

DECEMBRE 2023

Évaluation des Plateformes des métiers de l'Autonomie et du Grand Âge

Rapport intermédiaire



pluricitē
GROUPE

CRÉDOC

alter
egal
association

TABLE DES MATIERES

1	LE CONTEXTE DE L’EVALUATION	4
1.1	Des besoins croissants de professionnels dans le secteur de l’autonomie et du grand âge, tant quantitatifs que qualitatifs	4
1.2	Des difficultés de recrutement importantes	4
1.3	...et qui s’intensifient malgré les nombreuses actions menées	5
1.4	La création des plateformes des métiers de l’autonomie et du grand âge pour remédier à ces difficultés	6
2	LES ENJEUX ET LE QUESTIONNEMENT EVALUATIF	9
2.1	Les finalités de l’évaluation	9
2.2	Les enjeux spécifiques	9
2.3	Un périmètre d’évaluation articulé autour de 7 questions et ouvert sur une réflexion sur les voies et modèle de pérennisation du dispositif	10
3	LA METHODOLOGIE MOBILISEE	14
3.1	Vue d’ensemble	14
3.2	Une première phase de mission conduite dès le printemps 2023	15
4	ANALYSE EVALUATIVE : (1) A LA GENESE : DIAGNOSTICS ET PARTENARIATS AUTOUR DU PROJET DE PLATEFORME	17
4.1	Une problématique déjà investiguée par les acteurs du territoire	17
4.2	Une volonté de s’inscrire en complémentarité de l’existant plutôt que d’intégrer l’existant	20
4.3	Ce que l’on retient	21
5	ANALYSE EVALUATIVE : (2) L’EFFICIENCE DES MODELES DE PLATEFORMES	22
5.1	Des plateformes qui s’appuient sur des modèles économiques différents au lancement du projet	22
5.2	Des engagements en 2022 généralement inférieurs au prévisionnel	26
5.3	Une montée en charge attendue, cumulée à une interrogation sur la suite	31
5.4	Ce que l’on retient	32
6	ANALYSE EVALUATIVE : (3) LA CONSTRUCTION D’UNE APPROCHE TERRITORIALE ET DECLOISONNEE	33
6.1	Une stratégie d’action encore peu coconstruite	33
6.2	Une organisation et des ressources propres à chaque plateforme	36
6.3	Depuis 2022, le réseau des plateformes est réuni régulièrement	38
6.4	Ce que l’on retient	39



7	ANALYSE EVALUATIVE : (4) LE POSITIONNEMENT DES PLATEFORMES ET LES CONTOURS DE L'INTERVENTION	40
7.1	A la genèse, des périmètres d'intervention hétérogènes retenus par les plateformes	40
7.2	Une montée en charge progressive de l'activité des plateformes, centrée sur 3 types d'actions.....	44
7.3	Une « percée » vers de nouveaux publics	48
7.4	Des périmètres d'intervention qui révèlent deux grands modèles choisis par les plateformes : entre « plateformes coordinatrices » et « plateformes opératrices ».....	52
7.5	Ce que l'on retient	59
8	ANALYSE EVALUATIVE (5) : DES ACTIONS INNOVANTES ET POTENTIELLEMENT « A FORT IMPACT ».....	60
8.1	Premier panorama d'actions innovantes et à fort impact, déployées par les plateformes	60
8.2	Des enjeux persistent pour rendre compte des jalons et des impacts des actions des plateformes.....	72
8.3	Ce que l'on retient	74
9	LES 10 POINTS CLES A RETENIR ET LES ENJEUX A COURT ET MOYEN TERME.....	75
9.1	Les 10 points clés à retenir	75
9.2	Les enjeux pour à court terme pour les plateformes	76
10	ANNEXES	78
10.1	Référentiel d'évaluation	78
10.2	Vue d'ensemble sur les investigations réalisées.....	87



1 Le contexte de l'évaluation

1.1 Des besoins croissants de professionnels dans le secteur de l'autonomie et du grand âge, tant quantitatifs que qualitatifs

Avec le vieillissement de la population et l'augmentation de l'espérance de vie, les **besoins d'accompagnement des personnes dépendantes augmentent** et cette croissance va se poursuivre sur les prochaines années tant à domicile qu'en établissement. En effet, plusieurs évolutions caractérisent ce secteur :

- **La préférence de la population pour le domicile et une volonté politique plus large de développer une prise en charge « hors les murs »** en mode inclusif, modalité qui se révèle plus pertinente et efficiente notamment pour répondre aux besoins des personnes dépendantes (personnes âgées et en situation de handicap), entraînent une augmentation de la demande et une complexification des interventions ;
- **L'entrée en établissement se fait pour les niveaux de dépendance les plus élevés** et associe le plus souvent des besoins importants de soins, ce qui implique d'augmenter le taux d'encadrement avec une plus forte présence de personnel soignant.

Les besoins en professionnels pour la prise en charge à domicile et en établissement augmentent donc en nombre (on estime à 140 000 ETP supplémentaires à recruter à domicile et en établissement d'ici 2030¹), **mais aussi qualitativement** afin qu'ils aient la capacité d'accompagner une plus grande diversité et complexité de situations (fréquence et multiplication des pathologies, notamment pathologies neurodégénératives, augmentation de la dépendance des personnes prises en charge, handicap...). Les compétences relationnelles, avec la personne accompagnée, mais également avec son entourage proche, sont également essentielles, et parfois difficiles à appréhender de l'avis des professionnels eux-mêmes. Enfin, l'articulation entre les interventions, la coordination entre les professionnels de l'accompagnement et du soin, dépassent de plus en plus l'intra-sectoriel pour se développer autour d'une prise en charge globale de la personne, indépendamment du secteur d'activité (domicile, établissement, hybride) et du professionnel (accompagnement social, soin, rééducation, médical...).

1.2 Des difficultés de recrutement importantes...

Le secteur de l'autonomie et du grand âge ne parvient pas à répondre à ces besoins croissants de professionnels. Des difficultés de recrutement existent depuis de nombreuses années dans les services d'aide à domicile et dorénavant en établissement alors que ce secteur d'activité était jusque-là relativement épargné. En effet, le travail en équipe, l'absence de déplacements, des plannings stables et en horaires continus rendaient le travail en établissement plus attractif que le domicile. Cela ne semble plus être le cas aujourd'hui. Les difficultés de recrutement se sont intensifiées à domicile comme en établissement : certains Saad disent devoir refuser de nouvelles demandes de prise en charge, car ils ne disposent pas du personnel pour les assurer tandis que les établissements signalent des postes vacants.

Les facteurs explicatifs de ces difficultés sont multiples :

- **L'image du métier** : malgré la professionnalisation importante des métiers de l'autonomie et du grand âge engagée depuis de nombreuses années, ces derniers ne sont pas toujours perçus comme de « vrais » métiers avec des compétences et une identité propre. Ils restent encore pour beaucoup liés à l'image de l'activité domestique féminine et de l'aidant familial, auquel s'ajoutent la difficulté perçue d'une activité

¹ Plan de Mobilisation nationale en faveur de l'attractivité des Métiers du Grand âge 2020-2024 – Myriam El Khomri – Octobre 2019

dans les domaines de la vieillesse et du handicap, de mauvaises conditions de travail, une faible rémunération qui en font un métier encore souvent choisi par défaut et qui reste donc peu valorisé.

- **Une mauvaise orientation vers un secteur pourvoyeur d'emplois** : les besoins importants en professionnels, l'accès possible à ce secteur sans qualification créent de véritables opportunités pour des personnes en recherche d'emploi, en reconversion ou insertion, mais amènent aussi les intermédiaires de l'emploi, et les personnes elles-mêmes, à orienter les candidats dans ces parcours sans vérifier que le métier visé répond bien à leurs attentes et capacités. Les échecs de parcours de formation et lors du recrutement sont nombreux.
- **Des conditions de travail difficiles** : le sentiment d'isolement, des plannings hachés et changeants, les nombreux déplacements (assurés le plus souvent avec son propre véhicule) caractérisent l'activité à domicile tandis que, en établissement, les professionnels évoquent un rythme particulièrement soutenu qui ne permet plus d'établir une véritable relation avec la personne et de faire un travail de qualité. De plus, ces métiers sont très physiques (travaux d'entretien, port et manipulation des personnes) avec une charge mentale importante, les professionnels devant faire face à de nombreuses pathologies.
- **Une faible rémunération** : malgré les efforts récents (avenant 43 dans la branche de l'aide à domicile, revalorisation et prime en établissement), la rémunération de ces professionnels reste faible au regard des exigences du métier, d'autant plus qu'ils sont souvent exercés à temps partiel, et les progressions possibles en cours de carrière sont limitées.
- **Des perspectives d'évolution professionnelle limitées** : hormis l'accès à la qualification à l'entrée dans le métier (vers le titre Assistant de vie aux Familles, les diplômés d'Accompagnant éducatif et social, d'Aide-soignant...), le secteur propose aujourd'hui peu d'évolution professionnelle et ces évolutions représentent une marche très élevée (vers le métier de technicien de l'information sociale et familiale, d'éducateur dans la filière sociale, d'infirmier dans la filière soin...).
- **Une usure professionnelle précoce** : les taux d'accidents du travail, de maladies professionnelles sont particulièrement élevés, les inaptitudes fréquentes et de nombreux professionnels cessent prématurément leur activité.

Il en résulte **des métiers peu attractifs et qui ne parviennent pas à fidéliser les professionnels**. Face à cette pénurie, les recrutements se font dans l'urgence en abaissant les critères de sélection et sans pouvoir assurer une bonne intégration du nouvel intervenant qui, « parachuté » sur son poste de travail, ne parvient pas à délivrer un service de qualité et quitte rapidement son poste. Le manque de personnel entraîne à son tour une sur sollicitation des professionnels en poste, détériore encore les conditions de travail ce qui accentue les difficultés avec **une augmentation de l'absentéisme, des abandons de poste et démissions de professionnels**.

1.3 ...et qui s'intensifient malgré les nombreuses actions menées

Pour remédier à ces difficultés, **de nombreuses actions ont été menées par les pouvoirs publics, les branches professionnelles, les employeurs**. Nous pouvons citer :

- L'accompagnement et l'outillage RH des services d'aide à domicile par les fédérations d'employeurs ;
- Les actions pour la modernisation et la professionnalisation des services et des professionnels de l'aide à domicile (financées par la CNSA et portées par les départements, les fédérations d'employeurs, les OPCO);
- Les actions visant l'emploi, la formation, le développement des compétences portées par les branches professionnelles dans le cadre des EDEC (EDEC Autonomie et EDEC des Métiers du grand âge) ;
- Des actions visant la prévention des risques professionnels et l'amélioration de la qualité au travail (réalisées par l'Anact-Aract, l'Inrs, les Carsat...);
- La rénovation / création de certifications du secteur (Diplôme des Ministères des affaires sociales et de la santé, Éducation Nationale, Certifications de la Branche du Particulier employeur...).

Ces actions relèvent de différents domaines :

- **La promotion et la communication sur les métiers** : fiches secteur et métier, création d'un site d'emplois « cœur d'emploi », campagne de communication nationale...
- **L'amélioration de la gestion des ressources humaines** : professionnalisation des structures sur les processus et l'outillage des étapes de recrutement, d'accueil et d'intégration, l'accompagnement des salariés, le management d'équipe.
- **L'amélioration des conditions d'emploi** : temps de travail conséquent, contrat à durée indéterminé, planning en horaire continu, diminution des amplitudes horaires, des temps de déplacement, mise à disposition de flotte de véhicules, notamment électriques, rémunération...
- **De réflexions sur de nouvelles organisations du travail** : organisation des équipes d'aide à domicile en tournée, équipes autonomes et modèle Buurtzorg...
- **La prévention des risques professionnels** : formation, équipement...
- **La construction de parcours professionnels, de mobilité, l'accès à la qualification** : modularisation, passerelles entre les diplômes, accompagnement à la VAE, accès à la formation, parcours d'insertion...

Malgré des améliorations importantes et une réelle professionnalisation de ces métiers, tant au niveau des intervenants à domicile et en établissement qu'au niveau de l'encadrement et des fonctions supports, ils souffrent toujours d'un déficit d'attractivité, restent « mal » connus et le secteur **ne parvient pas à faire entrer les potentiels candidats et les professionnels en poste dans une logique de parcours d'accès et d'évolution professionnelle fluide et lisible.**

Les effets limités des nombreuses actions engagées sur l'attractivité des métiers, la réussite des parcours, et la « performance » des recrutements s'expliquent notamment, comme le souligne le rapport de Mme El Khomri sur les métiers du Grand âge, par un manque d'articulation et de coordination entre les multiples acteurs du secteur (branches professionnelles, au nombre de 7 pour les métiers du grand âge, OPCO, fédérations employeurs, acteurs nationaux, régionaux, départementaux...). **Les actions sont souvent réfléchies et menées en parallèle et de manière relativement cloisonnée** ce qui ne garantit pas leur cohérence et surtout ne favorise pas la création d'une synergie à même d'apporter une réponse aux difficultés de recrutement. En effet, comme expliqué plus haut, ces difficultés sont multifactorielles et seule une approche globale et transversale permettra d'une part d'assurer une cohérence des actions menées et, d'autre part, de faire levier et de démultiplier les effets de chaque action.

1.4 La création des plateformes des métiers de l'autonomie et du grand âge pour remédier à ces difficultés

Afin d'améliorer l'articulation et la cohérence des actions menées autour des métiers, formations et parcours, le rapport de Mme El Khomri recommande **la création « d'une plateforme départementale des métiers du grand âge chargée de mettre en œuvre un guichet unique de sécurisation des recrutements »**. En réponse à cette recommandation, une expérimentation a été lancée par la CNSA, conjointement avec la DGCS et la DGEFP, pour la mise en place de plateformes des métiers de l'autonomie des personnes âgées et handicapées. L'objectif de ces plateformes est de renforcer les coopérations entre les acteurs de l'autonomie, de l'emploi, de la formation, de l'insertion afin de piloter le recueil des besoins en ressources humaines du territoire et la construction de réponses qui exploitent les potentialités locales (publics, offre de services, réseaux de partenaires...).

Ces plateformes doivent favoriser la construction d'actions avec une entrée territoriale et non plus sectorielle, de branche ou par type d'acteurs, c'est-à-dire notamment :

- Promouvoir et communiquer sur les métiers vers l'ensemble des publics en construisant des actions adaptées à chacun (jeunes, public en reconversion, en insertion...);
- Recueillir les besoins en compétences d'accompagnement à l'autonomie du territoire, que ces besoins soient issus des établissements, des services d'aide à domicile, de statut public, privé non lucratif, privé

lucratif, ou encore du secteur du particulier employeur (ou uniquement du secteur des établissements ou du secteur de l'aide à domicile si la plateforme a fait le choix de ne couvrir qu'un des 2 secteurs) ;

- Construire des parcours complets et « sans couture » : orientation et validation du projet, acquisition des prérequis, acquisition des compétences métier, accès à la qualification, selon des modalités adaptées et individualisées (modules de formation, immersion, validation des acquis de l'expérience) et qui exploitent au mieux les différents dispositifs existants sur le territoire, quels qu'en soient le porteur et le financeur (Pôle Emploi / Missions locales, Région, Département, OPCO, secteur de l'Insertion..).

Un élément déterminant de la réussite de ses missions est donc la **mobilisation et l'implication des acteurs du territoire** et **l'objectif premier de la plateforme des métiers de l'autonomie et du grand âge est l'animation de la coopération** entre ces différents acteurs. L'association du Département, de la Drees et de la Région dans la gouvernance du projet est une exigence inscrite dans le cahier des charges.

Faire évoluer l'image d'un métier, diffuser une information, améliorer l'orientation, construire et mettre en œuvre un parcours de montée en compétences demandent du temps. De plus, les facteurs explicatifs des difficultés actuelles de recrutement sont multiples et l'impact des actions engagées ne pourra être immédiatement visible. Les plateformes ont donc vocation à **s'inscrire dans la durée et à s'installer dans le paysage des secteurs de l'autonomie et de l'emploi formation**. Le soutien de la CNSA vise le lancement de la démarche et la création d'une dynamique territoriale, mais ce soutien est dégressif (de 70% à 50% sur une période de 3 ans) et les plateformes doivent être en capacité, petit à petit, **de mobiliser des cofinancements issus du droit commun et d'assurer leur pérennité**. D'autant plus, que, au-delà des difficultés actuelles, les besoins en professionnels de l'accompagnement resteront très élevés dans les années à venir. Le déploiement de ces plateformes comporte donc aussi **un enjeu économique important**.

En réponse à l'appel à projets de la CNSA, **20 projets de plateformes des métiers de l'autonomie et du grand âge ont été retenus et bénéficient d'un soutien financier de la CNSA sur trois ans**, pour l'accompagnement au démarrage et à la mise en œuvre des actions proposées.

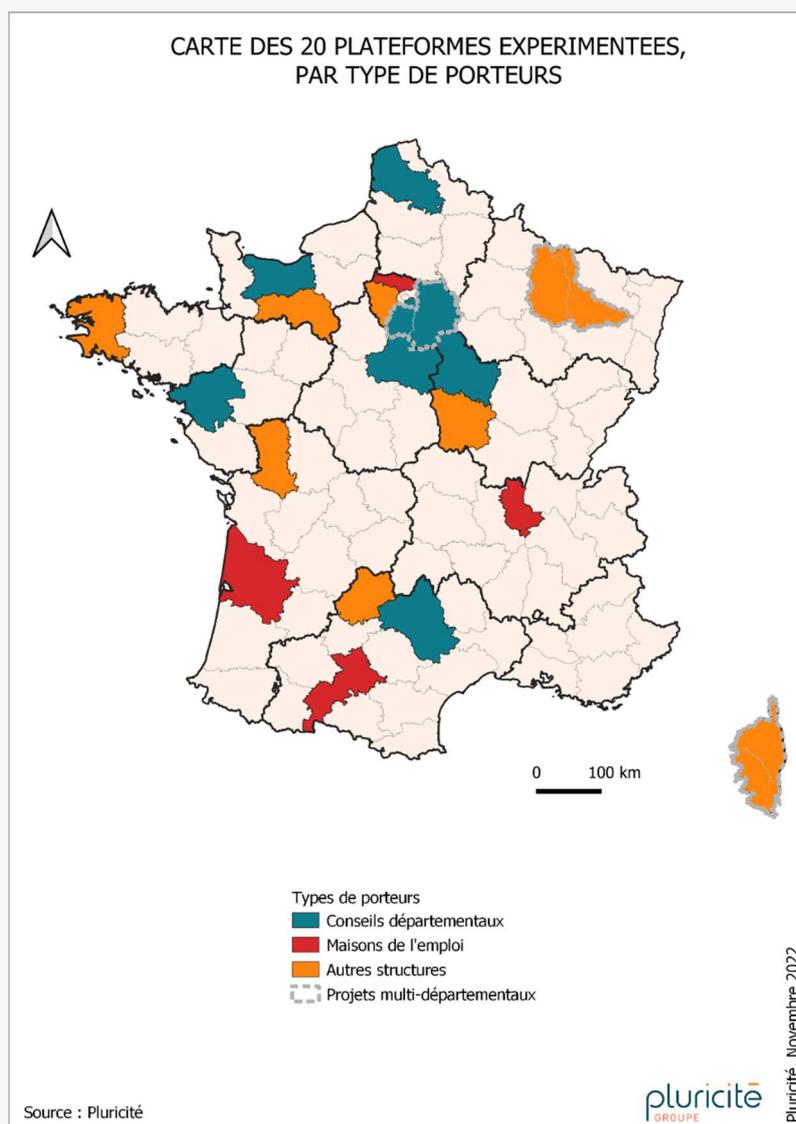
La CNSA a ainsi souhaité évaluer ces expérimentations dans l'objectif d'un déploiement national.

