

SEPTEMBRE 2021

Évaluation du programme Convergence



Synthèse du rapport intermédiaire

1. Objectifs et questionnement évaluatif

4 principaux objectifs formulés, devant guider la double démarche vers un enjeu partagé



2. Une montée en charge importante de Convergence entre 2019 et 2021

Ce que l'on retient

- » Le modèle « Convergence » est attractif contribuant à la réponse des territoires pour l'inclusion des grands exclus

L'attractivité se traduit de plusieurs manières, mais la pertinence de Convergence pour (1) repositionner la mission des ACI sur l'accueil des grands exclus (2) le levier qu'il constitue pour accompagner la revisite du périmètre des compétences des permanents ou encore (3) l'élargissement du travail de réseau pour les chantiers partenaires (cohérence territoriale), constituent les principaux facteurs repérés quant à l'intérêt porté au programme pour chacune des parties (des ACI aux partenaires institutionnels). En outre, le programme revêt une réelle pertinence, au regard des dynamiques à l'œuvre dans le cadre du SPRULO et du SPIE, auxquels il est attendu qu'il contribue.

- » 740 salariés en file active, 17 chantiers partenaires répartis sur 5 territoires (05/2021)

La dynamique d'essaimage de Convergence, s'est progressivement structurée, jusqu'à s'appuyer aujourd'hui sur une méthodologie robuste qui a permis d'aboutir à l'installation du programme sur 5 nouveaux territoires (incluant la montée en charge sur le territoire parisien). Les objectifs en termes de montée en charge sont ainsi dépassés (quasi doublement entre fin 2020 et mai 2021) malgré le contexte de crise sanitaire qui a largement impacté l'installation et la montée en charge. À horizon fin 2021, près de 1000 salariés devraient être accueillis dans des parcours « Convergence » au sein d'un réseau étoffé de 27 ACI partenaires. Des perspectives sont aussi posées, pour inclure 2 territoires supplémentaires à partir de début 2022.

- » À la fois centralisée et territorialisée, la gouvernance de Convergence a favorisé l'installation du programme sur les territoires

Le rôle d'accompagnement de Convergence France est pivot dans la transmission vers les territoires et la première mise en mouvement qui progressivement se norme, se structure et s'étoffe en termes de périmètre d'appui (aide à l'installation, outillage, dialogue territorial, partenariats nationaux). En corolaire, l'animation confiée à une coordination locale et un partenariat ouvert favorisent une appropriation locale

d'un objet globalement devenu « leur » sur les territoires d'essaimage. Le modèle de gouvernance est ainsi, la promesse d'une animation de réseau portée en inter-territoires, et le levier d'une appropriation locale de Convergence par un pilotage territorialisé et « ancré ».

Les enjeux à horizon 2022

- » Des enseignements à capitaliser pour un programme pleinement approprié et un déploiement optimal

- L'importance d'accompagner la lecture de l'ensemblier : Convergence/ Premières Heures en chantier, voire sur certains territoires, des autres démarches complémentaires est soulignée ; et de façon concomitante, l'implication de toutes les parties (notamment, au sein des chantiers) pour une pleine appropriation et lisibilité du modèle Convergence constitue la garantie d'une pleine appropriation du programme.
- L'animation d'un dialogue inter-ACI et inter-territoires constitue un défi qui n'a pas pu pleinement être saisi du fait du contexte de crise sanitaire. Des intentions sont affichées, et devront être observées dans ce qu'elles produisent, d'ici à 2022.
- En corolaire, un enjeu de capitalisation des apprentissages issus des premiers essaimages est repéré, pour guider et outiller les nouveaux territoires.

