciproques de chaque professionnel et de rechercher les modalités permettant d'améliorer la qualité des pratiques, leur articulation et leur cohérence.

Au final ces échanges et ces avancées vers un référentiel commun d'orientation ont permis de renforcer les liens et la confiance réciproque entre professionnels et institutions.

Un renforcement de la cohérence des pratiques d'orientations entre les professionnels

La mise en place de procédures collectives d'orientation (co-diagnostic ou autre) a nécessité un **travail commun sur des outils partagés entre les acteurs de l'accompagnement**, débouchant à minima sur une vision commune des critères de choix des modalités pour les parcours des ARSA. Ce travail, associé aux rencontres régulières entre les acteurs, produit une **vision plus homogène des parcours pertinents au regard des profils des ARSA**.

Ces temps permettent ainsi une meilleure appréhension de la façon dont chaque acteur produit une décision d'orientation, ce qui **favorise la cohérence des décisions**. Cela est renforcé avec l'approche du co-diagnostic, qui apporte un regard croisé sur la situation qui permet de mieux appréhender, comprendre et apprécier les situations (par rapport à une situation antérieure où les mêmes sujets et questions étaient abordés mais par un seul professionnel, avec une capacité de lecture/mise en perspective moins complète).

De plus, cette approche plus collective de l'orientation permet à chaque référent de **s'appuyer sur des données similaires et cohérentes au moment de l'orientation**. Un partage d'information est ainsi possible sur la base des données tirées des SI de la CAF, de France Travail et des Départements. Cet effet de mise en cohérence est renforcé quand :

- Des temps de travail collectifs ont été mis en place en dehors des phases d'orientation (cf. ci-avant) ;
- Des relations de confiance ont pu être construites entre les différents intervenants de la phase d'orientation ;
- Des outils ad hoc sont mobilisés pour pousser à une homogénéisation des pratiques.

Dans le même sens, **les temps d'échanges de pratiques et les échanges informels améliorent la compréhension respective des choix d'orientation**, et sont donc bénéfiques pour garantir une égalité des droits pour les ARSA.

4.3.4 Des pratiques d'orientation encore perfectibles

Un dispositif d'orientation rénové particulièrement chronophage pour les acteurs mobilisés

Quelle que soit la modalité d'orientation choisie (co-diagnostic ou non), les acteurs s'accordent sur le fait que **les dispositions expérimentées prennent plus de temps que celles utilisées avant l'expérimentation**.

Le co-diagnostic nécessite de fait une double mobilisation, avec la présence de deux référents de parcours au lieu d'un seul. Le temps de travail lié à cette phase du dispositif est donc souvent doublé. Cela s'applique également aux autres configurations, notamment l'approche collective de l'orientation, qui mobilise même au-delà des référents de parcours, et amènent donc d'autres acteurs à dégager du temps de travail au cours de cette phase. Il est noté que cette approche chronophage questionne quant à la capacité à la tenir dans le temps, et à la capacité à l'appliquer dans un territoire élargi dans le cadre de la généralisation.

Un premier niveau de diagnostic insuffisant pour garantir la meilleure orientation

Dans l'ensemble des territoires, l'entretien d'orientation à proprement parler consiste en une vingtaine de minutes d'échange (quelques échanges plus longs ont été observés à la marge) entre l'ARSA et un ou plusieurs référents de parcours (selon la mise en place ou non du co-diagnostic). **Ce temps est de manière quasi-unanime jugé insuffisant pour appréhender finement le profil des ARSA** rencontrés et de leurs difficultés. Il permet plus un premier niveau de diagnostic global qu'une analyse vraiment approfondie de la situation, des besoins et des perspectives de la personne. Dans ce cadre, il semble **difficile d'identifier d'un part tous les freins potentiels** d'un ARSA (qui vont alors être progressivement mis en avant au fil de l'accompagnement), et d'autre part son parcours préalable, souvent heurté et pas toujours cohérent lorsqu'il est présenté de manière succincte.

De plus, les professionnels en charge de l'orientation n'ont pas toujours le temps en amont de l'entretien de prendre connaissance du profil des ARSA reçus. Si des données existent, elles ne sont ainsi pas toujours utilisées. Quand elles sont mobilisées, il faut noter qu'elles sont souvent incomplètes, ce qui pousse les référents à « **repartir de zéro** » lors du **premier entretien d'accompagnement** avec le bénéficiaire.

Des limites inhérentes à la situation de co-diagnostic

Le co-diagnostic génère des contraintes organisationnelles fortes, et la configuration tripartite de l'entretien présente un coût élevé alors qu'un approfondissement ultérieur du diagnostic demeure nécessaire. Même si sa durée est souvent allongée par rapport aux entretiens d'orientation de droit commun, la configuration de l'entretien tripartite est très formelle et administrative, et peu propice à une détection fiable des freins. **Cette configuration spécifique permet l'installation d'une relation plus soutenue, mais qui démarre dans une configuration d'entretien asymétrique** avec l'ARSA d'un côté et deux représentants d'institutions de l'autre. Cela peut impressionner l'ARSA et nuire à la sincérité de son expression... Les professionnels interrogés sont conscients de la difficulté dans ce cadre à appréhender certains freins liés à la santé (addictions...), des problématiques de logement, des situations familiales complexes (violences conjugales...), qui seront rarement identifiables lors du premier entretien. Ces points pourront être bien plus facilement abordés au cours du premier entretien d'accompagnement.

Par ailleurs, **la configuration du co-diagnostic devant l'utilisateur n'est pas adaptée à une discussion contradictoire entre les deux professionnels** du Département et de France travail. S'ils peuvent éventuellement partager une hésitation, il leur est difficile de se contredire devant le bénéficiaire, et certains référents ont témoigné du fait qu'ils n'étaient pas totalement en phase avec certaines décisions d'orientation annoncées au bénéficiaire en fin d'entretien.

Un transfert d'informations souvent insuffisant pour garantir une continuité dans le parcours des ARSA

Selon les SI déployés sur les territoires, **plusieurs référents de parcours pointent que les informations glanées lors des entretiens d'orientation ne sont en réalité pas diffusées aux structures d'accueil des allocataires**. En effet, les orientations ne sont pas toujours accompagnées des éléments de diagnostic qui les ont pourtant fondées. Cela est particulièrement le cas lorsqu'il n'y a pas d'opérabilité entre les SI des différentes structures, et quand l'orientation est réalisée par un acteur différent de celui mobilisé pour l'accompagnement.

Logiquement, le processus d'orientation expérimenté perd de son intérêt dès lors qu'il ne permet pas de partager un premier niveau d'information aux professionnels de l'accompagnement par la suite. En pratique, les référents accueillent bien souvent les ARSA en premier rendez-vous d'accompagnement sans connaître leurs profils, leurs besoins, ni même les critères qui justifient leur orientation vers leur structure. Par conséquent, les allocataires doivent se répéter d'un diagnostic à l'autre et peuvent nourrir le sentiment que leur parcours peine à s'engager. L'entretien d'orientation **est ainsi peu formalisé et sa traçabilité dans les SI reste superficielle**. Le référent de parcours qui prend le relais assure généralement son propre diagnostic de manière plus approfondie, sans forcément tenir compte des éléments recueillis au moment de l'orientation.

4.3.5 Des possibilités de réorientations qui pourraient être davantage mobilisées

Les pratiques d'orientation déployées dans le cadre de l'expérimentation, s'opérant autour d'une logique de diagnostic global et croisé de la situation des publics, a sans aucun doute permis une **orientation plus pertinente des ARSA**, ce qui peut expliquer, à ce stade du déploiement, une part de réorientation réduite au sein des parcours, notamment en début de parcours pour le flux.

Concernant le stock, des réorientations ont pu être plus fréquentes, attestant là encore la plus-value du diagnostic croisé pour des publics qui n'avaient jusqu'alors pas bénéficié de cette prise en

compte globale de leur situation et pour lesquels la nouvelle grille a permis d'identifier certains freins ou au contraire certaines potentialités justifiant une réorientation⁹.

De manière générale, **la réorientation intervient lorsque l'accompagnement n'est pas/plus approprié au regard d'un changement de situation** (obtention du permis, d'une qualification, nouveau frein détecté...).

Dans le cadre de nos investigations territoriales, il n'a pas été possible de disposer de données globales et suffisamment stabilisées sur les réorientations. Nous pouvons cependant relever que :

- 20% des ARSA du stock ont été réorientés en Aveyron
- Environ 10 % des parcours en PACA ont donné lieu à des réorientations en 2023, principalement sur le stock.

Qu'elles interviennent en début de parcours pour le stock, ou en cours de parcours, les réorientations font l'objet d'une procédure relativement similaire sur l'ensemble des territoires et leur validation est soumise à une instance qui préexistait dans la plupart des cas : « commission de l'équipe pluridisciplinaire » (12), « commission de réorientation » renommée « commission de régulation » se (13), « comité opérationnel » (21), « instance technique de régulation » (35).

Les commissions se réunissent tous les 15 jours ou tous les mois, et réunissent à minima des représentants du Département, de France travail et de l'ensemble des structures en charge de la référence de parcours. Là encore, il s'agit d'espaces qui favorisent les regards croisés et les échanges de pratiques au service d'une meilleure interconnaissance des publics et des pratiques professionnelles.

A noter cependant deux situations spécifiques :

- L'existence d'une procédure plus souple dans le Nord, sans instance dédiée. Les réorientations sont pratiquées sans procédure de validation particulière si ce n'est un échange oral argumenté entre les professionnels.
- Une procédure de réorientation dématérialisée à La Réunion où les demandes de réorientation sont réalisées par les référents de parcours via l'outil E-SPOAR, et sont ensuite soumises à la validation des commissions de l'équipe pluridisciplinaire (EP). La dématérialisation de la démarche, mise en œuvre par la Caf, a notamment permis de gérer cette activité avec des ressources optimisées et nettement moins importantes que celles qui étaient mobilisées avant la recentralisation.

Globalement, l'hypothèse est faite que le taux de réorientations va augmenter avec l'avancée des parcours, quand les premiers freins des parcours « social » et « socio-professionnel » permettront de passer sereinement à une autre modalité pour travailler plus spécifiquement sur l'employabilité et l'accès à l'emploi.

⁹ A noter : pour les allocataires interrogés, la notion de « réorientation » renvoie spontanément à l'idée de « réorientation professionnelle » ou de « reconversion professionnelle », et pas à une nouvelle affectation dans le processus d'orientation des allocataires. Le terme est donc à utiliser de manière prudente dans les enquêtes.

5. Les pratiques d'accompagnement expérimentées et leurs effets

5.1 Les ambitions de l'expérimentation en matière d'accompagnement des parcours

De manière générale, avec le déploiement de l'expérimentation, l'objectif était de renforcer les moyens d'accompagnement pour alléger la taille des portefeuilles et ainsi permettre aux référents d'assurer un suivi resserré des ARSA via l'augmentation de la fréquence des rendez-vous notamment.

Une dynamisation et une densification des parcours étaient aussi visées, avec l'objectif de 15 à 20 h d'activités hebdomadaires, pouvant passer par un renforcement de l'offre sur la levée des freins périphériques sur les territoires mais aussi l'affirmation forte et précoce de l'objectif d'accès à l'emploi.

Ces objectifs sont globalement partagés entre les territoires, avec les hypothèses que les actions suivantes vont améliorer l'accompagnement et le déroulement des parcours :

- Un renforcement des moyens alloués à la référence de parcours, permettant de réduire la taille des portefeuilles, et donc de proposer une intensité accrue et dans le même temps une plus forte personnalisation de l'accompagnement (proximité et interconnaissance plus forte entre le professionnel et l'allocataire) ;
- Un développement de l'offre d'insertion pour faciliter la levée des freins périphériques d'accès à l'emploi et à la formation, pour répondre aux besoins des ARSA et développer leur employabilité ;
- Une action renforcée pour la mobilisation des entreprises, à la fois pour proposer aux allocataires des actions en cours de parcours (immersions notamment, contrats courts...) et des opportunités accrues de retour à l'emploi ;
- L'intégration au plus tôt dans les parcours de la dimension "emploi" / "employabilité", y compris dans les parcours de la modalité "social" ;
- Des actions visant à une meilleure interconnaissance entre les acteurs de l'accompagnement, dans l'objectif final de favoriser d'une part la fluidité des parcours, et d'autre part la prescription croisée d'offres de services de différents opérateurs.

Au-delà de ces approches communes, quelques différences apparaissent d'un territoire à l'autre dans les ambitions liées à l'expérimentation. La première concerne les 15-20 h d'accompagnement qui fait l'objet d'une appréhension différente selon les territoires et les opérateurs ; si tous les acteurs l'envisagent comme un horizon illustrant l'intérêt d'une intensification des parcours, certains acteurs sont réticents à faire référence à une notion d'obligation devant les bénéficiaires.

Plusieurs territoires se sont également engagés dans une démarche de recherche de nouveaux profils de professionnels (IDE, CIP, Psychologue) pour colorer les accompagnements de compétences spécifiques utiles aux ARSA. En plus de participer au renforcement de l'accompagnement, cela doit participer à la levée des freins d'accès à l'emploi.

Enfin, 6 territoires sur les 8 étudiés se sont appuyés sur des parcours séparés en 3 modalités (emploi, socio-professionnel, social), quand 2 autres (12 et 35) ont opté pour deux modalités uniquement (emploi et social). De ce fait, les configurations expérimentées sont diverses et produisent des effets potentiellement différents d'un territoire à l'autre.

5.2 Les configurations expérimentées : des dispositifs territoriaux d'accompagnement hétérogènes

Plusieurs facteurs différenciant entre les territoires ont été observés dans les choix réalisés en matière de systèmes d'accompagnement. Cela concerne tant les modalités déployées que les acteurs mobilisés pour assurer la référence de parcours.

5.2.1 Une appropriation nuancée de la segmentation en trois modalités d'accompagnement

Les configurations d'accompagnement ne sont pas homogènes, et sont marquées au contraire par des nuances voire des différences significatives. Ainsi, **les trois modalités prévues pour structurer la segmentation des modalités d'accompagnement sont appropriées de manière nuancée.**

Dans 6 territoires, les trois modalités d'accompagnement prévues ont été déployées, dans la continuité d'une segmentation qui préexistait plus ou moins telle quelle sur le territoire (13, 21, 69-LM, 59, 88, 974).

Mais dans 2 territoires, le système d'acteurs a été hésitant sur la pertinence et la nécessité de distinguer les 3 modalités d'accompagnement :

- 35 : seules deux modalités « emploi » et « social » ont été expérimentées dans un premier temps. Le Département va engager une réflexion visant la définition de la dominante socio-professionnelle. A ce jour, le distinguo entre les dominantes « social » et « socio-professionnel » n'est pas précisément défini.
- 12 : avec l'expérimentation, le parcours « socio-professionnel » ne comprend que l'accompagnement global, les autres ARSA de cette modalité ayant été repositionnés sur une orientation « emploi ». La segmentation expérimentée est donc en rupture avec ce qui préexistait sur ce territoire.

5.2.2 Un périmètre d'intervention variable pour France Travail et les Départements

Les interventions respectives des différentes catégories d'acteurs sont marquées par une réelle hétérogénéité, avec **des choix contrastés sur la place respective des structures, des référents « emploi » et des travailleurs sociaux vis-à-vis des différentes modalités d'accompagnement.**

Le positionnement de France Travail est relativement proche d'un territoire à l'autre, et constitue la constante la plus forte dans les configurations de l'expérimentation. Dans ce sens, les conseillers de l'opérateur interviennent systématiquement sur la modalité « emploi ». Généralement les portefeuilles des conseillers sont entièrement dédiés à l'expérimentation à France Travail (une exception observée dans le 21 où certains conseillers interviennent à 50% de leur temps de travail auprès de publics ARSA), modulo des situations transitoires dans le cadre de la montée en charge des portefeuilles.

Des différences peuvent toutefois exister, au regard :

- Du **nombre d'agences** concernées sur le territoire d'expérimentation, qui entraîne potentiellement des enjeux importants de coordination (1 seule dans le 59, 69 et 974, 2 agences dans le 12, le 13 et le 88, 3 dans le 21) ;

- Du positionnement de France Travail sur **d'autres modalités d'accompagnement**. Ainsi, dans 5 territoires sur les 8 étudiés, les conseillers sont également référents de parcours pour la modalité "socioprofessionnelle" (13, 21, 35, 59, 974).

Au sein des **Conseils Départementaux (ou de la Métropole)**, des professionnels aux profils de travailleurs sociaux ou de CIP interviennent auprès des publics, mais selon des **configurations très différentes** :

- 7 Départements sur les 8 étudiés internalisent l'accompagnement sur la modalité « social ».
- Dans le 13 où les collaborateurs du Département n'interviennent pas directement en référence de parcours, les travailleurs sociaux interviennent en complémentarité des référents de parcours emploi qui sont portés par les structures conventionnées sur l'accompagnement en modalité « social ».
- Dans 4 territoires, les équipes du Département interviennent également sur une autre modalité en tant que référent de parcours, que ce soit sur l'accompagnement « socio-professionnel » (21, 35, 974) ou l'accompagnement « emploi » (59).
- Dans 1 territoire (88), les professionnels du Département interviennent sur les 3 modalités, même si cela est de manière très réduite sur le volet « emploi » (accompagnement des travailleurs indépendants).

5.2.3 Des opérateurs conventionnés positionnés différemment selon les territoires

Un nombre d'opérateurs conventionnés pour l'accompagnement qui varie de 1 à 13 selon les territoires

Au-delà de France travail et du Conseil départemental, il existe un panorama très varié d'**opérateurs conventionnés pour assurer la référence de parcours**, dont le nombre et le positionnement varient fortement selon les territoires. Ainsi, sont mobilisés entre 1 et 13 opérateurs en complément de France Travail et du Département selon les territoires. La stratégie de déploiement a donc été différenciée. Ils peuvent être **spécialisés selon une modalité d'accompagnement** (souvent « socio-professionnel » ou « social », mais parfois aussi sur la modalité « emploi ») ou **selon un public** pour répondre à des besoins spécifiques : jeunes, femmes, créateurs d'entreprises et travailleurs indépendants, ARSA relevant du secteur agricole, familles monoparentales...

L'implication des **Missions locales** dans l'accompagnement est également variable. Elles interviennent dans plusieurs territoires, pour accompagner des publics ciblés : jeunes ARSA rattachés au CEJ, jeunes femmes de moins de 26 ans avec enfants à charge ... Mais dans plusieurs territoires (59, 88), elles ne sont pas impliquées dans l'accompagnement expérimenté, bien que cela puisse être envisagé à l'avenir.

Dans certains territoires, la **CAF**, pour les mères isolées de plus de 25 ans, selon la modalité "social" (974), ou la **MSA** pour les ARSA du secteur agricole, selon la modalité "emploi" (12) assurent certains accompagnements.

Au-delà, une **grande variété d'opérateurs** assure la référence de parcours : opérateurs de PLIE, prestataires de formation spécialisés dans l'accompagnement de publics en difficulté, boutiques de gestion, parfois un CCAS, un CIDFF, une boutique de gestion, voire une chambre consulaire...

Dans ce paysage relativement contrasté, les pilotes de l'expérimentation ont opéré **des choix différents s'agissant du modèle d'organisation et de délivrance des accompagnements**.

Le **nombre de structures différentes** intervenant au titre de la référence de parcours varie assez fortement. On peut distinguer :

- Un **modèle concentré**, avec un maximum de 3-4 structures différentes dans certains territoires (21, 35, 59, 974)
- Un **modèle plus étendu** avec 7-8 et jusqu'à 13 structures différentes intervenant au titre de la référence de parcours (12, 13, 69-LM, 88). Dans ce cas, les enjeux de coordination et de management sont plus complexes. Lorsque le nombre de structures est important, cela se conjugue mécaniquement avec un moindre nombre de portefeuilles par structure (parfois combiné à des portefeuilles plus réduits), et la sensibilité de l'enjeu de régulation des flux orientés vers les structures.

Des opérateurs qui interviennent selon les cas sur une base commune ou selon une approche spécialisée

Cette différenciation se retrouve dans les configurations propres à chaque modalité d'accompagnement. **Des choix divers ont été faits, tant en termes de nombre de structures intervenant que de degré de spécialisation des structures référentes.**

Ainsi, peut-on distinguer :

- **Des modèles d'accompagnement mono-acteur**, avec une seule structure spécialisée par modalité d'accompagnement :
 - 35, 69-LM : parcours « emploi » assuré par France Travail uniquement ;
 - 69-LM : parcours « social » assuré par les services de la collectivité uniquement.
- **Des configurations multi-acteurs**, reposant sur l'intervention de plusieurs structures pour une même modalité, avec **des contenus d'intervention supposés être homogènes** entre les opérateurs :
 - 13 : parcours « socio-pro » assuré par 3 opérateurs conventionnés (ACOPAD, Emergence, Mission locale) + l'accompagnement global de France travail ; le parcours « social » est assuré par 2 opérateurs conventionnés ;
 - 35 : parcours « social » assuré par plusieurs opérateurs conventionnés ou plusieurs entités (avec CDAS/CCAS/ML) ;
 - 59 : partage des parcours « emploi » entre conseillers FT et coachs du CD, et des parcours remobilisation entre le CD et un opérateur conventionné ;
 - 21 : parcours « social » réalisé par les travailleurs sociaux du CD ou du CCAS ;
 - 12 : parcours « social » réalisé par le CD et la MSA ; le parcours « emploi » est réalisé par France travail et par 6 opérateurs conventionnés (BGE, ML, Talenvies...). A la marge, il existe aussi un parcours "socio-professionnel" correspondant à l'accompagnement global (personnes employables mais faisant face à des contraintes personnelles de type logement, mobilité etc...), qui intègre aussi depuis juin 2024, les portefeuilles EXH (travailleurs handicapés) et les personnes suivies par la Mission Locale.
- **Des configurations multi-acteurs**, reposant sur l'intervention de plusieurs structures sur une même modalité, mais cette fois avec **des contenus d'intervention spécialisés**, qui induisent **une sous-segmentation de spécialité au sein de chaque modalité** :
 - 13 : 3 accompagnements « emploi » de nature différente « emploi » (FT + opérateur CD sur certains profils + accompagnement d'un opérateur pour les créateurs d'activité et travailleurs indépendants)

- 12 : 9 types de parcours « social » rattachés à 9 profils de BRSA (famille monoparentale avec enfants, BRSA rencontrant des problématiques de santé prises en charges, BRSA de + 50 ans ...)
- 12 : 4 types de parcours « emploi » (proche de l'emploi, projet professionnel à définir, projet de formation, à remobiliser)
- 69 : 8 opérateurs de parcours « socio-pro » soit généralistes soit pour des publics spécifiques (en souffrance psychique, jeunes, femmes isolées...)
- 88 : 10 types pour le parcours social, avec notamment une approche par typologie de publics
- 974 : parcours emploi portée par France travail (portefeuilles "immédiatement employables") et par Mission locale ; parcours socio-professionnel porté par France travail portefeuilles "Besoin d'appui", par le Conseil départemental (accompagnement CIP) ou par la Mission locale ; parcours social porté par le Conseil départemental (accompagnement par des travailleurs sociaux), par la CAF (accompagnement des allocataires du RSA majoré) ou par la Mission locale.

Il est notable que dans certains cas, **la modalité d'accompagnement va jusqu'à s'effacer au profit de la spécialisation de l'opérateur**, lorsque ce-dernier est positionné de manière spécifique dans l'accompagnement d'une catégorie de public. Dans cette situation, un ARSA répondant au profil défini sera orienté (plus ou moins systématiquement) vers la structure concernée, quelle que soit la modalité d'accompagnement qui lui conviendrait. Ce cas peut concerner notamment les publics suivants :

- **Jeunes** : ML (13, 69, 974)
- **Familles monoparentales** : CIDFF (88, 69), CAF (974)
- **Travailleurs indépendants** ou créateurs d'entreprise : CIP du CD (974), Service développement économique du CD (88), Service d'Accompagnement Socio-professionnel des travailleurs Indépendants (21), Boutique de gestion (13)
- **Gens du voyage** : accompagnement par la Communauté d'Agglomération d'Epinal (88)

L'expérimentation, en laissant une grande latitude aux territoires pour proposer des accompagnements au regard des besoins locaux et du système d'acteurs du territoire, a ainsi débouché sur **des configurations particulièrement diversifiées en ce qui concerne l'architecture du système d'acteur en charge de l'accompagnement**.

5.2.4 Synthèse des modalités d'accompagnement

Les investigations approfondies auprès des 8 territoires étudiés donnent à voir une grande diversité des architectures locales de l'accompagnement en matière de nombre de structures impliquées, de modalités d'accompagnement, de la place des acteurs spécialisés.... Cette organisation va de fait avoir des conséquences sur la gouvernance locale, et sur les modalités d'accompagnement déployées dans le cadre de l'expérimentation.

Tableau 17. Panorama général des structures assurant la référence de parcours sur les 8 territoires étudiés

	Modalité « emploi »			Modalité « Socio professionnel »			Modalité « Remobilisation / social »		
	Conseil départemental	France travail	Opérateur conventionné	CD	FT	OC	CD	FT	OC
12		X	X			X	X		X
13		X	X		X	X			X
21		X	X	X	X		X		X
35		X		X	X	X	X		X
59	X	X			X		X		X
69 LM		X				X	X		
88	X	X		X		X	X		X
974		X	X	X			X		X

Les configurations territoriales se différencient selon 4 critères :

- Les modalités d'accompagnement déployées ;
- Le nombre de structures intervenant au titre de la référence de parcours ;
- Le fait que des parcours soient assurés exclusivement par un seul opérateur ;
- Le niveau de spécialisation des opérateurs quand plusieurs interviennent sur une même modalité.

Si chaque Département a son propre positionnement sur les différents critères, il n'y a pas de lien clair entre chaque critère. Il n'apparaît pas possible (et donc non pertinent) de dresser une typologie globale de l'organisation de la référence de parcours, dans le sens où **chaque Département est réellement différent, et surtout où il n'a pas pu être associé d'effets propres à une ou plusieurs configurations-types rencontrées**. Cependant, des effets peuvent découler du positionnement sur l'un ou l'autre des critères susnommés.

D'importantes différences peuvent également s'observer au regard de **la taille des portefeuilles de personnes accompagnées**. Globalement, quelle que soit la modalité d'accompagnement, la moyenne observée se situe entre 50 et 70 ARSA par portefeuille de référent en ETP.

Certaines spécificités ont été relevées au cours des travaux :

- Pour France Travail, la cible est bien comprise entre 50 et 70 ARSA par portefeuille. Au moment des investigations, ces portefeuilles n'étaient toutefois pas toujours totalement alimentés, en raison de la progressive montée en charge du dispositif.
- Chez les opérateurs conventionnés (en particulier pour la modalité "socio-professionnel"), la taille des portefeuilles peut varier assez fortement selon l'intensité de l'accompagnement proposé. Dans le cas de parcours particulièrement renforcés, les portefeuilles peuvent descendre à une trentaine d'ARSA par ETP, alors que sur un territoire on a relevé des portefeuilles plus proches d'une centaine d'allocataires.
- Enfin, du côté de l'accompagnement "social" porté par les Départements, si la cible générale est bien comprise entre 50 et 70 allocataires par portefeuille, la taille du portefeuille peut être supérieure (une centaine de personne sur un territoire), alors que sur cette modalité d'accompagnement on va plus souvent constater des parcours longs.

Nos investigations ont souligné à quel point la notion de taille des portefeuilles doit être appréhendée de manière prudente :

- **En pratique l'appréhension des tailles de portefeuilles est l'objet d'une certaine élasticité**, beaucoup d'opérateurs raisonnant d'ailleurs en termes de « fourchette » de taille de portefeuille : entre 30 et 50, entre 50 et 70... ;
- **L'écart entre la taille visée du portefeuille et sa taille effective** dépend à la fois de la capacité de la structure à mobiliser suffisamment de référents, et à bénéficier des flux suffisants de bénéficiaires à accompagner. En période de montée en charge du dispositif, certains portefeuilles sont ainsi difficiles à remplir, alors que d'autres peuvent se trouver saturés. L'enjeu de la taille des portefeuilles est donc directement lié aux processus d'orientation des ARSA.
- **L'appréciation de la taille du portefeuille doit tenir compte de la notion de « file active »** : certains portefeuilles, notamment pour les modalités « social », peuvent ainsi se composer pour partie d'allocataires dont l'accompagnement est « moins actif » (dans l'attente de la résolution d'un frein par exemple, ou dans une logique parfois proche de l'exemption...) que ceux que le référent comptabilisera dans sa « file active ». La notion de « file active » n'était pas envisagée initialement dans une expérimentation destinée à délivrer un accompagnement rénové pour tous les allocataires, mais certains opérateurs ont pu conserver cette distinction, ce qui induirait alors une modification artificielle de l'assiette de la population effectivement accompagnée.
- **Enfin, il convient de ne pas confondre taille des portefeuilles et capacité d'accompagnement**, cette dernière nécessitant de prendre en compte la durée moyenne des parcours. Un référent de parcours qui a 60 personnes en portefeuille aura une capacité d'accompagnement de 120 bénéficiaires par an si le parcours dure 6 mois en moyenne, et de seulement 60 si le parcours dure un an.

Tableau 18. Panorama détaillé des structures assurant la référence de parcours sur les 8 territoires étudiés : structures, portefeuilles (PF) et ETP

	Modalité « emploi »			Modalité « Socio professionnel »			Modalité « Remobilisation / social »			Total	Commentaires
	Cons départ.	France travail	Opérateur conventionné	CD	FT	OC	CD	FT	OC		
12		1 struct. 7 PF 7 ETP	6 struct. 11 PF	//	//	//	1 struct. 14 PF 14 ETP		1 struct. 2 PF	8 structures (dont CD, FT et ML) 34 PF	8 structures différentes Pas de modalité socio-pro CD sur 1 modalité (« social ») FT sur la modalité « emploi » uniquement ML sur la modalité « emploi » Particularité : MSA et chambre d'agri A part FT et CD, les autres opérateurs ont des portefeuilles mixtes (pas uniquement BRSA de l'expé) Ex : 1 structure avec 3 accompagnateurs « emploi » qui ont des PF de 10 personnes (en plus de leur accompagnement sur d'autres publics) <i>NB. Manque de données sur plusieurs structures</i>
13		1 struct. 16 PF 16 ETP	2 struct. 4 PF 4 ETP		1 struct. 2 PF 2 ETP	3 struct. 9 PF 9 ETP			3 struct. 7 PF 7 ETP	4 structures (dont CD, FT et ML) 38 PF 38 ETP	6 structures différentes (certaines intervenant sur plusieurs modalités) CD : pas de référence de parcours en direct y compris sur le social (les TS interviennent en lien avec les référent emploi des structures conventionnées qui assurent la référence de parcours) FT sur 2 modalités ML sur « socio-pro »
21		1 struct. 4 PF 4 ETP	1 struct. 1 PF 0,6 ETP	1 struct. 8 + 6 PF 8 + 2,1 ETP	1 struct. 3 PF 3 ETP		1 struct. 49 PF 7,1 ETP		1 struct. 3 PF - ETP	4 structures (dont CD et FT) 25 PF + 49 PF CD modalité sociale Env. 24,8 ETP	4 structures différentes CD sur 2 modalités (« social » et « socio-pro ») Point de vigilance pour la modalité « social » : 49 PF car 49 Assistants sociaux mobilisés au sein du CD mais, entre 6 à 45 BRSA/référent de parcours FT sur 2 modalités Pas de ML
35		1 structure 3 PF 3 ETP		2 structures 16 PF 15,3 ETP	//	6 structures 2 PF 2 ETP	//		//	5 structures différentes (dont CD , ML et FT) 21 PF	Modalité « socio-pro » du CD incluant modalités « sociale et socio-prof de façon indéterminée Les ML de Redon et de Rennes portent 1 PF chacune

	Modalité « emploi »			Modalité « Socio professionnel »			Modalité « Remobilisation / social »			Total	Commentaires
	Cons départ.	France travail	Opérateur conventionné	CD	FT	OC	CD	FT	OC		
										20,3 ETP	
59	1 struct. 3 PF 3 ETP	1 struct. 8 PF 8 ETP			1 struct. 3 PF 3 ETP		1 struct. 1 PF 1 ETP		1 struct. 2 PF 2 ETP	3 structures (dont CD et FT) 17 PF 17 ETP	3 structures différentes 1 seul opérateur conventionné, spécialisé « social » CD sur 2 modalités (« emploi » et « social ») + appui aux référents FT pour la modalité « équilibre » FT sur 2 modalités Pas de ML
(69) LM		1 struct. 6 PF 6 ETP				9 struct. 13 PF 9 ETP	1 struct. 6 PF 3 ETP			11 structures dont CD et FT) 25 PF 18 ETP	11 structures différentes Tous les opérateurs conventionnés concernent le socio-pro, qui est entièrement externalisé (dont auprès de la ML)
88	1 struct. 1 PF 0,5 ETP	1 struct. 9 PF 8,8 ETP		1 struct. 5 PF 5 ETP		3 struct 3 PF 3 ETP	1 struct. 4 PF 4 ETP		8 struct. 15 PF 13, 65 ETP	13 structures (dont CD et FT) 37 PF 32,45 ETP	12 structures différentes CD sur les 3 modalités FT sur la modalité « emploi » uniquement Pas de ML
974		1 struct 3 PF 3 ETP	1 struct 1 PF 1 ETP	1 struct 1 PF 1 ETP	1 struct 4 PTF 4 ETP		1 struct 2 PF 2 ETP		1 struct 1 PF 0,5 ETP	4 structures (dont CD et FT) 12 PF 11,5 ETP	4 structures différentes FT sur 2 modalités (« emploi » et « sociopro ») CD sur 2 modalités (« social » et « socio-pro ») ML sur la modalité « emploi » principalement CAF sur la modalité « social »

5.3 Les pratiques expérimentées

5.3.1 Le diagnostic au démarrage de l'accompagnement

Un contenu et des postures relativement proches au stade du premier entretien

Au démarrage de l'accompagnement, les référents de parcours réalisent un diagnostic approfondi de la situation et des besoins de la personne qu'ils vont accompagner.