Présentation des 20 plateformes

Parmi les 20 projets de plateformes retenus :

- **8 sont portés par des conseils départementaux – y compris, le cas échéant, en binôme**
 - › Conseil départemental du Loiret (45)
 - › Conseil départemental du Pas-de-Calais (62)
 - › Conseils départementaux de la Seine-et-Marne (77) et de l'Essonne (91)
 - › Conseil départemental du Val-de-Marne (94)
 - › Conseil départemental du Calvados (14)
 - › Conseil départemental de l'Yonne (89)
 - › Conseil départemental de la Loire-Atlantique (44)
 - › Conseil départemental de l'Aveyron (12)
 - › Conseil départemental des Yvelines (78) et des Hauts-de-Seine (92)
 - ›
- **4 par des maisons de l'emploi**
 - › Maison métropolitaine insertion emploi : Métropole de Lyon
 - › Maison de l'Emploi de Roissy-Pays de France : Val-d'Oise (95)
 - › Toulouse métropole emploi (Haute-Garonne)
 - › Maison de l'Emploi La Fabrique Emploi : Nièvre (58)

- **7 par d'autres structures (associations, groupements d'intérêt public...)**
 - › Groupe d'Intérêt Public (GIP) Formation tout au long de la vie : Meurthe-et-Moselle (54) et Meuse (55)
 - › Association Mutualisation, Coopération, Emploi dans le secteur médico-social, social et sanitaire (MCE-M3S) : Orne (61)
 - › Association Labour An Ti : Finistère (29)
 - › Association Cap solidaire : ensemble de la collectivité de Corse
 - › Association Le Centre (Deux-Sèvres)
 - › Fondation Maison de Santé Protestante Bagatelle (MSPB) : Gironde (33)
 - › Entreprises publiques locales (EPL) Lot Aide à domicile



Par ailleurs, afin de favoriser les échanges de pratiques, de tirer les enseignements « chemin faisant » des expérimentations et de diffuser les outils et pratiques remarquables, la CNSA et la DGCS ont souhaité **construire et animer un réseau des porteurs de projets** qui a également vocation à être pérennisé et élargi dans la perspective du déploiement national. Ce travail fait l'objet d'un volet de la présente démarche, articulé à l'évaluation qui en nourrit les orientations et le contenu.

2 Les enjeux et le questionnement évaluatif

2.1 Les finalités de l'évaluation

L'évaluation vise à éclairer les pouvoirs publics sur la pertinence et l'efficacité du dispositif des plateformes autonomie dans le soutien à l'attractivité et au recrutement des métiers de l'autonomie et leurs modalités de pérennisation.

L'objet de la démarche est de permettre :

- **D'évaluer le bon dimensionnement fonctionnel**, financier, matériel et humain d'une plateforme des métiers de l'autonomie et du Grand Âge,
- **D'identifier, les freins, les conditions de réussite et les prérequis en vue de faciliter leur essaimage** ultérieur, et de formuler des préconisations concrètes pour faciliter le déploiement sur le territoire national,
- **De structurer l'animation du réseau des plateformes** via la création d'une dynamique de travail pluridisciplinaire,
- **D'identifier et de favoriser la diffusion de pratiques pertinentes et outils développés** par les porteurs de projet.

La mission consiste donc à évaluer le dispositif des plateformes des métiers de l'autonomie et ses effets et à préparer son essaimage à travers l'animation de réseau.

Ainsi, l'évaluation est attendue à 3 niveaux :

- **La mobilisation, l'implication et la coordination des partenaires** en vue d'une amélioration des parcours depuis l'orientation jusqu'à l'intégration au poste de travail, voire jusqu'à la fidélisation en entreprise si la plateforme propose un accompagnement spécifique ;
- **Les parcours des bénéficiaires et leur accès à une situation professionnelle** stable et durable qui répondent aux besoins des employeurs ;
- **L'économie du dispositif** c'est-à-dire les moyens mis en œuvre au regard des résultats et du coût des autres dispositifs.

Au-delà de l'analyse évaluative elle-même, l'analyse transversale des plateformes, alimentée également par les travaux du réseau des porteurs, doit permettre de formuler des recommandations sur les conditions de réussite d'un déploiement national, les pratiques et outils sur lesquels ce déploiement pourrait s'appuyer, et de proposer un modèle économique qui assure la pérennité de la plateforme.

2.2 Les enjeux spécifiques

La mise en place des plateformes départementales des métiers de l'autonomie et du grand âge présente plusieurs enjeux que l'évaluation devra plus particulièrement interroger et notamment :

- **La difficulté à mobiliser des acteurs** (Pôle emploi, missions locales, acteurs de l'insertion, employeurs...) déjà impliqués dans de nombreuses actions et dispositifs, et plus particulièrement visant à améliorer le recrutement dans ce secteur, comme évoqué plus haut. Si les plateformes ont vocation à soutenir, mieux articuler et coordonner les actions de chacun, le risque est qu'elles soient perçues comme un dispositif supplémentaire, d'autant plus que les résultats ne seront pas visibles immédiatement.
 - › L'évaluation devra distinguer ce qui relève de ces difficultés de mobilisation de ce qui relève de la pertinence perçue ou non de la plateforme par les partenaires.



- En particulier, **l'implication des employeurs est essentielle** : quels leviers les plateformes actionnent-elles pour mobiliser des employeurs, pris par la gestion de la pénurie de personnel et disposant de peu de marge de manœuvre pour s'investir dans un nouveau projet ? Les plateformes parviennent-elles à construire des parcours intégrés avec les structures : co-définition du besoin, période d'immersion, AFEST, alternance... ?
- Quelles nouvelles pratiques et nouveaux outils les plateformes mettent-elles en œuvre **pour capter les différents publics** ? Quel positionnement des acteurs de l'orientation ? De l'éducation ?
- **Quel apport de la plateforme dans la mobilisation des dispositifs existants** (PMSMP, POE, mais également en interne à l'employeur tels que l'AFEST, l'alternance...) ?
- **Comment mesurer les effets sur les parcours des bénéficiaires et le recrutement** ?
 - › L'orientation, la mise en œuvre d'un parcours fluide grâce à une meilleure connaissance des besoins du bénéficiaire et à une meilleure coordination des acteurs pourra être rapidement visible, mais **l'effet sur la réussite du parcours et sur le recrutement ne sera mesurable qu'à moyen voire à long terme** ;
 - › De plus, on a vu que les difficultés de recrutement étaient multifactorielles : comment alors attribuer tel ou tel effet à l'action de la plateforme ? Ou inversement la persistance d'une pénurie de candidats est-elle dû à l'inefficacité de la plateforme ou à l'absence d'action sur les autres facteurs tels que les conditions de travail ou d'intégration des salariés ?
 - › Ou bien **la plateforme a-t-elle ou peut-elle amener / inciter à agir sur les conditions de travail** et la gestion des ressources humaines ?
- En quoi et comment la plateforme a-t-elle permis **de surmonter des difficultés liées aux cloisonnements des secteurs et branches professionnelles** ?
 - › Le manque de transversalité des actions et l'absence de vision globale des besoins ;
 - › L'existence de freins réglementaires et statutaires : le cloisonnement des financements de la formation professionnelle, par exemple, ou la multiplicité des conventions collectives qui rend complexe la mutualisation des emplois.
- **La valeur ajoutée du dispositif est sa territorialisation** qui permet de répondre aux besoins identifiés sur le territoire en exploitant le potentiel d'actions de ce territoire. **Quelle modélisation possible** alors d'une plateforme des métiers de l'autonomie et du grand âge ? **Quelle capacité de reproduction** sur différents territoires d'un modèle, notamment économique, compte des enjeux d'intégration et de pérennisation de ce dispositif dans l'écosystème local ?

Les investigations menées devront plus particulièrement pouvoir répondre à ces questionnements.

2.3 Un périmètre d'évaluation articulé autour de 7 questions et ouvert sur une réflexion sur les voies et modèle de pérennisation du dispositif

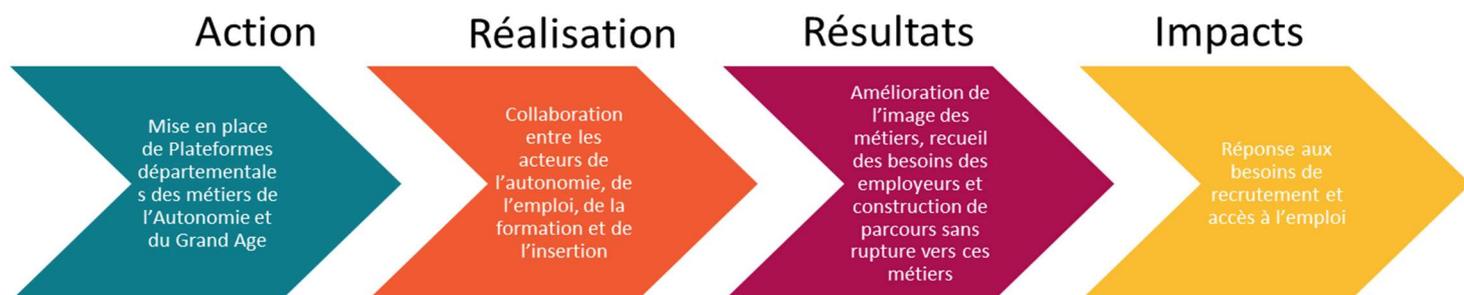
En s'appuyant sur une évaluation basée sur la théorie, il s'agit d'évaluer la contribution des différentes composantes du dispositif, à partir des hypothèses du programme.

2.3.1 Logique d'action du dispositif

Nous proposons ci-dessous un logigramme retraçant la façon donc la mise en œuvre des plateformes des métiers de l'Autonomie et du Grand Âge doit produire des effets. Il met en avant la logique d'action du dispositif, et fait le lien entre son contenu et les objectifs finaux qui lui sont attribués.



De manière schématique, la frise ci-dessous représente les ambitions du dispositif :



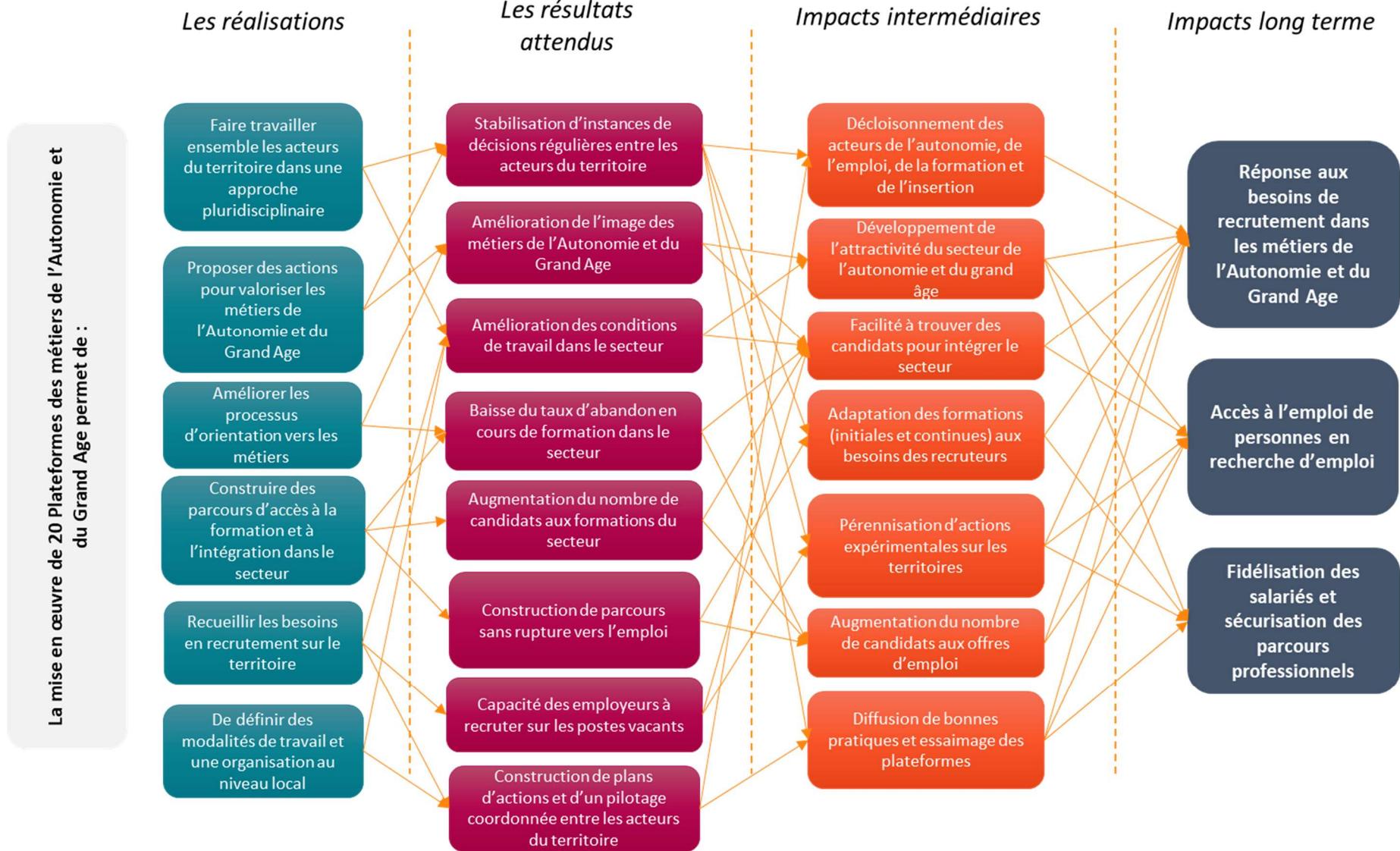
Les plateformes visent 3 types d'impacts à long terme :

- Réponse aux besoins de recrutement des structures et établissements dans les métiers de l'autonomie et du grand âge ;
- Faciliter l'accès à l'emploi dans ce secteur des personnes en recherche d'emploi, voire en reconversion ;
- Améliorer la fidélisation des salariés en poste dans ce secteur, et participer à la sécurisation des parcours professionnels.

L'évaluation doit ainsi déterminer si ces objectifs sont atteints, de quelles manières, et les effets des différents éléments des plateformes sur ces catégories d'impacts.

De manière plus détaillée, le schéma Proposé ci-après décompose les différentes étapes liées à la mise en œuvre des plateformes et devant produire les effets escomptés.

Diagramme logique d'impacts (DLI) des Plateformes des métiers de l'Autonomie et du Grand Âge



2.3.2 Questions évaluatives

Le questionnaire s'articule ainsi autour des 5 principaux critères d'évaluation (la pertinence et la cohérence du dispositif, son efficacité, son efficacité et les (premiers) effets) et se décline en 7 questions, dont 6 à caractère « évaluatif » et 1 tournée vers les suites ainsi que vers le scénario à soutenir (modèle idoine en termes d'animation et de périmètre de plateforme, et d'animation de réseau).