Chiffres clés :

740 salariés dans 17 chantiers sur 5 territoires (1^{er} juin 2021)

1000 salariés dans 27 chantiers sur 6 territoires (décembre 2021- projection)

3. Convergence confirme son positionnement auprès des grands exclus

Ce que l'on retient

- » Des chantiers partenaires accueillant de longue date les publics les plus éloignés de l'emploi et cumulant des difficultés sociales

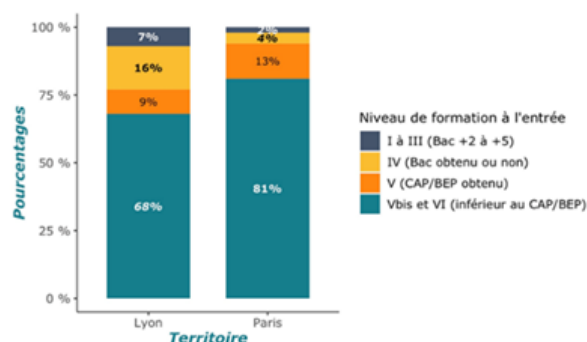
Convergence vient en soutien et continuité d'une dynamique déjà engagée visant l'accueil des plus fragiles au sein d'un panel de chantiers « engagés ». Ainsi dans les premiers mois de l'installation de Convergence, la plupart des chantiers n'ont pas travaillé à un maillage renouvelé de prescripteurs pour l'orientation de ces publics d'ores et déjà représentés au sein des ACI. Le programme apparaît néanmoins comme un levier pour augmenter dans le temps, la part de ces publics au sein des chantiers, en dotant les permanents de ressources supports (chargés de partenariats) et en accompagnant la montée en compétences et l'outillage des équipes. En témoigne l'exemple du territoire lyonnais, où un premier renouvellement s'est opéré sur la seconde moitié de 2020 (1^{ère} année d'essai) et où des engagements sont affichés pour prolonger la dynamique.

- » Le collectif inter-chantiers « Convergence » et « Premières Heures » : leviers du renouvellement des salariés

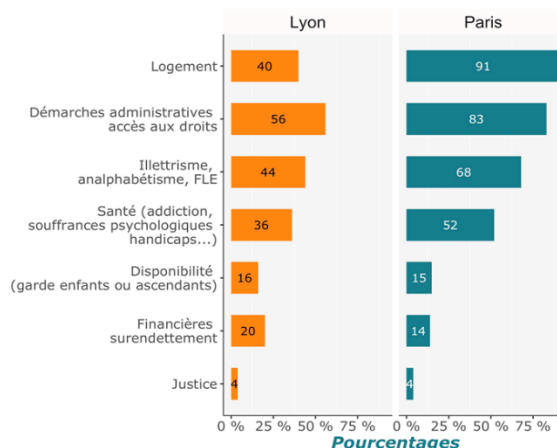
Sur les territoires d'essai, au-delà d'un maillage d'acteurs prescripteurs à requestionner, des leviers sont repérés pour favoriser le repérage et l'accueil des plus fragiles dans les chantiers Convergence. Le collectif inter-chantiers qui se construit et s'anime par l'intermédiaire de la coordination Convergence, constitue une première voie pour permettre des passerelles entre structures, et favoriser l'accès aux chantiers Convergence pour des publics jusqu'ici orientés vers de tiers dispositifs (en effet, Convergence permet de penser un parcours au sein de l'interchantiers qui s'affiche comme l'une des valeurs ajoutées du programme pour les partenaires). Également, la pertinence du double déploiement de Convergence et Premières Heures en chantier se révèle à l'aune de cet enjeu de recrutement des plus fragiles ; ce dernier programme étant perçu comme la principale « cheville ouvrière » de cette dynamique par les chantiers partenaires.

- » Les publics Convergence (Lyon / Paris) : repères

- Un faible niveau de formation à l'entrée, d'autant plus marqué dans les chantiers parisiens



- Des durées d'inactivité supérieures à 2 ans, pour plus de la moitié des salariés sur Lyon comme sur Paris
- Des salariés affichant des difficultés sociales plurielles : logement, accès aux droits, alphabétisation et santé, avec un cumul de ces problématiques de façon marquée sur Paris.