Il s'agit d'une étape importante, d'un entretien long (1 h en général, voire plus). Il donne lieu à la mise à plat de la situation, au repérage de l'historique du parcours, des objectifs et besoins de la personne, des freins, et à une mise en correspondance de la situation et des besoins avec les objectifs du parcours. Il débouche - à l'issue du premier entretien ou du suivant - sur la contractualisation (PPAE ou CER). Cette étape engage la construction de la relation entre référent et allocataire, et le **processus d'instauration progressive de la confiance** qui pourra être partagée entre eux.

S'il n'existe pas de pratiques communes de diagnostic à ce stade, les objectifs et les modalités d'actions sont similaires d'un territoire et d'un acteur à l'autre.

Deux cercles d'acteurs sont à distinguer :

- Au niveau des professionnels de France travail et du CD : le référentiel commun d'orientation utilisé pour le diagnostic est repéré et constitue *un repère commun*, mais chaque professionnel développe sa propre pratique, plus ou moins formalisée et outillée, en référence à des habitudes, un savoir-faire et un outillage qui lui sont propres et s'inscrivent dans la culture professionnelle de sa structure.
- En dehors du CD et de FT, les pratiques sont hétérogènes, chaque structure et souvent chaque professionnel ayant ses propres outils de diagnostic, ses outils ou logiciels pour tracer les informations, ses habitudes et sa culture professionnelle interne.

Tous les professionnels s'accordent sur les enjeux liés à ce premier entretien, à savoir connaître l'ARSA, identifier les freins qui ne l'auraient pas été précédemment (sachant que dans de nombreux cas, les éléments de l'entretien d'orientation ne sont pas ou peu utilisés), et échanger sur le projet professionnel. De l'avis des référents, il est généralement nécessaire de tout reprendre pour obtenir un discours cohérent et poser les bases d'une relation de confiance. Les informations recherchées sont ainsi souvent similaires, même si l'ordre et le questionnement précis vont souvent dépendre des outils mobilisés dans le cadre du diagnostic.

Un outillage hétérogène qui peut créer des disparités de pratiques et limiter le transfert d'informations

En pratique, les rubriques du diagnostic se confondent souvent avec les rubriques des outils informatiques dans lesquels les informations recueillies sont tracées. Si certains professionnels font la saisie immédiatement, d'autres laissent ostensiblement de côté leur ordinateur au démarrage de l'entretien afin d'installer une relation qui ne soit pas marquée par l'activité de saisie informatique et ce qu'elle peut renvoyer en termes de posture institutionnelle et professionnelle.

La traçabilité des données recueillies est assurée via le recours à des outils dédiés : Map partenaires est utilisé ou commence à être utilisé dans certains territoires étudiés (12, 13, 974).

Mais la réalité du partage de ces données entre les structures reste limitée. Le plus souvent les professionnels interrogés considèrent que les données partagées via ces outils ne sont pas suffisantes pour renseigner valablement un professionnel qui interviendrait sur une étape ultérieure du parcours. Le partage des données entre différentes structures constitue un point faible fréquemment relevé, et le fait que ce partage ne soit généralement possible qu'en lecture et pas en écriture restreint fortement l'incitation à investir le renseignement de l'outil.

Lorsque tous les professionnels interviennent en un même lieu (configuration spécifique du 59), a fortiori si le nombre de structures intervenant en référence de parcours est limité (elles ne sont que trois en l'espèce), cet écueil est en partie levé par les facilités d'échanges de proximité entre professionnels des structures.

L'usage d'outils au format papier reste une réalité dans la plupart des structures, car il permet de conserver un historique « sans filtre » lié aux exigences de confidentialité de données saisies dans les SI. Cet usage intervient parfois « sous les radars » du management qui prescrit le recours aux outils informatiques, et il est souvent doublé de saisies de données moins complètes dans les SI. Parfois on constate l'existence d'une défiance vis à vis des SI et de la saisie d'informations individuelles détaillées, et un refus de certains professionnels de recourir à des outils autres que le papier (69-LM).

Globalement, il existe de grandes attentes à l'égard du SI commun : la conception de l'outil et de mise en place des interconnexions représente **évidemment un enjeu technique, mais au-delà, il existe un défi d'accompagnement au changement et de formation des équipes,** dont les cultures professionnelles ne permettent pas d'envisager une appréhension spontanément forte et homogène des outils.

Tableau 19. Outil et partage de données en lien avec le diagnostic du référent de parcours

	Un outil commun de diagnostic a-t-il été mis à disposition des référents de parcours sur le territoire ?				Les données de diagnostic sont-elles partagées avec les autres professionnels intervenant sur le parcours ?				
	Non	Oui pour toutes les structures	Oui pour certaines structures seulement	Précisions sur l'outil et son usage	Map partenaires ou autre outil de partage de données	Les informations retranscrites dans l'outil / le SI sont suffisantes pour renseigner un professionnel qui intervient dans le parcours	Données partagées en lecture	Données partagées en écriture	Précisions
12	x			Reprise des éléments du diagnostic initial mais pas d'outil commun	x				Entretiens partenaires en cours pour vérifier leur utilisation effective de MAP partenaires
13	X			Non, chaque structure utilise son propre outil à cette étape Le diagnostic réalisé à l'étape d'orientation est peu pris en compte, le référent de parcours conduisant son propre diagnostic Souvent des outils que les professionnels se sont appropriés et ne mobilisent plus	X		X		Usage de Map partenaires Le partage en écriture est limité à France travail Les structures qui prennent le relais constatent que les données partagées sont très limitées, partielles, insuffisantes
21	X			Non, chaque structure utilise son propre logiciel à cette étape.	X				Au sein de chaque organisation (CD ou FT), les données individuelles renseignées lors du diagnostic peuvent être consultées en interne par les autres professionnels, mais pas par les professionnels d'autres structures.
35	X			Usage FT/CD du l'outil de co-diagnostic.					SI en cours de détermination

	Un outil commun de diagnostic a-t-il été mis à disposition des référents de parcours sur le territoire ?				Les données de diagnostic sont-elles partagées avec les autres professionnels intervenant sur le parcours ?				
	Non	Oui pour toutes les structure	Oui pour certaines structures seulement	Précisions sur l'outil et son usage	Map partenaires ou autre outil de partage de données	Les informations retranscrites dans l'outil / le SI sont suffisantes pour renseigner un professionnel qui intervient dans le parcours	Données partagées en lecture	Données partagées en écriture	Précisions
59	X			Post co-diagnostic, les professionnels réalisent un diagnostic beaucoup plus approfondi mais sans outillage spécifique					A ce stade les données numériques ne sont plus partagées sauf en cas d'évolution importante amenant à une actualisation du « diagnostic socioprofessionnel » renseigné lors du co-diagnostic (mais la présence de tous les professionnels sur un plateau unique permet d'échanger facilement sur les situations et parcours)
69 (LM)	X			Pas d'outillage partagé					Aucun partage de données entre les acteurs de l'accompagnement
88	X			Pas d'outillage partagé			X		Des données (synthèse de l'entretien de diagnostic + ébauche du plan d'action envisageable) sont fournies pour démarrer l'accompagnement, mais sans outil partagé
974		X		Il est demandé à chaque structure de faire remonter à France travail des données de					FT capitalise les données de diagnostic remontées, sur le format Diag 360, mais il

	Un outil commun de diagnostic a-t-il été mis à disposition des référents de parcours sur le territoire ?				Les données de diagnostic sont-elles partagées avec les autres professionnels intervenant sur le parcours ?				
	Non	Oui pour toutes les structures	Oui pour certaines structures seulement	Précisions sur l'outil et son usage	Map partenaires ou autre outil de partage de données	Les informations retranscrites dans l'outil / le SI sont suffisantes pour renseigner un professionnel qui intervient dans le parcours	Données partagées en lecture	Données partagées en écriture	Précisions
				diagnostic calquées sur le format de l'outil Diag 360					n'existe pas à ce jour de mise en partage. L'usage de MAP est envisagé mais pas encore mis en place.

5.3.2 La contractualisation au démarrage de l'accompagnement

Le constat de variations autour des pratiques liées à la contractualisation : moment, contenu, durée

Sur l'ensemble des territoires, le PPAE ou le CER est susceptible d'être signé au cours du premier entretien d'accompagnement. Toutefois, sur certains territoires, d'autres moments peuvent être mobilisés pour réaliser cette contractualisation :

- Dès le moment de l'orientation dans deux cas :
 - 35 : lorsque l'entretien d'orientation conclu à une orientation vers une modalité à la main du CD)
 - 59 : un contrat d'orientation, préalable au CER ou PPAE, est signé dès la phase d'orientation (à l'issue du co-diagnostic).
- Lors du second entretien (12, 13, 21 et 88), selon l'approche choisie par la structure accompagnatrice, voire le référent de parcours.

Ainsi, le choix du moment de signature du contrat dépend à la fois des structures et des professionnels concernés. Du côté de France Travail, la signature du CER a généralement lieu lors du premier rendez-vous d'accompagnement (diagnostic) avec quelques adaptations de conseillers au regard de la situation de l'ARSA, et surtout de la création d'un lien de confiance qui peut prendre plus de temps. Ainsi, certains conseillers mettent en avant l'intérêt d'une progressivité entre le premier entretien où le diagnostic est réalisé, et le deuxième entretien qui doit engager la mise en mouvement de l'ARSA autour de décisions qui peuvent avoir besoin de mûrir entre les deux premiers échanges. Il est notable que la pratique d'une signature du CER lors du deuxième rendez-vous d'accompagnement a plus souvent été observée du côté des Départements ou des opérateurs conventionnés.

Cas particulier : la coexistence de deux CER sur certains territoires. Dans les parcours « social » sur un département (13) le CER est signé avec l'opérateur conventionné qui assure la référence de parcours, mais un second CER est signé également avec le travailleur social de la structure qui intervient en complément sur le volet « social », cette seconde contractualisation répondant à une exigence administrative et financière pour les structures concernées.

Tableau 20. Le moment de la contractualisation

	A quel moment la signature du contrat intervient-elle ?				Précisions
	Au moment de l'orientation	Premier entretien d'accompagnement	Deuxième entretien d'accompagnement	Autre moment	
12		X			
13		X	X		Les différents opérateurs en charge de l'accompagnement ont des pratiques hétérogènes en la matière : chez France travail le PPAE est signé à l'issue du premier entretien ; certains opérateurs conventionnés signent le CER au second RDV, considérant que la signature du CER nécessite une maturation progressive des objectifs du parcours qui n'est pas suffisante à l'issue du premier entretien. Le PPAE ou le CER sont soumis pour validation au CD
21		X	X		Généralement le CER est signé à l'issue du premier -entretien d'accompagnement, mais en fonction des professionnels et de la situation des personnes, il est parfois signé lors du second entretien. Constat identique pour le PPAE.
35	X	X			Si orientation vers les dominantes à la main du CD, signature du CER au moment de l'orientation. Si orientation sur une dominante à la main de FT, signature du PPAE à l'occasion du premier entretien. Un document unique en cours de construction.
59	X	X			Distinction entre le contrat d'orientation issu de l'entretien de co-diagnostic et le CER, signé à l'issue du 1 ^{er} entretien d'accompagnement
69 - LM		X			Le diagnostic approfondi débouche sur le CER en précisant les axes de travail dans le cadre du parcours.
88		X	X		Cela peut varier en fonction de la structure, voire en fonction du référent de parcours, mais la signature intervient au cours des deux premiers entretiens.
974		X			La contractualisation se fait lors du premier entretien. L'expérimentation n'a pas eu d'impact sur ce volet.

Le contenu du CER est relativement proche d'un territoire à l'autre (bien qu'il n'y ait pas un outil uniforme), puisqu'il aborde généralement :

- La situation de l'ARSA et ses objectifs en matière de levée des freins et/ou d'accès à l'emploi ou à la formation ;
- Un « plan d'action » mettant en avant l'éventail des actions mobilisables dans le parcours, en lien avec la durée prévisionnelle de l'accompagnement.

Les durées de ces contrats sont variables d'un territoire à l'autre, et même au sein de chaque territoire. Généralement comprise entre 3 et 12 mois, la durée va selon les cas être alignée sur la modalité d'accompagnement et des actions envisagées dans le parcours, **ou en être au contraire décorrélée** (13 : la durée du CER est de 3 mois renouvelable pour 6 mois (modalités « emploi » et « socio pro ») ou de 4 mois (modalité « social ») renouvelable pour 6 mois, alors que la durée des accompagnements est envisagée autour de 12 mois, renouvelable une fois 6 mois).

Dans plusieurs territoires (59, 88, 13), il est prévu que le contrat puisse être **renouvelé**. En cours de contrat (et au moment d'un renouvellement), le contrat est susceptible d'évoluer en cas de changement d'objectif du côté de l'ARSA. Il ne s'agit donc pas d'un document gravé dans le marbre au moment de sa signature, mais bien d'une feuille de route actualisable et susceptible d'évoluer. Il est généralement mobilisé au cours de l'accompagnement pour comparer la situation à un temps T avec la situation initiale de l'ARSA et si besoin pour alimenter une discussion avec l'ARSA concernant la progression du parcours et les actions conduites. Il constitue ainsi une cible-repère pour évaluer l'avancée du parcours, et un point d'appui pour dialoguer voire rappeler à l'ordre un allocataire sur les objectifs et engagements qui ont été partagés.

Sa construction est dans la plupart des cas réalisée en binôme entre le référent de parcours et l'allocataire. En conséquence, il ne semble pas poser de difficulté particulière aux ARSA, aucune situation de refus de signature n'ayant été remontée.

Tableau 21. Le contenu et l'usage du contrat

	Commentaires sur le contenu et l'usage du contrat
12	Durée variable (en lien avec durée du parcours à priori). La contractualisation est bien perçue par les BRSA, permet de fixer un cap et des objectifs
13	Durée prévue : 3 mois + 6 mois sur les parcours emploi et SP 4 mois + 6 mois pour les parcours S NB. une durée distincte de la durée prévue des accompagnements sur les 3 modalités (6 mois + 12 mois) Contenu : enjeu de mise en évidence de l'objectif et de la typologie des activités Deux niveaux de validation : - CER élaborés par les opérateurs conventionnés : validation par un technicien du CD - PPAE : validation par la hiérarchie du CD Validation très formelle : aucun refus de validation à ce jour Usage essentiellement dans la suite du parcours, lorsqu'il faut prendre du recul sur les orientations initiales, le chemin parcouru et la progression, les enjeux d'une réorientation...
21	Le contrat permet de partager des objectifs sur la durée d'accompagnement. Dans la très grande majorité des cas, il ne semble pas y avoir d'enjeux de validation par les BRSA car les objectifs sont définis avec la personne. L'accompagnement doit permettre à la personne d'atteindre les objectifs qu'elle se fixe. CER sur une durée de 6 mois.
35	Le type de contrat signé dépend de la structure qui réalise l'accompagnement. Par défaut, il s'agit d'un CER (contrat d'engagement réciproque). Si l'accompagnement est effectué par France Travail, il s'agit d'un PPAE (projet personnalisé d'accès à l'emploi). Le CER a une durée variable, car individualisé en fonction du parcours de la personne. Toutefois, la fréquence moyenne observée est de 6 mois. Aumoment des investigations, un nouveau contrat d'engagement était à l'étude, qui serait identique pour l'ensemble des BRSA, quelle que soit la structure assurant l'accompagnement.
59	Durée des contrats calée en principe sur les durées d'accompagnement prévues pour les différents parcours (3 mois renouvelable pour les parcours emploi, 6 mois renouvelable 3 mois pour les parcours équilibré, 6 mois renouvelable 6 mois pour les parcours remobilisation). Il peut cependant arriver que des CER aient une durée plus courte que le parcours global pour jaloner des objectifs intermédiaires (notamment parcours remobilisation : CER de 3 mois renouvelé ensuite). L'usage du CER est de formaliser les objectifs de l'accompagnement et engagements réciproques, en rappelant la logique des droits et devoirs. Il est donc actualisé / renouvelé si la situation / les objectifs évoluent (réorientation par exemple).

	Pas d'enjeu de validation (aucun refus de validation cité).
69 - LM	Le CER est vu comme un outil permettant de poser des ambitions mutuelles entre l'ARSA et le référent de parcours. Il pose généralement des jalons pour l'accompagnement à venir. Il est signé pour une durée de 3, 6 ou 12 mois (mais très peu mobilisé sous son format 3 mois). Il ne semble pas y avoir d'enjeu de validation par les ARSA, les cas de refus n'étant pas identifiés.
88	Durée variable, en fonction de la modalité d'accompagnement (3 mois, renouvelable pour le parcours Emploi ; 6 mois, renouvelable autant que de besoin pour le parcours Social et 6 mois, renouvelable 1 fois pour le parcours Socio-professionnel). La contractualisation est globalement bien perçue par les ARSA, permettant de fixer un cap dans l'accompagnement et définir les objectifs communs.
974	Les acteurs continuent d'utiliser leurs outils de contractualisation traditionnels (PPAE, CER, PACEA), sans que l'expérimentation ait eu un impact sur les pratiques. La démarche, formelle, bien acceptée par les BRSA (très peu de contestations, refus). Les référents de parcours y font fréquemment référence dans le cours de l'accompagnement, notamment pour rappeler les droits et devoirs.

Il est notable que pour une majorité d'ARSA, le CER est perçu comme une formalité administrative. Le processus d'échange conduisant à sa rédaction a néanmoins des effets spécifiques, sur lesquels nous revenons plus loin.

5.3.3 L'appréhension des 15-20 h d'activité

La mise en place de l'accompagnement rénové dans les expérimentations implique une intensification des parcours avec l'objectif de **composer des parcours représentant 15-20 h d'activités hebdomadaires**.

Cet horizon a été renforcé en cours d'expérimentation par la Loi Plein Emploi et les interventions gouvernementales.

Une préoccupation forte des acteurs à la question des 15-20 h et aux exigences qui y sont attachées

A ce sujet, les territoires investigués ont fait part de préoccupations communes, tous les acteurs interrogés affichant **une sensibilité commune pour que les 15-20 h soient appréhendées comme un moyen au service d'une intensification individualisée des parcours et de retour à l'emploi et non pas une fin en soi**.

Ils partagent également **une quadruple préoccupation et exigence** :

- **De stratégie** : les acteurs se préoccupent tous de réussir à apprécier individu par individu, quelle sera la pertinence de l'horizon des 15-20 h et quels seront les moyens ou les étapes permettant de s'en rapprocher progressivement, avec l'idée d'une cible vers laquelle il est possible de tendre.
- **De pédagogie** vis-à-vis des allocataires pour expliquer le sens de la référence aux 15-20 h et leur portée réelle, cet enjeu pédagogique étant souvent plus marqué pour les plus anciens allocataires du RSA, qui peuvent exprimer des craintes ou des incompréhensions plus fortes que les nouveaux entrants.
- **De définition** : qu'est-ce qui rentre dans les 15-20 h ? Est-ce que le temps de travail individuel en fait partie ? Le fait de répondre à une offre d'emploi en autonomie par exemple peut être comptabilisé ? Combien d'heure cela représente-t-il ?
- **D'outillage** : comment assurer la traçabilité et la comptabilisation ? Au niveau de France Travail ? Des opérateurs ? Des allocataires à qui il est demandé de suivre leurs heures ? Une homogénéité entre acteurs et entre territoires est-elle possible ?

Ces différents questionnements sont largement partagés, tous les acteurs soulignant que **la mise en place des 15-20 h est en fait particulièrement exigeante pour les structures et les professionnels qui assurent l'accompagnement**, tant au niveau de l'appui au repérage et à la mobilisation des actions à mettre en œuvre que pour suivre les activités relevant des étapes de parcours.

De réelles différences d'approche dans l'appréhension des 15-20 h.

Si ces points sont communs aux territoires, des différences importantes existent toutefois dans l'appréhension des 15-20 h.

Ainsi, certains acteurs institutionnels se déclarent « **méfiant** » voire tout à fait « **réticent** » à l'égard des 15-20 h, qui sont parfois présentés comme une "ligne rouge". C'est le cas particulièrement dans 2 territoires investigués :

- 35 : au regard de la situation des personnes (en dominante « sociale » surtout) mais aussi des déficits d'offres sur le territoire, les 15 - 20 heures sont souvent perçues comme une injonction théorique, peu tenable par la personne comme pour l'institution...
- 69 – LM : aucune mesure de temps n'est attendue de la part des référents sur les modalités « social » et « socioprofessionnel », et cet objectif n'est pas présenté en RIO, lors de la présentation des droits et devoirs aux ARSA.

De plus, la perception des 15-20 h peut différer au sein d'une même structure, notamment entre les équipes de directions et les équipes opérationnelles :

- 12 : au sein du Département, l'objectif des 15-20 h est porté par les équipes de direction, mais la position est plus mesurée chez les référents insertion.
- 13 : dans une agence, la vigilance croissante du management sur l'atteinte des objectifs de 15-20 h génère des incompréhensions voire des difficultés avec certains conseillers, qui évoquent une perte de sens à voir les 15-20 h devenir une fin en soi.

Des pratiques de comptabilisation des heures peu normées et hétérogènes

Au-delà de l'approche des 15-20 h, **les modalités concrètes de leur comptabilisation donnent lieu aujourd'hui à des pratiques très hétérogènes qui interrogent à la fois la cohérence et la robustesse des données qui pourraient être comptabilisées et consolidées.** En l'état, des pratiques de suivi, de contrôle voire de sanction qui prendraient appui sur les données disponibles pour comptabiliser les heures présenteraient **des risques importants d'erreur et d'inégalité de traitement.**

En effet, sur les territoires rencontrés, des différences importantes existent dans la pratique :

- **au niveau des nomenclatures d'activités** prises en compte d'une part,
- **au niveau des équivalences horaires et des outils pour faire remonter ces informations** d'autre part.

Deux territoires semblent avoir plus avancé sur ces questions (21 et 88), **qui ont formalisé une nomenclature des activités valorisables au titre des 15-20 h, avec une équivalence horaire.** Il est notable que cette nomenclature a été construite de manière collégiale via un groupe de travail en Côte d'Or (associant les professionnels de l'accompagnement du CD et de France Travail).

Dans les autres territoires, les pratiques sont moins normées et plus hétéroclites, tant sur la volonté de suivi que sur le système de traçabilité des heures mis en place :

- Il n'y a ainsi pas de nomenclature commune entre les acteurs locaux (en dehors des 2 territoires pré-cités), et aucun outillage informatique commun pour consolider les données ;

- Du côté de France Travail, plusieurs agences se sont inspirées du référentiel développé dans le cadre du CEJ, avec la possibilité d'indiquer un suivi via le SI interne (ODD), mais ce n'est pas partagé partout, et de nombreuses questions demeurent (nomenclature à retravailler, valorisation des heures non uniforme, prise en compte d'activités non intégrées a priori au SI...).
- De côté des Départements, quand ils s'engagent dans cette démarche, les systèmes de traçabilité sont peu homogènes et peu partagés, notamment avec les opérateurs conventionnés, et les pratiques de traçabilité et de consolidation des heures relèvent souvent d'une forme d'artisanat (remontée de tableurs par exemple).

Au cours des investigations, une grande diversité d'actions entrant dans le périmètre des 15h d'activités ont été rencontrées. S'il n'est pas possible de quantifier la répartition entre chacune d'entre elles (cf. Ci-avant), il est notable qu'elles couvrent un large spectre d'activités, et des dynamiques potentiellement différentes d'un allocataire à l'autre.

Le tableau suivant donne à voir une typologie des activités dont la prise en compte est prévue, envisagée ou observée dans les territoires étudiés, considérant que tous les territoires n'ont pas la même approche en la matière et que cette typologie peut n'être envisagée que partiellement selon les territoires.

Tableau 22. Typologie des activités susceptibles d'être prises en compte dans la comptabilisation des 15-20 h d'activités

Activités liées à la référence de parcours	Activités relevant de la mobilisation de l'offre d'insertion et de formation	Activités réalisées en autonomie	Activités de nature professionnelle
• Rendez-vous avec le référent (distinction présentiel / distanciel) • Participation à des actions ou des temps collectifs proposés au sein de la structure en charge de l'accompagnement, par exemple ateliers sur les techniques de recherche d'emploi (CV, LM, entretiens...), certains freins périphériques "légers" (confiance en soi), l'orientation et le projet professionnel...	Dans le périmètre d'une offre potentiellement étendue et variable selon les territoires : projet professionnel, remobilisation, recherche d'emploi, formation, freins liés à la parentalité, la santé, l'administratif, le logement, la mobilité... • Rendez-vous individuels, présentiel ou distanciel avec des structures • Participation à des actions et des temps collectifs (ateliers, formations, événements...)	• Démarches individuelles en lien avec l'orientation et le projet professionnel, la recherche d'emploi ou de formation : activation du réseau personnel, enquête métier ou démarchage d'entreprise, recherche d'offres d'emploi, réponse à une offre d'emploi et envoi de candidatures spontanées, mise à jour du CV, suivi de candidature, inscription en agence d'intérim, participation à un événement de type forum de l'emploi, recherche et démarchage d'organismes de formation... • Démarches individuelles en lien avec la résolution de freins périphériques (CAF, crèches, plateforme de mobilité, professionnels de santé, de l'hébergement...) • Activités sportives et culturelles contribuant à l'inclusion • Activités bénévoles ou citoyennes le cas échéant	• Stages, PMSMP, immersions... • Eventail des différents contrats de travail correspondant à un l'occupation d'un emploi à temps plein ou à temps partiel (selon la durée) : emploi salarié, travail temporaire, activité indépendante...

De fait, de nombreuses questions restent en suspens pour **garantir une approche cohérente et coordonnée de la mise en œuvre des 15-20 h sur les territoires.**

Tableau 23. Application de l'objectif des 15-20 h d'activité

	La mise en œuvre de l'objectif de 15-20 h d'activité est <u>modulée selon les modalités d'accompagnement</u>				
	Modulation appliquée	Modulation définie mais pas appliquée	En cours de réflexion ou de définition	Pas envisagé	Commentaires
12	x				Les 15h sont un objectif à atteindre, mais pas toujours une réalité, quels que soient les parcours
13	X				L'objectif de 15 h est fortement modulé : pour les modalités d'accompagnement « remobilisation », on parle d'horizon avec une contrainte limitée ; pour les parcours « emploi », l'objectif est prégnant avec une pression managériale qui s'accroît ; entre les deux, sur les parcours « socio-professionnels », la possibilité de valoriser des heures est appréhendée de manière souple si un lien peut être établi avec un frein quelconque. En pratique les volumes moyens d'heures sont différents selon les modalités (et selon les structures qui assurent la référence d'accompagnement)
21	X				Le CD a défini des catégories pour les bRSA en parcours socio-pro ou social selon leur possibilité à atteindre les 15h d'activité, au regard des freins/problématiques rencontrées : pour 2 catégories sur 3, la mise en œuvre des 15-20h est modulée : les "empêchés" et "exemptés". Pour les autres bRSA, les 15h sont un objectif à atteindre.
35			X		Aujourd'hui, les 15-20h sont évoquées comme un possible objectif mais sans réelle incarnation quelles que soient les dominantes
59				X	L'objectif est valable pour tous les parcours mais la nature des activités est bien sûr différente en fonction des modalités
69 - LM				X	La question des 15-20h est une ligne rouge politique, et donc non envisagée. L'objectif est d'intensifier l'accompagnement, sans se poser la question d'une cible d'heures
88	X				Le nombre d'heures varie selon les 3 modalités. Le contenu possible de ces heures d'activité est très large et permet de bien prendre en compte les différentes situations / problématiques des ARSA. Un référentiel est mis à disposition des référents de parcours.
974			X		A ce stade, pas de définition partagée de ce que recouvrent les 15-20h et des pratiques hétérogènes en termes de suivi de leur réalisation d'un acteur à l'autre. Mais une volonté partagée d'avancer sur un cadre commun (même si, a priori, les visions de FT et du CD sont différentes sur la question).

Tableau 24. Outillage relatif au suivi des 15-20 h d'activité : recours à une nomenclature

	Sur le territoire, existe-t-il une <u>liste ou une nomenclature des activités</u> entrant en compte dans les 15-20 h ?				Sur le territoire <u>un ou plusieurs systèmes d'équivalences horaires</u> sont-ils utilisés pour comptabiliser les activités entrant en compte dans les 15-20 h ?			
	Oui <u>une nomenclature unique</u>	Oui <u>plusieurs nomenclatures différentes</u>	Non pas de nomenclature	Précisions	Oui, <u>un système d'équivalences unique</u> dans toutes les structures	Oui, <u>plusieurs systèmes d'équivalences différents</u>	Non, pas de système d'équivalence	Précisions
12		x		Un semblant de nomenclature (RDV de suivi, bénévolat, recherche d'emploi, RDV médecin...) mais rien de formalisé			x	
13		X		La nomenclature mobilisée pour le CEJ est mobilisée par France travail, et repérée par certains opérateurs (ML), mais pas par d'autres		X		France travail dispose de sa propre nomenclature. Les autres organismes appliquent leur propre nomenclature. Des différences sont repérées.
21	X			Un groupe de travail FT/CD a porté sur le recensement de l'offre de service existante et pouvant être mobilisée/ comptabilisée dans les 15-20h	X			Un système d'équivalence (forfaits d'heures) a été travaillé entre FT et CD dans le cadre d'un groupe de travail, mais ils ne renseignent pas le même outil de suivi des parcours.
35			X	Aucune formalisation		X		Chaque référent a plus ou moins sa méthode/plus ou moins appliquée
59		X	X	Nomenclature France Travail définissant certaines activités, cohabitant avec la libre appréciation des professionnels pour les autres types d'activité		X		Certaines activités, relevant de la nomenclature de France Travail, ont une équivalence en heures définie ; les autres

	Sur le territoire, existe-t-il une <u>liste ou une nomenclature des activités</u> entrant en compte dans les 15-20 h ?				Sur le territoire <u>un ou plusieurs systèmes d'équivalences horaires</u> sont-ils utilisés pour comptabiliser les activités entrant en compte dans les 15-20 h ?			
	Oui <u>une nomenclature unique</u>	Oui <u>plusieurs nomenclatures différentes</u>	Non pas de nomenclature	Précisions	Oui, <u>un système d'équivalences unique</u> dans toutes les structures	Oui, <u>plusieurs systèmes d'équivalences différents</u>	Non, pas de système d'équivalence	Précisions
								activités sont quantifiées au cas par cas par les professionnels
69 - LM		X	X	Utilisation d'un outil côté France Travail, adapté à la base du CEJ. L'utilisateur peut rentrer lui-même ses heures, même si cela est peu mobilisé.			X	Refus de suivre les heures du côté de la Métropole
88	X			Nomenclature définie collectivement	X			Nomenclature définie collectivement
974			X	Pas de nomenclature utilisée à ce stade			X	Absence d'outil permettant de suivre le nombre d'heures consacrées aux démarches de recherche d'emploi.

Tableau 25. Outillage relatif au suivi des 15-20 h d'activité : recours à un outil de suivi

	Sur le territoire, les organismes référents de parcours disposent-ils d'un <u>outil de suivi des heures</u> ?			
	Oui, un outil identique	Oui, plusieurs outils différents	Non Pas d'outil	Précisions sur les outils utilisés
12		x	x	Pas réellement d'outils formalisé, sauf pour les ateliers proposés par les opérateurs lauréats de l'AAP du CD
13		X		France travail : utilisation de ODD et SDP CD : traçage de la nature et du nombre d'heures d'activités grâce à un tableau interne qui reprend les données transmises par les structures conventionnées Les outils numériques se doublent parfois d'outils papier (livret). Les modalités de reporting d'activité par les ARSA sont variables : par écrit ou bien oralement lors d'entretien. Les référents de parcours intègrent les données transmises et validées dans le SI.
21		X		FT : dispose d'un logiciel qui permet une saisie automatique des heures (le bRSA peut déclarer les activités réalisées directement, le référent de parcours vérifie, peut compléter-ajuster) CD : traçage de la nature et du nombre d'heures d'activités par le référent de parcours dans le logiciel du CD. Saisie réalisée chaque mois, sur la base des informations remontées par le bRSA (lors des rdv, par mails, sms...). Pas de visibilité à ce stade sur l'existence d'outils de suivi pour les 2 autres opérateurs.
35			X	
59		X		Les conseillers France Travail tracent les heures dans l'outil « Suivi de parcours », les professionnels CD dans l'outil Parcours RSA
69 - LM			X	Refus de suivre les heures du côté de la Métropole
88		X		Un outil pour FT (ODD) et un autre (OSA) pour le CD et les opérateurs conventionnés
974			X	Des outils pour FT (SDP/ODD), qui permettent de suivre les actions réalisées mais pas de mesurer le nombre d'heures consacrées.