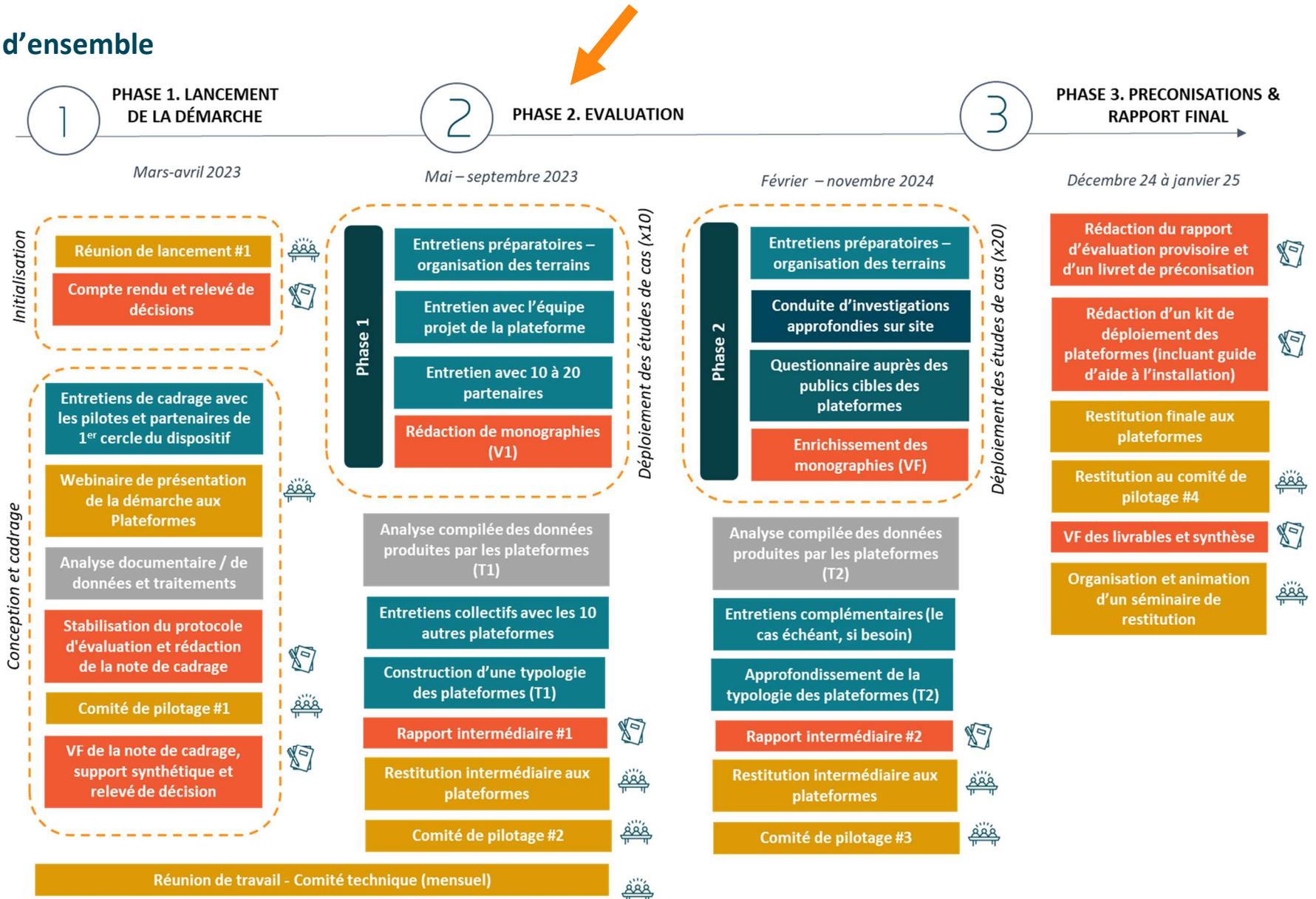
Vue d'ensemble sur le questionnaire évaluatif

Axes de travail	Questions évaluatives
Axe 1. Pertinence et cohérence du dispositif	Q1. Dans quelles mesures l'installation des plateformes a-t-elle garanti un déploiement articulé et en plus-value, avec les autres dispositifs et dynamiques de réseaux, préexistants dans le champ et concourant à des objectifs similaires ?
Axe 2. Efficience du dispositif	Q2. Dans quelles mesures les plateformes ont-elles mobilisé des modèles financiers et de ressources, adaptés aux ambitions stratégiques et opérationnelles du dispositif ?
Axe 3. Efficacité du dispositif	Q3. Dans quelles mesures les modalités d'animation des plateformes, favorisent-elles une mobilisation optimale de tous les partenaires et soutiennent-elles un décloisonnement des secteurs au profit d'une approche territoriale favorisant l'attractivité et les recrutements dans les métiers de l'autonomie et du grand âge ?
	Q4. Dans quelles mesures les actions déployées par les plateformes contribuent-elles à renforcer l'attractivité des métiers de l'autonomie et du grand âge ?
Axe 4. Effets du dispositif	Q5. Dans quelles mesures les plateformes facilitent-elles l'emploi de personnes en recherche d'emploi dans les métiers de l'autonomie et du grand âge ?
	Q6. Dans quelles mesures les plateformes viennent-elles infléchir sur les besoins en recrutement et la fidélisation des professionnels dans les métiers de l'autonomie et du grand âge ?
Axe 5 Pérennisation/ mise à l'échelle	Q7. Quelles sont les conditions pour une mise à l'échelle du dispositif qui tienne compte des enjeux de pérennisation et d'harmonisation (a minima) des modèles les plus pertinents ?

Le référentiel d'évaluation est présenté en annexe du rapport.

3 La méthodologie mobilisée

3.1 Vue d'ensemble



3.2 Une première phase de mission conduite dès le printemps 2023

» Une première phase d'évaluation centrée sur l'installation et les modèles mobilisés 10 plateformes

Pour alimenter les réflexions sur le développement et la consolidation des plateformes, et orienter l'animation de réseau, une première phase de la démarche s'est engagée au second trimestre 2023.

Les questions prioritaires pour cette première phase de travaux sont :

- L'installation des plateformes ;
- Les modèles des plateformes (financier/ ressources) ;
- La gouvernance, le partenariat des plateformes ;
- L'efficacité et les effets des actions portées par les plateformes : premiers faisceaux d'indices /signaux forts en relation avec les systèmes de suivi et d'évaluation (comment s'objectivent/ se documentent les résultats et impacts des actions menées ?)

» 10 plateformes ciblées en priorité

Pour conduire cette première phase de mission, la démarche s'est appuyée sur un échantillon de 10 plateformes, représentatives de la diversité des territoires et des projets.

Les critères retenus pour construire l'échantillon

Pour constituer l'échantillon de plateformes pour cette 1^{ère} vague d'investigations menée en 2023, les critères suivants ont été retenus (ils sont présentés dans le tableau ci-après). La recherche d'une diversité de situations a guidé la construction de l'échantillon.

	Indicateurs mobilisés	Diversité des situations retenues
Profil des territoires de déploiement	Echelle territoriale de déploiement	(Départementale ; intra-départementale ; infra-départementale)
	Ruralité du département	Dominante rurale
	Territoires d'expérimentation France Travail	(Oui ; Non)
Profil des plateformes	Antériorité de la plateforme	(Pré existante à l'AAP CNSA ; nouvelle)
	Statut de la structure porteuse	Conseil départemental ; Maison de l'emploi ; Autres (association, fondation, EPL...)
	Date de démarrage	Des plus anciennes au plus récentes
	Partenariat (en particulier, degré d'implication de Pôle emploi)	De fort à faible
	Le budget des plateformes (total et % CNSA)	Des plus importants, aux plus circonscrits
	Les ressources (ETP et postes dédiés en tout ou partie)	Des plus importants, aux plus circonscrits

Les 10 plateformes portées par des profils variés de structures, implantées dans des territoires hétérogènes et reflétant une diversité de modèles et d'enjeux

- **4 plateformes portées par des Conseils départementaux**
 1. Conseil départemental du Loiret (45)
 2. Conseil départemental de la Loire-Atlantique (44)
 3. Conseil départemental de l'Aveyron (12)
 4. AutonomY: Yvelines (78) et essaimage sur les Hauts-de-Seine (92)
- **3 plateformes portées par des Maisons de l'emploi**
 5. Maison métropolitaine insertion emploi : Métropole de Lyon
 6. Toulouse métropole emploi (Haute-Garonne)
 7. Maison de l'Emploi La Fabrique Emploi : Nièvre (58)
- **3 plateformes portées par d'autres types de structures (associations, groupements d'intérêt public...)**
 8. GIP Formation tout au long de la vie : Meurthe-et-Moselle (54) et Meuse (55)
 9. Association Le Centre (79)*
 10. Fondation Maison de Santé Protestante Bagatelle (MSPB) : Gironde (33)

*La plateforme des Deux-Sèvres a un statut particulier dans ces travaux, étant donné que le CD 79 et la CNSA ont acté l'arrêt des financements à la plateforme en début d'année 2023.

» **Le protocole méthodologique mobilisé**

Chaque étude de cas réalisée a mobilisé :

- Un échange préparatoire avec le porteur de la plateforme ;
- Une analyse de toute la documentation produite et des outils de suivi/recueil d'indicateurs mis en place
- 10 à 20 entretiens (individuels ou collectifs) avec les partenaires impliqués dans le cadre de la convention – déterminés en fonction des spécificités de chaque plateforme ;
- De premières observations sur des actions à fort impact, pour préfigurer le travail de la seconde phase des travaux.

Le protocole d'études de cas en synthèse :

Acteurs et démarches d'investigation	Modalités	Nombre d'entretien par étude de cas
Études des documents produits dans le cadre de la plateforme Analyse des systèmes de suivi et données de réalisation	Analyse documentaire et de données (convention, données de réalisation...)	
Entretiens internes à la plateforme	Entretien semi-directif en face-à-face (individuel ou collectif)	– Selon le nombre de personnes mobilisées sur la plateforme (estimé entre 1 et 5)
Entretiens avec les partenaires	Entretien semi-directif (Individuel)	– Collectivités partenaires (CD, CR) – ARS – Acteurs du SPE – OPCO – Fédérations – Branche Professionnelle – Employeurs – Organismes de formation

Au total, plus de 130 entretiens ont été réalisés, en individuel ou collectif, complétés par de premières observations sur des temps forts des plateformes. Le bilan de la collecte est présenté en annexe 2 du présent rapport.

Préambule – guide de lecture

Certaines analyses sont portées à l'échelle des 20 plateformes (à l'appui des données disponibles dans les dossiers de candidatures et bilans d'activité 2022) et d'autres, plus fines et actualisées, ne concernent que l'échantillon des 10 plateformes investiguées lors de la première phase des travaux.

Le périmètre est précisé à chaque fois, dans le corps du texte.

4 Analyse évaluative : (1) A la genèse : diagnostics et partenariats autour du projet de plateforme

4.1 Une problématique déjà investiguée par les acteurs du territoire

4.1.1 Des actions engagées par les acteurs locaux en amont de l'AAP CNSA

Le constat de difficultés de recrutement dans le secteur de l'aide à domicile puis en établissement et d'un manque d'attractivité de ces métiers a été fait sur les territoires depuis plusieurs années. Afin de remédier à ces difficultés, et après avoir approfondi les éléments de diagnostic, un Plan de mobilisation nationale en faveur des métiers du Grand âge 2020-2024, a été proposé en octobre 2019 avec notamment l'idée de création « d'une plateforme départementale des métiers du grand âge chargée de mettre en œuvre un guichet unique de sécurisation des recrutements ». Néanmoins, **des acteurs locaux s'étaient déjà emparés de cette problématique et avaient élaboré différentes actions**. Sur les territoires déployant une plateforme au titre de l'AAP de la CNSA, on relève :

- **Des actions de soutien aux employeurs du secteur de l'aide à domicile de la part des Départements :** que ce soit dans le cadre de leur compétence, ou plus particulièrement suite aux difficultés engendrées par la crise sanitaire (a été cité notamment le départ des salariés non vaccinés (44)), des Départements avaient développé une politique de soutien aux employeurs, avec la mise en place de groupes de travail, de réunions territoriales régulières afin de répondre à leurs besoins en matière d'organisation et de gestion mais aussi en matière de ressources humaines (44, 12, 58, 69...).
- **Des actions de soutien aux établissements dans le cadre de la mission Attractivité des métiers des ARS :**
 - › Centre Val de Loire (Dpt 45) : élaboration d'une convention d'objectifs sur les métiers du Grand âge (signée en novembre 2021) avec Pôle Emploi, les Départements, l'ARML, l'Aract, un Groupement d'employeur, les Opco, signée en novembre 2021, pour améliorer l'image et l'accès aux métiers, favoriser les différentes modalités de formation, améliorer la QVT, suivre les parcours professionnels.
 - › Nouvelle Aquitaine (Dpt 33) : les Plateformes Territoriales Solidaires, portées par une structure volontaire et qui visent à faire travailler ensemble les structures d'un même territoire pour notamment répondre aux difficultés de recrutement.
 - › Occitanie (Dpt 12 et 31) : le projet Omega (Occitanie Métiers Grand Age) qui réunit 40 partenaires afin de définir des actions concrètes pour faciliter le recrutement, favoriser la qualité de vie au travail, améliorer l'accès aux formations et renforcer l'attractivité des métiers du Grand Age.
- **Des actions à l'initiative des Dr(i)ects / Ddets (45, 78-92) :** réalisation d'un diagnostic territorial et élaboration d'un plan d'action avec la mise en place de groupes de travail (Développer l'attractivité des

métiers ; Accompagner la GEPP et la montée en compétences ; Développer la qualité de vie au travail) dans le 45, animation des plateformes SAP existantes en région Ile-de-France.

- **Des plateformes en tant que telles**, en particulier tournées vers les Services à la Personne, développées depuis plusieurs années en Ile-de-France (78) ou encore un Campus des métiers et des qualifications Autonomie et Inclusion (54-55), qui, tout en étant centré sur la formation, mobilise l'ensemble des partenaires de l'emploi, de la formation et de l'autonomie du territoire dans l'optique d'améliorer les parcours des jeunes vers ces métiers.

Le plus souvent, **ces actions s'appuyaient sur un diagnostic et il y avait donc déjà une connaissance des besoins de recrutement des employeurs du territoire. La réponse à l'appel à projet a pu être l'occasion d'approfondir et de structurer ce diagnostic.** Au sein de l'échantillon des 10 plateformes étudiées en profondeur au cours de cette première phase des travaux, une seule plateforme, la plateforme Autonomie dans le 92, a réalisé un diagnostic partagé spécifique, inscrit dans le plan d'action du projet de plateforme comme action préalable à sa création.

4.1.2 Des plateformes issues principalement de projets sur le secteur du domicile

Selon la configuration de l'existant et la volonté des partenaires locaux, et en premier lieu du Département, cofinanceur obligatoire de la plateforme, le dispositif s'est créé selon 2 modalités :

- **Une plateforme ad-hoc** : il n'existait pas de plateforme sur le territoire, ou alors une plateforme très locale, comme dans le 31 (la Plateforme des métiers de l'aide à domicile du Comminges) où la plateforme a été créée de toutes pièces. Le porteur est le plus souvent le Département (12, 44, 45) sauf le CD31 et le CD58 qui ont préféré laisser le portage à la Maison de l'Emploi (TME dans le département 31), pour ses compétences et sa connaissance du réseau des partenaires de l'emploi et de l'autonomie. Cette dernière avait déjà mené de nombreuses actions dans le secteur des services à la personne (une démarche de GPECT, la création d'un GEIQ, une réflexion sur les mobilités professionnelles dans le secteur du « care » ...).
- **Le prolongement / renforcement d'une plateforme existante** : la plateforme Autonomie 78-92, issue de la plateforme des services à la personne 78 dont le périmètre a été étendu aux établissements et au département 92, la plateforme MMle 69, issue de l'expérimentation d'une plateforme SAP, élargie aux établissements. On notera que ces 2 plateformes SAP pré-existantes avaient inspiré le concept de plateforme développé dans le cadre du Plan de mobilisation nationale en faveur de l'attractivité des métiers de l'autonomie. Dans le 33, la plateforme BAAM est issue d'une Plateforme territoriale solidaire, projets de l'ARS, et se construit en étroite articulation avec la 2nd Plateforme territoriale solidaire du département. Enfin, la PA 54-55 renforce le Campus des Métiers et des Qualification Autonomie et Inclusion, acteur centré sur la formation qui vise à adapter l'offre de formation professionnelle aux besoins du territoire.

On constate que l'entrée des plateformes est le plus souvent le domicile (que ce soit par l'expérience antérieure du porteur ou une plateforme préexistante) et globalement les projets se concentrent beaucoup sur ce secteur d'activité. Avec parfois, comme on le verra plus loin, des difficultés à élargir le périmètre d'action et à mobiliser les établissements. **L'existence préalable de plateformes SAP, la contribution obligatoire du CD dans le cofinancement du projet et son implication qui en découle, expliquent sans doute cette dominante initiale.** A contrario, le projet issu des PTS soutenue par l'ARS (33) intègre plus largement les établissements. **Des difficultés de recrutement jusque-là plus marquées dans le secteur de l'aide à domicile, et le manque de ressources humaines internes pour y répondre, sont également un facteur explicatif à prendre en compte.**

4.1.3 Le profil du porteur : des atouts et enjeux spécifiques

On distingue 3 grandes catégories de porteurs parmi les plateformes en cours d'expérimentation :

Expérimentation		Echantillon des 10 plateformes investiguées lors de la 1 ^e vague d'évaluation
CD	9	4
MDE	4	3
Autres	7 (4 associations, 1 GIP, 1 Fondation, 1 entreprise publique locale)	3 (1 Association, 1 GIP, 1 Fondation)
Total	20	10

Cette 1^{ère} vague de l'évaluation fait ressortir quelques points forts / points faibles selon le type de porteur :

- **Le CD comme porteur apporte une plus grande légitimité à la plateforme** auprès des partenaires et des employeurs. En tant qu'autorité de tutelle, il a acquis une bonne connaissance des Saad du territoire et a développé des habitudes de travail avec ces structures sur lesquelles la plateforme peut s'appuyer. Ainsi, la plateforme est rapidement opérationnelle. Par ailleurs, ces plateformes ont amené les directions Autonomie et Insertion à travailler ensemble alors qu'elles fonctionnaient encore souvent en silo. Cette articulation favorise la construction des parcours vers l'emploi des bénéficiaires du RSA (BRSA).
 - › **Les points faibles d'un portage CD** évoqués sont : d'une part le positionnement de « contrôle » de ce CD qui peut freiner l'engagement des employeurs et, d'autre part, le fort centrage des actions vers le secteur du domicile et des difficultés à toucher les établissements.
- **Les Maisons de l'emploi ont une expérience des filières en tension et ont déjà mené des actions sectorielles pour remédier aux difficultés de recrutement.** Elles connaissent bien les acteurs de l'emploi et de la formation et bénéficient d'un réseau de partenaires constitués. De plus, les 3 Maisons de l'Emploi de cette 1^{ère} vague d'évaluation ont déjà mené des actions spécifiques en direction du secteur de des services à la personne.
 - › A nouveau, **une difficulté pour le déploiement à venir est peut-être d'aller vers les établissements**, moins bien connus de ces porteurs. Par ailleurs, **ces porteurs peuvent manquer de légitimité auprès des partenaires tout d'abord**, ce qui limite la capacité de la plateforme à centraliser et coordonner les actions de chacun, **et des employeurs** ce qui freine leur implication.
- **L'intérêt d'une structure ESMS comme porteur de la plateforme est sa « neutralité »** vis-à-vis des partenaires et sa capacité à agir dans l'opérationnalité indépendamment des enjeux politiques des différentes institutions du territoire. **L'entrée locale, donc par le territoire et non par le secteur, favorise l'adhésion des acteurs locaux, quel que soit leur secteur d'activité** (établissement ou Saad) ou leur domaine d'intervention (insertion, emploi, formation...). Le fort pouvoir fédérateur du porteur de la plateforme 33 retenu est souligné par les partenaires.
 - › Le principal risque dans ce modèle, est un manque de légitimité.

4.2 Une volonté de s'inscrire en complémentarité de l'existant plutôt que d'intégrer l'existant

4.2.1 Des plateformes en complément, en supplément ou en soutien des actions partenariales

Les plateformes soulignent leur volonté de s'inscrire en complément de l'existant.

Cette volonté se manifeste :

- **Dès l'élaboration du projet :**
 - › Dans le Loiret, le CD 45 a souhaité répondre à l'AAP pour développer des actions complémentaires aux actions engagées par l'ARS (Convention d'Objectifs sur les Métiers du Grand âge) d'une part, et la Ddets (GEPP) d'autre part. Elle intervient uniquement sur le champ du domicile et non sur le champ des établissements.
- **Après les premiers mois d'installation** de la plateforme, et à la suite des échanges avec les partenaires et au repérage des actions déjà menées sur le territoire qui amènent le porteur de la plateforme à repositionner son action par exemple :
 - › Dans l'Aveyron, la plateforme après avoir constaté lors des premières réunions avec les partenaires que beaucoup de choses se faisaient déjà en termes de communication sur les métiers et de mise en relation des demandeurs d'emploi avec les employeurs, notamment par Pôle emploi et la Région, a repositionné son action sur l'organisation d'évènements transversaux.
 - › Dans la Haute-Garonne, la plateforme 31 s'est volontairement centrée sur la découverte des métiers, elle ne fait pas d'accompagnement de parcours, considérant que beaucoup de choses se font déjà et n'intervient pas non plus sur le recrutement (pas de diffusion d'offres d'emploi, pas de job dating ou autre). De même, elle a fait le choix de se concentrer sur de nouveaux publics : jeunes (et notamment lycéens) et personnes en insertion.