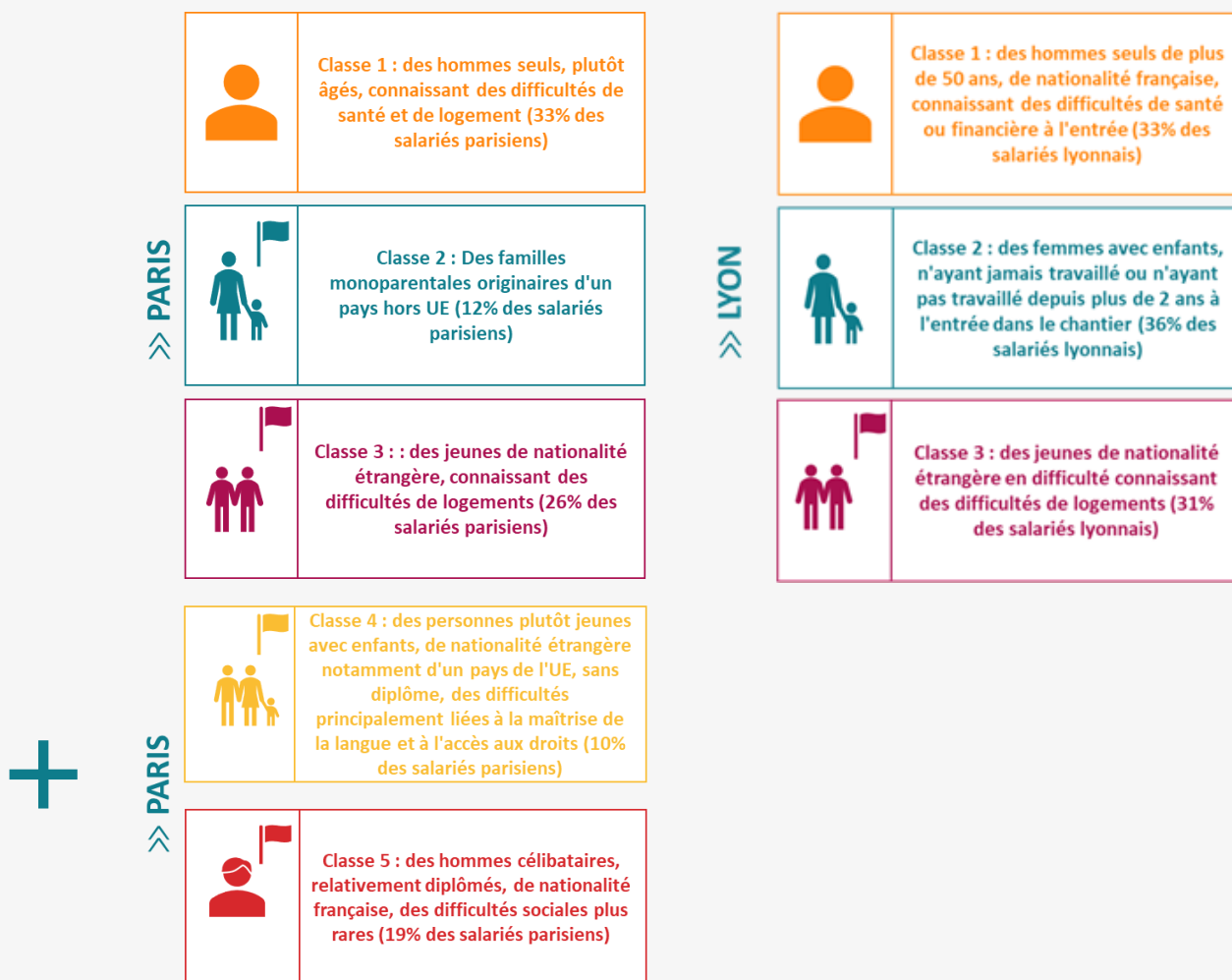
- Des écarts entre Paris et les autres chantiers en termes d'enjeu, soulignent l'effet « maturité » de Convergence et l'enjeu d'apprécier sur le long terme l'impact de l'installation sur le renouvellement des profils de salariés au sein des chantiers Convergence (sur la situation vis-à-vis du logement, et sur la nature des prescripteurs notamment, avec des publics plus « précaires » sur Paris que sur Lyon).