5.3.4 La relation d'accompagnement, la construction, le contenu et le suivi du parcours

L'accompagnement renouvelé est délivré sur la base d'un socle de pratiques commun aux différents territoires, marqué par l'intensification et la personnalisation de l'accompagnement

Les investigations indiquent que **l'accompagnement renouvelé qui a été expérimenté diffère de la configuration préalable, et cela sur tous les territoires.**

Des similarités sont constatées entre les territoires, ce qui confirme et précise **l'existence d'un socle commun d'accompagnement renouvelé** lié aux expérimentations.

Ont notamment été relevés :

- Une **personnalisation de la relation** avec le référent de parcours plus forte via une meilleure connaissance réciproque ;
- Cela est lié à l'augmentation de l'intensité de l'accompagnement avec des **contacts fréquents, bien plus que ce qui était proposé auparavant** (a minima mensuel, mais avec une fréquence

qui peut varier selon les structures, les professionnels, l'appréciation des besoins des allocataires et les moments des parcours) ;

- La **construction d'un parcours intensif** des allocataires, reposant sur **la définition et la valorisation d'activités de natures diverses**, en lien généralement avec l'horizon de 15-20 h (sauf exception, comme décrit ci-avant) ;
- Les efforts consacrés au repérage et à la mutualisation des offres de services d'insertion, en lien avec l'intention d'une mobilisation élargie et décloisonnée des offres existantes. Les pratiques d'accompagnement prennent appui sur **un outillage renforcé pour faciliter les prescriptions croisées** des différentes offres de services : Dora, ouiform, extranets...
- **L'adaptation de l'ingénierie d'accompagnement, du contenu et de la durée des parcours d'insertion en fonction des profils de publics**, en référence aux trois modalités prévues. L'application des 3 modalités d'accompagnement a donné lieu à un continuum entre deux positions polaires :
 - A un extrême, pour l'accompagnement « emploi », la perspective des accompagnements les plus immédiatement orientés sur l'accès à l'emploi, dans le cadre de parcours plus intensifs et prenant davantage appui sur l'offre de services de France travail
 - A l'autre, pour l'accompagnement « social / remobilisation », la perspective de parcours plus longs, moins intensifs, mobilisant davantage des profils de travailleurs sociaux, et une variété souvent grande d'acteurs et d'action différents sur la résolution des freins dits périphériques
 - Entre les deux, pour l'accompagnement « socio professionnel », des parcours dont le caractère « équilibré » ou « intermédiaire » est souvent difficile à distinguer précisément des deux autres. Il est notable que le recours à l'offre de service externe par des structures conventionnées reste aujourd'hui à la marge, même si cette pratique est souhaitée par la majorité des acteurs des territoires (cf. ci-après).

Toutes les configurations d'accompagnement ne s'améliorent toutefois pas dans les mêmes proportions

La personnalisation et l'intensification de l'accompagnement n'ont pas eu le même degré d'effectivité dans toutes les configurations expérimentées, notamment lorsque **l'expérimentation n'a pas permis de réduire aussi vite ou autant que souhaité la taille des portefeuilles des référents**.

Ce type de configuration a été observé dans plusieurs territoires où l'on constate des écarts s'agissant de la transformation des pratiques d'accompagnement et leurs effets.

- 69-LM : le renforcement de l'accompagnement sur la modalité "social" devait se réaliser principalement avec l'apport de nouveaux professionnels (psychologue, infirmier...) en appui de la référence de parcours. Cependant, les difficultés de recrutement (entraînant le fait qu'aujourd'hui encore tous les postes prévus ne soient pas encore pourvus) ont limité cet effet. Les parcours de cette modalité, au moment de nos investigations, ne présentaient ainsi pas de différence fondamentale avec les pratiques antérieures.
- 13 : Les parcours « social » s'inscrivent dans une logique de « double accompagnement » : la référence de parcours est assurée par le référent emploi d'un opérateur conventionné, mais dans le même temps les travailleurs sociaux qui étaient auparavant référents de parcours restent mobilisés dans l'accompagnement sur la levée des freins périphériques. Or **ce suivi social est nettement moins intensif que sur le volet professionnel** (un rendez-vous tous les 6 mois Vs un RDV hebdomadaire ou tous les 15 jours), créant un décalage dans l'intensité des accompagnements sur les deux registres.



(21) Femme de 42 ans, sans diplôme, en couple avec 3 enfants, n'ayant pas travaillé depuis 20 ans, orientée en reprise de stock, et accompagnée sur un parcours « social » par un référent du Département

Cette bénéficiaire a des contacts avec sa référente tous les 3 mois « *pour le renouvellement du contrat* ». Elle a participé à des ateliers de remobilisation. Elle n'a pas connaissance de l'obligation d'activité des 15-20 h ; le volet emploi n'a apparemment pas été abordé entre la référente et la bénéficiaire, qui ne semble pas avoir l'objectif d'un retour à une activité. Des entretiens de suivi a priori uniquement programmés pour le renouvellement du CER « *quand on y va c'est juste pour faire le renouvellement, les entretiens ne durent pas longtemps, c'est juste pour signer le contrat.* »

Des variations territoriales qui viennent nuancer le socle commun

Une fois ces intentions communes observées, il s'avère que chaque territoire s'est laissé la possibilité d'expérimenter des approches différentes. En effet, le cadre national de l'expérimentation, au-delà des passages obligés, laissait **beaucoup de marges de manœuvre aux acteurs locaux** pour définir le contenu de l'accompagnement et son articulation à l'offre de services du territoire. Ce point a été très apprécié et a permis une adaptation de l'accompagnement proposé au contexte local.

En pratique, les pilotes locaux de l'expérimentation et les organismes en charge de l'accompagnement ont eu la possibilité de définir et déployer des pratiques d'accompagnement différentes – selon les territoires, et selon les structures souvent – qui apportent des nuances au cadre expérimenté.

Ces nuances sont amplifiées par l'hétérogénéité des systèmes d'acteurs territoriaux, et la variété des profils de professionnels intervenant dans la référence de parcours (antériorité de l'expérience professionnelle, degré de connaissance de l'offre de services du territoire, culture professionnelle...)

Concrètement, le périmètre et le contenu des pratiques d'accompagnement sont marqués par une certaine hétérogénéité sur plusieurs points qui conditionnent fortement leur plus-value et leur efficacité. L'homogénéité des 3 modalités d'accompagnement est ainsi à nuancer, au regard :

- **Des caractéristiques des publics, besoins et modalités d'accompagnement qui ne sont pas appréhendées exactement de la même manière sur tous les territoires** et, sur de mêmes territoires, elles peuvent se différencier selon les structures, rendant difficile une évaluation systématique (cf. supra) ;
- **Des durées de référence** des parcours de chacune des modalités peuvent être définies ou pas selon les cas, et leurs durées ne sont pas identiques d'un territoire à l'autre.

Une absence de normalisation a priori des parcours, marqués avant tout par leur forte individualisation

Les parcours ne sont ainsi pas modélisés et normés a priori : en tant que combinatoires d'actions, ils sont **déterminés au cas par cas de manière très individualisée** selon les besoins diagnostiqués par le référent à un instant T, selon l'offre connue mobilisable, et selon la sensibilité du référent de parcours. Le contrat défini au démarrage de l'accompagnement prévoit souvent une certaine souplesse.

Si certaines mobilisations récurrentes d'action (ou « briques ») peuvent être identifiées, c'est moins en lien avec une modélisation a priori qu'en raison des facteurs suivants :

- La **tendance fréquente du référent à privilégier l'offre de services interne de sa structure** (mieux connue, facile à activer) ;
- Plus largement certaines **habitudes de prescription**, bien qu'une volonté d'élargir les possibilités et donc les prescriptions croisées soit déclarée sur l'ensemble des territoires ;

- Parfois **l'attention particulière portée à une nouvelle action ou à une nouvelle possibilité de prescription** (PMSMP par ex).

Un renouvellement limité du contenu des parcours et des pratiques de prescription

Le degré de mobilisation de l'offre de services d'insertion externe à celle délivrée en propre par chaque structure qui assure l'accompagnement est très variable selon les structures, avec **des pratiques de mobilisation d'actions ou de prescriptions qui ne semblent se renouveler que de manière limitée :**

- **Tendance à la réintégration dans l'accompagnement de dimensions** souvent traitées via des actions/ateliers ad hoc dans le « droit commun » : travail sur CV et lettre de motivation, préparation d'entretiens..., cela quel que soit l'acteur en charge de l'accompagnement ;
- **Tendance chez France travail à la mobilisation des offres de services « en tuyaux d'orgues »**, en fonction des habitudes des conseillers ;
- **Chez les CIP du Département ou des opérateurs conventionnés, des pratiques variables**, la possibilité de prescrire plus facilement certaines actions étant très appréciées (immersions par exemple), mais certains opérateurs privilégient clairement la constitution et la mobilisation d'une offre de service interne qu'ils maîtrisent facilement et pour laquelle la dépendance à l'égard d'acteurs externes est réduite.

Il faut noter que si les prescriptions croisées ne se sont pas (encore) développées de manière importante semble-t-il, **les conditions favorables à de telles pratiques se sont renforcées sur tous les territoires.** Par exemple, grâce aux pratiques de co-diagnostic ou à la multiplication des situations travail et d'échange entre professionnels de structures différentes, **la plupart des référents disposant d'une antériorité indiquent mieux connaître les offres de services externes à leur structure**, et donc envisager bien plus facilement d'y recourir pour les ARSA qu'ils accompagnent. Des outils comme DORA ou Immersions facilitées ont également pu participer à ce phénomène. L'hypothèse peut ainsi être émise que la prescription croisée va se renforcer dans les mois à venir sur les territoires expérimentaux. Cela semble envisageable car tous les territoires ont développé l'interconnaissance et l'acculturation réciproque, sans que cela n'ait aujourd'hui réellement permis cette prescription croisée. **La faible part de mobilisation des autres offres de services ne semblent pas venir de difficultés techniques.**

Il est notable que cette capacité de prescription croisée et de regard collectif a été plus fortement observée dans le 59, où tous les référents de parcours interviennent sur le même plateau. De fait, cela a permis **le développement des échanges, formels ou informels, entre professionnels d'horizons diversifiés.** Les exemples abondent de situations d'allocataires qui ont pu avancer favorablement grâce à ces échanges et regards croisés, permettant d'identifier rapidement des solutions face à des problématiques pour lesquelles le référent de parcours n'était pas forcément outillé (en comparaison d'une situation antérieure où le référent, face au même problème, n'aurait pas su qui solliciter, ou pas pris le temps de le faire).

En arrière-plan de cet enjeu se posent deux questions majeures pour le pilotage du dispositif d'accompagnement renouvelé et le management des équipes de référents. Quelles pratiques d'accompagnement sont susceptibles de déboucher sur la plus forte intensité de parcours ? Quels types de parcours – au sens de combinatoires d'activité – sont susceptibles d'être les plus efficaces voire les plus efficaces ? Les deux questions sont différentes. Se focaliser sur la première peut être tentant pour les organismes et les managers, dans un contexte où répondre à la seconde s'avère nettement plus difficile et incertain méthodologiquement. C'est dans ce cadre que certains référents de parcours évoquent la crainte de devenir des « conseillers d'orientation ou de prescription » vers des actions ou des prestations plus faciles à valoriser comme « activités » que comme « démarches », ce qui impacterait la nature et le sens du métier de l'accompagnement.

Tableau 26 : degré de modélisation des parcours d'insertion

	Certains organismes assurant la référence de parcours appliquent-ils <u>une durée-type de parcours</u> pour les personnes accompagnées ?				Certains organismes assurant la référence de parcours ont-ils <u>modélisé le contenu de parcours-type</u> pour les personnes accompagnées ?				Certains organismes assurant la référence de parcours prévoient-ils le <u>recours systématique à certaines étapes ou actions</u> ?			
	Oui, tous les organismes	Oui, certains organismes	Non	Précisions	Oui, tous les organismes	Oui, certains organismes	Non	Précisions	Oui, tous les organismes	Oui, certains organismes	Non	Précisions
12		x		6 mois pour certains référents parcours emploi, sinon variable		x		Modélisation de 4 parcours emploi par FT. Pas forcément suivi dans la réalité			x	
13		X		Le plus souvent pas de durée affichée. Mais existence de durées de référence : 3-6-9 sur le dispositif « boost » ; 12 mois + 6 sur d'autres accompagnements (repère fixé aux opérateurs début 2024) NB. des durées différentes de celles s'appliquant aux CER.			X	Les organismes référents de parcours n'ont pas mis en place de parcours types ; ils privilégient l'individualisation		X		Quelques récurrences : les briques de parcours dédiées aux techniques de recherche d'emploi (CV, entretien,...) sont mobilisées très fréquemment ; certaines offres « phares » sont plus souvent mobilisées
21			X	Toutefois, les contrats sont signés pour une durée de 6 mois en modalité emploi et socio-pro et il s'agit d'une durée de référence.			X				X	
35			X	Très souvent un premier contrat de 6			X				X	

	Certains organismes assurant la référence de parcours appliquent-ils <u>une durée-type de parcours</u> pour les personnes accompagnées ?				Certains organismes assurant la référence de parcours ont-ils <u>modélisé le contenu de parcours-type</u> pour les personnes accompagnées ?				Certains organismes assurant la référence de parcours prévoient-ils le <u>recours systématique à certaines étapes ou actions</u> ?			
	Oui, tous les organismes	Oui, certains organismes	Non	Précisions	Oui, tous les organismes	Oui, certains organismes	Non	Précisions	Oui, tous les organismes	Oui, certains organismes	Non	Précisions
				mois puis passage en ITR pour renouvellement (ou pas) sur une durée identique ou réduite								
59	X			Durées types définies pour chaque modalité, quelle que soit ensuite la structure d'accompagnement (durées interprétées cependant avec souplesse en fonction des démarches en cours au moment de la fin théorique)			X	Approche individualisée, au cas par cas			X	Pas de systématique mais des « briques » sont très largement utilisées (notamment pour les parcours emploi : techniques de recherche d'emploi, préparation aux entretiens, parfois immersions...)
69 - LM			X	Pas de durée côté social, moins long sur socio-pro mais sans qu'une durée soit fixée au préalable			X	Pas de standardisation des parcours, même si tout le monde doit recourir au collectif. Les opérateurs privilégient leur propre offre de service.		X		Notamment des ateliers CV, entretiens, dans certains parcours sociopro (pour une grappe d'utilisateurs employables)
88		X		Prévision de durées types en fonction des modalités mais avec			X	Individualisation des parcours avec l'offre			X	Individualisation avec des actions

	Certains organismes assurant la référence de parcours appliquent-ils <u>une durée-type de parcours</u> pour les personnes accompagnées ?				Certains organismes assurant la référence de parcours ont-ils <u>modélisé le contenu de parcours-type</u> pour les personnes accompagnées ?				Certains organismes assurant la référence de parcours prévoient-ils le <u>recours systématique à certaines étapes ou actions</u> ?			
	Oui, tous les organismes	Oui, certains organismes	Non	Précisions	Oui, tous les organismes	Oui, certains organismes	Non	Précisions	Oui, tous les organismes	Oui, certains organismes	Non	Précisions
				néanmoins de l'adaptation aux besoins de l'ARSA				à disposition sur le temps du parcours				récurrentes néanmoins
974			X	Pas de durée de parcours type / principe de l'individualisation			X	Approche individualisée, au cas par cas			X	Pas de systématique mais des « briques » sont très largement utilisées, notamment par le CD (prestations externes développées dans le cadre de l'expérimentation)

5.3.5 L'offre d'insertion mobilisable

Au-delà de la rénovation de la référence de parcours, tous les territoires se sont engagés via l'expérimentation - à des degrés divers - dans une amélioration de l'offre d'insertion présente sur le territoire. **L'ambition commune est que l'offre d'insertion permette de mieux répondre aux besoins des publics (et des référents de parcours), par son contenu, sa capacité, les conditions de son identification ou de sa mobilisation.** Ce renforcement dépend bien entendu de la situation initiale des territoires (forte présence d'une offre de service ou non), mais on relève partout plusieurs types d'action sur ce volet.

Des actions de mise en visibilité de l'offre d'insertion

Tout d'abord, pour valoriser l'existant, il s'est agi d'améliorer **la mise en visibilité des différentes composantes de l'offre d'insertion et accroître leur mobilisation croisée entre les structures :**

- Le renforcement de la mobilisation croisée des offres financées par France Travail et les Département est recherché partout ;
- Des efforts sont fournis pour accroître sa mise en visibilité et les pratiques de prescription croisée, notamment par :
 - La réalisation d'une cartographie de l'offre mobilisable (12, 974)
 - Le déploiement et la mise à jour des données de DORA (13, 88, 974)
 - L'utilisation de plus en plus courante d'Immersion Facilitées (974)
 - L'enrichissement de l'offre intégrée dans le paramétrage des logiciels de suivi (21)
 - Le rapprochement des professionnels : via une implantation commune (59), des rencontres régulières (via le co-diagnostic notamment) ou plus largement le développement de journées ou de moments d'échanges entre professionnels de différentes structures (69-LM, 13, 88, 974, 21).

Le renforcement du contenu et de la capacité de l'offre d'insertion

Ensuite, dans tous les territoires, **l'expérimentation a donné lieu à des initiatives visant également un renforcement de l'offre d'insertion.** Le développement de cette offre ne s'est que rarement appuyé sur un diagnostic partagé pour identifier les besoins des publics. **Parmi les 8 territoires étudiés, seules 2 expérimentations ont donné lieu à la réalisation d'un diagnostic ad hoc formalisé de l'offre d'insertion (88 et 974).** Cela n'a pas empêché les acteurs institutionnels d'avoir des échanges informels à ce sujet. En cohérence avec ces approches diverses, **les axes de renforcement de l'offre d'insertion des besoins** ont été différents selon les territoires, notamment en fonction de **l'offre d'insertion déjà présente** sur le territoire d'expérimentation. Le déploiement de solutions nouvelles dépend donc largement de la situation initiale de chaque territoire.

Le renforcement de l'offre d'insertion a souvent combiné deux objectifs complémentaires :

- **Un objectif de développement de nouvelles solutions (actions, partenariats...)** répondant à des besoins non couverts. En effet, l'absence d'offre sur certaines thématiques pour des territoires ou la volonté de saisir de projets innovants à l'occasion de l'expérimentation a amené des territoires à proposer une offre d'insertion qui ne préexistait pas sur le territoire, pour répondre à des besoins non couverts.
- **Un objectif de renforcement de la capacité de l'offre existante** (nombre de places, de créneaux...). Le caractère insuffisant de l'offre sur certaines actions (par exemple sur le FLE) concourt à limiter l'éventail des solutions qui peuvent être apportées dans les différents parcours et potentiellement l'efficacité de certains accompagnements (par exemple pour renforcer

l'employabilité des bénéficiaires dans certains métiers), d'où l'idée d'augmenter le volume de certaines actions déjà existantes sur le territoire.

Concernant le **développement de nouvelles solutions**, ont par exemple été relevés les actions suivantes (liste non exhaustive) :

- 12 : nouvelles actions sur plusieurs thématiques, projet Erasmus+ en Espagne (parcours emploi)
- 13 : mise en place (sur des crédits PIC) d'une action « Dynamic + » dont l'objet spécifique est de consolider des modalités d'accompagnement innovantes dans le prolongement des AAP du PRIC.
- 21 : prestation en direction des personnes en situation de handicap, prestation pour développer l'estime de soi
- 59 : accompagnement psychologique proposé par un psychologue clinicien présent sur le plateau de l'expé, mise en place en cours d'un « club chercheurs d'emploi » pour des allocataires de moins de 30 ans diplômés du supérieur, en partenariat avec une association de quartier (objectif de travailler collectivement, avec des ateliers, interventions, mentorat...)
- 69 : projet d'insertion par le sport avec un club de basket féminin
- 88 : numérique et coaching vestimentaire
- 974 : parcours de découverte des métiers de l'agriculture et de l'aménagement paysager / parcours de découverte des métiers du service à la personne

Concernant le **renforcement de la capacité de l'offre existante**, ont été relevés par exemple :

- Le recrutement par le CD de nouveaux professionnels de santé (13, 69, 12...)
- Le recrutement de "coachs" pour le parcours socio-professionnels et de nouveaux travailleurs sociaux pour le parcours social (88)
- Le recrutement d'une animatrice proposant une offre d'ateliers collectifs en complément des ateliers déjà existant (59)
- L'augmentation du nombre de places de l'action d'accompagnement à la recherche de garde d'enfants qui existait sur le territoire (13)
- L'ajustement d'une prestation déjà existante de remobilisation et de construction des parcours (974)

Ces deux objectifs ont parfois été complétés par un objectif de « **coloration** » **de l'offre de droit commun pour mieux l'adapter aux publics ARSA. Cela peut passer par une adaptation à la marge de l'offre existante pour mieux répondre aux besoins spécifiques des BRSA, ou par la réservation de places pour ce public, notamment dans des actions collectives** susceptibles de créer une dynamique collective positive entre ARSA. Dans cette optique de "coloration", ont été notés :

- Globalement, une tendance à la généralisation des **ateliers collectifs** sur la question des freins périphériques (gestion budgétaire, garde d'enfant, ouverture des droits...) ;
- Du côté de France Travail, certaines agences mettent en place des ateliers dédiés aux ARSA de l'accompagnement rénové (13 : atelier « profil compétences ») ;
- Des actions présentes sur le territoire ont été réservées aux ARSA, comme prépa compétences de l'AFPA, réservée aux publics de l'expérimentation (13 ; 69)
- Mise en place de modules complémentaires dédiés à l'illettrisme et à la parentalité dans le cadre de prestations d'accompagnement du CD qui existaient déjà (974)

Tableau 27. l'approche générale de l'offre d'insertion sur chaque territoire

	L'expérimentation a donné lieu à un <u>diagnostic formel partagé</u> de l'offre d'insertion existante sur le territoire	L'expérimentation a donné lieu à une <u>nouvelle offre d'insertion</u> sur le territoire	L'expérimentation a donné lieu à l' <u>adaptation de l'offre d'insertion</u> déjà présente sur le territoire		L'expérimentation a donné lieu à <u>des outils ou des initiative</u> spécifiques de valorisation / mutualisation de l'offre de services	Précisions sur l'approche de l'offre d'insertion par les pilotes locaux de l'expérimentation
			Adaptation qualitative du <u>contenu</u>	Adaptation de la <u>capacité</u> (nombre de places)		
12		X	X		X	Appel à projets pour le développement d'une offre complémentaire. Cartographie de l'offre de services mutualisée mobilisable
13		X	X	X	X	L'expérimentation a donné lieu à la mise à jour des données de DORA
21		X		X	X	Dans le cadre de l'expérimentation un groupe de travail FT/CD a travaillé sur le recensement de l'offre d'insertion pour l'entrer dans les logiciels de suivi de parcours utilisés. A permis de renforcer la connaissance de l'offre et de la valoriser auprès des professionnels des autres structures. A terme, ce travail a l'objectif de mettre en lumière les manques éventuels dans l'offre de service.
35		X		X	X	Valorisation/mutualisation : dans le cadre des échanges plus réguliers entre les professionnels
59		X			X	Ambition de mutualisation des offres CD et FT portée par le rapprochement des professionnels sur le plateau unique + mise en place, en complément, de ressources spécifiques pluridisciplinaires dédiées à l'expérimentation
69 - LM		X	X		X	Mise en place de Journées de Culture Commune entre référents de parcours pour connaître les offres respectives, et organisation de forums de l'offre d'insertion pour présenter à tout le monde les offre spécifiques ARSA

	L'expérimentation a donné lieu à un <u>diagnostic formel</u> partagé de l'offre d'insertion existante sur le territoire	L'expérimentation a donné lieu à une <u>nouvelle offre d'insertion</u> sur le territoire	L'expérimentation a donné lieu à l' <u>adaptation de l'offre d'insertion</u> déjà présente sur le territoire		L'expérimentation a donné lieu à <u>des outils ou des initiatives</u> spécifiques de valorisation / mutualisation de l'offre de services	Précisions sur l'approche de l'offre d'insertion par les pilotes locaux de l'expérimentation
			Adaptation qualitative du <u>contenu</u>	Adaptation de la <u>capacité</u> (nombre de places)		
						mobilisables dans les parcours
88	X	X		X	X	Un groupe de travail (pilote Expé) est dédié au recensement et à l'interconnaissance de l'offre de services du territoire. Il a donné lieu à un recueil (cible : exhaustivité) de l'offre existante et au partage de ce recueil. L'outil DORA est également en train d'être déployé dans le département.
974	X	X	X	X	X	Une "task force" (groupe de travail) a amené à un recensement partagé de l'offre de service déployée par chaque opérateur sur le territoire, démarche qui a été menée au premier trimestre 2024, et qui donne notamment une visibilité plus partagée à chaque référent de parcours sur l'offre existante). L'expérimentation a donné lieu au développement et à l'adaptation d'une prestation existante (Tremplin pour l'insertion) ainsi qu'à la mise en place de nouvelles prestations (découverte des métiers de l'agriculture et découverte des métiers de l'aide à la personne)

5.3.6 La recherche d'emploi et la relation aux entreprises

S'agissant des pratiques d'accompagnement en lien avec la recherche d'emploi, deux volets sont à distinguer : les pratiques d'accompagnement et les actions liées aux techniques de recherche d'emploi du bénéficiaire d'une part, et d'autre part la structuration par le Département, France travail, la DDETS et leurs partenaires de la relation aux entreprises sur le territoire.

Sur la recherche d'emploi, des pratiques classiques mais dont la mobilisation est plus marquée

Sur le premier volet concernant les techniques et pratiques de recherche d'emploi du bénéficiaire, l'expérimentation n'a pas véritablement donnée lieu à la mise en place d'actions nouvelles. Les pratiques mises en œuvre d'appui individuel du référent, de mobilisation d'ateliers ou même d'intermédiation du référent avec l'employeur sont des pratiques qui préexistaient, même si elles ont été mobilisées plus systématiquement et parfois plus tôt. Leurs effets sont décrits infra ([cf. section 5.4.6](#)).

La structuration de la relation aux entreprises : un sujet dont tous les territoires se sont saisis progressivement

Le renouvellement de la relation aux entreprises est un sujet sur lequel misent fortement les territoires engagés dans l'expérimentation.

Si **le sujet n'a pas été traité en priorité au démarrage** de l'expérimentation, il suscite désormais **une** attention croissante et donne souvent lieu à **l'établissement d'une feuille de route structurante** et au dégagement de **moyens nouveaux**.

L'avancement des territoires sur le sujet était encore inégal. Au moment de nos investigations, sur les 8 territoires étudiés, seuls trois affichaient une relative maturité des actions engagées au titre de la relation aux entreprises, quasiment à vitesse de croisière (13, 59, 88).

Sur les autres territoires, la démarche globale et mutuelle sur la mobilisation des acteurs économique était encore en cours de démarrage, à un stade plus ou moins avancé.

Des approches qui convergent autour d'objectifs et de principes d'action partagés

Quelques **points communs** aux démarches locales peuvent être identifiés à ce stade :

- La relation entreprise fait souvent l'objet d'un **groupe de travail ad hoc**, regroupant les acteurs du territoire qui agissent auprès des acteurs économiques (le périmètre est ainsi parfois élargi par rapport aux travaux sur l'accompagnement renoué, incluant généralement l'ensemble du SPE, et parfois des réseaux d'entreprises comme le club "Les Entreprises s'engagent") ;
- La première étape sur les territoires est la **mise en place d'une feuille de route partagée**, pointant les actions à déployer pour améliorer la mobilisation des entreprises dans les parcours des ARSA ;
- Ces feuilles de route comprennent souvent des objectifs communs, à savoir :
 - Améliorer la connaissance et la mutualisation de moyen entre les acteurs en contact avec des entreprises ;
 - Sensibiliser les entreprises au recrutement "inclusif" ;
 - Développer les immersions dans les parcours, notamment via les PMSMP ;
 - Faciliter la mise en relation entre ARSA et employeurs et coordonner les moyens qui y sont consacrés.

En termes de concrétisation des actions, les avancées sont variables d'un territoire à l'autre. Peuvent être notées des actions du type :

- Rencontres entre les acteurs pour partager les offres de services (13, 88), voire la réalisation de démarches communes auprès d'employeurs (13, 21, 88, 974) ;
- Création d'une boîte à outils partagée entre les acteurs entreprises du territoire (13) ;
- Permanences d'entreprises sur un plateau unique (59) ;
- Positionnement de moyens (postes de chargés de relation entreprises) dédiés à l'expérimentation (59), en articulation avec les moyens de « droit commun »
- Partenariat GRETA/Campus des métiers de l'industrie (outil de visite virtuelle d'entreprise, immersion) (12)

Les premiers retours par rapport à ces actions sont positifs, notamment sur le développement de l'interconnaissance et de l'acculturation entre acteurs qui étaient relativement peu en lien auparavant. Toutefois, plusieurs acteurs alertent sur le fait qu'il sera difficile de **dépasser la difficulté à partager des contacts "entreprises"**, qui sont considérés comme une ressource très importante pour chaque structure. Ce point peut s'avérer bloquant pour aller plus loin dans la mutualisation de moyens entre acteurs, mais il est intéressant de relever qu'il a justement fait l'objet d'un investissement partenarial sur le département des Bouches du Rhône.

Tableau 28. Les principales actions prévues au titre de la relation aux entreprises

	Actions prévues	Degré de mise en œuvre		
		Pas encore engagé	En cours de démarrage	Opérationnel à quasi vitesse de croisière
12	1^{er} Lab le 19 octobre 2023 > 20 partenaires et 45 participants (Département – Etat, Pôle-emploi – Cap emploi – Mission locale – Club les entreprises s'engagent – CMA – Région – EPCI – SIAE - ...) > 10 engagements retenus pour le 1^{er} trimestre 2024 <u>Axe 1</u> – Prospecter les entreprises selon les profils ARSA et comprendre leurs besoins : Organiser des Job dating à l'aveugle Créer un réseau d'entreprises ambassadrices <u>Axe 2</u> – Sensibiliser les entreprises au recrutement « inclusif » : Recruter sans CV Témoigner de recrutements inclusifs réussis <u>Axe 3</u> – Faire découvrir les métiers porteurs du territoire aux ARSA : développer les visites entreprises et les immersions professionnelles Mettre en place un bus métier pour répondre au frein de la mobilité <u>Axe 4</u> – Améliorer la mise en relation des ARSA : Casser les préjugés en développant les échanges entre ARSA et entreprises Recenser les offres ouvertes aux débutant « jedebute.com » <u>Axe 5</u> – Fidéliser les entreprises pour aller plus loin : Mettre en place un club d'entreprises Organiser des petits déjeuner entreprise pour mieux se connaître		X	

	Actions prévues	Degré de mise en œuvre		
		Pas encore engagé	En cours de démarrage	Opérationnel à quasi vitesse de croisière
13	- Définition et mise en œuvre d'une feuille de route animée par France travail sur 5 thématiques : prospection, sensibilisation au recrutement inclusif, découverte métier, mise en relation candidat/employeur, et fidélisation des entreprises avec les clubs « Les entreprises s'engagent ») - Mise en place (à partir d'une instance existante) d'une cellule emploi partenariale spécifique à l'expérimentation, qui se tient tous les 15 jours et est alternativement organisée par le CD et par FT : mutualisation des recrutements, synchronisation de l'évènementiel, partage de profils à promouvoir... - Création d'une boîte à outil partagée : fiche de conduite de la visite Entreprise, fiche de rapport prospection partagée, annuaire partagé des CRE, Mise en place d'un outil commun de partage de l'information volet entreprise sous Teams - Mise en œuvre d'un plan de prospection coordonné en direction d'une centaine d'établissements que les partenaires vont visiter en binôme pour proposer des profils d'ARSA sur des métiers en tension - Participation à des d'initiatives qui ne sont pas propres à l'expérimentation (par ex événements du club « les entreprises s'engagent ») pour faire valoir l'offre de services d'aide au recrutement pouvant bénéficier aux ARSA accompagnés : recrutement immersif, MRS, AFPR / POE, découverte des métiers / réalité virtuelle, job dating inversé...			X
21	Définition d'une feuille de route comprenant les objectifs suivants : coordonner la relation entreprise, mieux se connaître et travailler ensemble, définir un plan de contacts et de prospection partagée et ciblée des entreprises, travailler avec les partenaires du territoire pour collaborer efficacement sur les mises en relation candidats / entreprises, le partage d'offres et de profils, accompagner les entreprises du territoire au recrutement des publics plus éloignés de l'emploi, sensibiliser sur les publics éloignés de l'emploi et favoriser l'inclusion En 2023 : 2 réunions de travail sur ce sujet. En février 2024 : organisation d'un LAB. En 2023 : plusieurs visites d'entreprises communes FT/ CD organisées et présentations communes FT- CD – DDETS de leur offre de services auprès d'entreprises.		X	
35	Dans le cadre du comité de suivi de l'expérimentation, un groupe de travail est mobilisé sur la question de la mobilisation des entreprises. Le club « les Entreprises s'engagent » a été mobilisé depuis et est pleinement actif sur le territoire d'expérimentation depuis 2024. Les actions nouvelles/à renforcer sont en cours de détermination.		X	
59	Renforcement de ce volet depuis le début d'année 2024, avec le positionnement de 3 chargés de relation entreprises de FT sur le plateau unique, dédiés à l'expérimentation et qui			X

	Actions prévues	Degré de mise en œuvre		
		Pas encore engagé	En cours de démarrage	Opérationnel à quasi vitesse de croisière
	mettent en place un plan d'action de prospection et de promotion de profils (not. pour développer les PMSMP mais aussi détecter des opportunités d'emploi). En parallèle, développement en cours de permanences d'entreprises sur le plateau unique, avec positionnement d'allocataires pour des entretiens individuels par les professionnels (pour l'instant surtout ETT et IAE)			
69 - LM	Si une équipe ad hoc a été constitué rapidement avec des représentants de la MMIE, de France Travail, de Cap emploi et de la Mission locale, il ne s'était réuni qu'à 2 reprises en 2023, ne permettant pas de déboucher sur des actions concrètes (malgré un plan d'actions formalisé). C'est une fois les accompagnements commençant à atteindre leur rythme de croisière qu'une montée en puissance de la relation entreprise a été observée, au printemps 2024 Opérationnellement, cela a permis de mettre en place trois orientations proposées par le groupe de travail et validées par le comité de pilotage : Créer de l'évènementiel entreprise ; Faire la promotion des profils des ARSA ; Prospecter les entreprises du territoire.		X	
88	Dans le cadre du pilotage de l'expérimentation, un groupe de travail – piloté par France Travail – a été mis en place sur la relation entreprises et se réunit tous les mois. Le Club Les entreprises s'engagent et d'autres partenaires ont été associés. Un travail important de « mise en commun » des actions et de participation croisée à ces actions est effectué. Il permet une meilleure interaction entre tous les acteurs. La mobilisation également des équipes Relations entreprises de France Travail est effectuée.			X
974	Une task force "entreprises" a été mise en place et réunit des chargés de relation entreprises de FT, CD, ML et Cap emploi. Une opération de rencontre/immersion avec des employeurs et un job dating dédié aux ARSA ont été organisées conjointement par la task force De nouveaux projets sont en cours de construction : coordination des prises des actions de prospection auprès des entreprises (plan de prospection commun) / organisation d'actions communes dans le cadre de la semaine de l'emploi / organisation d'une table ronde et de rencontres recrutement (continuité de "regards croisés") / une action autour mêlant sport et/ou culture et permettant des rencontres employeurs/DE.		X	

5.3.7 La fin de l'accompagnement (sa reprise et le passage de relais éventuels)

Le manque de repères partagés sur la sortie de l'accompagnement : un enjeu pour la sécurisation des parcours des allocataires et pour le pilotage du dispositif

Lorsqu'ils sont **questionnés sur la sortie du dispositif d'accompagnement rénové, de nombreux acteurs interrogés expriment une difficulté par rapport aux repères dont ils disposent**, qu'ils estiment souvent insuffisamment clairs et partagés à ce stade.