Mais, **cette recherche de complémentarité n'est pas issue d'une concertation avec les partenaires**, il semble que ce soit principalement à l'initiative du porteur, par crainte de prendre la place d'un autre, de faire doublon, en réponse aux premières réticences d'acteurs locaux. En particulier, la volonté de ne pas concurrencer Pôle Emploi est évoquée à plusieurs reprises, de même que de ne pas aller sur les domaines d'action de la Région. Il s'agit d'un positionnement de la plateforme « à côté » et non d'une articulation avec l'existant.

- Par exemple, la plateforme 45 veille à ne pas faire doublon avec l'action de l'ARS mais cette dernière est peu présente dans les échanges portés par la plateforme.

Ainsi, face à des réticences rencontrées sur le terrain ou à des craintes de « brouillage » politique, les plateformes se mettent « là où il y a de la place ». Or, l'AAP de la CNSA décrivait le concept de « plateforme » comme « une modalité de coopération permettant de coordonner, voire d'intégrer une palette de services portés par des acteurs complémentaires dans le champ de l'emploi et des politiques d'autonomie en direction des demandeurs d'emploi, salariés des établissements et services médico-sociaux (ESMS) et des employeurs. ».

Les plateformes n'intègrent pas aujourd'hui les actions des partenaires, même si ces dernières sont inscrites dans le plan d'action ; ces dernières ne sont pas toujours réellement partagées.

On notera que les plateformes issues d'un existant (54-55 ; 69 ; 78-92), et donc déjà en place, ont pu directement déployer des actions qui s'inscrivaient dans le prolongement de ce qu'elles faisaient déjà :

- › **La plateforme 78-92 intègre les actions** des partenaires dans le sens où elles sont partagées ou co-construites.

- › **La plateforme 69** intervient au niveau de la Métropole de Lyon, donc à un niveau plus local. Elle a investi les différents axes du cahier des charges (Découverte des métiers, accompagnement des candidats, diffusion d’offres d’emploi) mais de manière plus ciblée (partenariat avec un IFAS local par exemple). Elle se **positionne en « supplément »**, plus qu’en complément, des actions des partenaires. L’articulation avec les agences Pôle Emploi se révèle variables selon l’échelon territorial, et facilitée par des coopérations pré existantes sur certains d’entre eux.
- › **La plateforme 54-55 se positionne en soutien** des actions du CMQ qu’elle permet d’amplifier et de consolider en apportant des financements complémentaires.

4.3 Ce que l’on retient

		Les forces / bonnes pratiques	Faiblesses
Interne		<ul style="list-style-type: none"> › Des projets déjà existants qui ont alimenté le diagnostic des besoins › Quand le portage est fait par un CD : découplage des services Autonomie et Insertion › Quand le portage est fait par une MDE : expertise des filières en tension, des actions déjà menées dans le secteur des SAP › Une recherche de complémentarité avec l’existant : amène par exemple à aller chercher de nouveaux publics (jeunes), de nouveaux outils... › S’appuie sur une approche globale de filière 	<ul style="list-style-type: none"> › Un diagnostic de l’existant qui ne sait pas fait en amont du plan d’action, la « découverte » de l’existant chemin faisant, des réajustements en fonction des actions / réactions des partenaires › Un positionnement de la plateforme « à côté » plutôt qu’en articulation avec l’existant › Une complémentarité qui n’est pas définie de manière partagée mais plutôt par défaut (aller là où il y a de la place) › Des actions redondantes › Un plus faible déploiement vers les établissements
		Opportunités	Menaces
Externe		<ul style="list-style-type: none"> › Partir d’un diagnostic partagé avec les partenaires des actions et de l’offre de service existante › Aller vers l’intégration des actions de chacun dans la plateforme › Renforcer le partenariat avec l’ARS pour déployer plus fortement le volet Etablissement 	<ul style="list-style-type: none"> › Un manque de légitimité aux yeux des partenaires › Rester uniquement sur le Domicile › Ne pas obtenir l’adhésion des employeurs à la démarche, être assimilé à « un dispositif de plus » › Multiplier les redondances, générer des situations de concurrence

5 Analyse évaluative : (2) L'efficacité des modèles de plateformes

5.1 Des plateformes qui s'appuient sur des modèles économiques différents au lancement du projet

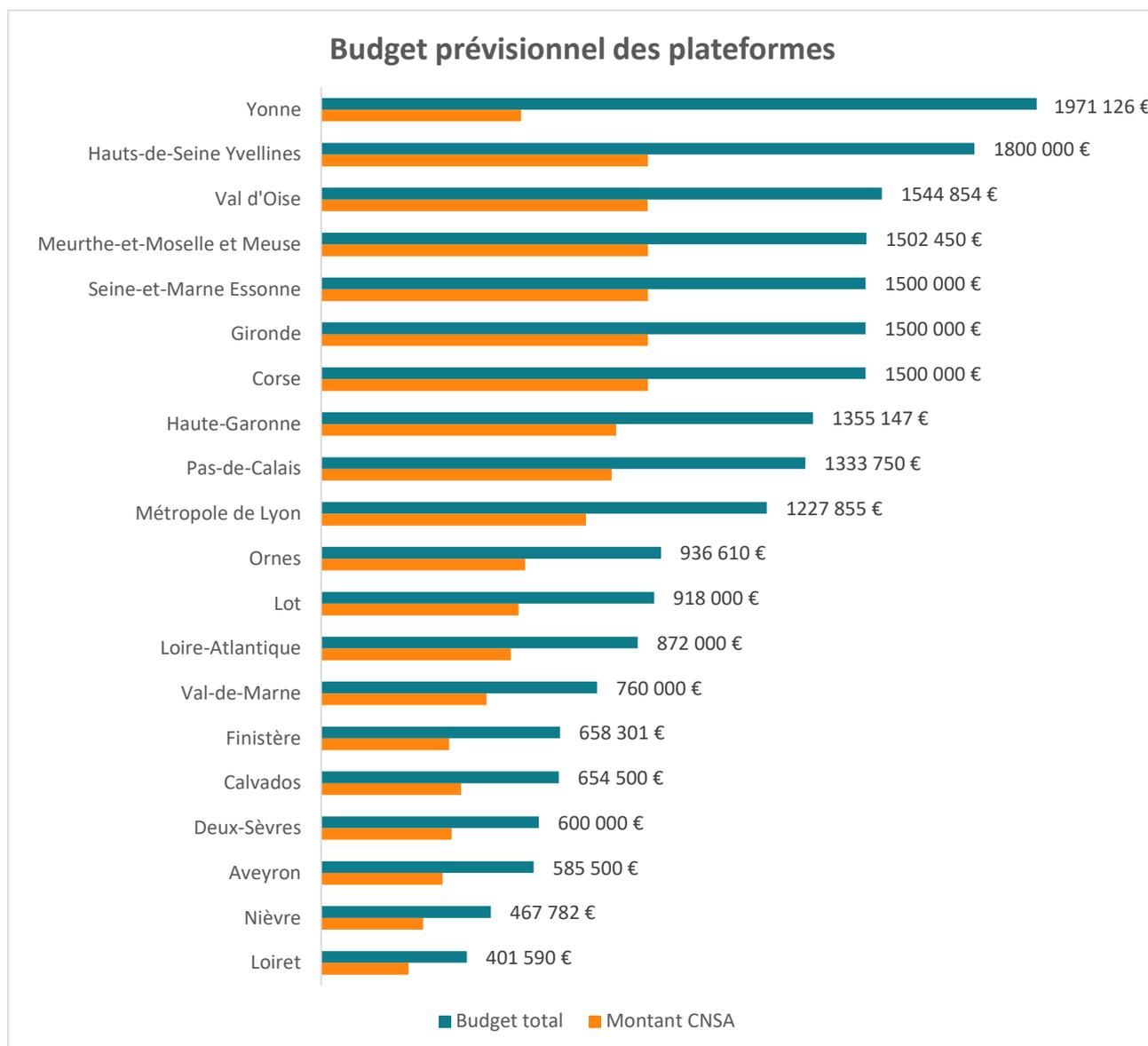
5.1.1 Des montants prévisionnels comprenant de grands écarts d'un territoire à l'autre

Au stade de la candidature, les ambitions des 20 plateformes diffèrent largement. Cela s'observe au regard du budget prévisionnel des plateformes, qui varie du simple au quintuple.

Budget moyen	Budget mini	Budget Max
1 104 473 €	401 590 €	1 971 126 €

Source : Dossiers de candidature des porteurs de projet

Sept plateformes ont un budget prévisionnel supérieur à 1 500 000 € :



Source : Dossiers de candidature des porteurs de projet- Traitements Pluricité-Credoc

Le budget global moyen est de 1 104 473 € euros. Le plus petit budget s'élève à 401 590 € pour le département du Loiret. Le plus élevé est celui de la plateforme départementale de l'Yonne. Elle prévoyait au stade du projet une enveloppe de 1 971 126 €.

Excepté pour un territoire (Yonne – 28%), le montant attribué par la CNSA est proportionnel au budget des plateformes. Pour toutes les autres plateformes, ce montant correspond à une part comprise entre 55% et 60% du budget global des plateformes.

» Des budgets moins élevés pour les plateformes pilotées par des CD...

Il est intéressant de voir que **les plateformes pilotées par un Conseil Départemental ont globalement un budget moins élevé que celles pilotées par une MDE ou un autre type de structure.**

	Budget prévisionnel Global		Montant CNSA prévisionnel	
	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane
CD	1 009 808 €	816 000 €	523 917 €	489 500 €
MDE	1 148 910 €	1 291 501 €	680 852 €	771 372 €
Autres	1 176 920 €	1 218 305 €	677 301 €	730 983 €
Total	1 104 473 €	1 082 233 €	616 658 €	556 480 €

Source : Convention de partenariats CNSA/ porteurs - Traitements Pluricité-Credoc

Cela est particulièrement vrai à l'observation du budget prévisionnel médian. L'hypothèse peut être émise que les Départements ont d'ores et déjà une structuration permettant de limiter les investissements initiaux pour la mise en place d'une plateforme, avec des équipes qui peuvent être mobilisées plus facilement sur les activités de la plateforme (ce point devra être testé et confirmé au fil des investigations). Les projets des Départements sont également souvent moins ambitieux (cf. partie 6)

» ... et pour les territoires à dominante rurale

Autre facteur qui semble influencer le budget prévisionnel des plateformes, le type de territoire du/des départements concernés. Ainsi, **le budget est moins élevé dans les territoires ruraux que dans les semi-ruraux ou urbains.**

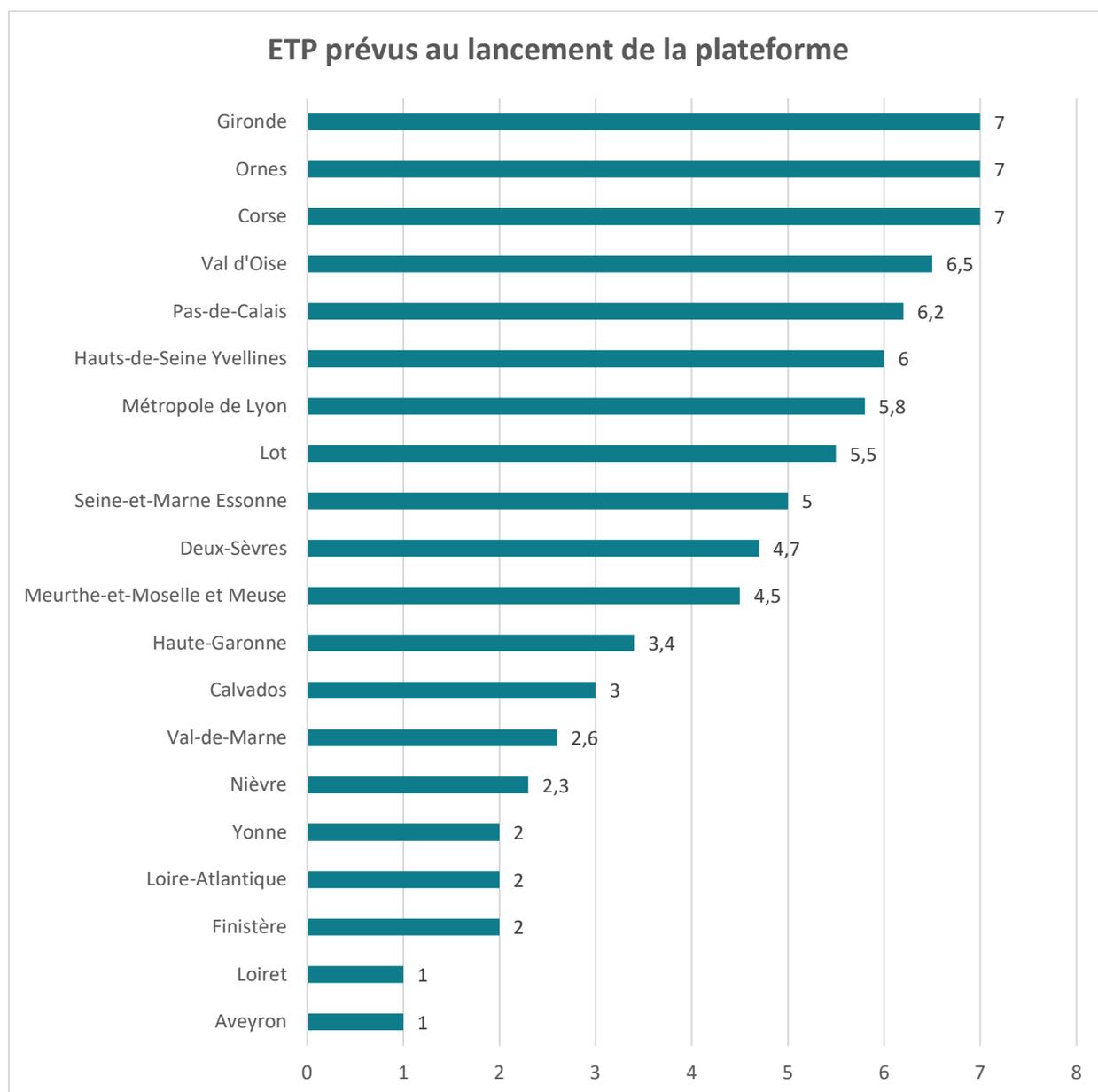
	Budget prévisionnel Global		Montant CNSA prévisionnel		Nb ETP moyen prévu
	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	
Dominante rurale	1 291 519 €	1 500 000 €	774 565 €	900 000 €	5,3
Rural	824 176 €	656 401 €	406 428 €	369 176 €	3,0
Urbain	1 291 208 €	1 333 750 €	744 129 €	800 250 €	4,9

Source : Convention de partenariats CNSA/ porteurs - Traitements Pluricité-Credoc

Ces territoires envisagent ainsi des plateformes de taille réduite, avec moins de recrutements à la clé. Cela peut paraître relativement cohérent avec le volume de personnes ayant des besoins en matière d'autonomie sur ces territoires. Toutefois, cela pose une autre question : la capacité des plateformes à couvrir l'ensemble d'un territoire rural, et à multiplier les modalités d'intervention pour couvrir l'ensemble des besoins.

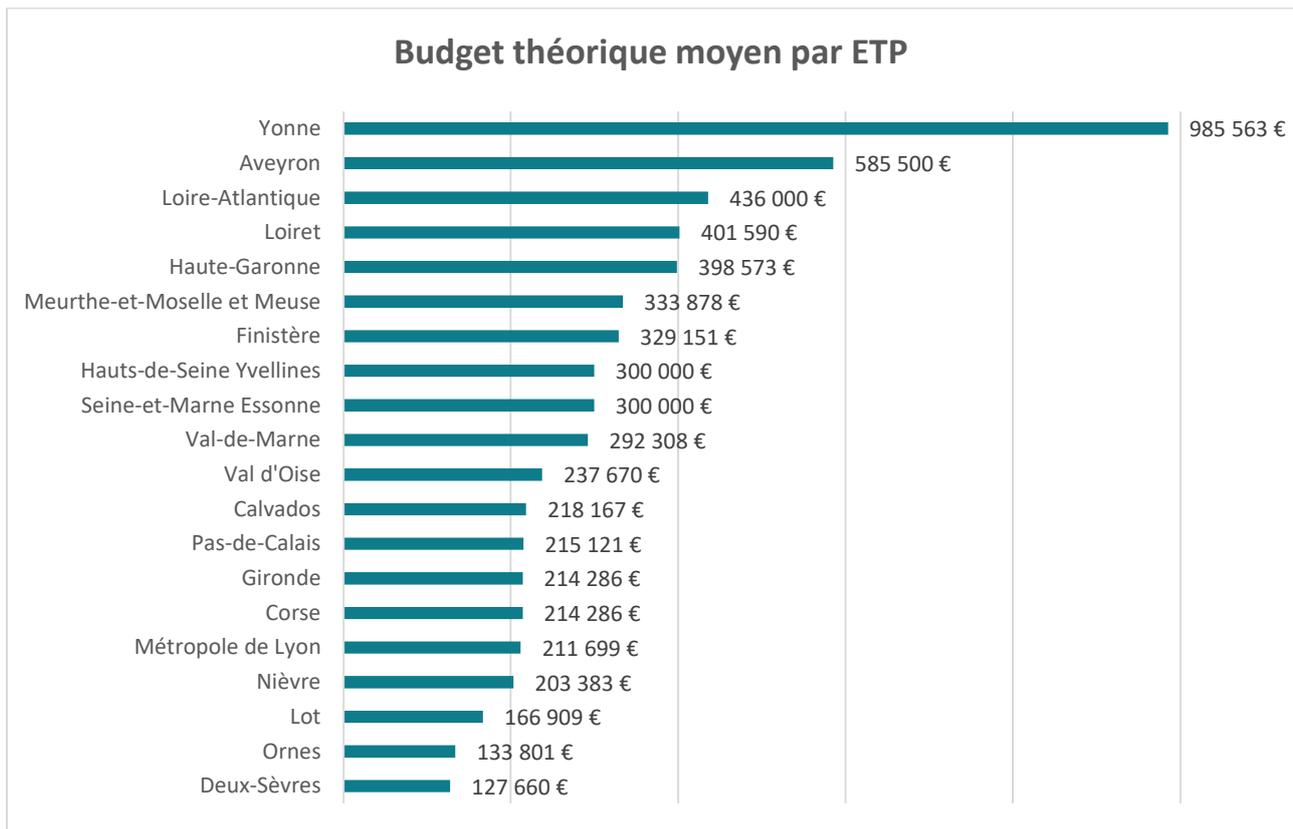
5.1.2 Des modèles d'organisation et de ressources déterminés par les moyens des plateformes

Logiquement, le niveau du budget prévisionnel a un effet sur les ambitions en termes de recrutements et d'effectifs affectés à chaque plateforme. Si en moyenne, il était prévu l'affectation de 4,2 ETP par plateforme, ce volume varie de 1 à 7 selon les territoires.