Les enjeux à horizon 2022 concernant le public Convergence

- Si l'enjeu d'un renouvellement des publics est saisi par la majorité des chantiers, celui-ci n'est pas formalisé dans les Conventions partenariales établies ; les ambitions restent donc à déterminer collectivement et à formaliser à l'appui d'un dialogue avec les chantiers, et ce, pour offrir sa pleine envergure au programme et garantir les engagements de Convergence sur ce volet.
- De manière concomitante, des enjeux quant à un ciblage plus fin des attentes en termes de publics cibles sont repérés à l'échelle des territoires pour là encore, ancrer Convergence vis-à-vis de besoins locaux qui peuvent être hétérogènes au regard des caractéristiques socio-économiques des territoires.
- Un enjeu est repéré, pour caractériser plus finement encore le(s) public(s) cible(s) afin de mieux sélectionner les chantiers intégrant le programme Convergence et d'accompagner à l'évolution des stratégies de recrutement

Typologie des publics accueillis sur Lyon et Paris

3 typologies de salariés sont accueillies au sein des Chantiers lyonnais et parisiens. Le territoire parisien conjugue en sus, avec les enjeux spécifiques à 2 classes supplémentaires



4. Une évolution progressive des pratiques professionnelles au sein chantiers

Convergence vers un accompagnement global, renforcé et concerté

Ce que l'on retient

- » Des ressources augmentées au sein des chantiers, permettant un accompagnement au spectre élargi et « renforcé »

Au sein des chantiers, les ressources additionnelles allouées dans le cadre du dispositif ont majoritairement été concentrées sur les missions d'insertion professionnelle et permis de renforcer l'accompagnement socio-professionnel proposé. Dans la logique de renforcement des missions des CIP sur les activités à « forte valeur ajoutée » dans les parcours d'insertion socio-professionnelle, des démarches de réorganisation interne ont été observées dans les ACI (répartition des tâches, formalisation et outillage de l'accompagnement...). Les ressources additionnelles (internes ou mutualisées) induisent et légitiment un périmètre d'action élargi du CIP, au « social » renforcé. Les approches « transversales » et globales de l'accompagnement sont confortées dans les ACI. Les outils et principes d'intervention portés par Convergence (prolongation de l'agrément, accompagnement concerté, accompagnement post-sortie) – et mobilisés par les ACI - renforcent et outillent cet accompagnement qualitatif.

- » Un effet réseau pour les chantiers, permis par les apports des chargés de partenariats

La mise en place des chargés de partenariats thématiques (santé, logement, entreprises) est un des principes « piliers » du programme Convergence. Les apports en termes d'élargissements des outils à disposition, d'expertises complémentaires sur des sujets complexes, et de construction de réseaux de partenaires permettant d'offrir une réponse

concrète aux freins à l'insertion socio-professionnelle des salariés, font consensus. En outre, bien qu'encore peu activé, Convergence est considéré par les ACI partenaires comme un levier vers la mise en réseau et la mutualisation de leurs ressources (actions collectives interchantiers) ainsi que vers les autres structures de l'IAE.

Les enjeux à horizon 2022

À ce stade du déploiement de Convergence, les enjeux concernant l'évolution des pratiques professionnelles sont de trois ordres :

- Un enjeu à conforter l'exploration, la structuration et l'animation d'une dynamique de collaboration et de mutualisation interchantiers sur les territoires de déploiement.
- Un enjeu à renforcer la visibilité des principes clés de Convergence, pour certains difficile à formaliser et à systématiser (à l'instar de l'accompagnement concerté et post-sortie, sur certains territoires). Repréciser les possibilités d'adaptation au contexte local, voir procéder à des ajustements au contexte, tout en s'assurant du respect des principes de la charte.
- Un enjeu à animer et à travailler l'appropriation des modalités opérationnelles « socles » de l'accompagnement « renforcé » proposé dans le cadre de Convergence.