Le double enjeu de **comptabilisation des sorties** d'accompagnement rénové, et de leur **sécurisation du point de vue de la suite du parcours**, nécessite de s'interroger à la fois sur **les motifs de sortie de parcours**, et sur le **lien qui existe entre sortie du dispositif d'accompagnement rénové et sortie du dispositif du RSA**.

L'accompagnement rénové peut s'interrompre dans plusieurs cas :

- **Lorsque l'accompagnement prévu arrive à son terme sans sortie positive.** Cette situation doit en théorie déboucher sur une réorientation, sur une autre modalité d'accompagnement. Dans le cadre de l'expérimentation, ce cas n'a été rencontré que dans un territoire (59) car la temporalité n'a pas permis d'identifier régulièrement ce type de cas. Dans le 59, une conseillère de l'agence France Travail de Tourcoing réalise des « entretiens de transition » avec les sortants puis les intègre dans son portefeuille.
- **Lorsque l'ARSA bénéficie d'une exemption** en raison du diagnostic d'un frein prégnant, par exemple en matière de santé.
- **Lorsque l'allocataire perd le bénéfice du RSA sur le territoire**, une situation qui recouvre des configurations très différentes :
 - Suspension temporaire
 - Déménagement et changement de situation administrative par rapport au territoire
 - Sortie du RSA.

La sortie du RSA peut relever de différents motifs :

- Renoncement au RSA au moment de la contractualisation (quelques cas notamment au sein de couples)
- Manquement de l'allocataire à ses obligations, abandon en cours de parcours
- Retour à un emploi et/ou un niveau de revenu qui fait perdre le bénéfice du RSA. Cette situation peut questionner dans le cas de couples dont un membre accède à l'emploi : à quelles conditions un accompagnement peut-il être poursuivi pour le second membre du couple ? Aucune règle fixe n'a été observée sur les territoires investigués.

Le risque d'un accompagnement insuffisant à la sortie de l'accompagnement et aux frontières du dispositif

En théorie, un ARSA qui accède à l'emploi a vocation à « rester accompagné » pendant une certaine durée (3 mois), d'une part dans l'optique de sécuriser la prise d'emploi et sa pérennité, d'autre part, de poursuivre l'accompagnement si l'accès à l'emploi ne conduit pas pour autant à une sortie du RSA.

Ces configurations ont été peu rencontrées sur les territoires étudiés (ou dans des situations spécifiques, comme les créateurs d'entreprises – 974, 13), mais **quelques cas d'accompagnement en emploi ont été documentés** ([cf. infra, section 5.4.8](#)).

Il n'est pas possible d'estimer à ce stade dans quelle mesure l'accès à l'emploi donne lieu à une continuité, à une diminution ou un arrêt de l'accompagnement, mais sur certains territoires on a pu observer que l'accompagnement pouvait s'alléger fortement lors de l'accès à l'emploi, le référent se tenant à la disposition de l'allocataire en cas de demande de sa part, mais se mettant dans **une posture moins proactive qui pouvait se traduire par un arrêt des contacts**.

Enfin, une difficulté a été pointée sur l'ensemble des territoires : **les cas où des personnes accèdent à un emploi court, suffisamment rémunéré pour faire perdre le bénéfice du RSA, mais de manière temporaire**. En pratique, ces ARSA sortent du dispositif et y retournent ensuite. Mais il est difficile de suivre ces parcours dans les SI, ce qui implique généralement une perte de continuité de la référence de

parcours. La **reprise réactive de l'accompagnement et du parcours** suite à la perte temporaire du bénéfice du RSA est un enjeu qui préoccupe les référents et qui a conduit dans certaines agences France Travail à mettre en place une organisation ad hoc permettant de recenser les personnes dans ce type de situation (13).

5.3.8 Le régime des sanctions

Un régime de sanction généralement inchangé même si l'information sur les droits et devoir a souvent été renforcée

Le plus souvent l'expérimentation a donné lieu à un renforcement de l'information des bénéficiaires sur les droits et devoirs. Les obligations et engagements des ARSA, notamment en termes **d'engagement pour une démarche active**, sont présentés de manière particulièrement appuyée à l'occasion des premiers contacts au titre de l'accompagnement renouvelé (co-diagnostic, premier entretien avec le référent). Dans un territoire, les modalités d'information sur les droits et devoirs n'ont pas évolué toutefois (69 – LM).

En revanche, **le régime de sanction n'a globalement pas fait l'objet de modification particulière, tous les territoires étudiés continuant à appliquer le régime précédemment en vigueur.** Deux territoires (35, 88) sont actuellement en réflexion pour modifier les modalités d'application du régime de sanctions, mais cela n'a ni abouti ni été mis en œuvre.

Pour apprécier le niveau de modification des pratiques de sanction à l'œuvre dans l'expérimentation, il conviendrait de **comparer le nombre de sanctions prises avant et après l'expérimentation.**

Tableau 29. Les changements apportés dans l'information sur les droits et devoirs et l'application du régime de sanction

	Information sur les droits et devoirs		Application du régime de sanctions				
	renforcée	inchangée	Pas de modification particulière	Modification		En réflexion	Précisions
				Assouplissement	Durcissement		
12	X		X				Pas de changement majeur mais une tendance à l'assouplissement liée à une meilleure qualité de la relation interpersonnelle entre les ARSA et les référents de parcours
13	X		X				Lors des premiers entretiens d'orientation et de démarrage de parcours, les professionnels insistent très fortement sur les droits et devoirs et les 15-20 h
21	X		X				Insistance sur les droits et devoirs lors des premiers entretiens et le démarrage des parcours. Existence d'une procédure à suivre dans le cas de plusieurs absences injustifiées pouvant déboucher sur des sanctions (à la suite d'un entretien de cadrage, passage en EP...).
35	X		X			X	Réflexion en cours FT/CD
59	X		X				Insistance sur les droits et devoirs lors des premiers entretiens et le démarrage des parcours. Mise en place de sanctions (progressives) en cas d'absence à un rdv, comme dans le « droit commun » de la politique départementale d'insertion (régime qui se trouve être relativement durci au regard du socle prévu par la loi)
69 - LM		X	X				Pas de sanction complémentaire étant donné qu'il n'y a pas de nouvelles approches par rapport aux 15-20h
88	X		X			X	Pour le moment, régime de sanctions inchangé compte tenu du manque de temps et de réactivité possible
974	X		X				Pas d'évolution dans le régime de sanction.

5.4 Les effets des dispositions expérimentées

5.4.1 Pour les professionnels, l'accompagnement rénové est une source de motivation même si des nuances doivent être relevées

Une configuration d'accompagnement perçue positivement et appréciée

Chez les professionnels des territoires, **le cadre d'intervention de l'accompagnement rénové a été perçu positivement**. La perspective d'un accompagnement personnalisé et intensifié, grâce à l'octroi de moyens d'actions supplémentaires – s'agissant de la réduction de la taille des portefeuilles ou de l'inscription de l'accompagnement dans un cadre territorial rénové (offre d'insertion renforcée, coordination accrue des acteurs, mise en avant de l'objectif d'accès à l'emploi...) a été très bien accueillie, en considérant que le cadre rénové se rapprochait des **standards de qualité attachés à la pratique du métier**.

Vues comme étant porteuses de sens, les pratiques expérimentées ont généré de la motivation et ont été fortement investies.

De fortes exigences et contraintes qui suscitent aussi des inquiétudes et des tiraillements

Dans le même temps, le cadre de l'expérimentation était exigeant ; **les profils des bénéficiaires, tout comme les objectifs de l'accompagnement, ont souvent nécessité une évolution de leurs pratiques chez certains professionnels**. Par exemple, dans les agences France Travail, les conseillers référents de parcours ont souvent été confrontés à des profils très éloignés de l'emploi auxquels ils n'étaient pas habitués. Au moment de la mise en place de l'expérimentation, le dispositif a suscité des appréhensions particulières dans certaines équipes qui n'étaient pas habituées aux publics les plus en difficulté, et il a parfois été difficile de trouver en agence des conseillers volontaires pour accompagner des ARSA, ce qui a parfois conduit à mobiliser de nouveaux conseillers. Dans l'accompagnement, ont été observées des situations complexes nécessitant d'adapter les postures et les pratiques professionnelles à un cumul de freins, mais aussi parfois des situations d'accompagnement subi par les allocataires, pour lesquelles les référents manquaient de solution.

Les postures et pratiques d'accompagnement expérimentées étaient ainsi **à la fois porteuses de sens et motivantes, et en même temps sources de difficultés et génératrice de questionnements**.

On a ainsi pu relever **des tiraillements entre certaines dispositions expérimentées** :

- **Entre l'ambition de délivrer un service personnalisé adapté aux besoins du bénéficiaire, et la nécessité de satisfaire à des obligations formelles, en termes de saisie administrative ou par rapport à l'atteinte et la traçabilité des 15-20 h.** Le temps passé aux tâches administratives, notamment au titre de la saisie ou de la double saisie parfois des données dans les SI, est mal vécu par les professionnels, qui regrette le surdimensionnement de cette activité dans leur quotidien. Par ailleurs, ils s'inquiètent souvent de la référence aux 15-20 h dont la place leur semble trop centrale : l'atteinte de l'objectif de 15-20 h risque-t-elle progressivement de devenir une fin en soi, un indicateur de performance, et un critère de management des équipes, prenant le pas sur les principes d'intensification et de personnalisation de l'accompagnement et du parcours, selon les besoins, auquel les référents accordent beaucoup d'importance et de valeur ?
- **Entre « internalisation » et « externalisation » du contenu du parcours composé :** l'injonction qui est faite aux référents de parcours de positionner les allocataires sur des actions qui sont délivrées par d'autres professionnels et d'autres structures (prescriptions croisées) vient en opposition avec la tendance répandue à composer un parcours à partir de « briques de parcours » portées en propre par la structure à laquelle le référent de parcours est rattaché, voire

à assurer lui-même en direct certaines actions de ce parcours (dans un cadre individuel voire collectif), au motif qu'il dispose des compétences pour intervenir et qu'il connaît bien le bénéficiaire et ses besoins. Comment réguler les arbitrages entre internalisation et externalisation des actions, cadre individuel et cadre collectif parfois ?

- **Quand la médaille a un revers, et que l'amélioration de la qualité de l'accompagnement s'accompagne d'une dégradation du service rendu sur d'autres registres.** Alors que l'accompagnement rénové est perçu comme un levier d'amélioration de la qualité de service rendu aux allocataires, comment s'accommoder du fait que les moyens renforcés qui bénéficient aux ARSA concernés aient pour corollaire, du fait de redéploiements de moyens, une dégradation de l'accompagnement d'autres publics, si la réaffectation des moyens à leur détriment devait se confirmer ?

La somme de ces différents ingrédients (motivation et investissement personnels, adaptation, questionnements et tiraillements sur les pratiques professionnels) finit par constituer un cocktail qui peut être instable. Si la motivation et l'investissement des professionnels sont très forts dans les territoires étudiés, il a souvent été possible d'identifier des indices d'une forme d'usure, illustrant **le risque que, du point de vue RH, les exigences attachées à l'expérimentation soient difficiles à satisfaire dans la durée.**

5.4.2 Le cadre de l'accompagnement rénové favorise une ingénierie de parcours plus pertinente

Les portefeuilles réduits permettent des apports plus pertinents, réactifs et proactifs de la part des référents de parcours

Le cadre de l'accompagnement rénové favorise un parcours dont le contenu est plus pertinent.

Grâce à la taille réduite des portefeuilles, le fait que le bénéficiaire, sa situation et l'historique de son parcours soient bien connus par le référent de parcours, permet **des interventions mieux contextualisées et d'autant plus pertinentes de sa part.** Le choix des actions et la modulation des objectifs peuvent être ajustés finement. Le suivi et l'articulation des actions et étapes est favorisé par la connaissance qu'a le référent de la personne et de son parcours.



(21) Femme, 48 ans, niveau CAP, mère isolée avec deux enfants à charge, sans logement suite à son divorce récent et après n'avoir pas travaillé depuis 10 ans, inscrite récemment au RSA, orientée sur le flux sur un accompagnement « social » assuré par le Département

Les objectifs de son parcours étaient dans un premier temps, de trouver un logement à la suite de son divorce, puis de trouver un emploi. « Pour la première année [de mon accompagnement], c'est juste pour me remettre sur pied. » Elle a trouvé un soutien dans l'avancée des démarches : « heureusement qu'elle était là car c'était très compliqué et c'est encore compliqué. Mais on avance. » Elle apprécie la bonne connaissance de sa situation qu'a la référente : « elle est à mon écoute. Elle connaît ma vie personnelle. Elle connaît bien le dossier. » Elle apprécie également sa disponibilité : « si j'ai un souci, je sais que je peux l'appeler. » La confiance nouée renforce l'adhésion et l'engagement dans les différentes étapes qui jalonnent le parcours : « le fait d'aller étape par étape, ça me rassure. Elle [la référente] m'a pas dit « il faut que vous trouviez un travail avant d'avoir le logement. » Elle a pu trouver un logement avec l'aide de sa référente, et a engagé les démarches de recherches d'emploi, sans succès au moment de l'enquête.

L'intensification du **rythme** des parcours, avec des rencontres fréquentes (fréquemment toutes les semaines ou toutes les deux semaines), instaure des conditions permettant **une réelle réactivité de l'accompagnement et des décisions par rapport au déroulement et aux aléas du parcours**. Elle favorise aussi **une proactivité du référent**, qui peut d'autant plus prendre les devants vis-à-vis de l'allocataire, en le sollicitant et en anticipant les étapes suivantes.

La configuration partenariale favorise une plus grande fluidité des parcours

Au-delà du seul accompagnement assuré par le référent, la configuration partenariale expérimentée favorise également la régulation des parcours.

L'investissement conjoint des professionnels des Départements et de France travail dans la mise en place de l'expérimentation, dans l'appropriation commune du référentiel d'orientation, dans la pratique du co-diagnostic, conjugué à la mise en place de procédures ou d'instances partenariales, voire au développement d'outils (tels que le canal Teams sur certains territoires), ont eu pour effet de **renforcer l'interconnaissance et la confiance**, et de **favoriser des échanges relevant de la coordination formelle mais aussi informelle**.

Cette configuration favorable est particulièrement évidente dans le cas de la mise en place d'un plateau unique (59) : la pluridisciplinarité et les échanges très facilités entre professionnels sont très fortement appréciés, permettant d'identifier rapidement des solutions en réponse à des problématiques spécifiques pour lesquelles le référent de parcours n'est pas forcément outillé (en comparaison d'une situation antérieure où le référent, face au même problème, n'aurait pas su qui solliciter, ou pas pris le temps de le faire).

Pour l'allocataire, le fait que les services soient regroupés sur un lieu unique permet de limiter les coûts d'accès au service.

5.4.3 Pour les allocataires, la configuration d'accompagnement est génératrice de confiance, de mobilisation et d'engagement

La relation d'accompagnement génère de la confiance avec le référent et l'institution

Le premier effet de l'accompagnement est que les publics allocataires ne sont pas livrés à eux-mêmes : accompagnés par un référent unique présent de manière régulière tout au long du parcours, ils bénéficient d'**un suivi effectif**, qui est souvent apprécié et dont beaucoup de bénéficiaires soulignent qu'il tranche avec de précédentes expériences où ils n'avaient pas l'impression d'être réellement suivis.

Le fait que l'allocataire désigne souvent le référent par son nom voire par son prénom illustre bien la **personnalisation** qui s'installe avec lui. De nombreux témoignages de professionnels comme d'allocataires montrent que cette personnalisation de l'accompagnement, qui se conjugue avec son caractère intensif, réactif et proactif, génère une **confiance** qui a des effets significatifs sur la qualité de la relation entre l'institution et le bénéficiaire.



(21) Femme de 36 ans, vivant seule avec 2 enfants à charge, détentricrice d'un BEP. Accompagnée par France travail dans le cadre d'un parcours socio-professionnel

Bénéficiant de rendez-vous physiques tous les mois avec des contacts fréquents, cette bénéficiaire a pour double objectif de trouver un logement (la bénéficiaire voit une assistante sociale pour ce volet) et de trouver un emploi.

Elle apprécie fortement le soutien apporté : *« c'est le côté humain, ne pas se sentir seul dans les démarches et reprendre confiance en soi. Ça a été important pour moi. Je n'aurais pas pu le faire seul. Ne serait-ce que postuler un poste. (...) Ma référente m'a aidée à me remettre dans le bain. J'ai été motivée. Je me suis sentie poussée (...) Surtout que je n'avais pas travaillé depuis plus de 10 ans, c'est compliqué de se remettre. Rien que le fait de retrouver du monde, le côté social, discuter avec des gens... (...) »*

Elle souligne également la qualité de l'écoute et de la relation : *« Ma référente a compris ce que je cherchais par rapport à ma problématique. Elle m'a bien orientée. Sans jugement alors que je n'étais pas dans une situation facile de base. » ; « Le but c'était de faire quelque chose qui me convienne et que j'aime. C'est le bien-être de la personne. Pas la mettre dans une case ».*

Elle a suivi une formation de remise à niveau qu'elle a quittée car elle a trouvé un emploi en tant qu'ATSEM. *« J'en tire que du positif. (...) je suis très suivie. Ma référente prend de mes nouvelles pour voir comment ça s'est passé lors de la formation. »*

Plus largement, cette relation concourt à une amélioration de la **qualité de la relation entre l'utilisateur et le service public** et à redonner **confiance dans l'institution** et dans ce qu'elle peut apporter.

La relation d'accompagnement booste ou rebooste certaines personnes, **satisfaites de constater que les institutions s'occupent d'elles**. Ces satisfactions s'observent à la fois par des publics nouveaux entrants dans le RSA que par des publics qui bénéficient du RSA de longue date. Pour ces derniers, la comparaison avec des accompagnements antérieurs jouent favorablement pour l'accompagnement renouvelé.



(69-LM) Femme de 28 ans, vivant seule avec 1 enfant à charge, sans diplôme au RSA depuis 3 ans ½, accompagnée par France travail dans le cadre d'un parcours « emploi »

Mère célibataire qui a toujours occupé un emploi, notamment en intérim, elle a récemment pris contact avec France travail, et depuis l'accompagnement est régulier, plus suivi : *« Pôle Emploi j'avais jamais eu affaire avec eux, mais là c'est super cette dame est super, ça fait deux ans, mais concrètement depuis cette année - avant je n'en ai pas eu besoin, j'étais inscrite à l'intérim je m'étais débrouillée toute seule et je l'avais jamais rencontrée. Mais c'est cette année vraiment je la vois. »*



(88) Homme de 54 ans, sans diplôme, au RSA depuis 9 ans, parcours Socio-professionnel délivré par le Département après avoir été accompagné par Cap emploi

Le bénéficiaire a des contacts avec sa référente une fois par mois. Il cherche un emploi à temps partiel qui peut se conjuguer avec ses problématiques de santé (RQTH), et se focalise sur la recherche d'emploi : faire des CV, lettre de motivation, parcourir les offres, postuler. Il apprécie la disponibilité de la référente : *« elle m'envoie des annonces et moi je les regarde, s'il y en a une que j'aime, j'envoie un mail pour postuler. Elle postule pour moi aussi. Elle n'attend pas, c'est tout de suite. Ça c'est bien. »* il souligne son implication : *« elle fait tout son possible pour essayer de trouver quelque chose par rapport à mon problème. »* Il perçoit un accompagnement

davantage centré autour du projet de la personne : « avec ma référente, c'est le top. Pas comme [avant], où on nous demande des preuves tout le temps. Alors que là, quand je vais à mon rdv, on me demande vraiment si j'ai des annonces qui m'intéressent. (...) Là c'est mieux : Elle va essayer de trouver quelque chose d'adapter, pour que je puisse le faire. [Avant], ça nous parlait de stage alors que je m'en fiche, j'ai 55 ans. On m'envoyait des offres qui n'étaient pas adaptées. » Via l'accompagnement, il a trouvé un emploi dans un chantier d'insertion (CDDI, contrat de 2 ans, temps partiel). Il reste en veille pour d'autres opportunités d'emploi.

La confiance rejaillit sur la transparence et l'engagement

Cette confiance favorise ainsi **une expression plus transparente du bénéficiaire** (par exemple pour le repérage et le traitement des divers freins qu'il peut rencontrer), et s'avère utile lorsqu'il faut **négocier des objectifs et des moyens** à mobiliser sur des étapes de parcours.



(21) Femme de 40 ans, vivant seule avec 2 enfants à charge, détentrice d'un master 1, au RSA depuis 7 ans, accompagnée par le CD dans le cadre d'un parcours socio-professionnel

L'écoute de la référente a pour effet de favoriser une expression transparente des freins : « [ma référente] a été dès le départ à l'écoute et a tenu compte de ce que je lui disais. (...) Tout a été utile. Je suis trop contente d'avoir quelqu'un qui m'écoute, qui essaye de me comprendre. Je me sens comprise. Je me sens en confiance, je n'ai pas peur de lui expliquer mes difficultés. On trouve des solutions. »

Cette configuration personnalisée est ainsi favorable à la **bonne appropriation par le bénéficiaire** des objectifs visés par le parcours et à son **engagement** dans sa mise en œuvre.

Ainsi, alors que la contractualisation est perçue essentiellement comme une formalité administrative par les allocataires, l'échange auquel donne lieu la rédaction du contrat commence à façonner la relation entre le bénéficiaire et le référent, et contribue à l'appropriation du contenu du contrat par l'allocataire.

A contrario, dans le cas où il y a **changement de référent**, la relation de confiance établie s'en trouve fragilisée



(88) Homme de 54 ans, détenteur d'un baccalauréat, au RSA depuis 15 ans, orienté en reprise de stock sur un parcours Socio-professionnel délivré par le Département, après avoir été accompagné par France Travail et le CCAS

Après avoir eu plusieurs expériences professionnelles dans des domaines variés, le bénéficiaire a connu des problématiques de santé. Rythmé à hauteur d'un rendez-vous mensuel, l'accompagnement se concentre principalement sur son retour à l'emploi (réflexion sur son projet professionnel). Le bénéficiaire plébiscite la qualité d'écoute de sa référente au regard de ses attentes et de ses contraintes. Toutefois, il a rencontré des difficultés lors d'un changement de référent et craint que cette situation se reproduise : « Ce n'est pas très intelligent de faire ça, surtout quand il n'y a pas de raisons. On commence à avoir confiance et puis la personne change. Ma référente m'a dit que je ferais un an avec elle et si dans un an, ça ne va pas mieux, il faudra encore changer, réexpliquer, tout refaire. Et on est de moins en moins aimable au fur et à mesure qu'on voit les référents car on en a marre ».

Il faut relever néanmoins que certains allocataires apprécient moins ces modalités d'accompagnement, et préféreraient avoir des relations moins rapprochées avec les référents de parcours et un suivi plus léger.

Minoritaires parmi les allocataires interrogés, on les trouve surtout parmi **des publics très fragiles qui ne se sentent pas prêts** à suivre un accompagnement renforcé au regard de leur situation, souvent des personnes qui ont perdu de longue date le contact avec les institutions et avec qui une **certaine distance** s'est installée et doit être comblée.



(12) Homme de 42 ans, sans enfant à charge, titulaire d'un CAP, au RSA depuis un an, orienté en reprise de stock en parcours Emploi, suivi par France Travail mais rencontrant des problèmes de santé et de mobilité (addictions, perte du permis de conduire).

Bénéficiant d'un rendez-vous mensuel en présentiel (auxquels il n'est pas très assidu) depuis le début de son accompagnement en novembre 2023, ce bénéficiaire a une faible adhésion et une posture très critique vis-à-vis du dispositif. Après la participation à un atelier sur le CV dès le début de son accompagnement, il exprime un profond mécontentement par rapport à l'accompagnement proposé, jugé inadapté et inefficace : *"On reçoit que des mails, je ne veux pas les lire. Je ne vais pas aux rendez-vous car je ne sais pas faire la différence entre le vrai et le faux. Ma conseillère ne m'a pas envoyé le message pour le rendez-vous, et le deuxième c'était un rendez-vous téléphonique mais il n'y a pas de réseau dans la ville. Résultat : lettre de radiation. Faites les choses correctement ! Tout est fait à la va-vite : les réseaux, les changements de nom, les mesures tous les quatre mois, le site en maintenance. On n'a pas que ça à faire. Face à mes difficultés, on me répond « oui on comprend mais faut trouver un travail ».*

Sans moyen de déplacement, il est difficile pour lui de se rendre aux ateliers prescrits par sa conseillère, mais aussi d'accéder aux emplois proposés. *« J'ai expliqué mes disponibilités, mais en fait y'a rien, je reçois des propositions de boulot à plus de 50 km de chez moi, c'est débile, on va me dire vous avez refusé, et on va me radier ».* De plus, il ressent que les emplois et opportunités proposées ne valorisent pas assez ses compétences et son expérience *« C'est dur de trouver un patron qui est capable de payer pour les compétences qu'on a et ça ne m'intéresse pas qu'on me paye comme un apprenti ».* Il est également très critique au sujet des contraintes et menaces de sanctions associées aux rendez-vous manqués et aux refus d'emplois éloignés ou mal rémunérés. *« C'est un système qui nous pousse à nous mettre à l'erreur pour nous radier pour qu'il y'ait moins de chômage dans les taux de chômage ».*

Ce bénéficiaire n'a pas de visibilité et a le sentiment d'être « poussé » vers la radiation *« S'ils veulent le couper ils le couperont et puis voilà »*

On peut faire également ce type de constat pour des publics très autonomes, qui perçoivent dans ces modalités des contraintes administratives fortes face à une faible valeur ajoutée de l'accompagnement dans leurs recherches.



(35) Homme de 40 ans, détenteur d'un master 2, ne touche plus le RSA depuis deux mois, orienté en reprise de stock sur un parcours Emploi délivré par France Travail, sans frein identifié

Le bénéficiaire a exercé plusieurs années en tant que consultant dans le domaine de l'intelligence artificielle. Il a bénéficié d'un accompagnement reposant sur un rendez-vous tous les quinze jours, dont il juge la fréquence inadaptée à ses besoins : *« J'avais rendez-vous tous*

les 15 jours, avec quelqu'un qui ne comprenais pas ce que je faisais, je n'ai pas besoin qu'on me materne [...] J'ai l'impression d'être à la Sécu, c'est un côté très administratif ». Au-delà de cette fréquence d'échanges vécue comme une contrainte, il exprime une insatisfaction sur le niveau de pertinence des réponses apportées par sa référente à ses questions, concernant son domaine professionnel (aides financières pour la création d'un incubateur). Il ne touche plus le RSA depuis quelques mois (en raison des revenus de sa compagne) et a fait le choix de se désinscrire de France Travail et de ne pas poursuivre l'accompagnement.

5.4.4 La référence à l'objectif de 15-20 h d'activités produit des effets ambivalents

Comme souligné plus haut, la référence à l'objectif des 15-20 h d'activités est très présente dans le dispositif dans la majorité des territoires, et alimente **beaucoup de réflexions chez toutes les parties prenantes, discussions entre professionnels, échanges avec les allocataires.**

Chez les professionnels, le paysage se caractérise par le fait que des avantages sont identifiés aussi bien que des inconvénients, sans qu'il soit toujours facile de faire la part des choses. On constate néanmoins que **certains points font l'objet d'un relatif consensus entre professionnels**, alors que d'autres donnent lieu à des perceptions plus contrastées.

Dans la relation avec l'allocataire, l'effet mobilisateur de la référence aux 15-20 h est atténué par les difficultés qu'elle peut générer

Selon les professionnels, la référence à l'objectif des 15-20 h est souvent un aspect mobilisateur pour l'ARSA, confronté à une **obligation de moyens** sur une grande variété d'activités, sur un registre professionnel ou social. Pour beaucoup d'allocataires le fait que leur parcours de retour à l'emploi suppose la réalisation d'activités est une évidence.

Mais la **première perception de l'obligation des 15-20 h et de la nécessité de les comptabiliser peut parfois être négative** chez certains ARSA, qui ont le sentiment de devoir justifier de la réalité de leur activité en réponse à une suspicion de non-activité. Et le sujet nécessite fréquemment un **travail pédagogique de déconstruction et d'argumentation de la part des référents**, parfois dans une configuration de **tension**.



(88) Femme de 38 ans, vivant seule avec 3 enfants à charge, sans diplôme, au RSA depuis 10 ans, orientée sur le flux vers un parcours Emploi assuré par France Travail, sans frein identifié

Face aux craintes que la bénéficiaire exprimait après avoir pris connaissance des 15-20 h dans les médias, cette disposition du parcours a été abordée dès le démarrage de l'accompagnement avec sa référente : « *Au début, je n'avais pas compris, je pensais vraiment que c'était 15 heures de travail, mais en fait, ça peut être des démarches.* »



(12) Femme de 32 ans, vivant seule avec 2 enfants à charge, détentrice d'un CAP, au RSA depuis 2 ans, orientée en reprise de stock vers un parcours Socio-professionnel délivré par le CD

Exerçant une activité réduite (CESU service à la personne, environ 10 heures par mois), la bénéficiaire rencontre des freins importants en termes de garde d'enfant (dont un enfant en situation de handicap) et de mobilité. Elle est en difficulté pour répondre favorablement aux actions proposées par sa référente (difficultés à se déplacer, à dégager du temps, à trouver des modes de garde pour ses enfants). Elle relève une incompatibilité entre sa situation et la mise en place des 15-20h : « *Les 15-20h, j'appelle ça du chantage. Est-ce que vous pensez que je peux financer l'essence pour faire le trajet ? Pourquoi les heures de trajet ne sont pas comptées dans les 15-20h ?* »

Par ailleurs, une partie des professionnels interrogés admettent percevoir l'objectif des 15-20 h comme **une contrainte administrative dont le sens est difficile à justifier vis-à-vis du bénéficiaire**, au point que cette contrainte peut dénaturer la relation de confiance instaurée avec le bénéficiaire et ainsi aller à l'encontre des effets vertueux recherchés au travers de l'accompagnement personnalisé.