Source : Dossiers de candidature des porteurs de projet- Traitements Pluricité-Credoc

Pourtant, il n'y a pas forcément de lien systématique entre les ambitions en matière de ressources humaines et le budget prévisionnel des plateformes. De fait, de grands écarts existent au regard du budget moyen sur 3 ans par ETP d'une plateforme à l'autre.



Source : Dossiers de candidature des porteurs de projet- Traitements Pluricité-Credoc

Ce calcul théorique indique bien que **la part du budget envisagé pour les ressources humaines diffère largement, et donc que le modèle de déploiement n'est pas similaire selon les territoires.**

- › **Au stade des candidatures, les territoires pour lesquels le budget théorique par ETP est le plus élevé semblent donc attribuer les financements à d'autres catégories d'actions, tandis que les autres plateformes mises principalement sur un renforcement des effectifs pour faire vivre la plateforme.**

5.1.3 Des modèles qui nécessitent la mise en place d'un tour de table financier

La CNSA ne finançant « que » 60% du budget d'une plateforme au maximum, il est nécessaire pour chaque plateforme de s'appuyer sur des co-financeurs. Au stade de la candidature, les situations des plateformes sont relativement différentes selon le porteur. En effet :

- **Quand la plateforme est portée par un Conseil Départemental**, ce dernier est de fait le principal cofinancier du projet.
- Dans le cas où le porteur a un **autre statut**, il doit alors assurer un tour de table plus large tout en comptant sur la participation du Conseil Départemental (prérequis).

Dans les dossiers de candidature, les partenaires financeurs envisagés sont indiqués, sans qu'il n'y ait de détail sur les sommes que chacun va apporter. De fait, il s'agit plus de déclaration d'intention de partenariat, que de partenariat construit et validé préalablement à la mise en place de la plateforme.

- Par exemple, en Loire-Atlantique (plateforme 44), le dossier de candidature prévoyait que Pôle emploi soit membre du consortium portant la plateforme, et en finance une partie à ce titre (notamment via de la valorisation d'actions). Il s'avère que Pôle emploi a finalement refusé ce partenariat, qui ne s'est donc pas concrétisé.

Les plateformes ont donc généralement engagé un tour de table financier *a posteriori* de leur sélection dans l'AAP de la CNSA. Cela a pu modifier certains équilibres qui étaient attendus.

- Par exemple, en Gironde, une participation de la Région était attendue, mais n'a finalement pas eu lieu au moment de nos investigations :

« Au début, on avait un budget global d'1,5 M qui incluait une part de la région, qu'on n'a pas eu, mais l'ARS a donné plus. Aujourd'hui il manque 50k sur les 3 ans, c'est la part de la région qui n'a pas été comblé par l'ARS. A nous d'ajuster en fonction » - **Un responsable de Plateforme**

Ces situations ne sont pas rares, par exemple auprès de l'ARS, qui a la possibilité de participer au financement des plateformes selon différentes modalités (AAP, dotation, axe thématique sur la qualité de vie au travail...). La situation initiale des plateformes est donc relativement différente de celle observée sur l'année 2022.

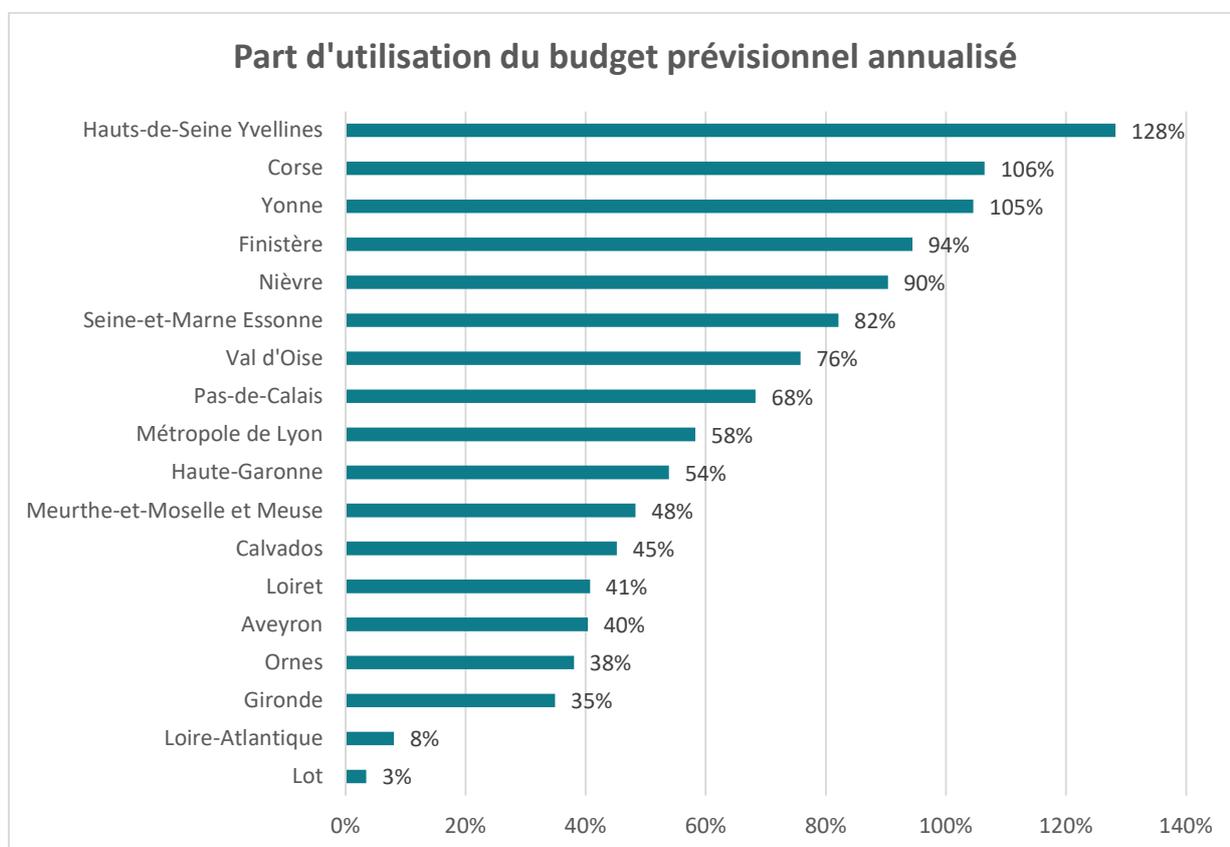
5.2 Des engagements en 2022 généralement inférieurs au prévisionnel

5.2.1 Un temps de latence dans la mise en œuvre qui implique une consommation limitée des budgets 2022

» Des dépenses qui sont largement inférieures aux recettes

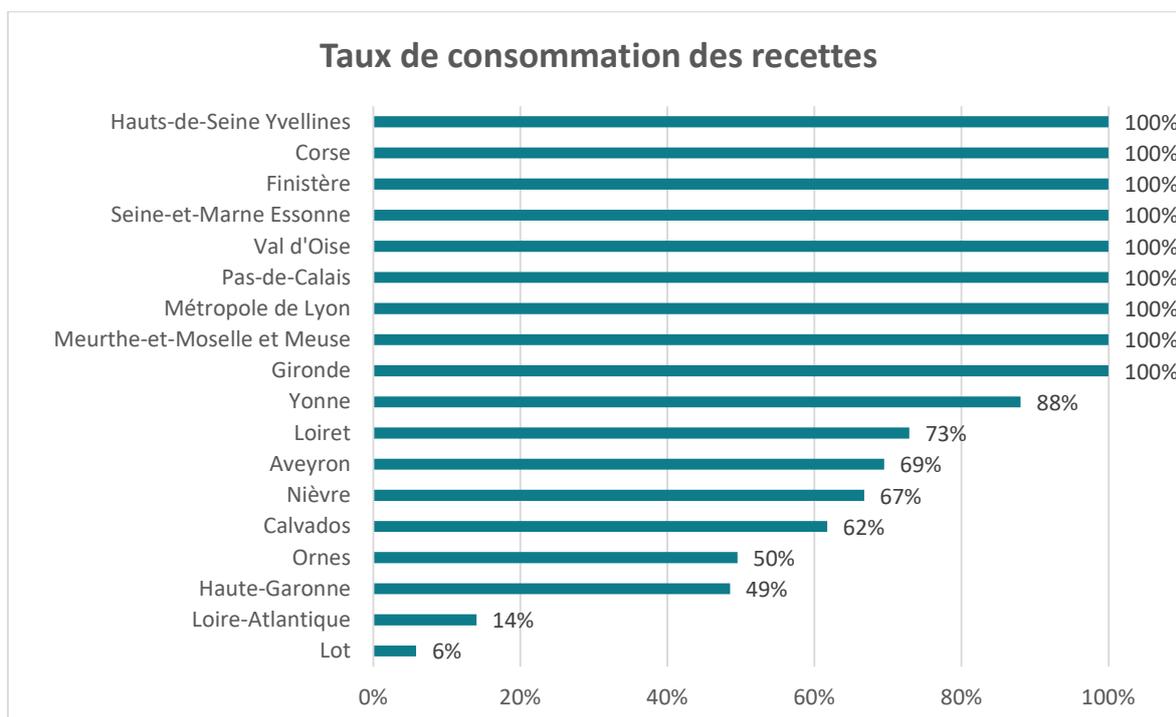
Le budget prévisionnel des plateformes a été produit sur les 3 années correspondant au soutien de la CNSA. Afin d'observer les montants engagés en 2022, nous les comparons ici à 1/3 du budget annuel (voir graphique en page suivante).

Selon cet indicateur, seules 3 plateformes ont consommé un tiers ou plus de leur enveloppe globale au cours de l'année 2022 : Hauts-de-Seine-Yvelines, Corse, Yonne. **Pour près de la moitié des plateformes, moins de la moitié d'un budget annuel a été utilisé en 2022. Les disparités sont extrêmement importantes**, puisque 2 territoires ont consommé moins de 10% de leur enveloppe prévisionnelle au cours de cette année (Loire-Atlantique, Lot).



Source : Rapports d'activité 2022 des plateformes- Traitements Pluricité-Credoc
 Nb. Les bilans des Plateforme 79 et 94 ne sont pas pris en compte ici

Ce constat se confirme à l'observation de l'écart entre les dépenses et les recettes en 2022. De manière générale, les dépenses correspondent à 83% des recettes des plateformes sur l'année. Derrière ce chiffre, on retrouve de grandes disparités d'un territoire à l'autre :



*Source : Rapports d'activité 2022 des plateformes- Traitements Pluricité-Credoc
Nb. Les bilans des Plateforme 79 et 94 ne sont pas pris en compte ici*

Cela indique bien **un décalage d'une plateforme à l'autre dans la mise en œuvre concrète du dispositif. Le temps de démarrage a été plus ou moins long, et certains facteurs ont causé une plus grande difficulté de déploiement.**

- Les plateformes qui étaient préexistantes à l'AAP de la CNSA ont logiquement mis moins de temps que les autres à engager des actions, et donc des fonds.
- A l'inverse, un nombre significatif de plateformes a connu des difficultés de mise en œuvre liées par exemple au temps nécessaire au recrutement de professionnel. Par exemple, l'animatrice de la plateforme du Loiret n'a pu être recrutée qu'en avril 2022, alors que son salaire avait été provisionné pour une présence sur l'ensemble de l'année ; l'équipe de la plateforme des métiers du prendre soin portée par la MMIE 69 a fonctionné avec 4 ETP quand elle prévoyait une équipe de 5,8 ETP sur l'année...

» Des coûts cachés qui ne sont pas toujours valorisés dans les budgets

Au-delà de cette vision budgétaire, il est important de noter **qu'il existe des coûts cachés dans la mise en place des plateformes, qui ne sont pas valorisés budgétairement.** Par exemple, en Loire-Atlantique, il est noté que si seuls 1,5 ETP interviennent en propre sur la plateforme, de nombreux autres agents participent aux actions et investissent sur leur temps de travail, sans que cela ne soit valorisé :

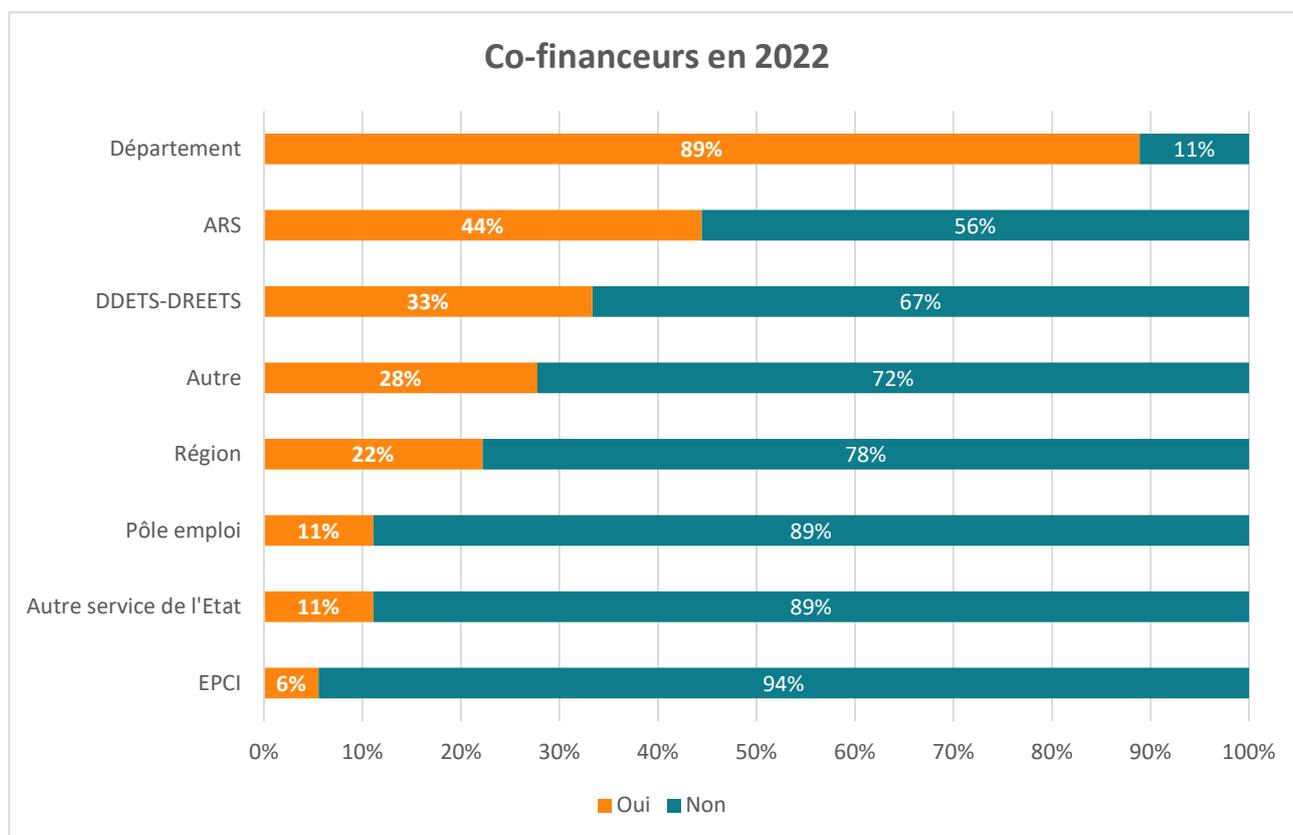
« On a fait le choix de positionner tous les effectifs de la plateforme dans le service insertion. Mais on travaille en permanence avec le service autonomie. Cela concerne autant des réunions de coordination que de la mise en place d'actions. Ce temps est assumé par le Département, qui voit ça comme un investissement » - Responsable de la Plateforme

Ces investissements indirects sont particulièrement courant au sein des Conseils Départementaux, qui ont la possibilité de faire intervenir sur des actions de nombreux agents. C'est moins le cas quand la plateforme est portée par un acteur associatif.

5.2.2 Des partenaires financiers qui varient d'une plateforme à l'autre

» Panorama global des financeurs

En 2022, la mobilisation de co-financeurs est plus ou moins importante selon les plateformes. Les Conseils Départementaux sont logiquement, les principaux contributeurs.



Source : Rapports d'activité 2022 des plateformes- Traitements Pluricité-Credoc
Nb. Les bilans des Plateforme 79 et 94 ne sont pas pris en compte ici

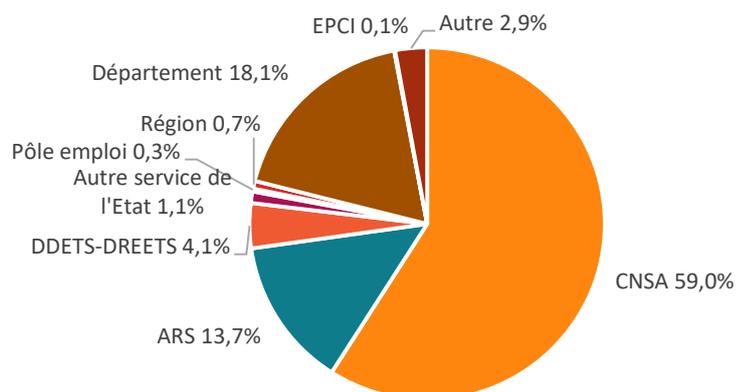
Le Conseil Départemental est le principal cofinanceur en 2022 dans 16 plateformes sur 18 (toutes à l'exception du Calvados et du Loiret). Sur ce point, une attention particulière sera portée en année 2 de l'évaluation à la question du co-financement par la collectivité qui représente un pré requis inscrit au cahier des charges des plateformes.

Viennent ensuite les ARS qui soutiennent un peu moins de la moitié des plateformes, et les services de l'Etat.