5. Une amélioration significative de la situation sociale et du bien-être des salariés

Ce que l'on retient

» Une amélioration de la situation vis-à-vis du logement autonome et pérenne

La question de la stabilisation résidentielle s'impose comme « point de départ » des démarches d'insertion, car affectant l'ensemble du travail réalisé par ailleurs dans les chantiers. Sur ce volet de l'accompagnement « Convergence », l'expertise complémentaire et le soutien concret des CP sont salués, bien que les partenariats avec les bailleurs sur les territoires parisiens et lyonnais – en forte tension résidentielle – demeurent circonscrits. On constate que la situation « logement » des salariés s'est toutefois notablement améliorée depuis leur entrée en ACI « Convergence » et la mise en place d'un accompagnement (toujours en cours), avec, au 31 décembre 2020, une part des salariés en logement pérenne ou semi-durable passant de 66% (à l'entrée) à 86% (en décembre 2020) sur Lyon et de 20% (à l'entrée) à 52% (en décembre 2020) sur Paris. Ce constat est corroboré par les situations « logement » en sortie de chantier, pour les salariés parisiens.

» Un meilleur repérage et une prise en charge facilitée des problématiques de santé

Les professionnels des chantiers identifient des plus-values en termes d'accès à un réseau de partenaires santé, de sensibilisation-formation, et d'accompagnement vers et dans le soin (73% des salariés lyonnais et 55% des salariés parisiens ont bénéficié d'une action Convergence liée à la santé). Ces apports se traduisent également dans les

trajectoires, par l'amélioration de la prise en charge (médecin traitant et accès aux droits), ainsi que par des difficultés résolues ou en cours de résolution pour plus des trois quarts des salariés parisiens.

» Accès au droit et stabilisation de la situation administrative : des composantes renforcées dans les missions des CIP/CASP et des résultats encourageants

L'analyse des trajectoires des salariés parisiens indique des difficultés résolues ou en cours de résolution pour la quasi-totalité des salariés concernés par les problématiques d'accès au droit. Dans la même idée, une tendance au rétablissement de la couverture santé est identifiable à Paris et Lyon. Ces effets sont fortement corrélés à la durée du parcours et à l'ancienneté des dispositifs sur les territoires, et confortent l'importance du « temps », nécessaire pour résoudre ces difficultés.

» Des effets sur le bien-être des salariés, confirmés par les premiers intéressés

Les entretiens avec un panel de salariés Convergence font ressortir 1/une réduction du sentiment d'incertitude, facilitant la projection et l'engagement dans un parcours d'insertion, et plus largement, dans un projet de vie, 2/un renforcement de l'estime et de la confiance en soi, et 3/une plus grande capacité des salariés Convergence à construire et consolider un réseau de sociabilité, vecteur de bien-être (passage de postures très introverties et renfermées (voire désaffiliées) à des postures plus ouvertes à la rencontre avec les autres).

Les enjeux à horizon 2022, pour l'amélioration de la situation sociale et du bien-être des salariés

- Un accompagnement post-sortie des publics difficile à déployer et peu systématisé, se traduisant par des effets peu identifiés ;
- Deux axes forts identifiés dans une logique de consolidation de l'offre Convergence : un premier axe sur la question de la santé mentale, et un second axe sur la question des freins linguistiques, freins majeurs pour le retour à l'emploi des salariés, sur laquelle les postures et pratiques des ACI sont divergentes (entre forte mobilisation du droit commun pour certains chantiers, et déploiement d'une offre ad hoc sur fonds propres pour d'autres).

6. Un socle garantissant l'insertion professionnelle des salariés Convergence

Ce que l'on retient

- » Une marche vers l'évolution des pratiques de « mise en situation » en entreprise (PMSMP) et un réel bouleversement des pratiques

Les possibilités multipliées de mise en situation professionnelle et d'apprentissage « en accéléré » des postures et gestes professionnels - permis notamment par le développement de partenariats avec des entreprises – sont saluées, car permettent 1/ la remobilisation et la reconnaissance et la valorisation des salariés, 2/la dynamisation concrète des parcours d'insertion professionnelle, et 3/ la mise en place d'une dynamique positive plus largement au sein des chantiers, car donnant à voir le « champ des possibles » pour les autres salariés. Pour autant, la mobilisation de ces ressources et outils complémentaires augmente fortement avec la durée des parcours, corroborant l'idée de la nécessaire résolution des freins périphériques à l'emploi en amont du travail sur l'insertion professionnelle, et traduisant également une certaine timidité des chantiers à aller sur la question de l'emploi dès les premières phases du parcours.