(21) Femme de 54 ans, détentrice d'un BEP, au RSA depuis plusieurs mois, frein lié à la mobilité, orientée après une reprise de stock et accompagnée par France Travail dans le cadre d'un parcours Emploi

Pour cette bénéficiaire, dont le principal frein au retour à l'emploi concerne la mobilité (peur de conduire), les 15-20h d'activité font l'objet d'une incompréhension et représentent une source d'inquiétude : « *Je ne comprends pas le but de l'obligation d'activité. Si on fait 15-20h d'activité dans une société, ça doit être dans l'espoir de décrocher un emploi. Si on fait 15-20h pour ne pas sortir du RSA, ça ne se sert à rien* ». Elle souligne également la non-prise en charge des frais associés aux heures d'activité (frais de repas, de trajet) et des difficultés à retracer ses heures : « *Pour tracer mes heures, ça me prend des après-midis* ».



(69-LM) Femme de 28 ans, vivant seule avec 2 enfants à charge, détentrice d'un baccalauréat, au RSA depuis 4 ans, orientée après une reprise de stock et accompagnée par France Travail dans le cadre d'un parcours Emploi

Ayant eu ses enfants jeune, la bénéficiaire a eu peu d'expériences professionnelles en-dehors de quelques missions d'intérim. Elle souhaite créer son entreprise. Elle rencontre une fois par mois son conseiller et exprime une déception quant à la qualité de l'accompagnement, soulignant de ne pas avoir reçu d'aide ou d'encouragement de part. Elle évoque des rendez-vous constituant une source de stress et de pression, qu'elle perçoit comme un moyen de rendre des comptes sur le RSA perçu et non comme une instance d'échanges sur la construction de son parcours : « *ça n'apporte pas grand-chose, on doit rendre des comptes mais on ne se fait pas aider* ».



(88) Femme de 50 ans, détentrice d'un CAP, ne touche plus le RSA depuis quelques semaines, orientée en flux vers un parcours Emploi et suivi par France travail

Ayant un projet professionnel identifié et en l'absence de frein particulier, cette bénéficiaire a été accompagnée dans le cadre d'un parcours Emploi, avec un rendez-vous avec sa référente tous les quinze jours. Elle est sortie du RSA il y a peu, en raison du niveau de ressources de sa fille, avec laquelle elle vit, qui vient d'accéder à un emploi. Elle souligne un accompagnement ayant eu une faible valeur-ajoutée, avec une appréhension des 15-20h d'activité vécues comme une contrainte : « *On m'envoie sur des choses car ils [les référents] sont obligés. Mais ils devraient nous envoyer des choses dont on a besoin [...] L'accompagnement ne m'a servi à rien* »

Concrètement, l'atteinte des 15 à 20 h d'activité est inégale

Tous les professionnels interrogés s'accordent sur le fait qu'il faut envisager l'objectif de 15-20 h au prisme d'un horizon à atteindre plus que d'une règle à respecter, sur la base d'une **progressivité** de la montée en intensité sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois dans le cas de parcours "sociaux".

Le constat est partagé que certains publics atteignent plus facilement que d'autres l'objectif de 15-20 h : les allocataires les plus proches de l'emploi, les travailleurs indépendants ou créateurs d'activité, les BRSA travailleurs agricoles non-salariés...



(21) Homme de 30 ans, détenteur d'une licence, au RSA depuis 2 ans, seul, sans enfant, orienté en reprise de stock en parcours Emploi » et suivi par France travail

Après avoir eu plusieurs expériences professionnelles courtes et disposant d'un projet professionnel précis, le bénéficiaire indique être très autonome et motivé dans sa recherche d'emploi. L'obligation des 15-20h d'activité ne lui a pas posé de difficultés, au regard du temps qu'il consacrait déjà à ses démarches : « *Je passe beaucoup de temps, au moins entre 20 et 25 heures à chercher du travail, je le faisais déjà avant, ça n'a pas changé mes habitudes* ».

A contrario l'objectif sera plus difficile à atteindre et décourageant pour des publics moins disponibles, ayant des parcours plus longs dans le RSA, exerçant un emploi non déclaré...



(88) Femme de 39 ans, sans diplôme, au RSA depuis 12 ans, seule avec 3 enfants à charge (dont un enfant en situation de handicap), accompagnée par le CD dans le cadre d'un parcours Socio-professionnel

Pour cette bénéficiaire, dont le principal frein au retour à l'emploi repose sur la garde de ses enfants (dont un enfant en situation de handicap), les délais de mise en place d'une solution pérenne ralentissent la dynamique dans laquelle elle aimerait s'inscrire : « *J'aimerais avoir plus d'activités car depuis cette année, je n'ai rien eu, je ne veux pas être laissée dans le néant [...] Mais j'ai toujours besoin d'être libre pour [ma fille], j'ai peur d'être occupée au travail et pas libre pour elle* ».

Les quelques données disponibles et les témoignages recueillis auprès des professionnels comme des allocataires confirment **l'existence d'une forme de progressivité dans le nombre d'heures valorisées** (plus facile à identifier pour les publics les plus proches de l'emploi) **et dans la nature des activités susceptibles d'être valorisées** (avec la prise en compte d'un spectre plus larges d'activités et de démarches individuelles pour les publics en accompagnement « social » ou « socio-professionnel » qui sont plus exposés à des freins périphériques).

Certains acteurs identifient le risque qu'en étant associée à la notion d'empêchement, la mise en place des 15-20 h peut constituer un moyen d'éviter d'accompagner les personnes les plus éloignées de l'emploi, et ainsi de réduire « l'assiette » des allocataires accompagnés au sein de l'ensemble des allocataires du RSA.

Les référents plaident ainsi pour **pouvoir apprécier de manière très individualisée la situation de l'ARSA** (état d'esprit et moment spécifique de son parcours) au moment où ils convertissent les activités en heures et les valident. Certains apprécient d'ailleurs la souplesse actuelle du modèle et la possibilité qu'elle offre de valoriser une grande variété d'activités.



(12) Femme de 37 ans, percevant le RSA depuis une dizaine d'années, orientée en reprise de stock en parcours « emploi » et accompagnée par France travail ; mère célibataire avec un enfant à charge

Chez cette bénéficiaire, les heures d'activité ont suscité une certaine crainte initialement, rapidement dissipée par la suite : *« pour moi je pensais qu'il fallait 15 h de travail chez un patron gratuitement, et après [la conseillère] m'a expliqué que c'était 15 h de recherche et que le temps des rdv [médicaux] de mon fils sont comptait »* Sa conseillère a montré une flexibilité en intégrant les rendez-vous médicaux de son fils dans le calcul des 15 heures d'activités obligatoires, ce qui a grandement facilité la gestion de ses obligations familiales et professionnelles mais aussi l'instauration d'une relation de confiance et sa mobilisation.

La mise en place des 15-20 h constitue une contrainte forte pour les professionnels

S'ils sont sensibles à ce que cela représente concrètement pour les allocataires, **les professionnels interrogés s'accordent à constater que la référence à l'objectif de 15-20 h est une exigence et une contrainte avant tout pour les structures et les référents de parcours** (obligation de moyens à mobiliser au bénéfice de l'ARSA, obligations de traçabilité et de reporting...).

Les contraintes de traçabilité et de suivi des 15-20 h sont particulièrement lourdes pour les référents, et pour les allocataires qui doivent mettre en place des process et des outils ad hoc de comptabilisation, souvent jugés trop chronophages. L'absence d'outils partagés, de nomenclatures et d'équivalences horaires homogènes entre les structures (et les territoires) **ne permet pas d'assurer un suivi consolidé fiable des heures d'activité et de porter un regard évaluatif ou réflexif robuste sur les activités et leur portée dans les parcours**. Dans les deux territoires où l'établissement d'une nomenclature a été opéré, on constate malgré tout une forme d'insatisfaction des professionnels au regard du temps investi sur le reporting au détriment de l'accompagnement des bénéficiaires. Le fait même d'avoir une nomenclature ne lève ainsi pas forcément les limites liées au suivi et à la traçabilité des 15-20h, car beaucoup d'éléments restent à l'appréciation du référent de parcours pour la comptabilisation des heures.

Une normalisation accrue des nomenclatures, des règles et des outils de décompte des heures permettrait de gagner en robustesse dans le suivi, mais une telle rigidification irait à l'encontre de la souplesse nécessaire à la prise en compte contextualisée des cas individuels (cf. supra), et certains professionnels alertent plus largement sur **le risque d'une place trop centrale donnée aux 15-20 h**. Cela pourrait selon eux donner lieu à **des dérives, telles que la tentation pour les référents d'orienter les ARSA vers des actions intensives en heures** pour tendre vers les 15-20 h, sans que ce soit toujours justifié par rapport au besoin – voire de faire évoluer l'offre d'insertion dans le sens d'une plus forte intensité en heures, indépendamment des besoins réels.

5.4.5 Pas adaptées à tous les cas de figure, certaines dispositions de l'accompagnement rénové méritent de rester ajustables

La fréquence intensive et le caractère présentiel de l'accompagnement ne sont pas adaptés à certains types de parcours

Le point de contact présentiel hebdomadaire n'est pas adapté à tous les ARSA et à toutes les étapes de leur parcours, et peut même être contreproductif dans plusieurs types de situation.

C'est le cas par exemple :

- Pour des allocataires **travailleurs indépendants**, souvent très accaparés par leur projet et pour lesquels le parcours peut comporter des étapes longues sans besoin de suivi resserré.



(13) Femme de 30 ans, détentricrice d'un baccalauréat, ne touche plus le RSA depuis quelques mois (suspension administrative), orientée en reprise de stock en parcours Emploi assuré par un opérateur conventionné

Cette bénéficiaire exerce une activité indépendante depuis trois ans. A date, cette activité ne lui permet pas de se rémunérer de manière suffisante et stable. Le développement de son activité se poursuit. Elle a touché le RSA pendant plusieurs mois, jusqu'à une suspension administrative. Elle rencontre des difficultés avec son expert-comptable dans l'obtention des documents permettant d'actualiser sa situation. Bénéficiant d'un rendez-vous par semaine en présentiel, elle souligne que ce rythme est peu compatible avec le temps dont elle a besoin pour développer son activité et présente une faible utilité : « *J'y suis allée parce que c'était obligatoire, pas parce que j'en avais besoin. Je ne vois pas trop comment une personne extérieure peut apporter quelque de significatif, ça pousse un peu la réflexion sur l'entreprise, mais rien d'autre [...] L'accompagnement correspond plutôt à des personnes en cours de lancement, qui ne travaillent pas encore beaucoup [...] Je passe largement les 15-20h au développement de mon entreprise, c'était pas adapté de me rajouter du temps* »

- **Lorsque la situation n'a pas le temps d'évoluer entre deux RDV**



(21) Femme de 54 ans, détentricrice d'un BEP, au RSA depuis plusieurs années, orientée en reprise de stock en parcours Emploi assuré par France Travail

Chez cette bénéficiaire, la fréquence de rencontre avec sa référente ne lui paraît pas adaptée, car elle ne lui permet pas de disposer d'assez de temps pour avancer dans ses démarches et qui renforce un sentiment de stagnation : « *Le délai est parfois trop court, les démarches de recherche d'emploi n'avancent pas assez bien, donc je me demande ce qu'on va se dire* ».

- Pour des personnes, souvent suivies au titre d'un parcours « social » ou « socio-professionnel », qui seraient **temporairement en attente de la résolution d'un frein bloquant** (santé, logement, garde d'enfant par exemple) et pour lesquelles il peut être justifié de réduire la fréquence du suivi en attendant que le problème soit résolu, car leur situation ne connaît pas d'évolution particulière.



(88) Homme de 53 ans, sans enfant à charge, sans diplôme, au RSA depuis plusieurs années, en parcours « Social » assuré par le CCAS, rencontrant des problèmes de santé

Pour ce bénéficiaire dont l'état de santé est dégradé, le suivi de l'accompagnement est très espacé dans le temps. Il n'est actuellement pas en recherche d'emploi en raison de ses problématiques médicales (sans pour autant bénéficier d'une exemption dans le cadre du dispositif). Il évoque son projet professionnel avec son référent et apprécie avoir l'opportunité de le faire, pour se projeter après les traitements : « *on [avec le référent] a convenu qu'une fois que j'irai mieux, on verra ce que je peux faire* ».



(21) Femme de 30 ans, détentrice d'un baccalauréat, vivant seule avec un enfant à charge, au RSA depuis plusieurs années, en parcours Socio-professionnel, assuré par le Conseil départemental

Cette bénéficiaire se heurte à deux freins principaux dans sa recherche d'emploi : la mobilité (n'a pas le permis de conduire) et la garde d'enfant. Au cours des échanges avec sa référente (une à deux fois par mois), il a été convenu qu'elle obtienne le permis de conduire pour ensuite résoudre sa problématique de garde d'enfant (permettant de déposer son enfant dans un mode de garde), afin de trouver plus facilement un emploi. De ce fait, les délais d'obtention du permis ralentissent temporairement sa dynamique de retour à l'emploi : « *Je n'ai pas le permis. C'est quelque chose qui me freine. J'envoie plein de CV mais j'ai des refus à cause de ça* ».

- Pour des allocataires qui sont en emploi, un stage ou dans une action intensive, et qui sont **dans l'impossibilité de se rendre disponibles** pour un entretien de suivi.

La capacité des référents à moduler l'accompagnement est un moyen d'optimiser leur intervention

Dans ces différents cas de figure, une certaine flexibilité paraît justifiée pour moduler les principes de suivi, **aussi bien au niveau de la fréquence des entretiens que de leurs modalités** : un point rapide peut parfaitement suffire dans certains cas et ne pas justifier un déplacement de l'allocataire dans les locaux de l'opérateur. Dans le même sens, la tenue d'un entretien à distance, au téléphone ou en visio, peut être adaptée et parfaitement convenir à certaines étapes de parcours.



(35) Femme de 53 ans, détentrice d'un BEP, vivant seule sans enfant à charge, au RSA depuis 2 ans, en parcours Social assuré par le CCAS, rencontrant des problématiques de santé

Au regard des problématiques de santé rencontrées par cette bénéficiaire, les modalités d'accompagnement ont été adaptées par sa référente, afin que les rendez-vous puissent avoir lieu une fois par mois, directement à son domicile : « *On fait les rendez-vous directement chez moi. Ça me stresse beaucoup moins* ». Cette adaptation lui permet de maintenir un suivi régulier, chose qui lui faisait défaut dans un accompagnement antérieur : « *Mon ancienne référente, je ne l'avais vu qu'une fois en un an. Là, c'est régulier, on se tient au courant* ».



(21) Homme de 30 ans, seul et sans enfant à charge, détenteur d'une licence, au RSA depuis 2 ans, orientée en reprise de stock en parcours Emploi assuré par France Travail, autonome dans ses démarches

Pour ce bénéficiaire, autonome dans ses démarches de recherche d'emploi, la fréquence des rendez-vous avec son référent évolue au fur et à mesure de l'accompagnement, afin de s'adapter à ses besoins et contraintes : « *Il y avait un contact toutes les deux semaines, des fois* ».

c'est moins. Quand ça n'avance pas trop vite, c'est toutes les trois semaines. Ça dépend des besoins ».

Dans ce type de situation, on a pu assister à des ajustements pragmatiques et réactifs de la part des référents. La **capacité des référents à moduler au cas par cas les conditions de l'accompagnement** est importante, et il est important **que les engagements contractuels des opérateurs conventionnés leur en laissent la faculté**.

Dans le cas contraire, lorsque le financeur astreint l'opérateur à assurer systématiquement et sans possibilité d'ajustement un entretien hebdomadaire en présentiel, comme cela a parfois été observé, le décalage entre les exigences du financeur d'une part, et le besoin et les contraintes de l'allocataire d'autre part, génère des difficultés qui seraient pourtant évitables mais qui entravent la fluidité du parcours.

Dans certains cas spécifiques, l'accompagnement renouvelé peut s'avérer moins optimal que le « droit commun »

Les travaux ont mis en évidence également que **dans certains les modalités d'accompagnement renouvelé peuvent être moins spécialisées, et de facto moins bien adaptées, aux besoins particuliers de certains individus que l'accompagnement « de droit commun »** dont ils bénéficiaient préalablement.

Trois cas en particulier ont été identifiés :

- **Lorsque l'allocataire bénéficiaire de l'accompagnement renouvelé était précédemment suivi dans une agence France travail spécialisée dans le domaine de la culture**, où les particularités économiques et statutaires du secteur sont mieux maîtrisées par les équipes de conseillers emploi et indemnisation que ceux en charge de l'accompagnement renouvelé. Dans ce cas de figure les allocataires, même s'ils bénéficient d'un suivi plus personnalisé et intensif via l'accompagnement renouvelé, perdent un degré d'expertise sectorielle qu'ils regrettent, et plusieurs conseillers en charge de l'accompagnement renouvelé ont témoigné en miroir de leur difficulté à intervenir auprès des allocataires du RSA professionnels de la culture.



(13) Femme de 43 ans, détentricrice d'un master 2, vivant seule sans enfant à charge, sortie récemment du RSA, orientée en reprise de stock vers un parcours Emploi, délivré par un opérateur conventionné

Cette bénéficiaire a eu plusieurs expériences professionnelles en CDD dans le domaine de la culture et du développement local. En recherche d'emploi depuis une année, elle a touché le RSA après avoir épuisé ses droits au chômage. Elle a été orientée vers un parcours Emploi, au moment où elle venait, en autonomie, d'obtenir plusieurs entretiens d'embauche, qui se sont conclus par une sortie en emploi (CDD de 12 mois). De ce fait, l'accompagnement, d'une durée relativement courte, s'est concentrée sur la préparation de ces entretiens. La bénéficiaire regrette de ne plus avoir eu un suivi délivré par un conseiller spécialisé dans le domaine de la Culture : *« avant j'avais un référent culture, avec qui j'étais en contact, il connaissait vraiment bien mon domaine d'activité, je trouvais ça bien d'avoir un référent par rapport à son milieu professionnel, il savait de quoi il parlait. Aujourd'hui, j'ai cru comprendre qu'il n'y avait plus ça, je trouve ça dommageable pour les bénéficiaires ; c'est mieux d'être suivi par une personne qui connaît la réalité de votre secteur d'activité, les contraintes ».*

- **Lorsque le créateur d'activité a un projet dont les particularités sectorielles sont fortes :**



(21) Homme de 38 ans, seul et sans enfant à charge, détenteur d'un BTS, au RSA depuis 4 ans, orienté en reprise de stock en parcours Emploi assuré par un opérateur conventionné

Ce bénéficiaire, qui a été garde de réserve naturelle pendant 6 ans, a lancé son activité indépendant dans le maraîchage. Sa jeune entreprise ne lui permet pas, à date, de se dégager une rémunération suffisante et stable. Il constate que son secteur d'activité spécifique (agriculture) pose difficultés à sa référente, dans la compréhension des enjeux et des dispositifs relatifs à sa profession et indique être déçu de l'accompagnement : « *[Ma référente] m'a montré le catalogue de formation, mais ça n'est pas adapté à mon cas [...] Au niveau, du fonctionnement agricole, [ma référente] était un peu perdue* »

- **Lorsque l'allocataire du RSA est en situation de handicap**, il n'est pas automatique que la personne accompagnée bénéficie de l'accompagnement du Cap emploi, alors que l'on pourrait envisager par défaut que la qualité d'allocataire du RSA DEBOE justifierait d'envisager un appui spécialisé par Cap emploi. Au moment de nos investigations, compte tenu de l'implication encore limitée des Cap emploi dans l'expérimentation, cette question restait ouverte dans l'essentiel des territoires.



(88) Homme de 40 ans, en situation de handicap (RQTH), seul et avec 1 enfant à charge, détenteur d'un CAP, au RSA depuis plusieurs années, orienté en reprise de stock en parcours Emploi, assuré par le CD

Ce bénéficiaire, en situation de handicap (avec une RQTH), souhaite trouver un emploi dans le secteur administratif. Avant d'être orienté sur le dispositif rénové, il était accompagné par Cap Emploi. Lors du changement de référent, il a constaté que le suivi n'était plus aussi cohérent et adapté à sa situation et aux problématiques relatives à son handicap. Il a alors demandé à être suivi par un référent TH : « *Ce que j'aurais aimé, c'est avoir une référente TH, que j'ai demandé à ma référente. Du coup, désormais, ce sera une référente TH qui va me suivre. Mais si je ne l'avais pas demandé, je ne l'aurais pas eu. Ma référente actuelle m'oriente vers différentes formations, des postes mais elle ne fait pas attention à mon handicap. Il y a certains postes qu'elle me propose, que je ne peux pas faire. Quand c'était Cap Emploi, c'était plus adapté* ».

Plus largement, de nombreux référents de parcours s'interrogeaient sur la meilleure orientation à faire quand un ARSA dans une situation particulière arrive en rendez-vous.

5.4.6 Des parcours qui se renouvellent à la fois par leur densification en actions et l'activation plus systématique et précoce de la recherche d'emploi

L'écueil du manque de données consolidées pour reconstituer les parcours suivis

Au moment des investigations, les acteurs locaux ne disposaient que de **peu d'outils permettant de reconstituer de manière consolidée le contenu des parcours accompagnés**.

Le tableau de bord national permet de mesurer l'accès à des PMSMP et les entrées en formation, ainsi que l'accès à l'emploi selon la durée de contrat. Il permet également d'appréhender la typologie des

freins identifiés chez les bénéficiaires, à partir d'une classification thématique, mais l'outil ne permet pas de savoir quelles combinaisons d'action ont été mobilisées et de disposer d'une vue consolidée des parcours. Au niveau territorial, les systèmes d'information permettent de mesurer le recours à certaines actions et de connaître le détail des actions mobilisées par bénéficiaire, mais en l'état elles ne permettent pas de connaître la composition des différents types de parcours et de faire émerger une typologie. De plus, la diversité des systèmes d'informations d'un territoire à l'autre et d'un acteur à l'autre bloque toute possibilité d'analyse transversale de ces parcours.

A cette difficulté de suivi systématique s'ajoute un frein lié à la montée en charge progressive des parcours d'accompagnement. Comme précisé ci-avant, il a fallu un certain temps pour que chaque expérimentation atteigne son rythme de croisière. Cela a pris du temps pour que toutes les offres de services soient effectivement mobilisées. **Au moment de nos investigations, un manque de recul existe donc pour observer les parcours dans leur ensemble.**

Dans ce contexte, **il n'est pas possible de dégager une typologie fiable de parcours types**. Cela est renforcé par la recherche régulière de la personnalisation et de l'individualisation des parcours par les référents (cf. Partie 5.3.4). Toutefois, des axes de travail souvent communs entre les parcours ont pu être observés.

Les indices d'actions et d'étapes plus fréquemment mobilisées dans les parcours

On constate que **certains types d'étapes et d'actions** sont très fréquemment mises en œuvre dans les accompagnements. Logiquement, ces catégories sont différentes selon les modalités d'accompagnement. **En premier lieu, il est notable que tous parcours confondus, les temps de travail en collectif ont été largement valorisés et mobilisés.** Tous les acteurs ont été incités à développer ce type de temps dans le cadre de l'expérimentation. Sans que soient forcément constituées des cohortes, les actions sur les techniques de recherche d'emploi, la reprise de confiance en soi, voire la levée de freins périphériques ont régulièrement été engagées par des temps en collectif (internalisés ou externalisés selon les cas, la tendance à l'internalisation étant plus marquée pour les TRE voire l'intervention sur des freins périphériques « légers »). Cela a permis dans certains cas de mettre en place des dynamiques d'échange. Les professionnels souhaiteraient que puisse se développer réellement des mécanismes de pair-aidance dans ce cadre, mais cela n'a pas été observé directement dans nos travaux.

Au niveau des parcours, des différences apparaissent logiquement entre les modalités d'accompagnement :

- **Les parcours "emploi"** sont marqués par une intervention quasiment exclusive de France Travail. Comme indiqué précédemment, les prescriptions croisées ne se sont que peu développées, malgré la possibilité pour un référent de parcours France Travail de mobiliser les offres du Département par exemple. **L'ensemble de l'offre de service de France Travail est ainsi utilisé, avec des ateliers sur les TRE fréquents.** Ces derniers ne sont d'ailleurs pas spécifiquement réservés aux ARSA, mais sont souvent en commun avec d'autres publics. Les conseillers pointent une recherche dans ces parcours de plus grande proximité avec le monde de l'entreprise, avec l'appui des conseillers à dominante entreprise pour développer les mises en relation et les immersions. Ces dernières sont en cours de développement dans les parcours, l'objectif partagé étant que ces activités soient de plus en plus systématiques dans les parcours "emploi".
- **Les parcours "socio-professionnels"** sont beaucoup plus diversifiés, en lien avec la grande variété d'opérateurs susceptibles de réaliser ce type d'accompagnement (cf. Partie 5.2). Une personnalisation importante est réalisée, avec des actions proposées pour lever certains freins, mais surtout un travail quasiment systématique sur la reprise de confiance en soi. Cela passe par la participation à différentes activités (groupes de parole, théâtre, chant, sport...), qui permettent en plus régulièrement une sortie d'isolement pour les allocataires.



(69- LM) Femme de 43 ans, percevant nouvellement les RSA, orientée sur le flux en parcours « socio-professionnel » et accompagnée par un opérateur conventionné ; mère célibataire avec 5 enfants à charge

Chez cette bénéficiaire, l'entrée en accompagnement renoué a permis de participer à des actions qu'elle n'envisageait pas auparavant : « *Quand on sort d'une crise de séparation avec des enfants, etc. ils proposaient des cours de chants, de la danse, de la sophro, du théâtre, mais je ne me sentais pas de faire ça, j'en avais pas envie au vu de la situation et finalement j'ai intégré le groupe en novembre 2023 et franchement là le gros déclic' »* L'orientation vers plusieurs ateliers de remobilisation a tout à fait fonctionné dans cette situation : « *Aujourd'hui, tout ce soutien m'a sauvé la vie, ça m'a permis de me redonner confiance en moi, de sortir de ma zone de confort, de rester à la maison, de ruminer sur les mêmes choses. »*

- **Les parcours "sociaux"** vont mobiliser quant à eux des actions plus longues (en termes de calendrier, pas d'intensité) pour traiter des freins périphériques importants. Il faut noter que l'activation de ces solutions peut prendre du temps, ce qui implique des temps plus longs et espacés d'échanges entre l'allocataire et son référent en début de parcours. L'accès à une offre structurante sur un frein périphérique peut également passer par un premier temps de mobilisation d'actions courtes de remobilisation / reprise de confiance en soi.



(12) Femme de 32 ans, orientée sur le flux en parcours « socio-professionnel » et accompagnée par le Département ; mère célibataire avec 3 enfants à charge

Mère célibataire et victime de violences conjugales de son ex-conjoint, elle souhaite travailler sur la confiance en soi avant de trouver un emploi « *Ma référente m'a demandé de prendre rdv avec le psy. Depuis, je me sens mieux ça m'a vraiment reboosté. C'est important de se sentir bien dans notre tête avant de commencer un emploi »*. Elle a débuté des démarches de demande de logement social et a réalisé un diagnostic mobilité en lien avec Interemploi. Suite à son diagnostic mobilité, elle prépare son code de la route et compte passer le permis pour lever ce frein et trouver un emploi. « *Ma référente a su m'accompagner, elle a vu qu'au début c'était pas le moment pour une recherche d'emploi »*

Des parcours dont le contenu se renouvelle peu... mais dont la densité en action semble se renforcer en lien avec l'intensification de l'accompagnement

Mais la réalisation d'entretiens avec les professionnels de l'accompagnement et les bénéficiaires, et la conduite de certaines exploitations ciblées de données des Départements ou France travail suggèrent un **renouvellement limité** du contenu des parcours. Au-delà du renforcement objectivé des contacts et échanges entre référents de parcours et ARSA (qui participe logiquement à la densification des accompagnements), le nouvelle offre de formation est censé renforcer l'activité des ARSA, dans la logique des 15-20h.

En cohérence avec le constat que les pratiques de prescription de l'offre d'insertion se sont peu renouvelées au cours de la première année de l'expérimentation (cf. supra, section 5.3.4), les parcours ont été modérément affectés au début par ces nouveautés. Si de nouvelles offres sont bien apparues :

- Il a fallu du temps pour qu'elles soient réellement disponibles à la prescription sur les territoires ;

- Elles n'étaient souvent pas dans une logique d'innovation, mais pour répondre à des besoins non ou mal couverts ;
- Elles ont majoritairement touché des ARSA dans les modalités "socio-professionnel" ou "social", puisque ciblant principalement la reprise de confiance en soi ou la levée des freins périphériques.

Par ailleurs l'ingénierie des parcours d'insertion reste tributaire des limites des offres de services territoriales. Celles-ci ont été renforcées en partie seulement, et certaines lacunes territoriales ont demeuré. Dans plusieurs départements les professionnels interrogés relèvent que, malgré une amélioration, les offres sont restées insuffisantes et limitent les parcours envisageables sur des freins périphériques (mobilité, santé, logement, garde d'enfant) ou des besoins de formation (FLE...).

Dans le même temps, certaines difficultés ont pu être paradoxalement rencontrées pour remplir les places ouvertes dans certaines actions, ce qui souligne **l'importance de considérer tout autant la nature et la capacité de l'offre d'insertion que sa visibilité et les conditions de sa mobilisation.**

L'hypothèse peut être émise qu'avec la meilleure interconnaissance des offres de services, le développement de la prescription croisée, et le rythme de croisière atteint par les expérimentations, les parcours seront de plus en plus densifiés grâce à la mobilisation de cette offre nouvelle d'insertion sur les territoires.

Une activation plus systématique et plus précoce de la recherche d'emploi

Au-delà des actions à proprement parlé, des indices donnent à voir un **renouvellement des ingénieries de parcours** autour de l'accès à l'emploi. **Beaucoup de professionnels témoignent d'un changement de perspective et de pratique sur ce point**, hésitant beaucoup moins à évoquer le sujet de l'accès à l'emploi de manière précoce (dès l'entretien d'orientation, dès le premier entretien de l'accompagnement), et à engager rapidement de premières actions sur le sujet sans attendre.

La part importante de 49,7 % des orientations sur des accompagnements « emploi » va dans ce sens, avec une proportion nettement croissante puisqu'en 2021 38% des ARSA étaient accompagnés par France Travail¹⁰. En plus des orientations vers un parcours « emploi », il faut noter que les autres parcours, en particulier le « socio-professionnel » (qui représente au global 25% des orientations), mettent aussi largement en avant la dimension liée à l'accès à l'emploi dans leur accompagnement qui ne vise pas uniquement la levée des freins périphériques d'accès à l'emploi.

Pour beaucoup d'allocataires, le changement de perspective est notable, une partie d'entre eux indiquant que c'est la première fois que la question de l'accès à l'emploi est abordée de manière aussi forte.

En pratique, cela donne lieu notamment à une **activation de la recherche d'emploi via un travail sur le CV et les techniques de recherche d'emploi**. Un renouvellement des pratiques de mise en relation et de mobilisation des entreprises qui est en cours de développement, des PMSMP encore peu développées (cf. infra), mais l'attention portée à l'emploi produit de premiers effets. Des ARSA pointent que le centrage sur l'aspect professionnel est parfois nouveau dans leur historique d'accompagnement, et est perçu positivement.



(35) Femme de 45 ans, orientée sur le stock en parcours « emploi » et accompagnée par France Travail ; mère célibataire avec 1 enfant en situation de handicap à charge

¹⁰ Minima sociaux et prestations sociales - Ménages aux revenus modestes et redistribution - Édition 2023, DREES

Ayant un enfant en situation de handicap, de nombreux emplois sont impossibles pour elle d'un point de vue des horaires. Elle était déjà accompagnée par le CCAS dans le cadre du RSA, mais a changé de conseillère peu de temps après son entrée dans l'accompagnement renouvelé. Elle trouve à présent que « *la conseillère maintenant est hyper fixée sur le professionnel* », et identifie également une fréquence d'échanges plus importante. Elle est accompagnée sur l'élaboration de son projet professionnel, sa recherche d'emploi, ainsi que pour la recherche de modes de garde.



13) Femme de 27 ans, orientée sur le stock en parcours « socio-professionnel » et accompagnée par un opérateur conventionné ; mère célibataire avec 1 enfant

Elle travaille sur son projet professionnel (formation ou recherche d'emploi immédiate) et a participé à des ateliers collectifs (CV, LM, connaissance de soi) animés par France Travail ou Emergences. « *Tout ce qu'on m'a proposé de faire, j'ai essayé de le faire. J'ai trouvé ça utile pour s'améliorer, ils m'ont appris comme faire une présentation pour pas s'éparpiller, parler de mon parcours scolaire, je n'avais jamais fait ça. Tout ce qui a été travaillé a été très utile, moi j'ai tendance à me dévaloriser, là ça m'a tellement aidée* »

Au-delà de la prise en compte de la question de l'emploi et de ses outils plus tôt dans les parcours, d'autres effets s'observent sur les ARSA et leur parcours via la mise en place de l'accompagnement renouvelé.