Il est à noter que **d'un point de vue qualitatif, ce tour de table n'est pas définitif et pourrait évoluer en cours d'année 2023**. C'est particulièrement le cas dans des territoires où les dépenses ont été faibles en 2022.

En termes de participation financière, la CNSA est très logiquement le principal financeur, devant les Départements et l'ARS.

Répartition des montants engagés par financeur (hors Yonne)



Source : Rapports d'activité 2022 des plateformes- Traitements Pluricité-Credoc
 Nb. Les bilans des Plateforme 79 et 94 ne sont pas pris en compte ici

Les autres collectivités sont présentes de manière marginale dans le tour de table, à l'exception de la Plateforme de l'Yonne, pour qui le financement de la Région représente 74% des montants engagés en 2022².

Les Départements pèsent donc en 2022 pour 18% des fonds des plateformes, l'ARS pour 13%. La CNSA est logiquement autour des 60%, soit le niveau de soutien prévisionnel.

» Des acteurs mobilisés de manière ponctuelle

Si des financeurs « traditionnels » se dégagent, d'autres sont identifiés de manière plus ponctuelle, étant présents seulement sur une ou quelques plateformes. C'est par exemple le cas de l'Education Nationale, qui est mobilisée dans la plateforme Meuse et Meurthe-et-Moselle. Cela s'explique par le rattachement de la plateforme au GIP Formation Tout au Long de la Vie, et par conséquent à l'Education Nationale. Ce soutien prend la forme d'une mise à disposition de locaux au sein d'un lycée et d'une mise à disposition de personnels.

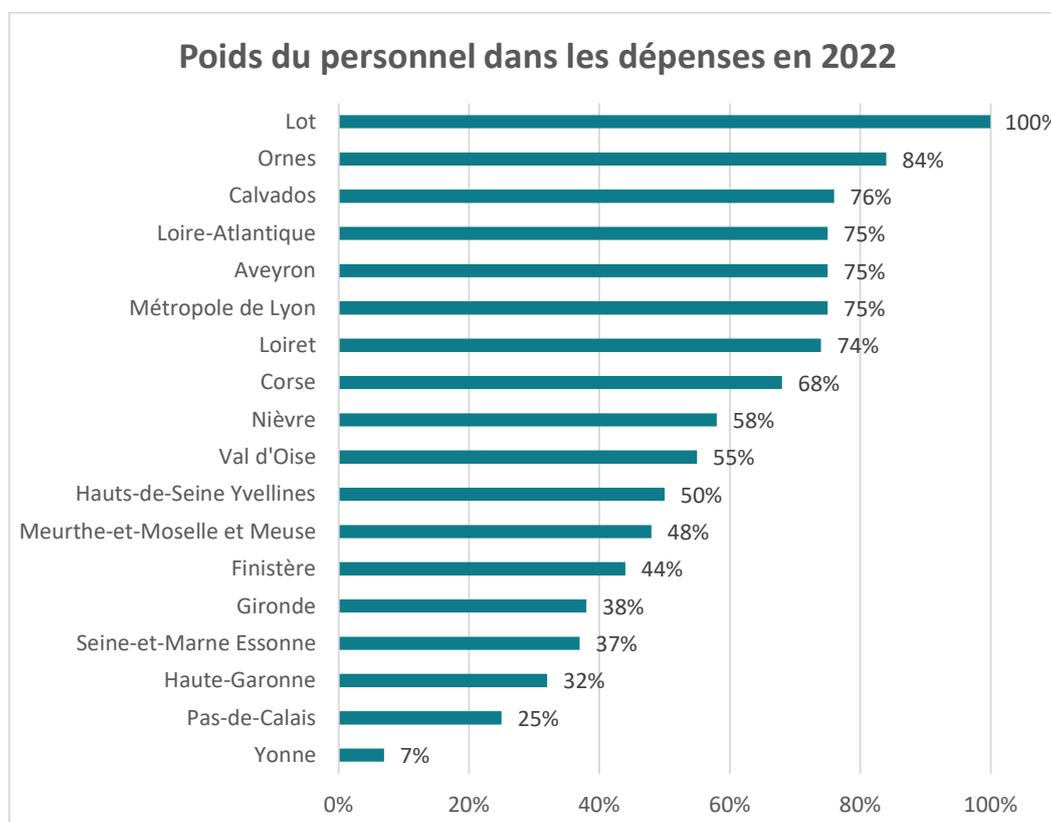
« Un des membres fondateurs du GIP c'est le rectorat donc on a l'accès aux ressources Education Nationale [...] On a un espace dédié ici pour travailler et nous réunir [Lycée Arthur Varoquaux] Mon poste est une mise à disposition de l'éducation nationale » Equipe Plateforme CMQ « Autonomie & Inclusion »

Pôle emploi est quant à lui non pas un financeur direct, mais son action est parfois valorisée lors sa participation à des projets déployés par/avec la plateforme. Cela interroge sur les modalités de valorisation budgétaire des actions de partenaires de la plateforme. Il apparaît que peu de plateformes valorisent l'action de Pôle emploi, alors que de manière opérationnelle, c'est un acteur avec lequel des travaux communs ont régulièrement lieu. Il pourrait être utile à ce titre d'éclaircir les modalités de valorisation financière des interventions des partenaires. Des co-financements DDETS-Branche professionnelle ont également pu être mobilisés dans le cadre d'un EDEC, à l'instar de ce qui a été fait dans le Val d'Oise.

² Du fait de ce cas très particulier, cette plateforme n'est pas prise en compte dans le graphique ci-dessus, car cela amènerait la participation globale des Régions à plus de 9%, contre 0,7% sans ce Département.

5.2.3 Des dépenses de personnel qui représentent près de la moitié des engagements, avec une forte disparité d'un territoire à l'autre

Le principal poste de dépense des plateformes en 2022 concerne les charges de personnel, avec 46% de la somme totale engagée sur ce poste. Toutefois, il faut noter de très grands écarts d'une plateforme à l'autre sur les postes de dépense :



Source : Rapports d'activité 2022 des plateformes- Traitements Pluricité-Credoc
Nb. Les bilans des Plateforme 79 et 94 ne sont pas pris en compte

Ainsi, **la part des charges de personnel varie de 7% dans l'Yonne à 100% dans le Lot**. Quand le taux est supérieur à 75%, cela indique que la grande majorité des fonds sont utilisés pour des charges de personnel, les autres dépenses regroupant généralement des frais de gestion, de l'achat de matériel ou des frais de locaux.

Pour les autres plateformes, **des montants ont été engagés généralement sur plusieurs types de dépenses** :

- De la publicité ou de la communication ;
- De l'ingénierie et mise en œuvre d'actions (appel à projets, location de salle, de matériel...)
- Des travaux d'études sur le territoire ;
- Du développement d'outils en ligne.

La répartition dépend largement des actions déployées par la plateforme, et des priorités fixées pour 2022 (cf. ci-après). Il est à noter que certains ajustements financiers ont pu être réalisés entre la candidature et la mise en œuvre. Par exemple, la Loire-Atlantique avait prévu dans sa candidature de développer une plateforme en ligne d'information sur les métiers et les formations. Après échanges avec les employeurs, cette action n'a pas été jugée pertinente. Les fonds prévus pour cette action ont alors été transférés pour financer un appel à projets pour des actions innovantes en matière d'organisation du travail et de qualité de vie au travail. Cette souplesse est particulièrement appréciée par les plateformes, qui peuvent alors adapter leurs actions au plus près des besoins du territoire au moment T.

5.3 Une montée en charge attendue, cumulée à une interrogation sur la suite

5.3.1 2023, une première année en rythme de croisière

Les analyses présentées ci-avant donnent à voir que l'année 2022 a été vécue comme « incomplète » par plusieurs plateformes. Cette année-là apparaît souvent comme une année de déploiement progressif, avec l'idée d'un rythme de croisière atteint en 2023. Au sein des plateformes rencontrées, tous les recrutements ciblés ont désormais été effectués (ce qui implique un masse salariale complète en 2023, contrairement à 2022). En parallèle, l'année 2022 a été l'occasion de prioriser des actions, d'identifier celles qui étaient réalisables ou non, et donc de produire un plan de travail beaucoup plus précis et complet pour l'année 2023. En particulier, la plupart des territoires n'ont pas pu en 2022 déployer des actions d'accompagnement des publics cibles (au-delà de rencontres lors de forums emploi), celle-ci étant programmées pour 2023. Il en est de même pour des territoires s'engageant dans des démarches d'appel à projets, qui seront financés seulement en 2023. Les coûts associés à ce type d'actions sont importants. Il est ainsi probable de voir la part du financement dédiée à la masse salariale se réduire en 2023.

Les investigations à venir au cours de l'année 2024, sur la base des comptes de 2023, seront à ce titre bien plus précises et circonstanciées sur les dépenses engagées par les plateformes.

5.3.2 Une interrogation sur l'avenir du financement des plateformes

Malgré la relative jeunesse des plateformes, et le fait que les modèles économiques ne soient pas tout à fait stabilisés, plusieurs d'entre elles s'interrogent d'ores et déjà sur l'avenir. L'horizon 2025 apparaît proche quand il s'agit de compenser un financement important comme celui apporté par la CNSA. C'est particulièrement le cas lorsque le porteur n'est pas un Conseil Départemental. En effet, plusieurs Départements ont indiqué que s'il n'y avait pas de nouveaux financements en 2025, ils continueraient la démarche sur leurs fonds propres (Loire-Atlantique, Loiret...).

D'autres porteurs de projet pointent la nécessité de trouver des financements complémentaires afin de pérenniser les postes et les actions mises en œuvre après la période de soutien de la CNSA.

« Après la question c'est ce qui va se passer après juin 2024 quand il y aura plus le soutien de la CNSA [...] Sans ce financement, tout ce qui se passe en ce moment ça ne sera plus possible [...] le financement de la région, du rectorat et des départements n'est pas suffisant pour assurer le fonctionnement actuel [...] il faudra que l'on travaille pour trouver de nouvelles ressources » »

Plateforme CMQ « Autonomie & Inclusion »

Pour autant, tous les porteurs travaillent en permanence pour sécuriser des financements sur le long terme. Comme indiqué ci-avant, les partenariats sont discutés au fil de la vie de la plateforme, et le modèle économique est ainsi susceptible d'évoluer. Par exemple, plusieurs territoires sont en discussion avec l'ARS pour obtenir des financements plus pérennes. Il est attendu de la part des plateformes d'être accompagnées et/ou conseillées par la CNSA pour anticiper la fin de ses financements.

A ce titre, **une règle a été questionnée par certaines plateformes, à savoir l'impossibilité de se positionner sur différents appels à projets de la CNSA**, alors que certains ne couvrent pas le même calendrier :

« Nous avons été informés du futur Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) concernant la convention cadre CNSA sur les Services d'Aide et d'Accompagnement à Domicile et les aidants. Cependant, en tant que Conseil Départemental responsable de la Plateforme, nous ne pouvons pas candidater à l'AMI, ce qui est regrettable car les calendriers ne coïncident pas. Ce financement aurait été bénéfique puisque jusqu'en 2026. » **Direction de l'Autonomie d'un Département**

Enfin, est souvent pointé la complexité des modalités de financement dans le secteur, et le manque d'information claire et capitalisée sur les possibilités pour les plateformes.

5.4 Ce que l'on retient

	Les forces / bonnes pratiques	Faiblesses
Interne	<ul style="list-style-type: none"> › Une adaptation forte des montants attribués aux demandes et besoins des plateformes › Une grande liberté laissée aux plateformes dans leur gestion et dans leur modèle de déploiement, ce qui entraîne une grande disparité dans l'état d'avancement › Des plateformes qui permettent largement de renforcer les effectifs œuvrant pour répondre aux besoins en emploi dans le champ de l'autonomie 	<ul style="list-style-type: none"> › Une difficulté à recruter les compétences recherchées, en particulier quand la cible visée représente un nombre important d'ETP › Un faible engagement des fonds en année 1, qui appelle à une montée en charge par la suite › En année 1, une part limitée des investissements dans la mise en œuvre d'actions concrètes et nouvelles
Externe	<ul style="list-style-type: none"> › Une grande diversité de partenaires est susceptible de participer au financement des plateformes, certains n'étant mobilisés que par une ou deux plateformes › Un partenariat financier important avec les Départements et les ARS, qui pourrait encore être développé et renforcé › Certaines plateformes ont déjà anticipé la fin du soutien de la CNSA en souhaitant pérenniser le modèle, quel que soit le modèle économique précis 	<ul style="list-style-type: none"> › Des partenaires envisagés au stade de la candidature qui ne s'engagent pas par la suite et mettent en péril le modèle économique initial › Certains acteurs sont très rarement co-financiers alors que leur champ de compétences en ferait des partenaires privilégiés (Région notamment) › Une interrogation déjà présente sur l'avenir du financement des plateformes

6 Analyse évaluative : (3) La construction d'une approche territoriale et décloisonnée

6.1 Une stratégie d'action encore peu coconstruite

6.1.1 Des instances organisées sur 3 niveaux

On retrouve une structuration similaire entre les plateformes avec un comité de pilotage stratégique, un comité technique opérationnelle et des groupes de travail par thématique ou par action qui associent des acteurs de terrain et notamment les employeurs. Une plateforme, la PA 45, n'a aujourd'hui mis en place qu'une seule instance, le comité de pilotage.

Ces instances ne sont pas toujours réunies comme prévu car le responsable de la plateforme s'est concentré sur la constitution de l'équipe projet et le démarrage des premières actions.

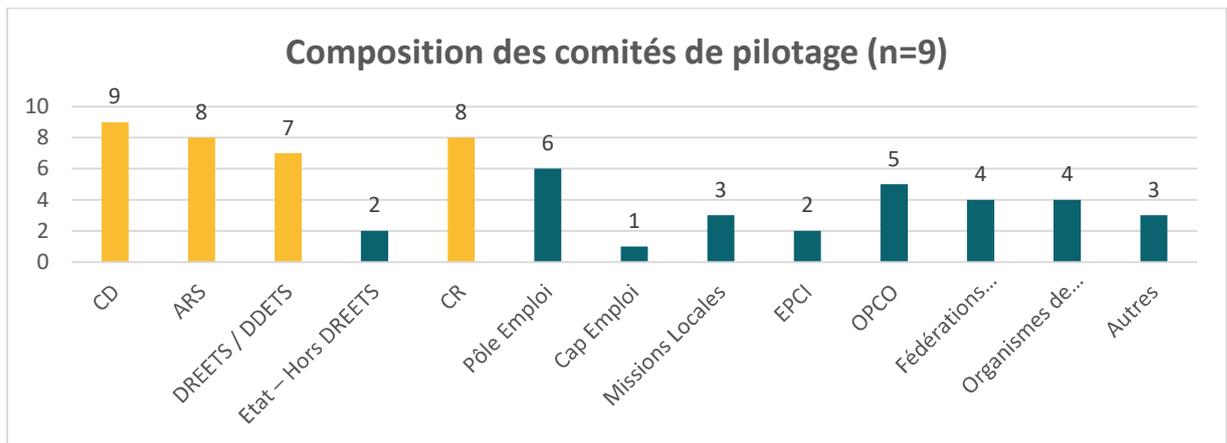
» Des comités de pilotage « informatifs » plus que stratégiques

L'instance stratégique des plateformes réunit un grand nombre de partenaires : de 3-4 à 11 partenaires selon les plateformes. Deux plateformes, la PA 31 et la PA 58 assimilent le comité de pilotage aux financeurs (en bleu). Dans les 2 cas, le porteur a fait le choix d'inviter également le CR car même s'il ne finance pas directement la plateforme, il finance des formations mobilisées par la plateforme.

	12	31	33	44	45	54-55	58	69	78-92
CD	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ARS	X	X	X	X	X	X	X	X	
DREETS / DDEETS	X	X		X	X	X		X	X
Etat – Hors DREETS		X				X			
CR	X	X	X	X	X	X	X	X	
Pôle Emploi	X		X		X	X		X	X
Cap Emploi	X								
Missions Locales	X				X	X			
EPCI		X						X	
OPCO	X		X		X	X			X
Fédérations employeurs	X				X	X			X
Organismes de formation	X		X		X	X			
Autres	X (Udsiae)							X (APICIL)	X (PA CAP 92, Employeurs)
Nombre de partenaires	11	6	6	4	9	10	3	7	6

En bleu : les financeurs des plateformes

Source : Etudes de cas Pluricité-Credoc – Echantillon de 9 plateformes



Source : Etudes de cas Pluricité-Credoc – Echantillon de 9 plateformes

- Outre le CD, par définition systématiquement présent, les 2 principaux partenaires des plateformes sont l'ARS et le CR associés au comité de pilotage de 8 des 9 plateformes. La DDETS est également fréquemment associée (7 plateformes), de même que Pôle Emploi (6 plateformes).
- L'Education nationale est représentée dans 2 plateformes (PA 54-55, portée par un Campus des Métiers et la PA 45).
- On notera la présence relativement fréquente des acteurs de l'insertion tels que les associations, GEIQ... (PA 12, PA 31, en cours de consolidation pour la PA 33)

Cette 1^{ère} phase d'évaluation fait ressortir plusieurs éléments :

a) Un partenaire central, le Service public de l'emploi, n'est pas systématiquement associé au pilotage de la plateforme

Le SPE est absent des PA 31, 44, 58. Et **lorsque Pôle Emploi participe aux instances de pilotage, il informe les partenaires de ses propres actions mais il n'y a pas de recherche d'articulation ou de mutualisation.**

Des responsables de plateforme remontent **des difficultés pour mobiliser cet acteur, perçu parfois comme peu coopératif.**

- **Une plateforme semble à ce stade avoir construit un partenariat intégré avec Pôle Emploi** : la PA 78-92 qui a installé des permanences dans les agences Pôle Emploi, monte des actions communes ou qui se renforcent respectivement et a instauré une réunion mensuelle avec les directeurs d'agence.
- **La PA 33 a également réussi à construire un partenariat effectif avec Pôle Emploi après avoir mené un important travail avec la DT** pour convaincre et s'assurer de la complémentarité de chacun.
- **Un partenariat de la PA 69 avec Pôle Emploi se développe au niveau de certaines agences mais il doit être consolidé avec la DT.**

b) L'association d'un grand nombre d'acteurs ne signifie pas toujours leur participation active

Les partenaires invités au comité de pilotage n'ont pas toujours répondu présent.