- » Des partenariats salués avec les entreprises – vecteurs d'opportunités

Les partenariats avec les entreprises sont particulièrement salués pour les opportunités d'insertion professionnelle en découlant. La collaboration historique entre Emmaüs Défi et Franprix, progressivement intégrée dans Convergence, est approuvée pour ses modalités (non-conditionnalité, tuilage et progressivité) et ses résultats. Les opportunités d'emploi ainsi créées demeurent toutefois en nombre encore trop limité pour être proposées à l'ensemble des salariés des ACI Convergence.

- » Des sorties à l'emploi et en formation contraintes dans un contexte de crise sanitaire défavorable à l'emploi

L'insertion professionnelle des salariés Convergence en sortie de chantier (à Paris) indique une différence marquée entre 2019 et 2020. En effet, un quart des salariés (26%) sont en sortie vers l'emploi ou positive en 2020, alors qu'ils étaient 41% en 2019. Plus précisément en 2020, 14% des salariés sortant sont en situation d'emploi durable à la sortie, 7% sont en emploi de transition (CDD de moins de 6 mois), 5% ont connu une sortie positive, en entreprise d'insertion ou en formation. 36% des salariés sont au chômage lorsqu'ils sortent des chantiers Convergence. L'évolution des difficultés périphériques à l'emploi vient nuancer ces résultats et retranscrit plus finement les avancées des parcours.

- » Des apports de Convergence à lire à l'aune d'une amélioration globale de la situation

La situation à la sortie des salariés parisiens sortis en 2020 n'est donc que minoritairement positive en termes d'emploi. La plupart des salariés connaissent cependant globalement une amélioration de leur situation relativement aux difficultés plus globales qu'ils ont pu rencontrer (logement, santé, accès au droit, remobilisation et bien-être).

Les enjeux à horizon 2022 pour l'insertion professionnelle des salariés

- Un enjeu à conforter et promouvoir l'approche Convergence en termes de « mise en situation » dès le début des parcours auprès des chantiers ;
- Un enjeu qui demeure dans la recherche de nouvelles entreprises partenaires, avec un modèle « Franprix » particulièrement salué, mais qui peine à se dupliquer vers d'autres entreprises,
- Un enjeu pour le renforcement de l'accompagnement post-sortie, notamment pour les salariés en emploi, qui demeure un facteur important d'adhésion au projet Convergence pour les éventuelles entreprises partenaires.

7. Focale sur la méthodologie de l'évaluation

Une évaluation déployée sur 2 ans, deux itérations d'enquête et d'analyse



Précisions méthodologiques :

Ce qu'inclut le rapport d'évaluation intermédiaire (juin 2021) :

- Principalement le matériau issu des investigations menées sur les territoires de Paris et de Lyon, avec néanmoins une prise en compte des enjeux ayant accompagné l'installation de Convergence sur Lille, Nantes et Strasbourg.
- L'analyse des données quantitatives (profils et parcours des salariés en chantier) en date de fin 2020 pour les territoires de Paris et de Lyon. Dans la version finale (juillet) des repères sur les profils des salariés sur Lille, Nantes et Strasbourg seront ajoutés.
- Avec des faisceaux d'indices pour Lyon à ce stade où les parcours sont souvent récents, et une analyse qui devrait être consolidée début 2022 à l'appui des données de l'année 2021.

Ce qui est prévu pour le rapport final (juin 2022) :

- La prise en compte des demandes formulées par les membres du Comité scientifique, à l'issue du travail de collecte sur Lyon et Paris.
- Le matériau issu de la seconde séquence de collecte déployée au premier semestre 2022, pour apprécier « un cran de plus » l'essaimage de Convergence sur les 3 « nouveaux » territoires et les impacts de Convergence sur les parcours des salariés.
- Une analyse comparée des données de parcours pour la cohorte témoin (encore non disponible) ; laquelle permettra notamment, une analyse de contribution plus robuste concernant les « effets » Convergence, et un chiffrage des « coûts évités » du programme.