5.4.7 Des effets sur l'amélioration de la situation personnelle des bénéficiaires

Chez la plupart des bénéficiaires de l'accompagnement renouvelé, le constat d'un renforcement de la confiance en soi et de la mobilisation qui vont de pair

De nombreux bénéficiaires mettent en avant une plus forte mobilisation dans le parcours et gain de confiance en soi en écho à la relation de confiance installée avec le référent de parcours. Ce bénéfice est concrétisé par des effets sur plusieurs aspects pour les ARSA, avec notamment :

- **Le constat d'une rupture de l'isolement chez les personnes les plus isolées**, notamment grâce aux rendez-vous plus réguliers avec les référents de parcours, et la mise en place de démarches/ateliers en collectif ;
- **La réinstauration d'un dynamique** pour des personnes qui n'avaient travaillé, ni recherché un emploi, depuis longtemps (en particulier dans le cadre des reprises de "stock") ;
- **Le renforcement et souvent la restauration de la confiance en soi** et en sa capacité à agir qui permet d'enclencher des actions (souvent perçu comme un préalable à la résolution des freins périphériques, voire à l'accès à l'emploi directement).



(13) Femme de 53 ans, détentrice d'une licence, vivant seule sans enfant à charge, au RSA depuis 15 ans, rencontrant des problématiques de santé et d'isolement, orientée en reprise de stock vers un parcours Social, assuré par un opérateur conventionné

Chez cette bénéficiaire, les deux freins les plus prégnants dans le retour à l'emploi reposent sur des problématiques de santé et un isolement social. Elle ne travaille plus depuis quinze ans et s'est petit à petit renfermée sur elle-même. Elle indique avoir du mal à comprendre les codes actuels du monde du travail et avoir du mal à engager des interactions sociales de manière générale. Les différents ateliers proposés par son référent durant son parcours lui ont permis de sortir de son isolement, prendre confiance en elle et de renforcer ses capacités relationnelles : « *j'ai beaucoup aimé les ateliers, je me suis rendue compte que seule dans mon*

coin, je n'arrivais plus à me présenter, à trouver les bonnes formules, pas de réponse aux questions qu'on se pose. Je n'avais pas fait tout ça depuis très longtemps, ça me rassure, ils ont donné des photocopies, je pourrai réviser si j'ai un entretien ».



(13) Femme de 27 ans, détentrice d'un baccalauréat, sans expérience professionnelle, vivant seule avec 1 enfant à charge, orientée en reprise de stock vers un parcours Socio-équilibré, délivré par un opérateur conventionné

Cette bénéficiaire est soumise aux droits et devoirs depuis 7 ans, n'ayant jamais travaillé au-delà d'un service civique. Alors que dans son suivi précédent elle se sentait *"laissée dans la nature"*, elle considère que l'accompagnement renouvelé l'a remobilisée avec des rencontres hebdomadaires avec sa référente : *« le fait de se voir toutes les semaines, régulièrement, ça donne envie d'avancer, ça nous motive. Quand on est seul, on peut se laisser à tout faire demain. Le fait qu'il y ait quelqu'un pour nous corriger, on sait qu'on peut faire des erreurs, c'est vraiment bien, si on avait rendez-vous tous les 3 mois, on aurait le temps d'oublier, ça stagne, ça n'avance pas ».*



(21) Femme de 36 ans, en parcours "socio-professionnel" orientée sur le stock, accompagnée par le Département, mère célibataire avec 2 enfants

Cette bénéficiaire n'avait pas travaillé depuis plus de 10 ans avant d'entrée dans l'accompagnement renouvelé. Un travail important a été engagé sur la reprise en confiance, afin de la convaincre qu'elle était en mesure de postuler et d'obtenir un emploi. Elle met en avant le rôle central de sa référente pour développer ce point et se raccrocher à cette possibilité : *"c'est le côté humain, ne pas se sentir seul dans les démarches et reprendre confiance en soi. Ça a été important pour moi. Je n'aurais pas pu le faire seul. Ne serait-ce que postuler un poste. » ; « ma référente m'a aidée à me remettre dans le bain. J'ai été motivée. Je me suis sentie poussée. » « L'accompagnement actuel est beaucoup plus poussé. Je me sens réellement accompagnée. Je sens qu'on a envie de m'aider. Avant, je me disais que c'était un rdv pour avoir un rdv. Ma référente se souvient de moi. »*

La résolution des freins périphériques

Avec le développement de l'offre d'insertion sur les territoires, et le recours parfois à des opérateurs spécialisés sur certaines problématiques, des freins périphériques ont pu être levés chez des ARSA accompagnés. De manière cohérente, ce constat s'applique principalement aux bénéficiaires accompagnés dans les modalités "socio-professionnel" et "social". Si différentes questions sont potentiellement abordées par ce biais, il est intéressant de voir que l'accompagnement renouvelé a pu apporter des solutions concrètes sur les freins les moins dotés sur les territoires initialement, notamment la **garde d'enfant, la mobilité, ou encore l'entrée dans un parcours de soins**.

En termes de garde d'enfants, si les **solutions pérennes** sont loin d'être évidentes à mobiliser, des **avancées** ont pu avoir lieu dans le cadre de l'expérimentation, ce qui a pu enclencher le parcours des ARSA vers l'employabilité, voire l'emploi.



(13) Femme de 27 ans, détentrice d'un baccalauréat, vivant seule avec 1 enfant à charge, orientée en reprise de stock vers un parcours Socio-équilibré, délivré par un opérateur conventionné, dont le frein relatif à la garde d'enfant a été levé et a permis l'accès à un emploi court

Pour cette bénéficiaire, les difficultés rencontrées concernant l'accès à un mode de garde pérenne pour son enfant, constituaient le principal obstacle dans l'accès à l'emploi : *« je n'ai jamais repris d'études car j'avais ma fille, j'ai demandé le RSA car je ne travaillais pas, c'était un cercle vicieux, comme je n'avais pas la chance de bénéficier d'une place en crèche parce que je ne travaillais pas, je n'ai jamais trouvé de travail, je ne pouvais pas la faire garder, alors que je voulais travailler »*. Elle a été mise en relation avec une plateforme dédiée pour la résolution de ce frein, où elle a également été accompagnée sur le volet de la parentalité. L'obtention de ce mode de garde lui a permis de se rendre disponible pour rechercher un emploi, se rendre aux entretiens. Avec l'appui de sa référente de parcours, elle a rencontré des entreprises d'insertion et été accompagnée dans le processus de recrutement. Elle est aujourd'hui en CDD pour une période de 4 mois.

Concernant la **mobilité**, il faut tout d'abord noter que les problématiques rencontrées ne sont pas les mêmes selon les territoires et selon les publics. Ce n'est en effet pas la même chose d'accompagner à la prise des transports en commun (mobilité psychologique ou financière souvent) ou à l'accès au permis de conduire dans les milieux ruraux notamment (mobilité physique). Les deux problématiques ont pu être traitées dans le cadre de l'accompagnement, avec la réalisation de diagnostics mobilité, le don/financement de titres de transports, ou des financements directs en lien avec la mobilité (contrôle technique, permis de conduire, garage solidaire...). Le cas échéant, ces actions produisent des effets très positifs sur les allocataires, qui peuvent alors se concentrer sur la recherche d'emploi à proprement parlé.



(88) Homme de 49 ans, BTS, au RSA depuis 10 ans, parcours Socio-professionnel délivré par un opérateur suite à une reprise de stock, après une longue période sans réel suivi

Accompagné sur un rythme d'un rendez-vous en présentiel toutes les deux semaines, l'allocataire souhaite se former et travailler dans l'animation. Pour cela, il cherche dans un premiers temps un centre de formation. Il a également bénéficié d'une aide financière au contrôle technique pour résoudre un problème de mobilité. Il apprécie l'aide de la référente et constate que celle-ci mobilise du réseau pour l'aider sur les différents volets de son projet : *« je vois qu'elle cherche activement des renseignements avec des personnes, elle me fait part dès qu'il y a une piste. Elle me donne une piste à laquelle je n'ai pas forcément accès ; « quand on fait tout seul ça peut être dur, mais quand on est à deux, c'est mieux. C'est l'appui de la référente qui fait la différence, on se sent moins seul. »*

Concernant **l'entrée en parcours de soins**, l'accompagnement a permis à certains bénéficiaires de rencontrer des professionnels et d'engager un traitement de fond sur le long terme. C'est par exemple le cas pour traiter des problématiques d'addiction :



(12) Homme de 39 ans, détenteur d'un CAP, ayant une problématique d'addictions, au RSA depuis une dizaine d'années, orienté en reprise de stock en parcours Emploi, assuré par France Travail

Face à des problématiques d'addiction, ce bénéficiaire a été orienté, en plus de son accompagnement par France Travail, vers une structure spécialisée, afin d'entrer en parcours de soins, où il est suivi deux à trois fois par semaine. L'addition des activités proposées dans le cadre de ce parcours médicalisé spécifique et celles proposées au titre de la recherche d'emploi a généré une dynamique positive pour le bénéficiaire, contribuant de concours à la réussite de

son sevrage : « J'ai fait des formations pour la connaissance de soi, 1h ou 2h de sport par semaine, ça me permet de me libérer. Je suis content, ça m'a aidé pour passer le cap pour arrêter mes consommations ».

La concrétisation d'un accès aux droits qui sécurise les parcours

L'amélioration de l'accès au droit est manifeste et relevée dans la plupart des territoires, tout particulièrement concernant des personnes pour lesquelles le bénéfice de l'accompagnement renoué permet de déclencher des démarches d'accompagnement social pour trouver un logement, ou d'accompagnement administratif pour la constitution d'un dossier de demande de RQTH et de demande de l'AAH.

La rencontre avec des professionnels permet ainsi de régler des situations administratives compliquées voire bloquantes pour les recherches d'emploi. **En général, l'idée n'est pas que le référent de parcours traite lui-même la problématique, mais qu'il enclenche les démarches pour lever les freins identifiés.** L'accès aux droits va concerner plusieurs types de situations (liste non exhaustive) :

- Les problématiques liées au handicap ou à l'inaptitude, qui peut passer par la mise en place d'un dossier à la MDPH en vue d'une RQTH, à la demande de l'AAH... ;
- Le montage d'un dossier de surendettement ;
- La concrétisation d'une demande d'hébergement ou de logement social...

Cette approche implique une bonne connaissance du système d'acteurs local pour les référents, afin d'orienter l'ARSA vers les bons interlocuteurs au regard des problématiques rencontrées.



(35) Femme de 53 ans, détentrice d'un BEP, vivant seule sans enfant à charge, au RSA depuis 2 ans, en parcours Social, assuré par le CCAS, rencontrant des problématiques de santé

Au regard de problématiques de santé spécifiques, la bénéficiaire éprouvait des difficultés pour mener à bien, en autonomie, les démarches d'obtention d'une RQTH. C'est avec l'appui de sa référente que les démarches ont pu être engagées. Au-delà de la demande de RQTH, la référente l'a également accompagnée sur la constitution d'un dossier de surendettement. Ces différentes démarches administratives ont permis de travailler sur la résolution des freins rencontrés : « Je peux poser toutes les questions possibles, elles me renseigneront, elles ont été très efficaces ».

Des situations et des sujets pour lesquels les avancées sont plus difficiles

Si des freins ont donc pu être levés, certaines problématiques sont particulièrement difficiles à traiter. Cela peut s'expliquer soit par un manque d'offre de services sur le territoire (par exemple sur la garde d'enfants), soit par un temps long nécessaire à la lever du frein (cas du logement ou de la santé notamment), ou encore en raison des caractéristiques des ARSA (difficulté à définir un projet professionnel, qualification non adaptée aux volontés, niveau de diplôme trop faible...).

Concernant le **logement**, les solutions envisagées sont souvent lentes à se concrétiser, voire difficiles à activer :



(69-LM) Homme de 33 ans, sans diplôme, ayant été sans abri trois ans, orienté en reprise de stock vers un parcours Social, assuré par un opérateur conventionné

La problématique de logement constituait le frein principal pour ce bénéficiaire, qui a connu un parcours de rue pendant plusieurs années. C'est avec l'appui d'un travailleur social qu'il a pu réaliser les différentes démarches administratives nécessaires pour l'obtention d'un logement. Cependant, et compte tenu des délais de réponse et d'accès à une solution pérenne, la question de l'emploi, abordée avec sa référente de parcours, est restée en suspens pendant plusieurs mois. A date, il a trouvé un appartement, qui lui permet d'envisager une réinsertion professionnelle : *« On discute, on regarde la situation, mais jusqu'à présent j'étais sans-abri, donc [ma référente] me disait qu'elle ne pouvait rien faire pour moi, c'est le CCAS qui m'a trouvé un appartement ».*

Sur la **santé**, de nombreuses incertitudes peuvent exister quant aux possibilités réelles des ARSA de s'engager dans une démarche de recherche d'emploi active, ce qui se cumulent à une potentielle absence de solution. Aussi, les problématiques de santé dans l'entourage (**situation d'aidant**) sont difficilement traitées pour trouver une solution pérenne :



(69-LM) Homme de 30 ans, sans diplôme, au RSA depuis 4 ans, vivant chez sa mère souffrant de problèmes de santé, orienté en reprise de stock en parcours Socio-professionnel, délivré par un opérateur conventionné

En raison de difficultés financières, ce bénéficiaire vit chez sa mère, dont il s'occupe compte tenu des problématiques de santé qu'elle rencontre. Il est suivi une fois par mois par sa référente afin de faire le point sur sa situation. Les activités proposées par sa référente ne sont pas compatibles avec ses contraintes familiales et lui semblent, parfois, inadaptées à son projet professionnel : *« Moi je n'ai pas le temps pour ça, faut que j'aide ma mère et ils veulent que je perde du temps pour prendre confiance en moi, n'importe quoi ».*



(59) Homme de 60 ans, vivant seul et ayant eu d'importants problèmes de santé en cours d'accompagnement « remobilisation »

Ce bénéficiaire s'est éloigné de l'emploi il y a 6 ans à la suite de l'apparition de plusieurs problèmes de santé notamment le diabète. Son entrée en parcours est marquée par un refus de renouvellement de RQTH, et l'instruction d'un second dossier préparé par sa référente qui est assistante sociale. Dans l'attente de la réponse de la MDPH il a travaillé à son projet professionnel, *« j'ai l'espoir de travailler à nouveau dans le nettoyage car j'ai un CAP nettoyage. Je pense faire du travail à mi-temps, 4h par jour peut-être le matin ou l'après-midi ».*

Au cours du second entretien, il expliquera que sa situation s'est fortement dégradée : *« Je suis tombé dans ma salle de bain, résultats, 3 côtés cassés, donc on a fait une pause avec [ma référente], puis j'ai eu deux infarctus donc j'ai passé un moment à l'hôpital ».*

Finalement, il ne retravaillera pas *« Là je ne peux plus, j'ai vu le médecin il m'a dit que je devais arrêter de travailler donc maintenant j'attends la retraite »*

La question de la définition d'un projet professionnel est souvent difficile à traiter pour les personnes n'ayant pas travaillé depuis plusieurs années. Si des avancées peuvent avoir lieu (cf. Ci-avant), des ARSA n'arrivent pas à se fixer sur une orientation ce qui bloque la dynamique de leur parcours. Ces situations sont renforcées dans les cas où les personnes n'ont aucun diplôme, voire peu de savoir-être nécessaire pour intégrer la vie professionnelle :



(12) Femme de 45 ans, détentricrice d'un BTS, vivant seule avec 1 enfant à charge, au RSA depuis 10 ans, orientée en reprise de stock vers un parcours Emploi délivré par un opérateur conventionné, avec un projet professionnel de création d'entreprise peu défini

Cette bénéficiaire, qui souhaite créer une entreprise dans le domaine de la maroquinerie, éprouve des difficultés à structurer son projet. Elle fait part d'hésitations importantes sur le développement de cette activité (secteur d'activité, identification d'une clientèle...). Ses doutes sont évoqués avec son référent, qui lui propose divers ateliers et échanges collectifs afin de faire mûrir son projet. Toutefois, après plusieurs mois, la situation ne s'est pas précisée et la bénéficiaire indique se sentir démotivée : *« Ses conseils sont utiles, mais je ne suis pas sûre de ce que je veux faire [...] Je suis indécise, je n'avance pas trop »*.



(69 – LM) Femme de 44 ans, sans diplôme, mariée avec 5 enfants à charge, sans expérience professionnelle, au RSA depuis 14 ans, orientée sur reprise de stock en parcours Socio-professionnel, assuré par un opérateur conventionné

Cette bénéficiaire, d'origine étrangère, n'a pas de diplôme et ne possède aucune expérience professionnelle. Au démarrage de son accompagnement, elle a fait part de craintes sur sa recherche d'emploi : absence de connaissance des codes du monde du travail, difficultés à interagir avec d'autres, n'a plus été scolarisée après le CM1. Sa référente lui a proposé, avant de réfléchir et de construire son projet professionnel, de participer à différents ateliers, afin de se familiariser avec la prise de parole en public et pour découvrir des compétences à valoriser dans sa recherche d'emploi, qui ne seraient pas uniquement liées à l'obtention d'un diplôme (compétences relationnelles, soft skills...) : *« ça m'a permis de sortir, au début je ne voulais pas, je ne comprenais pas trop et finalement c'étaient des jolis moments, je suis toujours en contact sur WhatsApp avec des femmes rencontrées là-bas »*.

Parfois des configurations qui paraissent sans issue, dans lesquelles trouver des solutions / stratégies d'accompagnement est particulièrement difficile quand les personnes ne sont pas dans la perspective de travailler. C'est le cas par exemple pour les allocataires de très longue date, n'ayant pas travaillé depuis longtemps, mais pour lesquels aucun frein périphérique n'est identifié.



(13) Homme de 44 ans, détenteur d'un CAP, au RSA depuis 14 ans, reprise de stock en parcours « emploi », accompagné par France travail

Bénéficiant d'un rendez-vous par semaine en présentiel d'une durée d'environ 30 minutes depuis janvier 2024, ce bénéficiaire a refait, avec l'aide de son conseiller référent de parcours, son CV et sa carte de visite sur le site de France Travail. Il a participé à plusieurs forums de recrutement et a visité des chantiers d'insertion. Son référent identifie chaque semaine des entreprises à démarcher. Il a contacté seulement une partie de ces entreprises pour leur transmettre son CV, sans retour positif à date.

Il apprécie la posture du référent : *« ça fonctionne très bien, on n'est pas d'accord sur tout, mais il y a de la discussion [...] Il est super gentil, super sérieux. Dès le début, il a bien compris la situation, je l'ai trouvé actif, ça se voit qu'il aime faire ça, il fait des efforts pour me proposer des choses, des contacts, c'est vraiment un brave monsieur, très présent »*. Il souligne la difficulté qu'il rencontrait à contacter son précédent conseiller FT : *« je sollicitais des rendez-vous, il n'y*

avait jamais de créneaux qui correspondait, il n'y avait pas vraiment d'accompagnement mis en place. J'avais demandé à changer de conseiller, je n'ai jamais eu de nouvelle ».

Pour autant le bénéficiaire a conscience que son degré de mobilisation reste limité : son référent lui a proposé plusieurs ateliers et une orientation vers l'action « Dynamique + », qu'il n'a pas acceptée (manque d'intérêt, difficultés à faire garder ses enfants) : « *A chaque rdv, on refait le point, on discute de ce que j'ai fait, on parle beaucoup du métier. Il me propose toujours des entreprises à contacter, franchement c'est très bien. Moi je n'ai pas toujours le temps de faire tout ce qu'il me demande, c'est de ma faute quand ça n'avance pas toujours* ». Il a une faible rémunération perçue de l'économie informelle.

A date, il n'a pas trouvé d'emploi et continue ses recherches. L'accompagnement avec son référent se poursuit.



(35) Femme de 27 ans, sans diplôme, appartenant aux gens du voyage, au RSA depuis 2 ans, orientée en flux vers un parcours Social, assuré par le CCAS

Cette bénéficiaire, appartenant aux gens du voyage, est amenée à déménager très régulièrement, en changeant de département voire de région, environ tous les 3-5 mois. Elle a rencontré à quelques reprises avec sa référente, mais son parcours a été très haché, compte tenu de ses faibles disponibilités et de son incertitude sur sa localisation dans les mois à venir. Cette situation ne lui a pas permis de se projeter sur une recherche d'emploi. L'accompagnement s'est alors concentré sur l'appréhension des techniques de recherche d'emploi, de manière à outiller la bénéficiaire quand elle disposera d'une meilleure visibilité sur la suite de son parcours (aide au CV...) : « *Ma référente est présente, mais là je prépare mon départ pour mai. Elle est prévenue, je fais les démarches avec elle* ».

5.4.8 Des effets sur l'accès à l'emploi

Un projet professionnel qui est questionné et qui s'étaye

Avant de travailler sur l'accès à l'emploi directement, de nombreux ARSA ont besoin de **redéfinir leur projet professionnel**. C'est particulièrement le cas pour les bénéficiaires qui n'ont pas travaillé depuis longtemps, ou qui connaissent de nouvelles contraintes (RQTH ou inaptitude par exemple). Cela peut impliquer des démarches de reconversion, pour lesquelles plusieurs étapes doivent être construites (de l'identification des possibilités à l'éventuelle formation avant l'accès au métier). Ce travail sur le projet est souvent l'occasion de remobiliser des ARSA qui n'était plus (ou peu) investis dans leur parcours d'accès à l'emploi.



(59) Homme de 45 ans, effectuant une reconversion professionnelle aux termes de son accompagnement en parcours emploi

Après une longue période d'inactivité liée à une maladie professionnelle (respiratoire) ce bénéficiaire est rentré en formation en fin de parcours. Un premier projet élaboré avec sa conseillère en milieu de parcours n'a pas abouti, car son profil ne correspondait pas auprès de l'organisme de formation. Cet échec a généré beaucoup d'énervement, mais aucune critique ne portait sur sa référente « *je sais qu'elle fait ce qu'elle peut, que ça ne dépend pas d'elle* ».

Ce bénéficiaire explique que même si « *les ateliers CV et lettre de motivation, ne me sont pas utiles* », son choix d'orientation métier « *a émergé avec les ateliers de découverte métier* ».

Il estime que cela a permis de construire un projet mieux adapté à sa situation de travailleurs handicapé.

« Forcément quand on voit quelqu'un fréquemment on est bien accompagné comme on doit l'être, quand c'est tous les 6 mois, comme avec Pôle Emploi, ce n'est pas trop ça ».

Enfin une phase d'immersion (obligatoire) en entreprise a permis de confirmer son nouveau projet professionnel. « J'ai pu voir le terrain, l'ambiance, voir que j'en étais capable, donc oui ça a confirmé mon projet »

Une mise en présence des entreprises plus fréquente

Bien que les processus de mise en place d'une organisation pour développer la relation aux entreprises aient mis du temps à s'opérationnaliser (cf. ci-avant), tous les professionnels ont cherché à faciliter la mise en relation entre les ARSA et les entreprises. Cela s'est appuyé sur différentes modalités, avec des forums de l'emploi, des rencontres plus informelles, des périodes d'immersion ou encore des mises en relations directes sur la base des CV.

Si la dimension "emploi" a bien été mise en avant dans les parcours (comme décrit précédemment), sa concrétisation devait notamment s'appuyer sur les immersions. Dans tous les territoires, la mobilisation de PMSMP qui pouvait constituer une nouveauté dans l'ingénierie des parcours, n'est intervenue la première année que dans des proportions que les acteurs locaux considèrent comme encore modestes. Logiquement, ce dispositif a été plus mobilisé dans le cadre des parcours "emploi". Il est toutefois notable que ce type de dispositif peut également s'appliquer à des ARSA du parcours "social", même si les objectifs liés à la PMSMP peuvent être différents (vérifier un projet professionnel, acquérir des savoir-être, découvrir le monde de l'entreprise...).

Tableau 30. Taux d'accès des allocataires accompagnés à la PMSMP (mai 2024)

	Ensemble des 18 territoires expérimentaux	Moyenne des 8 territoires étudiés	12	13	21	35	59	69-LM	88	974
Tous parcours	2,3%	2,8%	1,4%	2 %	0,9%	2,9%	2,1%	1%	3,1%	8,1%
Parcours "emploi"	3,6%	4,3%	1,9%	2,5%	1,7%	4,1%	2,8%	2%	6,4%	10,2%
Parcours "socio-pro"	2,2%	2,1%	2,9%	1,7%	0,7%	6%	1,8%	0,3%	0,8%	9,7%
Parcours "social"	0,7 %	1,0%	0,4%	0,4%	0,2%	1,2%	0%	0,6%	1,1%	3,3%

Source : Tableau de bord national de suivi des expérimentations de l'accompagnement renouvelé des bénéficiaires du RSA
Calcul – Amnyos – Pluricité. Le taux mesure le rapport entre le nombre total d'orientations et le nombre de bénéficiaires de la PMSMP.

Il est notable que des disparités entre les territoires existent. **Parmi les 8 territoires étudiés, la part d'ARSA ayant bénéficié d'une PMSMP varie au global de 0,9% à 8,1%**, sans que ces écarts n'aient une explication entièrement stabilisée (même si le développement des actions en faveur de la mobilisation des entreprises peut jouer).

La mobilisation de PMSMP dans l'optique d'une reconversion semble particulièrement pertinente pour les ARSA, comme l'indique l'exemple suivant :



(88) Femme de 35 ans, détentricrice d'un CAP, en couple avec 3 enfants à charge, rencontrant des problématiques de garde d'enfants, au RSA depuis plusieurs années, orientée en flux vers un parcours Socio-professionnel, délivré par le CD

Après avoir exercé en tant que fleuriste pendant plusieurs années, la bénéficiaire s'est engagée dans une reconversion professionnelle, afin de devenir diététicienne. Pour conforter ce projet, sa référente l'a orientée vers divers ateliers (reprise de confiance en soi par exemple) et vers la réalisation de deux immersions. A date, elle a réalisé la première immersion, qui lui a permis

de découvrir l'environnement professionnel visé. Elle plébiscite la perspective de pouvoir en réaliser une seconde et le caractère progressif de la construction de son projet : « *On prend plus le temps de s'intéresser à notre projet, on ne cherche pas à nous faire faire autre chose* ». Elle a également particulièrement apprécié le soutien continu apporté par sa référente : « *lors de l'immersion, j'avais des angoisses. Je l'ai appelée, elle ne m'a pas laissée comme ça* ».

Un accès à la formation qui semble facilité

Pour faciliter les démarches de reconversion professionnelle ou accompagner la montée en qualification des ARSA, la formation est régulièrement mobilisée dans les parcours. Le taux d'accès à la formation des ARSA dans le cadre de l'accompagnement renouvelé est de 6,4%. A titre de comparaison, en 2020, entre 8% et 10% (selon les trimestres) des demandeurs d'emploi ont accédé à une formation¹¹. Si ce taux est plus élevé, il concerne structurellement des personnes moins éloignées de l'emploi que les ARSA. Le taux observé dans le cadre de l'expérimentation apparaît donc plutôt important au regard des profils des publics accompagnés, même si ce sont principalement les publics orientés en parcours « emploi », plus proches du profil moyen des demandeurs d'emploi.

Tableau 31. Taux d'accès des allocataires accompagnés à la formation début mai 2024 pour l'ensemble des 8 territoires étudiés (mai 2024)

Taux d'accès à la PMSMP par rapport au nombre d'entrées										
	Ensemble des 18 territoires expérimentaux	Moyenne des 8 territoires étudiés	12	13	21	35	59	69-LM	88	974
Tous parcours	6%	6,4%	5,3%	7,6%	4%	5,9%	8,7%	7,3%	7,3%	4,3%
Parcours "emploi"	8,5%	9,0%	7,4%	10,4%	5,9%	8%	10,6%	10,1%	15,2%	5,4%
Parcours "socio-pro"	6,7%	6,5%	5,8%	4,2%	5,7%	9,8%	9,4%	7,2%	3,4%	7,1%
Parcours "social"	1,8%	2,1%	2,7%	2,8%	1,3%	3,4%	0,9%	1,8%	2%	1,4%

Source : Tableau de bord national de suivi des expérimentations de l'accompagnement renouvelé des bénéficiaires du RSA
Calcul – Amnyos – Pluricité. Le taux mesure le rapport entre le nombre total d'entrées et le nombre d'entrées en formation enregistrées.

Comme pour les PMSMP, des différences importantes existent entre les 8 territoires étudiés, avec un taux d'accès à la formation qui varie entre 4% et 8,7%.

Pour les bénéficiaires, l'entrée en formation semble avoir été grandement facilitée par l'action de leur référent de parcours. La proactivité des conseillers et l'écoute sont généralement mises en avant pour expliquer le déblocage de situation. Dans les entretiens menés, la formation a surtout été mobilisée à des fins de reconversion professionnelle.



(12) Femme de 37 ans, détenant un CAP de coiffure, percevant le RSA depuis une dizaine d'années, mère célibataire avec un enfant à charge, orientée en reprise de stock en parcours « emploi » et accompagnée par France travail dans une démarche de reconversion professionnelle

11 DARES Analyse n°18, Comment évolue l'accès à la formation des demandeurs d'emploi ?, Mars 2023.

Engagée dans un parcours de reconversion professionnelle passant par le suivi d'une formation AFPA, elle exprime une grande satisfaction quant à l'accompagnement reçu de sa nouvelle conseillère de France travail, qu'elle juge adapté et efficace, contrastant avec ses expériences antérieures : *« C'est une des premières conseillères à l'écoute que j'ai eu, j'ai rien à redire, elle fait super bien son taff. Elle m'a aidée et bien conseillé. Elle est à l'écoute de ce que je veux. Pour illustrer : je l'ai rencontré le lundi, 15 jours après j'étais inscrite dans ce que je voulais faire. Alors qu'avant il n'y avait pas d'écoute, on se heurtait à un mur avec les précédentes, elles me disaient : Pourquoi vous voulez faire ça ? Vous avez qu'à repartir faire coiffeuse. »*



(35) Femme de 30 ans, détenant un baccalauréat, percevant le RSA depuis 3 ans, orientée en reprise de stock vers un parcours Emploi assuré par France Travail, sans frein particulier identifié

Bénéficiant de rendez-vous hebdomadaires avec son référent de parcours, elle a réalisé de nombreuses activités proposées par ce dernier : ateliers sur les techniques de recherche d'emploi, sur le CV, recherche d'aides financières pour un projet de reconversion professionnelle, afin de devenir assistante de gestion. Elle était à la recherche d'une formation et de solutions permettant de lever les freins rencontrés pour y parvenir (frais de transport notamment). Avec l'appui de son référent, elle a identifié une formation en BTS correspondant à ses attentes, ainsi que les aides financières mobilisables pour couvrir les frais liés aux transports. Elle démarre ainsi prochainement sa formation. Elle souhaite pouvoir être à nouveau accompagnée par France Travail après cette dernière, lorsqu'elle sera en recherche d'emploi, au vu de sa satisfaction concernant l'accompagnement dont elle a bénéficié : *« C'est compliqué de chercher des entreprises quand on ne connaît pas, je me sens beaucoup plus aidée [...] On se sent aidé, notamment avec le fait de faire des points toutes les semaines »*

Enfin, certaines personnes ont pu être accompagnées sur de nombreuses problématiques depuis l'entrée dans l'expérimentation, cumulant levée des freins, formation, et contacts avec les entreprises :



(13) Femme de 38 ans, détenant un master 2, mariée avec 2 enfants à charge, percevant le RSA depuis plusieurs années, disposant d'une faible maîtrise de la langue française, orientée sur le flux vers un parcours Socio-professionnel, assuré par un opérateur conventionné

Cette bénéficiaire, d'origine étrangère, possédait un faible niveau de maîtrise de la langue française. Accompagnée sur une durée de 10 mois, son parcours a été construit autour de la résolution de deux freins prioritaires : la maîtrise de la langue et une solution pérenne pour la garde de ses enfants. Pour travailler son apprentissage de la langue française, sa référente l'a orientée vers ateliers collectifs, afin qu'elle puisse s'exprimer à l'oral et échanger avec d'autres. Elles ont travaillé ensuite sur son projet professionnel, car elle n'avait pas d'idée précise de ce qu'elle souhaitait faire. Elle a réalisé 3 immersions en entreprise pour découvrir différents métiers (agent polyvalent, ATSEM, AVS) : *« je savais pas ce que j'aime, il y a beaucoup de travail en France, je ne savais pas quoi faire, je sais pas faire un CV, une lettre de motivation, on fait des cours dans l'OFII mais ça ne suffisait pas, ça n'était pas comme vraiment les entreprises veulent, j'avais encore des problèmes de grammaire, d'orthographe »*. En parallèle, elle a été accompagnée par une plateforme dédiée sur la garde de ses enfants. Son frein a pu être levé, avec une solution pérenne pour ses deux enfants. A date, elle a trouvé un stage dans une crèche et va démarrer une formation d'un an en juin (CAP Petite enfance), pour laquelle elle sera rémunérée.

Un niveau important d'accès à l'emploi, étape de parcours ou emploi durable

En août 2024, **38,3 % des allocataires accompagnés depuis 6 mois au moins avaient accédé au moins à un emploi, avec une proportion logiquement supérieure à 50 % (53,2 %) chez les allocataires en parcours « emploi »**¹².

À 6 mois, 11,6 % des allocataires accompagnés depuis 6 mois au moins plus avaient accédé à un contrat de moins d'un mois et plus d'un quart (26,7 %) à un contrat d'un mois ou plus - dont 14,1 % un emploi durable.