- **La Région**, par exemple, reste assez lointaine. Pour la PA 33 ce partenariat est encore « timide », pour la PA 44 les relations avec la Région « ne sont pas stabilisées », elle n'a pas encore répondu positivement aux invitations au comité de pilotage de la PA 31. En Ile-de-France, la Région dit ne pas se sentir directement concernés par la plateforme.
- **Les responsables de plateforme citent d'autres absents comme l'ARS** qui ne vient pas aux comités de pilotage de la PA 45 **ou encore les Opco** au comité de pilotage de la PA 12. La présence n'est pas qu'une question de volonté mais elle dépend de la disponibilité et de la proximité du représentant notamment

pour les interlocuteurs régionaux qui sont très sollicités (par exemple Uniformation Occitanie explique ne pouvoir se rendre en présentiel à Rodez mais suivre néanmoins de près l'avancée de la plateforme).

c) Les comités de pilotage se sont encore peu réunis

- Les plateformes n'ont pas pris (ou eu) le temps d'une co-construction initiale, le plan d'action a été défini le plus souvent par le porteur, en concertation s'il y a lieu avec le ou les co-financeurs. La 1^{ère} réunion du comité de pilotage est arrivée après cette étape. Il est ensuite prévu de le réunir entre 1 et 3 fois par an selon les plateformes.
 - › **Les 1^{ères} réunions des comités de pilotage ont été une présentation** aux partenaires de la plateforme, de son plan d'action et de ses avancées à date. Des partenaires reprochent à ces réunions d'être trop descendantes tandis que, de leur côté, des porteurs regrettent une certaine passivité des participants qui restent dans l'expectative. Un porteur souligne que la co-construction prend du temps, ces réunions qui mettent tout le monde autour d'une même table sont une 1^{ère} étape. Un enjeu est que ces comités de pilotage ne soit pas une instance « informative » mais un lieu de réflexion et de décisions partagées afin que l'ensemble des acteurs « porte » la plateforme.
 - › **L'implication est fortement liée à la personne** qui représente le partenaire. En fonction de ses disponibilités et priorités, cette personne s'investira plus ou moins. De plus, le turn-over est important ce qui implique de refaire le travail de mobilisation avec chaque nouvel interlocuteur. L'enjeu est de passer est de passer de la personne à l'institution.

» Des comités techniques opérationnels

Les comités techniques organisent et suivent la mise en œuvre des actions. On distingue 2 niveaux de suivi :

- **Par l'équipe projet assimilée à l'instance technique par certaines plateformes.** Cette dernière n'intègre pas de partenaires extérieurs et comprend uniquement l'équipe de la plateforme (PA 78-92) à laquelle est associée, lorsque le porteur est le Département, des représentants des services Autonomie et Insertion (PA 69, PA 12).
- **Par l'équipe projet et les porteurs d'action ou les pilotes** de groupes thématiques selon 2 configurations : un comité technique qui rassemble tous les pilotes par action / thématique (PA 44) ou bien un comité technique par mission constitué de l'ensemble des acteurs qui proposent une action sur cette mission (PA 54-55).

Une plateforme, la PA 31, qui a fait le choix d'un comité de pilotage réduit aux financeurs, rassemble l'ensemble des partenaires au sein d'un comité dit technique qui se réunit une fois par an pour « capitaliser sur les actions conduites, identifier les axes d'amélioration et coordonner les actions à venir », tandis qu'une autre, la PA 33, n'a pas encore constitué de comité technique.

» Des groupes de travail thématiques ou par action

La 3^{ème} instance, la plus près du terrain et sans doute la plus opérationnelle, sont les groupes de travail thématiques par axe ou par action. **Ils sont constitués d'acteurs de terrain** et notamment d'employeurs et associent des partenaires. La PA 78-92 y associe également des représentants de salariés. Ce recueil de terrain est essentiel et toutes les plateformes ont mis en place une modalité de recueil que ce soit ces groupes thématiques (PA 12, PA 31, PA 44, PA 54-55, PA 78-92), des temps d'échanges avec des employeurs sous la forme de clubs RH (PA 69) ou encore en exploitant des espaces existants (par exemple les réunions de coordination de Saad organisées par le CD tous les 2 mois dans lesquelles intervient la PA 45).

Ces groupes de travail se révèlent très pertinents parce qu'ils permettent **de recueillir les besoins actualisés des employeurs**. Ce format semble plus propice aux échanges, au « brainstorming », et à la co-construction des actions

au plus près des acteurs terrain. Il favorise l'interconnaissance entre employeurs, qui se disent parfois isolés. Il arrive que des partenaires non présents au comité de pilotage, aient un représentant technique dans ces groupes.

Néanmoins, de l'avis de l'ensemble des plateformes, **la mobilisation des employeurs est complexe**. Il s'agit tout d'abord de les toucher (par l'intermédiaire du CD, de l'ARS si elle est impliquée dans la démarche, des fédérations...) et ensuite de les faire venir aux groupes de travail. En effet, même s'ils sont attentifs à toutes actions qui pourraient les aider à répondre à leurs besoins de recrutement, les employeurs n'ont pas toujours la disponibilité pour participer et nombre d'entre eux sont dubitatifs face « à un dispositif de plus ». L'absence de résultats visibles à court terme accroît encore la difficulté. Lorsque le CD porte la plateforme, sa position peut également constituer un frein en mettant en face à face dans ces groupes non pas les employeurs et leurs partenaires mais les employeurs et leur autorité de tutelle.

» Des réflexions sur la mise en place d'instances territoriales

Dans l'optique d'accroître la proximité de la plateforme avec le terrain et d'améliorer ainsi la pertinence et l'efficacité des actions, quelques plateformes développent des instances territoriales. La PA 78-92, par exemple, a mis en place des « comités locaux d'insertion » qui réunissent le service public de l'emploi, le CD, les élus, les fédérations professionnelles locales, les représentants locaux des Opco, la Caf, les CCAS, les structures... La plateforme a néanmoins renoncé, en raison des difficultés de mobilisation, à ces comités, dans le cadre de son déploiement dans le 92 et a fait le choix de se raccrocher aux instances locales existantes. La PA 12 a organisé des « comité d'orientation » délocalisés avec les structures employeuses.

6.2 Une organisation et des ressources propres à chaque plateforme

Les équipes projets sont installées depuis peu. La constitution de l'équipe, les recrutements ont pris du temps, beaucoup ne datent que du dernier trimestre 2022, voire de 2023. Les équipes ne sont pas toutes stabilisées, certaines envisagent de nouveaux recrutements à venir (PA 33, PA 78-92, PA 54-55).

» Entre 1 personne et la constitution d'une équipe dédiée

Comme vu précédemment (partie 5. Supra) la taille des équipes varie de 1 à 6 personnes et jusqu'à 22 personnes pour la PA 78-92. La PA 78 existe depuis de nombreuses années et, avec le déploiement sur le 92 et la diversification de ses services, l'agence interdépartementale Autonomy, qui porte aujourd'hui les 2 plateformes, a connu un fort développement. Elle est passée de 9 personnes début 2022 à 22 personnes fin 2022.

Les ressources dédiées aux plateformes sont donc très variables. Excepté le cas particulier de la PA 78-92, **les porteurs CD ont affecté 1 (PA 12 et PA 45) ou 1,5 poste (PA 44) au déploiement de la plateforme tandis que les MDE (PA 31, PA 69) et les porteurs autres (PA 54-55 et PA 33) semblent avoir été plus ambitieux** et ont cherché à constituer une équipe dédiée dès le départ. Lorsque le déploiement de la plateforme repose sur une unique personne, celle-ci peut se retrouver relativement isolée et la dynamique d'animation est plus difficile à lancer.

» La pertinence d'une fonction avec une entrée territoriale

Les équipes sont composées des principales fonctions suivantes :

- Responsable / chef de projet plateforme : entre 0,5 et 1 ETP
- Chargé de mission / chargé de projet emploi compétence (5 PA) : entre 1,5 et 2 ETP
- Délégué territorial (PA 78-92) : 10 + 2 à venir (6 par département)
- Chargé d'accompagnement du public / recrutement / conseiller sécurisation parcours (3 PA) : 1 ou 2 ETP, 4 pour la PA 78-92
- Chargé de communication / chargé d'animation (4 PA) : 1 ETP dans chaque

S'ajoutent des temps administratifs (PA 54-55 : 1,5 ETP), des temps de direction (PA 54-55 : 1 ETP, PA 33 : 0,1 ETP), un Community manager (PA 78-92). Enfin, les équipes internes au porteur contribuent au déploiement de la plateforme mais ces temps ne sont pas toujours valorisés (agents du CD, recours à différentes expertises de la MDE...).

Sans surprise, **les premières fonctions mises en place sont tournées vers les partenaires et les employeurs. L'accompagnement des publics est encore peu investi** et toutes les plateformes ne prévoient pas d'aller sur cet axe.

Une seule plateforme a développé à ce jour **une fonction avec une entrée territoriale**. Il s'agit du délégué territorial de la PA 78-92 (la plateforme compte 6 délégués territoriaux sur le territoire des Yvelines et 6 délégués territoriaux sur le territoire des Hauts de Seine). Cette fonction est centrale dans l'organisation et constitue la 1^{ère} étape du déploiement : le délégué territorial assure la proximité avec le terrain, un des éléments déterminants de l'opérationnalité et de l'efficacité de la plateforme. Cette fonction comprend 4 missions :

- Représenter l'offre de service de la plateforme. Les délégués territoriaux sont implantés sur le terrain, au contact des élus, des conseillers emploi, commerçants, établissements scolaires...
- Apporter des conseils individuels aux candidats potentiels : des points conseils, des permanences hebdomadaires sont organisées sur les territoires, au sein des agences Pôle emploi, des missions locales...
- Organiser des animations collectives : afin d'aider les personnes à réfléchir à leur projet d'orientation professionnelle.
- Intervenir sur le pôle d'orientation, c'est-à-dire la semaine d'orientation au cours de laquelle le délégué, à partir d'un diagnostic de la situation, définit le parcours du candidat et construit sa feuille de route : par exemple trouver une place dans un organisme de formation ou constituer un groupe s'il n'y a pas de réponse formation disponible (formation du Programme Régional de Formation³ ou possibilité avec Pôle emploi de mutualiser les besoins et constituer un petit groupe pour une Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE) par exemple).

Le retour d'expérience met en évidence la pertinence de cette fonction pour le recueil des besoins, la mobilisation des partenaires locaux, le sourcing sur le terrain, la construction de parcours en proximité des candidats...

» Une expertise emploi-formation essentielle

Deux types de profil caractérisent les équipes, principalement déterminé par les caractéristiques de la structure porteuse :

- Des profils plutôt emploi-formation pour les plateformes portées par des structures type MDE
- Des profils plutôt aide à domicile-dépendance pour les plateformes portées par un CD

Les profils emploi formation ont une bonne connaissance des partenaires et des dispositifs, ils ont déjà un réseau d'interlocuteurs et sont donc rapidement opérationnels. Même s'ils ne sont pas experts du secteur de la dépendance, les missions de la MDE les ont amenés à travailler avec des employeurs de ce secteur. Ils semblent a priori les mieux armés pour monter une plateforme. En revanche, les MDE doivent acquérir une légitimité dans cette démarche.

Inversement, les plateformes portées par un CD ont une légitimité « sectorielle », essentiellement du secteur du domicile, un peu moins marquée pour le secteur des établissements. Un chef de projet issu du service Autonomie du département a une très bonne connaissance des employeurs et de leurs problématiques, même si c'est jusqu'ici principalement au travers du dialogue de gestion (l'un d'entre eux précise que l'accompagnement RH au

³ Le Programme Régional de Formation (PRF) est financé par le Conseil régional. Il s'agit d'actions de formation collectives pour lesquelles des places sont achetées par le Conseil Régional en fonction des besoins en compétences des territoires.

travers de la plateforme est un autre métier). La fonction peut également être occupée par une personne issue d'un autre service du département, ce sont alors les compétences de gestion de projet qui sont mises en avant. L'articulation avec les équipes des services autonomie et insertion apporte l'expertise sectorielle.

Lorsque la plateforme procède à des recrutements, l'expertise sectorielle semble être privilégiée. Le porteur recherche avant tout une personne avec une bonne connaissance de la filière dépendance (PA 45, PA 54-55 par exemple). Si effectivement la connaissance des différents acteurs et des problématiques du secteur facilite le recueil des besoins, l'expertise emploi formation est aussi essentielle, l'objet de la plateforme étant de favoriser les parcours vers les métiers du secteur (attractivité, sourcing, lever des freins, évaluation des compétences, dispositifs de formation, d'intégration...).

Enfin, les compétences de gestion de projet et surtout d'animation territoriale sont peu évoquées par les porteurs et une analyse plus approfondie des besoins en compétences des équipes de la plateforme et notamment du chef de projet mériterait d'être réalisée.

6.3 Depuis 2022, le réseau des plateformes est réuni régulièrement

Le réseau des plateformes s'installe progressivement au niveau national. Le premier enseignement est que les responsables de plateforme sont très demandeurs d'échanges de pratiques, de partage d'outils, et ont **de fortes attentes** vis-à-vis de cette animation.

Après une première rencontre courant janvier 2023, l'installation du réseau s'est prolongée le 5 juillet dernier par l'organisation d'une journée en présentiel avec l'ensemble des plateformes, afin de définir les objectifs du réseau, à partir de la formulation des attentes de chacun, de construire une charte de fonctionnement, et de tester un premier atelier de co-développement.

Un sondage préalable avait permis à chacun d'exprimer ses attentes, les modalités de fonctionnement souhaitées, **les thématiques sur lesquelles les participants souhaitent échanger.**

Synthèse des attentes remontées par les plateformes quant à l'animation de réseau

Classement par ordre de priorité	Se faire connaître et s'inscrire dans l'écosystème territorial	Être un élément facilitateur pour les employeurs	Accompagner les publics susceptibles de travailler sur le secteur médico-social
1	Mutualiser les outillages pour se faire connaître	Outiller les directions dans leurs recrutements de personnel médicosocial	Faire connaître les métiers
2	Développer la légitimité des plateformes	Dans le cadre du recrutement, mobiliser toutes les fédérations et faire travailler ensemble le secteur privé lucratif et non lucratif (EHPAD / SAAD/ ESMS PH)	Attirer les publics vers les métiers du médicosocial (jeunes, personnes éloignées de l'emploi...)
3	Aller vers les acteurs locaux pour se faire connaître		Bien accueillir les nouveaux arrivants sur les métiers du médicosocial
4			Acculturer les prescripteurs à l'utilisation de la plateforme
5			Partager ou développer des outils d'animation commun aux PFM

Quasiment toutes les plateformes étaient présentes, représentées par une ou deux personnes, et très impliquées dans les travaux menés, ce qui traduit à nouveau leurs fortes attentes. Un calendrier des temps d'animation a été proposé pour l'année 2023.

Une charte de fonctionnement a été produite ainsi qu'une « fiche solution » issue de l'atelier de co-développement.

Une problématique forte est ressortie des échanges : la mobilisation et l'implication de Pôle Emploi dans la démarche de plateforme. Afin d'apporter des réponses aux porteurs des plateformes, le 1^{er} webinar portera sur cette thématique « Focus sur les coopérations Pôle emploi et Plateforme » avec la participation de représentants de Pôle Emploi (10 octobre 2023).

La thématique du premier cycle de travail en présentiel (21 novembre 2023) est « Mutualiser les outillages pour se faire connaître ». Une des plateformes accueillera les participants.

L'animation du réseau est donc bien confirmée aujourd'hui.

6.4 Ce que l'on retient

		Les forces / bonnes pratiques	Faiblesses
Interne		<ul style="list-style-type: none"> › La volonté d'associer l'ensemble des acteurs au comité de pilotage › Des comités techniques qui réunissent les pilotes des différentes actions › Des groupes de travail thématiques ou par action qui réunissent les acteurs locaux et notamment les employeurs, une instance opérationnelle de terrain › Une fonction de délégué territoriale qui assure la proximité de la plateforme avec le terrain, facilite la mobilisation des acteurs locaux, décroïssonne par une entrée territoire › L'exploitation des expertises du porteur (emploi formation dans les MDE, autonomie et insertion dans les CD) › Une animation de réseau très attendue des porteurs et qui se met en place 	<ul style="list-style-type: none"> › Des comités de pilotage « informatifs » plus que stratégiques › Une participation irrégulière des partenaires › Une encore faible mobilisation des employeurs
		Opportunités	Menaces
Externe		<ul style="list-style-type: none"> › Associer plus fortement l'Etat pour gagner en légitimité › Exploiter les outils des partenaires pour développer les coopérations (Schéma des formations sanitaires et sociales de la Région, Semaine des métiers du soin et de l'accompagnement de Pôle Emploi...) › Positionner la plateforme comme un outil au service des partenaires ? › Réfléchir aux modalités possibles de territorialisation de la plateforme › Réaliser un diagnostic des besoins en compétences des équipes des plateformes, renforcer les compétences manquantes 	<ul style="list-style-type: none"> › L'isolement, les capacités limitées, le risque d'épuisement d'une équipe réduite à 1 personne › Une implication des partenaires fortement liée à la personne, la nécessité de passer de l'implication de la personne à l'implication de l'institution / organisation. › La multiplication des instances réunissant les mêmes acteurs et l'empilement des projets › Ne pas parvenir à intégrer le SPE, acteur central de la démarche › Le temps nécessaire à la co-construction et le risque de démobilitation › Ne pas parvenir à impliquer les employeurs › Animation de réseau : un manque d'opérationnalité des travaux, l'absence d'apport de solutions

7 Analyse évaluative : (4) Le positionnement des plateformes et les contours de l'intervention

7.1 A la genèse, des périmètres d'intervention hétérogènes retenus par les plateformes

7.1.1 Un socle de missions en commun et des actions volontaristes

Repères : Les missions socles et facultatives, structurant l'intervention des plateformes (cf. Cahier des charges⁴) :