Tableau 32. Taux d'accès à l'emploi des allocataires accompagnés pour la totalité des territoires engagés dans l'expérimentation en 2023 (données août 2024)

	Taux d'accès à l'emploi à 6 mois			
	Tous contrats	contrat de moins d'un mois	contrat d'un mois et plus	Dont emploi durable
Tous parcours	38,3%	11,6%	26,7%	14,1%
Parcours "emploi"	53,2%	15,3%	37,9%	20%
Parcours "socio-pro"	39%	12,2%	26,8%	14,1%
Parcours "social"	15,2%	5,5%	9,7%	5,3%

Source : Tableau de bord national de suivi des expérimentations de l'accompagnement renouvelé des bénéficiaires du RSA

Calcul – France travail. Sur la base des données d'août 2024 pour la présence en emploi

Champ : ensemble des territoires engagés dans l'expérimentation en 2023

Etape courte de parcours ou accès à l'emploi durable, **l'accès à l'emploi concerne ainsi près de 4 bénéficiaires sur 10 dans les 6 premiers mois du parcours**.

Mais au-delà du taux d'accès à l'emploi, l'indicateur du **taux de présence en emploi à 6 mois** renseigne plus précisément sur la situation dans laquelle se trouvent les allocataires 6 mois après le démarrage de leur accompagnement.

Le tableau qui suit met en évidence le fait qu'à l'échelle de l'ensemble des territoires de l'expérimentation, **à 6 mois du début de leur accompagnement renouvelé, un peu plus du quart des allocataires sont en emploi (26,1 %), dont environ un sur dix en emploi durable (10,5 %)**. Ce taux est logiquement plus élevé pour les allocataires accompagnés dans la modalité « emploi » : 36,6 % en emploi à 6 mois, dont 15,2% en emploi durable ; et bien moindre pour les allocataires accompagnés dans la modalité « social » : 10,1 % sont en emploi à 6 mois, dont seulement 3,6 % en emploi durable.

Tableau 33. Taux de présence en emploi des allocataires accompagnés pour la totalité des territoires engagés dans l'expérimentation en 2023 (données août 2024)

	Taux de présence en emploi à 6 mois			
	Tous contrats	contrat de moins d'un mois	contrat d'un mois et plus	Dont emploi durable
Tous parcours	26,1%	7,7%	18,4%	10,5%
Parcours « emploi »	36,6%	10,2%	26,4%	15,2%
Parcours « socio pro »	26%	8%	18%	10,2%
Parcours "social"	10,1%	3,6%	6,5%	3,6%

Source : Tableau de bord national de suivi des expérimentations de l'accompagnement renouvelé des bénéficiaires du RSA

¹² Les chiffres qui suivent dans les deux tableaux portent sur l'ensemble des territoires engagés dans l'expérimentation en 2023, et pas exclusivement les 8 territoires étudiés. Ils s'appuient sur les données d'août 2024 qui ont été exploitées par France travail pour alimenter les données du tableau de bord national (mise à jour : mi-octobre 2024).

L'accès à l'emploi concerne tous les types de parcours, même si taux d'accès à l'emploi et le taux de présence en emploi sont proportionnels au type d'accompagnement réalisé, avec des niveaux d'accès à l'emploi plus de trois fois supérieurs pour les personnes en parcours « emploi » par rapport à celles en parcours « social ». Cette différenciation des résultats accrédite l'idée d'une convergence entre d'une part les caractéristiques des publics orientés sur les différentes modalités d'accompagnement (leurs besoins et leurs atouts), et d'autre part les caractéristiques des accompagnements délivrés.

Les données dont disposent les évaluateurs ne permettent pas d'apprécier **dans quelle mesure ces chiffres témoignent d'une amélioration de l'accès à l'emploi** par rapport à la situation préexistante.

Mais il est avéré que l'une des transformations les plus marquantes des parcours expérimentés réside dans le fait que le sujet de l'accès à l'emploi est abordé plus tôt et de manière plus centrale (cf. ci-avant).

Il est notable que pour une partie des ARSA, l'accès à l'emploi se fait via des emplois aidés. Dans ce cas, les contacts avec les référents de parcours continuent, ce qui est jugé utile et pertinent.



(35) Homme de 35 ans, détenteur d'un CAP, au RSA depuis plusieurs années, orienté en reprise de stock vers un parcours Emploi assuré par France Travail

Au moment de son entrée dans le parcours d'accompagnement, ce bénéficiaire avait un projet professionnel précis : il souhaitait être accompagné dans la signature d'un contrat aidé lui permettant de travailler dans un petit commerce (épicerie) tenue par des membres de sa famille. Il rencontrait des difficultés dans l'appréhension des différentes étapes administratives relatives à cette démarche. Accompagné par un conseiller France Travail, il a pu mener à bien ce projet, aboutissant à la signature d'un CUI-CAE. L'accompagnement se poursuit pour lever les freins identifiés (logement, mobilité), afin de favoriser son insertion professionnelle durable : *« je ne savais pas trop vers qui me tourner, mes patrons non plus. Là, France Travail m'a aidé, ils se sont déplacés avec ma référente RSA pour signer le contrat »*.



(35) Femme de 34 ans, détenant un CAP, vivant seule avec 2 enfants à charge, percevant le RSA depuis peu, orientée sur le flux vers un parcours Emploi assuré par France Travail, sans frein particulier identifié

Pour cette bénéficiaire ayant connu une situation familiale difficile (décès de son mari) et n'ayant pas travaillé depuis la naissance de ses enfants, le retour à l'emploi suscitait un certain nombre de craintes. Les rendez-vous par quinzaine avec son référent de parcours ont permis d'appréhender le retour à l'emploi progressivement, en passant par une pluralité d'activités proposées : ateliers collectifs, mise en relation avec des entreprises... Elle a également été accompagnée dans la préparation d'une candidature pour un emploi en mairie en contrat aidé, qu'elle a réussi à obtenir. Le poste d'agente d'entretien des espaces verts lui a particulièrement plu : *« ça me plaît, c'est dans les espaces verts en mairie, j'aime bien être dehors, je me sens bien avec les collègues »*. A l'issue, elle s'est vu proposer un CDD de 12 mois renouvelables, dans le cadre d'un Parcours Emploi Compétences.

Pour les personnes les plus proches de l'emploi, plusieurs estiment que leur accès à l'emploi ne doit rien (ou presque) à l'accompagnement. Ayant fait les démarches de recherche seules et se jugeant

autonomes, l'apport de l'accompagnement est moins ressenti dans ce cas. L'accès à l'emploi semble donc plus ou moins tributaire de l'action du conseiller selon la situation personnelle des ARSA et leur niveau d'autonomie dans la recherche d'emploi.



(59) Femme célibataire de 50 ans avec 3 enfants, niveau Bac, en parcours équilibre et ayant trouvé un CDD de moins de 6 mois par ses propres moyens.

L'accompagnement de cette bénéficiaire se concentre sur la recherche d'une formation pour accéder à un emploi qui lui plaît davantage et surtout qui serait plus stable. En attendant, elle explique que pour s'occuper de ses enfants elle a dû reprendre un emploi rapidement. *« oui ça joue sur la confiance d'être accompagné mais ça n'allait pas assez vite parce que je dois payer les études de mes enfants, et du coup, je devais retravailler tout de suite, je n'avais pas le choix, j'ai postulé à plusieurs emplois et j'ai rapidement été prise, même si ça faisait longtemps que je n'avais pas fait d'entretien d'embauche ».*

Le fait d'avoir trouvé un CDD ne solutionne pas pour autant son problème. *« Je trouve qu'il n'y a pas grand-chose pour aider les mères qui sont seules, j'ai 3 enfants et ça, ce n'est pas pris en compte, parce que je ne peux pas me former si je dois travailler pour mes enfants »*

Il est notable que des ARSA ont été accompagnés sur des projets de création d'entreprise (généralement via un statut d'auto-entrepreneur). La temporalité des investigations ne nous permet cependant pas d'identifier finement les effets des accompagnements en cette matière.

Il sera intéressant à l'avenir de documenter plus précisément les conditions de l'accès à l'emploi, notamment **l'articulation et l'enchaînement des différents types de contrat, la place dans les parcours des contrats proposés par des SIAE, et les caractéristiques des publics qui n'accèdent pas du tout à l'emploi ou seulement à des emplois de très courte durée.**

Les données devront être confortées à l'avenir, pour se rendre compte de ce que peut produire l'accompagnement rénové lorsqu'il est déployé à « un rythme de croisière ».

L'enjeu de sécurisation de la sortie de l'accompagnement rénové et du RSA

Au niveau des parcours, il existe aujourd'hui un enjeu de sécurisation dans le cas où des personnes perdent temporairement leur droit à l'accompagnement (cf. situations décrites ci-avant), notamment dans le cas d'accès temporaire à l'emploi. Les données ci-dessus indiquent ainsi que l'accès à l'emploi a également lieu en tant qu'étape de parcours, dans le cas de contrats courts. Les procédures en cours ne semblent pas toujours satisfaisantes pour assurer une continuité de parcours, ce qui produit une perte de lien avec le référent et donc met en risque le maintien des effets positifs de l'accompagnement. L'enjeu de sécurisation apparaît important, en particulier lorsque la personne perd temporairement le bénéfice de son allocation (et donc de son accompagnement).



(13) Homme de 29 ans, détenteur d'un master 2, en sortie d'études, au RSA depuis 7 mois, orienté sur le flux vers un parcours Emploi assuré par France Travail, sans frein particulier identifié

Se sentant autonome dans sa recherche d'emploi, ce bénéficiaire a souhaité bénéficier d'un accompagnement spécifique sur le monde du travail : maîtrise des codes du monde du travail, présentation de soi en entretien... Avec l'appui de sa référente de parcours, il a travaillé son CV, sa carte de visite, sa lettre de motivation. Elle l'a également aidé dans l'identification

d'offres d'emploi. Il n'a pas participé à des ateliers collectifs ou à d'autres modalités d'accompagnement (n'a pas eu de proposition en ce sens par sa référente). Il a obtenu un CDD de 3 mois en tant qu'agent administratif. Le contact avec sa référente a été maintenu en continu (prise de nouvelles, réponses à ses éventuelles questions...). Ce contrat vient de s'achever : « *[le fait de trouver ce contrat] a été beaucoup plus rapide que si j'avais dû le faire seul, c'est lié à l'accompagnement* ». Il va réaliser prochainement une période d'immersion en entreprise, pour découvrir le métier d'opérateur de numérisation.

Enfin, se pose également la question de la sortie du parcours en raison de la fin du CER, et d'à moyen/long terme envisager le retour de ces ARSA dans une forme d'accompagnement renouvelé. Etant donnée la temporalité des investigations, cette situation n'a pas été observée dans nos travaux. Elle questionne cependant les professionnels par rapport à l'avenir (quels critères de réintégration, profils à cibler, principe d'une reprise de stock permanente...). Pour l'instant, des CER ont été prolongés ou l'accompagnement continué même en dehors de la durée prévisionnelle du CER. Aucune règle claire ne semble en tout cas avoir été partagée sur ce point.

6. Les coûts de l'accompagnement

6.1 Rappels des ambitions et des défis de l'approche par les coûts

L'évaluation de l'expérimentation concernant l'accompagnement rénové des bénéficiaires du RSA dans le cadre de la mise en place de France travail avait notamment pour ambition de « **permettre d'identifier le coût des différents parcours remarquables pour mieux en apprécier l'efficience à la vue du retour à l'emploi observé lors de l'évaluation quantitative réalisée par la Dares.** » »

Cet objectif a été réexprimé dans la formulation de la question évaluative n° 4 : « **Quelles corrélations peut-on relever entre les caractéristiques des parcours expérimentés, leur coût et les effets positifs identifiés ?** » Cette quatrième question évaluative, qui vient en complémentarité et en transversalité par rapport aux trois premières, devait permettre d'identifier et de décrire des corrélations existantes entre les dispositions d'orientation, de diagnostic et d'accompagnement expérimentées, leur coût, et les effets positifs identifiés, en s'attachant à isoler les facteurs explicatifs connexes tels que des contextes ou des profils de publics spécifiques.

L'élaboration du référentiel d'évaluation a été l'occasion de souligner et de préciser à quel point et en quoi cette ambition d'appréhension du coût des parcours expérimentés soulève des questions méthodologiques nombreuses et complexes, à partir du moment où il est question de **construire une corrélation entre les coûts, les réalisations, les résultats**

Il importe en particulier de :

- **déterminer ce qui entre dans le périmètre étudié** lorsque l'on s'attache à appréhender le parcours : accompagnement assuré par le référent, « briques » ou étapes de parcours, étape d'orientation...
- **définir une grammaire ou une nomenclature** décrivant les composantes de l'accompagnement ou du parcours à étudier, qui pourra être appliquée de manière cohérente à la variété des configurations expérimentées dans les territoires, et permettra ainsi d'opérer des comparaisons valables en termes de parcours par individu.
- **déterminer la nature des coûts à prendre en compte** pour chacune de ces composantes, et de vérifier l'accessibilité des sources d'information qui permettront de renseigner (mesure ou estimation) l'évaluateur sur les coûts réels.
- **recueillir ou recomposer les données relatives aux coûts dans un cadre analytique** qui permette d'appréhender la typologie des réalisations
- disposer **de données sur les effets ou les résultats** qui puissent elles-mêmes être corrélés aux réalisations et aux coûts.

6.2 L'approche des coûts des parcours sur le terrain

La première phase d'investigation a permis d'affiner l'appréhension de l'opportunité et surtout de la faisabilité de cette approche, en nous appuyant sur **les approches des acteurs, les outils et les indicateurs qu'ils utilisent et qui pourraient être mobilisés pour appréhender les coûts des parcours et les mettre en relation avec leurs caractéristiques ainsi que leurs effets.**

6.2.1 Un intérêt marqué et partagé pour la question des coûts

Les entretiens menés avec l'ensemble des acteurs institutionnels et opérationnels sur les territoires (CD, France Travail, DDETS, CAF, opérateurs...) ont montré **un réel intérêt pour appréhender le coût des parcours et de l'accompagnement renouvelés.**

Cet intérêt trouve source à dans deux préoccupations :

En premier lieu, **ils partagent une même préoccupation d'optimisation de l'efficience** des politiques d'insertion, de l'accompagnement et des parcours des bénéficiaires. La perspective de disposer d'une analyse des coûts au prisme de la recherche de l'efficience est ainsi une préoccupation commune.

Tous les acteurs interrogés partagent également une **même préoccupation de soutenabilité économique** : quelle possibilité auront-ils de financer le coût que suppose le passage à l'échelle du département ?

Il est à noter d'ailleurs que si les territoires de l'expérimentation se caractérisent par un dimensionnement relativement proche en termes de nombre d'allocataires à accompagner, **l'écart quantitatif à combler pour un passage à l'échelle serait très variable selon les territoires**, dans un contexte où le dimensionnement des politiques d'insertion et des systèmes d'acteurs est lui-même très hétérogène

Dans le prolongement de l'intérêt porté à la question des coûts, les acteurs partagent enfin des **questionnements sur la possibilité de disposer de données en termes de coût-bénéficiaire et de coût-parcours**, qui renvoie à un outillage des pratiques et à des outils dont la variété, comme les insuffisances, constituent de réelles limites.

6.2.2 Des préoccupations pas tout à fait similaires selon les acteurs

Du côté de France Travail, la question du coût de l'accompagnement renouvelé se pose essentiellement en termes de ressources humaines. La baisse de la taille des portefeuilles pour l'accompagnement des ARSA au titre de l'expérimentation entraîne la nécessité de **déployer davantage de ressources pour accompagner un nombre similaire de personnes.** Lors de l'expérimentation, cette réorganisation s'est faite à isopérimètre financier. Les agences ont trouvé des solutions pour obtenir les ressources supplémentaires en bénéficiant de redéploiements internes validés au niveau de la DR ou de la DT, voire dans un cas en mobilisation des moyens du PRIC pour financer un prestataire portant une ingénierie d'accompagnement expérimentale. Toutefois, de l'avis de l'ensemble des DT rencontrées, ces redéploiements qui ont été possibles pour les besoins de l'expérimentation ne suffiront pas pour couvrir

les besoins liés à l'extension du dispositif à l'ensemble d'un département. En second lieu, la question se pose également du financement des actions ou des places liées à la mise en œuvre des parcours.

Du côté des Départements, les coûts supplémentaires liés à l'accompagnement renouvelé s'expliquent essentiellement par le besoin de renforcer les ressources humaines de la collectivité et le financement d'opérateurs externes. Ce renforcement concerne à la fois l'orientation, l'accompagnement (baisse de la taille des portefeuilles et intervention d'opérateurs conventionnés au titre de la référence de parcours), et **les actions mobilisables dans le cadre des parcours d'insertion.** La réponse à ces besoins a bénéficié de l'octroi des moyens supplémentaires négociés au titre de l'expérimentation. Pour mémoire les Départements ont reçu un financement pour l'expérimentation, dont le montant a été réparti entre des coûts de pilotage et d'ingénierie, des coûts liés à l'accompagnement des publics, des coûts pour prendre en charge des actions visant la levée des freins périphériques, et dans quelques cas des coûts liés à l'adaptation des SI ou des outils numériques. La réponse aux besoins de l'expérimentation a aussi bénéficié de redéploiements de moyens : l'offre d'insertion de droit commun (relevant du PDI) a systématiquement été mobilisée, parfois en partie redéployée et concentrée sur les accompagnements renouvelés, et parfois complétée par une offre complémentaire. Comme pour France Travail, les Départements n'envisagent pas la perspective d'une généralisation sans augmentation des financements.

Pour les DDETS ou les CAF, les coûts associés à l'expérimentation sont essentiellement liés à de la ressource humaine, l'expérimentation ayant entraîné souvent une participation accrue à des réunions, des informations collectives. De fait, certaines interrogent la possibilité de déployer cet investissement à l'échelle départementale, sans moyen complémentaire.

6.2.3 Des acteurs encore peu équipés pour appréhender les coûts des parcours renouvelés en les rattachant à des bénéficiaires et a fortiori à leurs parcours

Appréhender l'efficacité des parcours renouvelés, au sens de la corrélation entre les caractéristiques des parcours, leurs coûts et leurs effets, suppose plusieurs conditions. Il faut pouvoir :

- 1) Isoler le coût des parcours des allocataires du RSA bénéficiaires de l'expérimentation par rapport aux autres coûts.
- 2) Rattacher le coût des parcours aux caractéristiques spécifiques de ces parcours et de leurs bénéficiaires (les parcours étant individualisés).
- 3) Rattacher les caractéristiques des parcours (et leur coût) à des effets pouvant leur être imputés.

Or les investigations montrent que la première et la deuxième de ces conditions posent d'emblée difficultés.

Si les structures dont l'action est dédiée exclusivement au dispositif renouvelé n'ont par définition pas de difficulté à isoler le coût de leur intervention auprès des bénéficiaires de l'expérimentation, il n'en va pas de même pour **les nombreuses structures dont les moyens sont mobilisés à la fois pour l'expérimentation et pour d'autres interventions.**

C'est le cas par exemple :

- Pour le conseiller d'une structure qui sur une partie de son activité suit des publics relevant de l'expérimentation et sur une autre partie suit des publics n'en relevant pas, a fortiori dans un contexte d'alimentation progressive des portefeuilles qui nécessite de panacher des activités pour sécuriser le modèle économique des structures (France travail par exemple, mais pas seulement).

- Pour une structure qui propose des actions bénéficiant de manière indifférenciée à des personnes bénéficiaires de l'expérimentation et d'autres publics : ateliers, formations, mise à disposition d'outils...

En pratique, la **forte imbrication des dispositifs** complique la mise en exergue des données spécifiques relevant de l'accompagnement rénové. Isoler la part de l'action et des coûts imputables à l'accompagnement rénové suppose de disposer d'outils analytiques dont toutes les structures ne disposent pas, loin s'en faut. Plusieurs Départements évoquent l'impossibilité d'isoler la structure des coûts liés à l'accompagnement rénové.

Ainsi, **nous n'avons pas repéré à ce jour de système de comptabilité et de gestion analytique qui permettrait de retracer finement et de manière exhaustive les coûts occasionnés par l'expérimentation** dans les territoires investigués.

En outre, quand des coûts sont identifiés, **ils ne s'appuient pas toujours sur la même unité de mesure**. Au cours des travaux, nous avons rencontré des acteurs qui s'intéressent au **coût unitaire par bénéficiaire**, au **coût par année**, d'autres qui se focalisent sur **une partie des coûts** (RH, ingénierie, investissement...). A ce stade, les éléments recueillis indiquent que l'approche en termes de **coût parcours** est très peu outillée et concrétisée, même si elle questionne les acteurs.

La faible ancienneté du dispositif et le manque de données sur les parcours et leur durée limitent du reste la possibilité de s'intéresser à la corrélation entre moyens déployés et résultats. De ce fait, la troisième condition n'est pas remplie non plus.

Le cumul de ces écueils contraint fortement les possibilités d'une appréhension de l'efficience des parcours et des accompagnements.

6.3 La confirmation d'un besoin préalable de délimitation du périmètre à étudier

Les investigations ont confirmé également la variété des approches possibles du "coût de l'accompagnement rénové France Travail", en même temps que la très grande complexité dont cette variété est porteuse.

Cette complexité tient au croisement de nombreux éléments :

- **La variété des objets à intégrer dans le périmètre de l'analyse**, puisqu'il est possible de considérer :
 - **L'accompagnement** délivré au travers de la **référence de parcours** ;
 - **Les différentes actions ou étapes composant le contenu le parcours** : ateliers, actions de bilan ou de formation, aides sociales, participation à des événements avec des entreprises, contrat aidé... Les différentes « briques de parcours », peuvent elles-mêmes être appréhendées et déclinées de très nombreuses façons), en distinguant :
 - Des « actions » ou « briques » portées par la structure à laquelle le référent de parcours est rattaché. Parfois ces actions sont délivrées par le référent lui-même lorsqu'il intervient à la fois sur de l'accompagnement individuel et des ateliers par exemple, et les coûts de l'accompagnement et des actions connexes peuvent alors être fongibles et difficiles à distinguer dans les budgets de l'accompagnement
 - Des « actions » ou « briques » portées par une autre structure que celle assurant la référence de parcours. On parlera alors de recours à des actions via des « prescriptions croisées ».

- Parmi ces actions, il faut distinguer celles qui sont financées :
 - A partir du budget dédié à l'accompagnement
 - A partir d'un budget dédié à l'offre d'insertion (via le PDI)
 - A partir d'autres lignes budgétaires (formation professionnelle, offre de services de France travail, Contrats aidés, financement des SIAE...)
- **L'ingénierie et le fonctionnement du dispositif territorial** : moyens dédiés à la formation des professionnels, à leur coordination, au pilotage du dispositif, à la communication, au développement des SI... ;
- En partant du principe que l'on exclut le **coût des allocations** en tant que tel.
- **La variété des types de coûts** à prendre en compte :
 - Selon l'objet de la dépense : rémunération correspondant à du temps-homme (coût RH), immobilier, équipement, transports... ;
 - En distinguant coûts fixes (ex : frais de locaux) et coûts variables (frais corrélés au nombre de bénéficiaires : par exemple le nombre de référents assurant l'accompagnement, le nombre de places à financer dans une action...) ;
 - En distinguant également les coûts d'investissement consacrés ponctuellement à la mise en place de l'expérimentation par rapport à des coûts pérennes relevant d'un fonctionnement en vitesse de croisière.
- **La variété des canaux de financement** à considérer :
 - Coûts pris en charge spécifiquement au titre de l'expérimentation ;
 - Coûts pris en charge plus largement au titre de la politique d'insertion des allocataires du RSA, quel que soit le financeur ;
 - Coûts pris en charge à un autre titre : par exemple les moyens de droit commun de Pôle emploi, des politiques sociales et d'insertion au sens large...

Cette variété et cette complexité confirment un **double enjeu** : non seulement la **délimitation d'un périmètre d'observation et d'analyse homogène** des parcours ou des briques de parcours, qui soit commun à des acteurs et des contextes très différents, mais aussi la **disponibilité des outils et des indicateurs permettant d'en appréhender les coûts**, et si possible de rattacher les coûts aux caractéristiques du service rendu, à son bénéficiaire, voire aux effets de l'action.

6.4 La méthode et les matériaux mobilisés

6.4.1 Le parti-pris d'une étude comparée de la référence de parcours

Il a été décidé d'approcher l'efficacité des parcours rénovés en se focalisant sur **l'accompagnement assuré au titre de la référence de parcours**, pour laquelle **les évaluateurs ont tenté d'estimer et de comparer les coûts attachés aux différentes configurations d'accompagnement**.

Les écueils constatés et présentés supra montrent en effet qu'il n'était pas possible à date d'appréhender le coût des parcours dans leur intégralité et encore moins de disposer d'une approche par l'efficacité.

Mais le choix de l'estimation des coûts de l'accompagnement assuré au titre de la référence de parcours présente plusieurs avantages :

- Il s'agit d'une brique essentielle de l'expérimentation, qui concentre une partie importante des moyens apportés (intensification des accompagnements) et dont les retombées sur les parcours sont supposées décisives (cf. la théorie d'action de l'expérimentation).
- A la différence d'autres « briques de parcours », la référence d'accompagnement est en théorie relativement cadrée dans son objet, qui a vocation à bénéficier à des catégories de publics et à produire des effets comparables entre les territoires ;
- L'enjeu du financement de l'accompagnement est majeur dans la perspective de la généralisation de l'expérimentation ;
- La maturité des acteurs semble souvent plus avancée sur la question des coûts de l'accompagnement et de leur estimation que sur d'autres briques de parcours.

Le périmètre pris en compte a été défini progressivement, via des échanges avec les acteurs nationaux et les acteurs des territoires de l'expérimentation.

Le périmètre de coûts pris en comptes

Deux composantes du coût parcours ont été isolées et prises en compte de manière prioritaire pour approcher le **coût des parcours d'accompagnement renouvelé**

La première est le coût de la référence de parcours correspondant à l'accompagnement assuré au titre des trois modalités d'accompagnement prévues par l'expérimentation : à dominante emploi ou professionnelle, sociale ou remobilisation, ou socio-professionnelle.

Le coût est approché **structure par structure** au travers du coût que représente le nombre d'ETP dédiés à l'accompagnement renouvelé d'allocataires.

Le coût de la référence de parcours (fonction d'accompagnement individuel) intègre, de manière marginale, les services connexes éventuellement délivrés par le référent (comme l'animation d'ateliers), dont le plus souvent le montant spécifique n'est pas isolé et se confond avec le coût/homme de la référence de parcours. Est donc pris en compte le front office avec les bénéficiaires en individuel ou en collectif le cas échéant, et le back office associé à la référence de parcours. En revanche les activités de front office ou de back office concernant d'autres missions que l'accompagnement des ARSA au titre de la référence de parcours sont exclues.

La seconde composante prise en compte est le coût des actions mobilisées dans le parcours. Le choix a été fait de considérer uniquement **l'offre d'insertion relevant du PDI** financé par le Département, et des fonds alloués au titre de l'expérimentation, ce qui permet d'approcher le coût des politiques d'insertion pour le Département. Mais le coût spécifique des autres actions susceptibles d'être mobilisées dans les parcours (formation, IAE, contrats aidés, actions de France travail...) n'est pas pris en compte dans cette approche.

Au total, ne sont donc pas pris en compte dans cette estimation :

- Le coût de l'allocation versée,
- Le coût de l'offre de service mobilisée dans les parcours hors PDI : actions de formation, contrats aidés et SIAE, coût des prestations achetées par France travail ou d'autres opérateurs, offre relevant de l'action sociale de droit commun...
- Le coût des actions de droit commun issues du catalogue de France travail ou des Conseils départementaux financées sur d'autres lignes et mobilisées dans le cadre de l'accompagnement des bénéficiaires du RSA. Ces actions représentent un coût moyen estimé de 350 € et dépendent fortement de la durée de parcours.
- Le coût spécifique attaché au pilotage et au management du dispositif.

En préalable nous avons travaillé avec les territoires sur **le recueil de données et la définition d'indicateurs** permettant d'approcher au mieux

- Les **caractéristiques de la référence de parcours pour chaque modalité d'accompagnement** :
 - Nombre d'ETP assurant la référence de parcours
 - Taille des portefeuilles
 - Intensivité de l'accompagnement
 - Durée moyenne des accompagnements
- Le **coût de la référence** de parcours, intégrant le cas échéant les actions « internes » éventuellement comprises dans la référence de parcours
- Le **coût global des accompagnements**, sur la base de 5 catégories d'actions d'un ARSA dans son parcours :
 - La référence de parcours
 - Les actions « internes » éventuellement comprises dans la référence de parcours
 - Les actions « externes » occasionnant un surcoût du parcours (dans le périmètre PDI + offre d'insertion renouvelée)
 - Les actions « externes » n'occasionnant pas de surcoût (offre de service mobilisée sur d'autres lignes de financement)
 - Les activités individuelles pouvant être valorisées au titre des 15-20 h

Le calcul des coûts a reposé sur **une modélisation permettant de mettre en relation le coût correspondant à l'accompagnement d'un bénéficiaire, avec les principaux déterminants qui pèsent sur ce coût** :

- 1) **Le niveau du besoin d'accompagnement** : nombre de bénéficiaires à accompagner, corrélé aux flux d'entrée et de sortie du RSA (dont le solde peut être positif ou négatif selon les années), mais aussi à la politique d'exemptions et d'empêchement qui détermine **l'assiette du nombre d'allocataires à accompagner**.
- 2) **Les capacités d'accompagnement de parcours** par ETP de référent, qui sont **fonction à la fois de la taille des portefeuilles et de la durée des parcours**.
- 3) **Les capacités d'accompagnement nécessaires** pour répondre aux besoins d'accompagnement.

A partir de ces éléments, la modélisation repose sur la mise bout à bout d'**une série d'hypothèses**, qui constituent des **variables de commande** déterminant in fine le **coût unitaire des parcours dans différents scénarii**.

Les 10 hypothèses / indicateurs pris en compte pour estimer les coûts étaient les suivants :

Pour appréhender le besoin / le nombre de bénéficiaires à accompagner

- Le stock à date
- Nombre de personnes bénéficiaires du RSA, en stock au 01.01
- Part des bénéficiaires ne bénéficiant pas de l'accompagnement renouvelé (= assiette de l'accompagnement)
- Répartition des bénéficiaires de l'accompagnement renouvelé selon la modalité d'accompagnement
- Le flux / l'évolution du stock dans l'année
- Nombre d'entrées constatées par an
- Répartition des entrées annuelles selon la modalité de prise en charge
- Taux de sortie annuel du RSA (quel que soit le motif)

Pour appréhender les capacités d'accompagnement théoriques par ETP de référents de parcours

- Taille moyenne des portefeuilles de référent de parcours (nombre moyen de personnes en file active par ETP d'accompagnement)

Pour appréhender les capacités d'accompagnement nécessaires pour répondre aux besoins d'accompagnement

- Durée moyenne de parcours d'accompagnement (cible)

Pour estimer les coûts correspondants

- Coût moyen d'un ETP d'accompagnement (incluant les actions internalisées assurées par le référent)
- Coût unitaire moyen du volet "actions externes" d'un parcours

6.4.2 Les données recueillies

Les investigations auprès des Départements ont permis dans la plupart des cas de rassembler et d'engager l'analyse **d'un jeu de données à la maille de chacune des « références de parcours » portée par une structure dans le cadre de l'expérimentation** (c'est-à-dire pour chaque modalité d'accompagnement délivrée par chaque structure concernée).

Ce jeu de données décrit les éléments suivants :

- Les objectifs visés en termes de **nombre d'ETP de référents** en charges de l'accompagnement
- La **taille moyenne des portefeuilles** des référents
- Les **montants alloués à cette référence de parcours** par les financeurs (en interne par le CD ou pour des structures conventionnées)
- Des **indicateurs d'activités**

Quelques points sensibles ont fait l'objet d'une attention particulière :

- Bien sûr la **délimitation du périmètre d'activité et de coûts pris en compte** a été apprécié au cas par cas, notamment au regard de la nécessité d'isoler la part de l'activité de la structure et des professionnels concernés qui est effectivement dédiée à l'expérimentation lorsque ceux-ci travaillent aussi sur d'autres publics ou dispositifs¹³.
- La nécessité que les données de coûts puissent être rattachées à des **périodes comparables**, alors que leur montée en charge ne s'est pas opérée sur calendrier homogène, ce qui a nécessité de tenir compte de l'écart entre les calendriers prévus et les calendriers effectifs du fait de la progressivité très marquée de la montée en charge, et de recalculer des coûts mensuels moyens les plus proches possibles de la « vitesse de croisière ».
- La **nécessité que les données retranscrivent l'activité d'accompagnement non pas en termes de places d'accompagnement (portefeuilles à date) mais en termes de personnes accompagnées (ou des parcours accompagnés)**, en tenant compte du fait que la durée d'accompagnement n'est pas homogène. Par exemple, un même ETP de référent permettra d'accompagner sur un an deux fois plus de bénéficiaires si leurs parcours durent 6 mois au lieu de 12.

Du côté de France Travail, la grande majorité des référents de parcours interviennent sur un portefeuille composé à 100% d'ARSA accompagnés dans le cadre de l'expérimentation. Cette

¹³ Isoler la part de l'activité des professionnels effectivement dédiée à l'activité de référence de parcours par rapport à d'autres activités assurées au titre de l'expérimentation (par exemple le temps dédié au codiagnostic pour une partie des professionnels de FT ou du CD, le temps dédié à la reprise de stock sur fichiers, des temps d'animation d'ateliers collectifs chez certains référents, des temps de coordination ou consacrés à des groupes de travail, des réunions...) s'avère beaucoup plus difficile, mais on fait l'hypothèse qu'au global le biais quantitatif est minime.

situation passe notamment par une baisse de la taille des portefeuilles, qui théoriquement se sont réduits environ de moitié (passage environ de 120-150 DE à 50-70 ARSA).

De fait, il a fallu renforcer les équipes de conseillers spécialisés ARSA pour intégrer le flux et le stock d'ARSA à accompagner dans le cadre de l'expérimentation. Lors de l'expérimentation, la baisse de la taille des portefeuilles s'est faite à moyen constant au sein de France Travail. Pourtant, des ressources complémentaires ont dû être dégagées, via un redéploiement de personnel (parfois à l'échelle de la DT ou de la DR) pour intégrer des ETP complémentaire au sein des agences. Le nombre de nouveaux conseillers dans les agences est assez variable selon les territoires, allant de moins d'un ETP à plus de 3. Ce coût supplémentaire est partiellement masqué au stade de l'expérimentation, mais la généralisation de cette modalité d'accompagnement aurait un coût certain à l'échelon nationale.

France Travail a engagé un travail de simulation de l'impact financier d'une généralisation de l'accompagnement renouvelé. Le coût moyen d'un conseiller pour l'opérateur France Travail était estimé entre 50 000 € et 65 000 € annuel. La capacité d'accompagnement de ces conseillers dépend à la fois de la taille des portefeuilles et de la durée moyenne des parcours.

6.5 Les résultats de l'estimation des coûts

Sur la base de l'ensemble des informations recueillies, la mise en relation de ces variables a permis **d'estimer des coûts moyens d'accompagnement et de parcours pour les différentes modalités d'accompagnement** mises en œuvre, sur chaque territoire, et de mettre en discussion dans le cadre d'un groupe de travail national, **un modèle pouvant s'apparenter à une configuration moyenne**.

Il s'agit bien d'estimations et pas de mesure.

Compte tenu de la variété des configurations expérimentée selon les territoires, **les paramètres connaissent des combinaisons très variées, et les estimations aboutissent à des résultats hétérogènes**.

Parmi les facteurs de différenciation on peut relever notamment :

- **S'agissant du dimensionnement des besoins d'accompagnement**
 - o Des territoires où 100 % des allocataires sont accompagnés, alors que dans d'autres l'assiette est réduite du fait de la politique d'exemption mise en place.
 - o Une ventilation hétérogène des bénéficiaires par modalité d'accompagnement, au niveau du stock et au niveau des flux d'entrées, qui conditionne mécaniquement un recours de niveau variable à chacune des trois modalités d'accompagnement. Le volontarisme inégal des acteurs locaux en la matière, que ce soit pour orienter ou réorienter vers des modalités « emploi » par exemple, joue beaucoup.
 - o Relevons que les hypothèses d'entrées et de sorties, qui déterminent l'évolution dans le temps des besoins, sont à la fois centrales et difficiles à estimer dans tous les territoires.
- **S'agissant de l'estimation des capacités d'accompagnement du territoire**
 - o Des tailles moyennes de portefeuilles différentes selon les modalités d'accompagnement et les territoires :
 - modalité « emploi » : de 50 à 70 allocataires par portefeuille
 - modalité « socio professionnel » : 50 à 60, avec un cas particulier à La Réunion (160)
 - modalité « social » : 45 à 80
 - o Une durée moyenne des parcours qui peut également se différencier
 - estimée à 6 mois pour les parcours « emploi »
 - estimée à 6 mois ou un an pour les parcours « socio professionnel »
 - estimée à un an, voire plus, pour les parcours « social »

- **S'agissant de l'estimation des coûts :**

- Les coûts moyens de l'accompagnement (couvrant référence de parcours et actions internalisées) se situent entre 500 € et 1400 € par parcours (les parcours les plus coûteux étant ceux dont la durée est la plus longue et pour lesquels les portefeuilles sont les plus réduits).
- Pour rappel, pour permettre une analyse des coûts sur un périmètre homogène et exhaustif entre FT et les CD, le tableau d'analyse de coûts ne prend pas en compte le coût des actions externalisées qui relèvent du droit commun financées sur d'autres lignes ni pour France travail, ni pour les Conseils départementaux. Ces actions représentent un coût moyen estimé à 350 € et dépendent fortement de la durée de parcours. Une fois intégrés les coûts des actions externalisées, le coût total des parcours oscille entre un montant moyen de 600 € pour des parcours « emploi » complets de 6 mois avec une part importante des heures d'activité en autonomie et une faible mobilisation d'actions payantes, et à l'opposé un montant moyen de 2 voire 3 000 € pour des parcours « socio-professionnel » de 15 h par semaine entièrement en face à face avec des professionnels sur une période de 9 mois.

A titre d'exemple, le tableau qui suit fournit des indications estimatives sur la base d'un **scénario « moyen » modélisé pour un territoire d'environ 2500 allocataires**. Les hypothèses relatives à ce scénario sont explicitées dans la colonne de droite du tableau.

Tableau 32. Estimation modélisée des coûts parcours sur la base d'un faisceau d'hypothèses « moyennes »

lecture

En orange : les hypothèses correspondant aux variables de commande du modèle

En jaune : les données à modifier dans le tableau pour faire jouer les variables de commande

En orange : les hypothèses correspondant aux variables de commande du modèle					Ensemble		Bénéficiaires accompagnés				Hors contrat et exonérés (Z)	
En jaune : les données à modifier dans le tableau pour faire jouer les variables de commande							Accompagnement renouvelé			Autres situations		
					Parcours "emploi"	Parcours "socio-professionnel"	Parcours "social"					
(1) Estimation du besoin : nombre de bénéficiaires à accompagner	STOCK #1 (au 01.01)	[Hyp 01] #1- Nombre de personnes bénéficiaires du RSA, en stock au 01.01	(A)	2 500	900	675	675	-	25			
		[Hyp 02] Part des bénéficiaires ne bénéficiant pas de l'accompagnement renouvelé		100%	90%			0%	10%			
		[Hyp 03] Répartition des bénéficiaires de l'accompagnement renouvelé selon la modalité d'accompagnement	100%	40%	30%	30%	0%					
	ENTREES	[Hyp 04] Nb d'entrées / an	(B)	500	250	125	100	-	2			
		[Hyp 05] Répartition des entrées annuelles selon la modalité de prise en charge	(C)	100%	50%	25%	20%	0%	5%			
	SORTIES	[Hyp 06] Taux de sortie annuel du RSA (quel que soit le motif)	(D)	20%	29%	22%	12%					
		Nb de sorties du RSA / an	(E) = (A*D)	492	263	146	83	-				
		Répartition des sorties annuelles	100%	53%	30%	17%	0%					
	STOCK #2 (au 31.12)	Solde entrées-sorties / an	(F) = (B-E)	8	13	21	17	-	2			
		#2 - Nombre de personnes bénéficiaires du RSA en stock au 31.12	(A') = (A+B-E)	2 508	887	654	692	-	27			
(2) Estimation des capacités d'accompagnement théoriques par ETP de référent de parcours	[Hyp 07] Taille moyenne des portefeuilles de référent de parcours (nb moyen de personnes en file active par ETP d'accompagnement)	(G)		60	60	60						
	[Hyp 08] Durée moyenne de parcours d'accompagnement en années (cible)	(H)		0,50	0,75	1,00						
(3) Estimation des capacités d'accompagnement nécessaires pour	Capacité annuelle d'accompagnement par ETP (nb moyen de bénéficiaires accompagnés par ETP sur un an)		(I) = (G*1/H)	120	80	60						
	Nombre d'ETP (ou portefeuilles) nécessaires pour répondre aux besoins d'accompagnement de la totalité des bénéficiaires - année 1		(J) = (A/G)	37,5	15	11	11					
	Nombre d'ETP (ou portefeuilles) nécessaires pour répondre aux besoins d'accompagnement de la totalité des bénéficiaires - année 2		(K) = (A'/G)	37,2	14,8	10,9	11,5					
(4) Estimation du coût correspondant aux capacités d'accompagnement nécessaires	Volet accompagnement et actions internes	[Hyp 09] Coût moyen d'un ETP d'accompagnement (incluant les actions internalisées assurées par le référent)	(L)		60 000 €	60 000 €	60 000 €					
		Coût unitaire moyen d'un accompagnement de parcours	(M) = (L/I)		500 €	750 €	1 000 €					
		Coût total pour l'ensemble des bénéficiaires accompagnés - année 1	(O) = (L*J)	2 250 000 €	900 000 €	675 000 €	675 000 €	- €				
		Coût total pour l'ensemble des bénéficiaires accompagnés - année 2	(P) = (L*K)	2 232 700 €	887 200 €	653 525 €	691 975 €	- €				
	Volet actions externes	[Hyp 10] Coût unitaire moyen du volet "actions externes" d'un parcours	(Q)		100 €	250 €	200 €					
		Coût total pour l'ensemble des bénéficiaires accompagnés - année 1	(R) = (Q*A)	393 750 €	90 000 €	168 750 €	135 000 €	- €				
		Coût total pour l'ensemble des bénéficiaires accompagnés - année 2	(S) = (Q*A')	390 496 €	88 720 €	163 381 €	138 395 €	- €				
		Coût unitaire moyen de la totalité d'un parcours (accompagnement + actions internes / externes)	(T) = (M+Q)		600 €	1 000 €	1 200 €	- €				
	TOTAL	Coût total pour l'ensemble des bénéficiaires accompagnés - année 1	(U) = (R+O)	2 643 750 €	990 000 €	843 750 €	810 000 €	- €				
		Coût total pour l'ensemble des bénéficiaires accompagnés - année 2	(V) = (P+S)	2 623 196 €	975 920 €	816 906 €	830 370 €	- €				

Précisions sur les hypothèses retenues

Il s'agit ici d'établir les principes attachés à la prise en charge des allocataires : exemptions éventuelles, prise en charge au titre de l'accompagnement renouvelé ou dans une autre configuration d'accompagnement, file "inactive", etc.

Dans l'hypothèse ici envisagée : environ 10 % de personnes allocataires seraient hors contrat ou exemptées, et à ce titre ne seraient pas accompagnées ; les allocataires accompagnés le seraient tous au titre de l'accompagnement renouvelé dans une "file active" ; aucun allocataire accompagné ne serait pris en charge en dehors de l'accompagnement renouvelé (ou serait positionné hors "file active").

Il s'agit ici d'hypothèses sur la répartition initiale des allocataires du stock entre les trois modalités d'accompagnement ; cette situation initiale est très variable selon les territoires, et peut être modulée par des pratiques de réorientation en cours d'année, qui ne sont pas ici prises en compte.

Le volume d'entrées est estimé par hypothèse à 20 % de la file active en fin d'année.

L'hypothèse de répartition des orientations des nouveaux entrants sur le flux peut être plus ou moins volontariste et très variable selon les territoires.

Faute de disposer d'un indicateur du taux de sortie à 12 mois, le taux de sortie annuel est estimé selon l'hypothèse suivante (en mobilisant les indicateurs disponibles dans le tableau de bord national) : **taux d'accès à l'emploi durable à 6 mois + 5 % de sortie pour autres motifs**

Le nombre de sortie est estimé en appliquant le taux de sortie annuel au nombre total de personne en stock au début de l'année

Commentaire : sur la base des hypothèses posées ici, le solde annuel est positif : au total les entrées sont supérieures aux sorties, et le stock d'allocataires augmente légèrement.

C hypothèse retenue ici est celle de porteurs des dimensions de manière identique sur les trois modalités d'accompagnement, avec une intensité d'accompagnement identique, dont l'objet n'est pas le même, et dont la durée est variable (entre 6 mois et un an selon les modalités). Les hypothèses relatives à la durée moyenne de poursuite par modalité constituent un point accessoire de la modélification, qui renvoie à la

L'hypothèse retenue ici est celle d'un coût unitaire par ETP identique quel que soit le type de structure en charge de l'accompagnement.

L'hypothèse retenue ici est fondée sur l'extrapolation d'informations recueillies auprès des territoires, reposant à la fois sur des observations par parcours et l'application d'une "règle de trois" sur la répartition unitaire par bénéficiaire du budget du PDI une fois que les montants de l'accompagnement ont été retranchés.

7. CONCLUSION – les 20 points clés de l'évaluation

1 - Les expérimentations déployées dans le cadre de la rénovation de l'accompagnement des allocataires du RSA se sont majoritairement appuyées sur **des contextes locaux partenariaux favorables**. Quasiment l'ensemble des territoires étudiés avaient préalablement expérimenté le SPIE, ce qui avait renforcé la connaissance réciproque et la confiance entre les acteurs, et avait souvent donné lieu au déploiement d'initiatives communes préfigurant les ambitions et les choix opérationnels de l'accompagnement rénové. Y compris sur le territoire qui n'avait pas expérimenté le SPIE, il n'a pas été difficile de s'accorder sur des **ambitions communes de fluidification des parcours, de renforcement de l'intensivité des parcours et de développement de l'offre pour lever les freins périphériques d'accès à l'emploi et à la formation**.

2 - La préparation et la mise en œuvre de l'expérimentation ont considérablement **renforcé l'interconnaissance entre institutions et entre professionnels**, notamment ceux des Départements et de France Travail. L'attention portée à la phase d'orientation des allocataires a permis non seulement de mieux se connaître mais aussi d'enrichir mutuellement les pratiques professionnelles par l'instauration d'un dialogue permanent. Cela aboutit à **une confiance accrue entre les acteurs, une meilleure cohérence dans les approches, un alignement des discours et une plus grande homogénéité des pratiques**. D'autres actions ont permis de rapprocher les acteurs sur les territoires, notamment les instances de pilotage et les temps de travail ou de formation inter-organismes sur la mise en œuvre de l'expérimentation. Sur certains territoires, **des temps d'interconnaissance spécifiques entre référents de parcours** ont été mis en place. Cela a permis de largement rapprocher les acteurs.

3 - **Des freins importants ont été rencontrés** au cours du déploiement de l'expérimentation. En premier lieu, alors que le renforcement de l'accompagnement devait passer par des recrutements de professionnels, **il a été difficile de recruter sur de nombreux territoires**. Cela a **retardé la mise en œuvre** de parcours renforcés, **et limité les changements attendus** via l'expérimentation. Autre frein important recensé, **le manque (voire l'absence) d'interconnexion entre les systèmes d'informations** des différents opérateurs. Du fait de ces interconnexions limitées, mais aussi de cultures professionnelles et pratiques individuelles, le transfert d'information entre les professionnels a souvent été limité, **ce qui nuit à la bonne articulation des offres de services** dans la construction des parcours et à **la fluidité des parcours**.

4 - La mise en place de l'expérimentation a permis aux territoires de réaliser une **revue de portefeuille** pour repositionner les ARSA du "stock" sur une modalité d'accompagnement adaptée. L'expérimentation a donné lieu à des reprises de contact avec certains ARSA non reçus depuis des années, et un certain nombre de "perdus du vue". De ce point de vue **l'amélioration de l'accès au droit** est manifeste et a été relevée dans la plupart des territoires.

5 - Les nouvelles modalités d'orientation s'appuient sur un regard croisé entre plusieurs référents de parcours, généralement incarné par la pratique d'un co-diagnostic. La mise en place de procédures partenariales d'orientation a nécessité un **travail commun sur des outils partagés entre les acteurs de l'accompagnement**, débouchant a minima sur une vision plus partagée des critères de choix des modalités pour les parcours des ARSA, même si les arbitrages d'orientation restent marqué par la subjectivité du professionnel et du moment. L'investissement commun sur les pratiques d'orientation, associé aux rencontres régulières entre les acteurs, produit une **représentation plus homogène des parcours pertinents au regard des profils des ARSA**. Des limites existent toutefois dans cette approche collective. En premier lieu, la durée de l'entretien d'orientation est souvent insuffisante pour

tracer les grandes lignes du profil des ARSA rencontrés et de leurs difficultés, et à cette occasion il semble **difficile d'identifier tous les freins potentiels**. En deuxième lieu, cette modalité a pour inconvénient d'être chronophage et coûteuse. Enfin, elle repose sur un échange asymétrique, avec l'ARSA qui se retrouve en face de plusieurs professionnels : cette configuration permet de passer efficacement certains messages à l'allocataires, mais elle n'est pas propice à son expression sincère, et à la détection d'enjeux qui n'émergent qu'ultérieurement dans l'accompagnement.

6 – Les exemptions et allègements des obligations d'accompagnement et du nombre d'heures d'activité pour les bénéficiaires donnent lieu à des pratiques variées parmi les territoires étudiés. **Les critères de santé, d'âge ou d'incarcération sont fréquemment utilisés** pour ces décisions, et certaines exemptions sont spécifiques aux parcours à dominante sociale. Les décisions peuvent être collégiales ou basées sur des avis médicaux. **Les exemptions peuvent prendre la forme d'une dispense totale d'accompagnement**, réduisant d'autant l'assiette du nombre d'allocataires à accompagner, ou d'une **tolérance concernant l'intensité et le nombre d'heures d'activité**. Des territoires ont fait le choix de ne pas mettre en place d'exemptions, considérant que toute personne a vocation à être accompagnée quelle que soit sa situation, mais la distinction parfois opérée autour de la notion de « file active » vient alors nuancer cette approche. Ce choix a un impact fort sur l'assiette et le profil des personnes accompagnées, et indirectement potentiellement sur le taux de retour à l'emploi. Le fait d'accompagner des personnes rencontrant des freins plus importants limite de facto les perspectives à court terme de retour à l'emploi durable.

7 – Grâce aux moyens renforcés mobilisés sur les nouvelles modalités d'orientation, **les délais d'orientation ont été raccourcis sur l'ensemble des territoires**, facilitant ainsi l'engagement rapide des bénéficiaires dans les parcours. Ces délais varient entre 15 et 50 jours selon les territoires, mais ils ont systématiquement diminué avec l'expérimentation.

8 - La dimension "emploi" et "employabilité" est plus présente et abordée de manière plus précoce dans l'orientation, puis dans les parcours d'accompagnement. En premier lieu, les **orientations vers la modalité « emploi » sont plus fréquentes** dans le cadre de l'accompagnement rénové (passage de 38% en 2021 ¹⁴ contre 44,4% dans le cadre de l'expérimentation). **Beaucoup de professionnels témoignent d'un changement de perspective et de pratique sur ce point**, hésitant beaucoup moins à évoquer le sujet de l'accès à l'emploi de manière précoce (dès l'entretien d'orientation, dès le premier entretien de l'accompagnement), et à engager rapidement de premières actions sur le sujet sans attendre. **Pour beaucoup d'allocataires, le changement de perspective est notable**, une partie d'entre eux indiquant que c'est la première fois que la question de l'accès à l'emploi est abordée de manière aussi forte dans leur accompagnement.

9 – **Le design des dispositifs d'accompagnements a donné lieu à des architectures différentes entre les territoires**, que ce soit en termes de structuration ou d'intervenants. Certains territoires ont pleinement adopté les trois modalités d'accompagnement prévues (« emploi », « socio-professionnel » social-remobilisation »), tandis que d'autres ont choisi de les ajuster ou de les limiter. Cette diversité se reflète dans le périmètre d'intervention des acteurs impliqués, notamment France Travail et les Conseils Départementaux. **Les conseillers de France Travail interviennent systématiquement sur la modalité "emploi"**, mais leur implication sur le « socio-professionnel » varie selon les territoires. De même, les professionnels des Conseils Départementaux, généralement des travailleurs sociaux, ont des rôles différents dans l'accompagnement. **L'implication d'opérateurs conventionnés est également variable**, avec des territoires mobilisant entre un et treize opérateurs en plus de France Travail et du Conseil Départemental. Cette diversité crée des **modèles d'accompagnement différents** : certains territoires adoptent un modèle mono-acteur pour chaque modalité d'accompagnement, tandis que

¹⁴ Minima sociaux et prestations sociales - Ménages aux revenus modestes et redistribution - Édition 2023, DREES

d'autres utilisent plusieurs structures spécialisées ou généralistes. Les Missions locales, la CAF et la MSA sont également impliquées de manière variable selon les besoins spécifiques des bénéficiaires, comme les jeunes, les familles monoparentales ou les travailleurs indépendants. **Les configurations territoriales se différencient ainsi selon les modalités d'accompagnement, le nombre de structures impliquées, l'exclusivité des parcours par opérateur, et le niveau de spécialisation de ces derniers.** Cette diversité est le fruit d'un processus d'**adaptation locale des dispositifs aux besoins du territoire et aux systèmes d'acteurs, rendant difficile l'établissement d'une typologie globale.** Chaque département développe ainsi une architecture unique d'accompagnement, influencée par ces multiples critères.

10 – Tous les territoires engagés dans l'expérimentation de la réforme de la référence de parcours ont entrepris des **actions pour améliorer leur offre d'insertion**, avec pour ambition de mieux répondre aux besoins des publics et des référents. Les initiatives varient en fonction de la situation initiale de chaque territoire, mais plusieurs orientations communes se dégagent. Ont notamment été investis la **mise en visibilité de l'offre existante** sur les territoires, **le renforcement de la capacité des actions existantes**, la **coloration de l'offre de droit commun** pour l'adapter aux ARSA. **Le développement de nouvelles offres et solution d'insertion a été investi de manière contrastée sur les territoires**, certains misant beaucoup sur ce point avec jusqu'à une vingtaine de nouvelles actions, alors que d'autres faisaient le choix de n'adapter qu'à la marge l'offre existante, en misant plus exclusivement sur l'offre d'accompagnement et les prestations « internes » que pouvaient délivrer les référents de parcours. En termes de thématique, cette nouvelle offre a essentiellement ciblé les problématiques peu couvertes sur les territoires, en premier lieu la **garde d'enfant, la mobilité ou encore la santé**. Toutefois, il apparaît que **ce développement n'a pas permis de répondre à l'ensemble des besoins des ARSA.**

11 - Le rapprochement des acteurs, y compris lorsqu'il a été étayé par de l'outillage pour favoriser la mise en visibilité de l'offre d'insertion et un élargissement de sa mobilisation, **n'a pas encore débouché sur un renforcement significatif des prescriptions croisées** dans les parcours d'accompagnement. Le développement de telles pratiques constitue un objectif pour la majorité des territoires. A ce stade on constate que **le renouvellement des parcours repose plus sur la densification en actions (corollaire de l'intensification de l'accompagnement) que sur le déploiement de nouvelles actions ou combinatoires d'actions**, et sur **une appréhension plus précoce et plus systématique de la question de l'accès à l'emploi.**

12 - La référence à l'objectif de **15-20 heures d'activités** hebdomadaires dans l'accompagnement suscite des réflexions et des débats parmi les professionnels et les allocataires. Les professionnels identifient des avantages à cette obligation, avec un consensus sur **l'intérêt de repères qui incitent à dynamiser les parcours**, mais ils s'accordent aussi sur le fait que la dimension obligatoire des 15-20 h génère des inconvénients. S'il **peut être mobilisateur** pour les allocataires, l'objectif des 15-20 h suscite aussi des perceptions négatives, notamment le sentiment de devoir se justifier face à un soupçon d'inactivité. De plus, **la contrainte administrative de traçabilité des 15-20 heures** est difficile à justifier et peut affecter la relation de confiance avec les bénéficiaires, voire dans certains cas conduire à renoncer au RSA. En pratique, **l'atteinte de cet objectif est inégale**, plus accessible pour les allocataires proches de l'emploi. Les professionnels appellent à une **approche individualisée** et soulignent les lourdeurs administratives associées à la comptabilisation des heures. Aujourd'hui, l'absence de nomenclature partagée sur les activités et de pratiques communes de suivi fragilise toute tentative d'exploitation consolidée des données sur les 15-20 h. Une normalisation accrue pourrait améliorer les données, mais cela risquerait de réduire la flexibilité nécessaire pour adapter les parcours individuels, et on peut craindre des dérives dans la construction de parcours et d'offres d'insertion qui viseraient l'atteinte des 15-20 h d'activité davantage que la réponse aux besoins des allocataires.

13 - Les pratiques de diagnostic global et croisé déployées lors de l'expérimentation ont permis une orientation plus pertinente des bénéficiaires, réduisant ainsi les besoins de réorientation, surtout en début de parcours. Les bénéficiaires expriment généralement une satisfaction par rapport à leur

orientation et à l'accompagnement reçu, bien qu'ils ne soient pas toujours pleinement conscients des différentes modalités d'orientation existantes. L'adhésion au dispositif d'accompagnement varie toutefois selon les profils des bénéficiaires. **Les nouveaux entrants sont généralement plus réceptifs**, identifiant rapidement l'intérêt d'un accompagnement individualisé. En revanche, les anciens allocataires, notamment ceux orientés sur le "stock", peuvent rencontrer davantage de difficultés à adhérer au nouveau dispositif, qui représente souvent un changement de paradigme. Quelques cas de renoncement au RSA ont été observés, principalement parmi des personnes très politisées ou celles pour qui les modalités du dispositif semblaient incompatibles avec leurs obligations familiales. Cependant, les nouvelles procédures d'orientation ont accru la prise de conscience des bénéficiaires sur leurs droits et devoirs, l'objectif d'accès à l'emploi et les services disponibles, facilitant ainsi leur intégration dans les parcours d'accompagnement.

14 – Les territoires ont progressivement mis l'accent sur le renouvellement de la **relation aux entreprises**. Bien que ce sujet n'ait pas été prioritaire au début, il suscite désormais une **attention croissante** avec des feuilles de route structurées et de nouveaux moyens. Le niveau de maturité sur ces actions diffère d'un territoire à l'autre. Les approches locales convergent autour d'objectifs communs, comme la **mutualisation des moyens, la sensibilisation au recrutement inclusif, et le développement des immersions professionnelles**. Les actions incluent des rencontres entre acteurs, la création d'outils partagés, voire des permanences d'entreprises auprès d'ARSA. Bien que les premiers retours soient positifs, notamment pour l'interconnaissance entre acteurs, la difficulté à partager des contacts "entreprises" reste un défi majeur. Les PMSMP ont ainsi été mobilisées la première année à un niveau jugé modeste par les acteurs, l'objectif étant de développer cette étape de parcours.

15– **L'expérimentation n'a pas donné lieu à la constitution de parcours types pour les ARSA**. A l'intérieur des trois modalités d'accompagnement, au contraire, c'est **une grande individualisation des parcours** qui a été mise en œuvre, orchestrées par des référents dont **l'intensité et la personnalisation de l'accompagnement constituent des caractéristiques majeures et nouvelles**. Si les parcours sont marqués par une plus grande fréquence des contacts, les pilotes locaux de l'expérimentation et les organismes en charge de l'accompagnement ont eu la possibilité de définir et déployer des pratiques d'accompagnement différentes – selon les territoires, et selon les structures souvent – qui apportent des nuances au cadre expérimenté. **Les parcours ne sont ainsi pas modélisés et normés a priori** : en tant que combinatoires d'actions, ils sont déterminés au cas par cas de manière très individualisée selon les besoins diagnostiqués par le référent à un instant T, selon l'offre connue mobilisable, et selon la sensibilité du référent de parcours. Le contrat défini au démarrage de l'accompagnement prévoit souvent une certaine souplesse. En conséquence, **il n'a pas été possible de repérer des effets spécifiques en lien avec une typologie de parcours. Toutefois il a été possible de dégager des effets propres à certaines caractéristiques plus ou moins récurrentes de ces parcours et de leur accompagnement**.

16 – L'intensification de l'accompagnement a participé à la construction d'une **relation de confiance entre les ARSA et leurs référents de parcours**. Pour les allocataires, la configuration d'accompagnement personnalisée et régulière renforce la confiance, favorisant leur engagement. Le suivi par un référent unique assure une **personnalisation de l'accompagnement**, ce qui contraste positivement avec leurs expériences passées. Cette relation de confiance permet une **expression plus transparente des bénéficiaires**, facilite la négociation des objectifs et des moyens à mobiliser, et améliore l'appropriation des objectifs du parcours. Globalement, cette approche améliore la qualité de la relation entre l'utilisateur et le service public, redonnant confiance dans l'institution et apportant une satisfaction notable, tant pour les nouveaux entrants dans le RSA que pour les bénéficiaires de longue date. Ce constat de renforcement de la relation est partagé par les professionnels de l'accompagnement qui ont le plus souvent une perception renouvelée et améliorée des conditions et du sens de leur travail dans le cadre de l'accompagnement renoué, même s'ils sont confrontés à des situations difficiles.

17 – L'accompagnement a globalement des **effets positifs sur la situation des bénéficiaires. Le renforcement de la confiance en soi et de la capacité à agir sont très souvent observés. Les démarches réalisées, appuyées et suivies de manière resserrée aboutissent à lever des freins en matière d'accès aux droits, de santé (au niveau de l'inscription dans un parcours de soin), de mobilité, de garde d'enfants, de logement.** Toutes les situations ne s'améliorent pas pour autant, et les difficultés les plus difficiles à lever concernent le logement ou encore les situations d'ARSA rencontrant des freins multiples (notamment en cas d'addictions).

18 – **Les dispositions de l'accompagnement rénové ne conviennent pas à tous les types de parcours.** Les publics le plus autonomes, ceux engagés dans une démarche de création d'activité, ceux pour lesquels la levée d'un frein nécessite du temps ou qui sont dans l'attente d'une décision administrative conditionnant la suite du parcours... ont besoin que le référent de parcours puisse ajuster son intervention et moduler la fréquence des rendez-vous, leurs modalités, l'horizon des 15-20 h. Par ailleurs dans certains cas particulier, l'accompagnement rénové peut s'avérer moins pertinent que des solutions de « droit commun » auxquelles accédaient précédemment les ARSA. L'accompagnement rénové prévoit souvent un intervenant spécialisé pour les ARSA créateurs d'entreprises ou travailleurs indépendants, mais ce n'est pas le cas pour les ARSA qui pouvaient préalablement bénéficier d'un accompagnement sectoriel très spécifique (culture, agriculture) ou pour ceux en situation de handicap qui ne bénéficient plus de Cap emploi, et cela pose parfois des difficultés.

19 – L'orientation du dispositif et de l'accompagnement sur le sujet de l'emploi donne lieu à des résultats. La question de l'emploi est très présente dès le début de l'accompagnement, les projets professionnels sont évoqués et étayés, les démarches de candidature, de mise en présence d'entreprises sont nombreuses, des projets de formations sont conduits. **Dans les 6 premiers mois du parcours, l'accès à l'emploi concerne près de 4 bénéficiaires sur 10 : 38,3% des allocataires bénéficiaires de l'accompagnement rénové, une proportion s'élevant à plus d'un sur deux (53,2 %) chez les allocataires en parcours « emploi ».** A 6 mois, 11,6 % des allocataires accompagnés depuis 6 mois au moins plus avaient accédé à un contrat de moins d'un mois et 26,7 % à un contrat d'un mois ou plus - dont 14,1 % un emploi durable. **Six mois après le début de leur accompagnement rénové, un peu plus du quart des allocataires sont en emploi (26,1 %), dont environ un sur dix en emploi durable (10,5 %).** Ce taux est là-aussi plus élevé pour les allocataires accompagnés dans la modalité « emploi » : 36,6 % en emploi à 6 mois, dont 15,2% en emploi durable ; et bien moindre pour les allocataires accompagnés dans la modalité « social » : 10,1 % sont en emploi à 6 mois, dont seulement 3,6 % en emploi durable. **Etape courte de parcours ou accès à l'emploi durable, l'accès à l'emploi** est logiquement plus élevé pour les ARSA plus proche de l'emploi à leur entrée dans le dispositif. Les données dont disposent les évaluateurs ne permettent pas d'apprécier dans quelle mesure ces chiffres témoignent d'une amélioration de l'accès à l'emploi par rapport à la situation préexistante.

20 – **Les estimations réalisées soulignent la sensibilité du coût/parcours non seulement au contenu du parcours mis en œuvre** (contenu de l'accompagnement et des actions le composant), **mais aussi au nombre de parcours accompagnés par un même référent** (fonctions de la taille des portefeuilles et de la durée des parcours), la capacité d'accompagnement du territoire étant elle-même plus ou moins sollicitée au regard du nombre d'allocataires relevant de l'accompagnement. Le coût des parcours peut paraître homogène si l'on se place dans une approche globale des parcours, mais il est en réalité hétérogène lorsque l'on compare d'une part les modalités d'accompagnement, et d'autre part les conditions spécifiques déployées d'un opérateur à l'autre et le contenu des actions mobilisées, qui est difficile à saisir. Dans nos estimations, qui ne prennent en compte qu'une partie de l'offre d'insertion mobilisée dans les parcours, le coût moyen d'un parcours oscillerait entre 600 € et 1 200 € par allocataire selon la modalité d'accompagnement, qui conditionne la nature et l'intensivité des pratiques d'accompagnement, la durée de cet accompagnement, l'éventail des solutions connexes mobilisées dans le parcours. Ce montant est susceptible de beaucoup augmenter (jusqu'à 4 000 € dans les cas observés) quand l'accompagnement se veut extrêmement renforcé, et ciblant des publics rencontrant des problématiques spécifiques.