- **1 - Valoriser et sensibiliser aux métiers du secteur :**
 - › Actions de découverte des métiers du grand âge (actions auprès des jeunes notamment, en mobilisant par exemple des dispositifs comme le service civique ou le service national universel, SNU, le cas échéant, en proposant aux pouvoirs publics un appui spécifique sur la mise en œuvre de ces « dispositifs » dans le secteur de l'autonomie des personnes âgées et handicapées),
 - › Actions de communication locale visant à la valorisation des métiers du secteur (mise à disposition d'information papier ou numérique, actions collectives d'informations, organisation d'ateliers, capsules vidéo numériques...);
- **2 - Proposer des parcours d'orientation, de formation pour permettre l'accès à l'emploi :**
 - › Orientation, conseil et accompagnement pour l'entrée dans ces métiers : mise en place d'outils d'évaluation de la motivation et des capacités relationnelles, indispensables à l'exercice de ces métiers, actions de formation des conseillers de Pôle Emploi et des missions locales afin de les doter d'une meilleure connaissance et compréhension de ces métiers,
 - › Articulation et accompagnement de mises en situation professionnelle préalables à l'emploi (préparation opérationnelle à l'emploi POE ou POE collective en lien avec les acteurs chargés de la mise en œuvre et du financement de ces dispositifs : Pôle Emploi, OPCO, employeurs),
 - › Inventaire de l'offre de formation disponible et intermédiation entre employeurs/offre de formation/OPCO pour la mise en place de contrats en alternance,
 - › Formation/professionnalisation et mise en réseau de tuteurs chez les employeurs, en lien avec les OPCO (tuteurs de contrats en alternance/de Parcours Emploi Compétences/de service civique/de SNU);
- **3 - Proposer des actions favorisant le recrutement :**
 - › Mise en relation entre l'offre et la demande (job dating, CVthèque, bourse à l'emploi...),
 - › Boîte à outils (contrat type, convention de mise à disposition, déclaration préalable à l'embauche, gestion des disponibilités...).
- **Au-delà des missions socles qui composent le tronc commun de l'intervention des plateformes, six actions facultatives pouvaient être saisies.**
 - › D. Proposer un accompagnement à la prise de poste pour les nouveaux salariés,
 - › E. Proposer des actions de fidélisation et de mobilité choisie des personnes en poste,

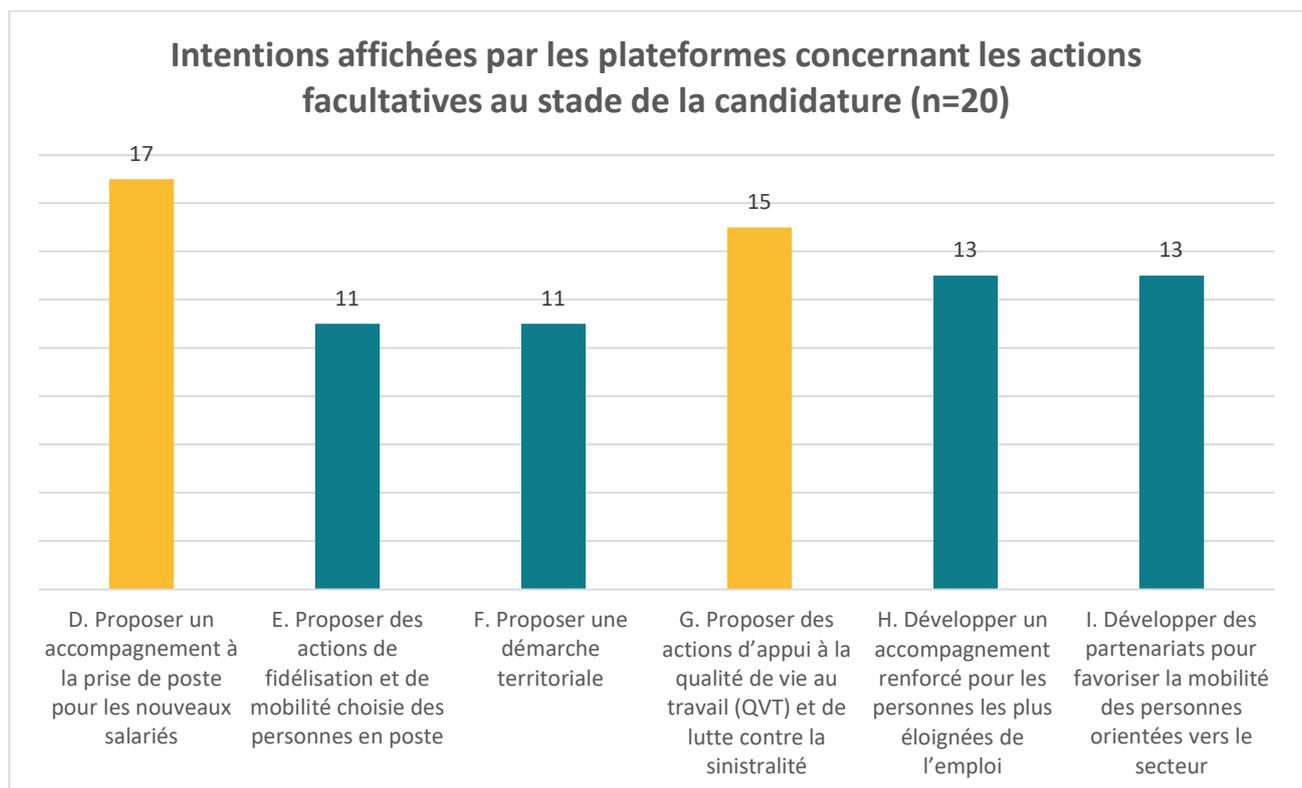
⁴ Cahier des charges « Cap sur les métiers de l'autonomie » : développement des plateformes des métiers de l'autonomie des personnes âgées et handicapées.

- › F. Mettre en place une « réserve » médico-sociale par la mutualisation des ressources entre employeurs,
- › G. Proposer des actions d'appui à la qualité de vie au travail (QVT) et de lutte contre la sinistralité,
- › H. Développer un accompagnement renforcé pour les personnes les plus éloignées de l'emploi,
- › I. Développer des partenariats pour favoriser la mobilité des personnes orientées vers le secteur.

7.1.2 Quatre des six actions optionnelles ont particulièrement mobilisé au stade des candidatures

Cinq plateformes (58 ; 20 ; 44 ; 46 ; 62) ont fait le choix de mobiliser l'ensemble des actions facultatives, et quatre parmi les six, sont particulières retenues par les plateformes. Il s'agit de :

- D. Proposer un accompagnement à la prise de poste pour les nouveaux salariés (17/20)
- G. Proposer des actions d'appui à la qualité de vie au travail (QVT) et de lutte contre la sinistralité (15/20)
- H. Développer un accompagnement renforcé pour les personnes les plus éloignées de l'emploi (13/20)
- I. Développer des partenariats pour favoriser la mobilité des personnes orientées vers le secteur (13/20)

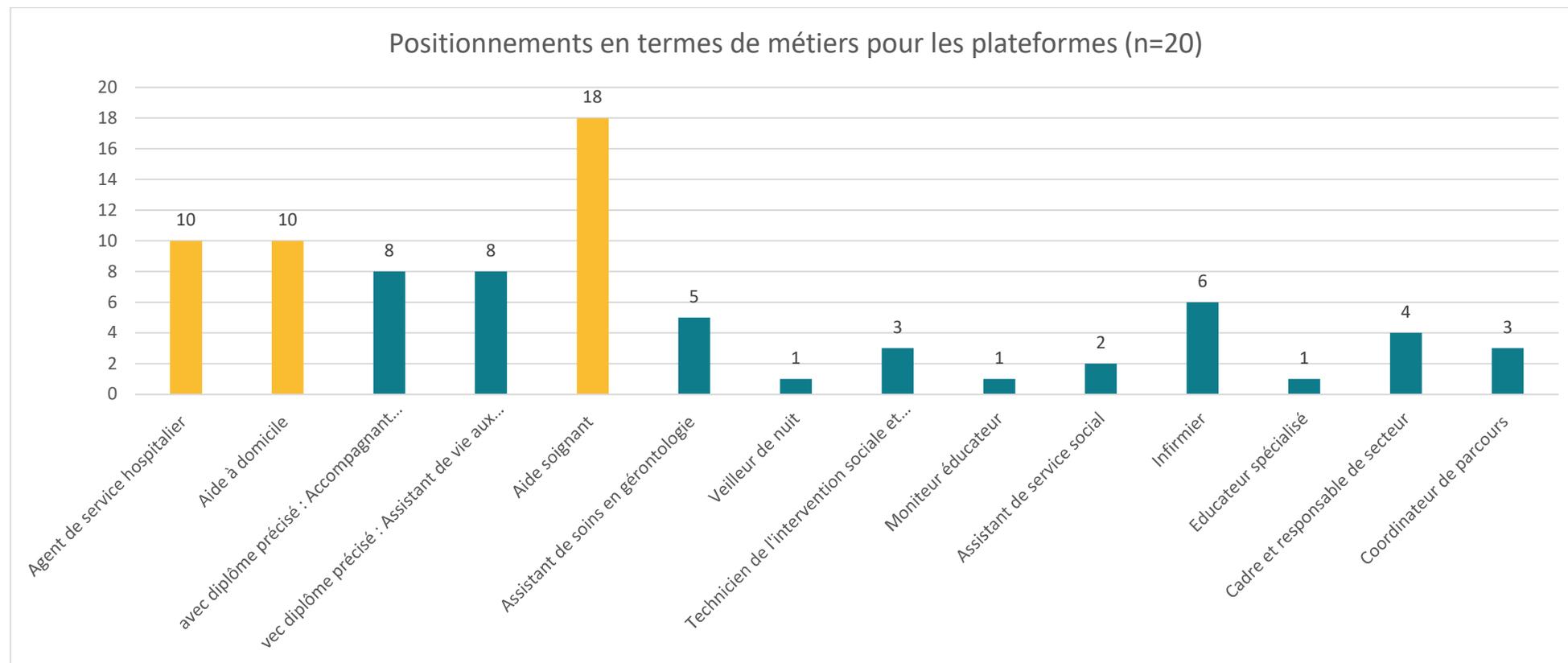


Source : Dossiers de candidature des porteurs de projet- Traitements Pluricité-Credoc

7.1.3 Une intervention à géométrie variable quant aux métiers, un ciblage prioritaire sur les métiers de niveau 3

L'étude des candidatures des porteurs de projets, met en exergue un ciblage privilégié sur les métiers de niveau 3 (CAP/ BEP) et une priorité donnée à trois métiers : Aide-soignant (18/20) ; Agent de service hospitalier (10/20) et Aide à domicile (10/20).

Synthèse des intentions des plateformes en termes de métiers, au stade de la candidature



Source : Dossiers de candidature des porteurs de projet – Traitements Pluricité-Credoc

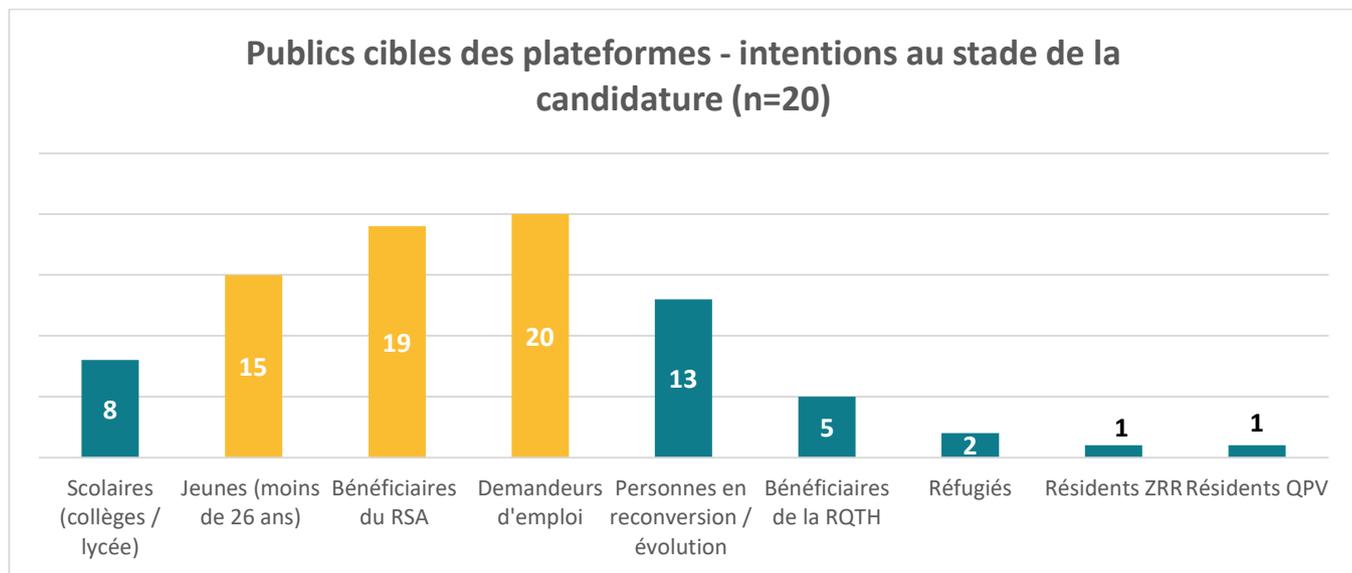
Intentions non précisées, pour les plateformes 45 et 62

On relève des engagements récurrents, à cibler d'autres métiers pour un nombre significatif de plateformes : psychologues (44 ; 61 ; 95) ; Ergothérapeute (44 ; 46 ; 95 ; 61) ; Neuropsychologue (61) ; Kinésithérapeute (44) ; psychomotricien (95) ; orthophonistes (95) ou encore médiateur numérique (78-92).

7.1.4 Un ciblage des publics (très) éloignés de l'emploi et des jeunes en priorité

Au stade des candidatures, les 20 plateformes tournent leurs actions vers les publics éloignés voire très éloignés de l'emploi [demandeurs d'emploi (20/20) ; bénéficiaires du RSA (19/20)], ainsi que vers les publics jeunes [scolaires (8/20) et moins de 26 ans sans emploi (15/20)]. On note des intentions marquées, tournées vers les personnes en reconversion/ évolution professionnelle (13/20).

Quelques plateformes portent des ambitions vers des publics spécifiques : bénéficiaire de RQTH, publics résidents en QPV/ ZRR, bénéficiaire de la protection internationale.



Source : Dossiers de candidature des porteurs de projet - Traitements Pluricité-Credoc

Vue d'ensemble sur les publics ciblés par les plateformes – intentions au stade de la candidature

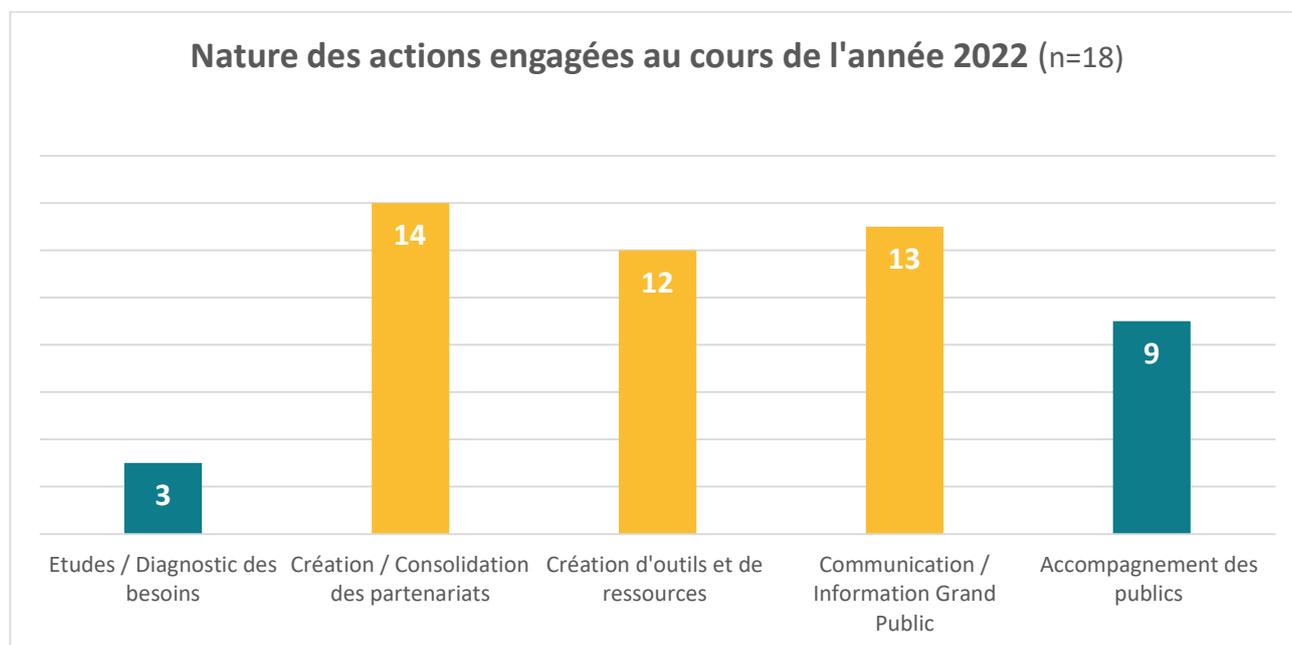
PUBLICS CIBLES PAR LES PLATEFORMES : AU STADE DE LA CANDIDATURE									
Départ.	Scolaires (collèges / lycées)	< de 26 ans)	BRSA	DE	Pers. en reconversion / évolution	Bénéficiaires de la RQTH	BPI	Résidents ZRR	Résidents QPV
69									
58									
20									
31									
79									
54 - 55									
29									
61									
12									
14									
45									
44									
95									
94									
33									
77 - 91									
89									
46									
78 - 92									
62									

Source : Dossiers de candidature des porteurs de projet - Traitements Pluricité-Credoc

7.2 Une montée en charge progressive de l'activité des plateformes, centrée sur 3 types d'actions

7.2.1 Une phase d'installation orientée vers les missions socles des plateformes autour du triptyque : partenariat x communication x outillage

En plus du travail important de consolidation du maillage partenarial autour de la plateforme (dont les enjeux ont été décrits dans la partie 7.) les actions des plateformes sur la première période de leur installation (2021-2022) se sont presque partout, concentrées sur deux autres axes opérationnels : la communication (autour de la plateforme d'abord, et de la valorisation des métiers du secteur ensuite) et la construction d'un outillage ressource pour accompagner la visibilité et la promotion des métiers de l'autonomie.



Source : bilans d'activité 2022 des PFM - Nb. Bilans d'activité des plateformes 79 et 94 non disponibles

» Un travail de fond engagé autour de l'image de la plateforme d'une part, et de la valorisation des métiers de l'autre

La majorité des plateformes ont pleinement investi la première mission du référentiel lors de la première année d'installation, en engageant un important travail de communication à destination du grand public. Les actions menées se déclinent autour de deux grands axes :

- La communication autour de la plateforme, de manière à la faire (re)connaître sur le territoire, à la fois auprès des acteurs de l'autonomie, de l'insertion et de l'emploi, mais aussi auprès du grand public et de publics spécifiques.
- La valorisation des métiers du soin et de l'autonomie, à travers des actions de communication ciblées en direction des professionnels ressources dans le champ de l'insertion et de l'emploi, et des publics cibles (personnes éloignées de l'emploi, jeunes scolaires et en recherche d'emploi, etc.)

Cela se confirme à l'échelle de l'échantillon des plateformes ayant fait l'objet d'investigation en profondeur sur cette première année de la démarche d'évaluation. En effet, toutes ont investi cette mission socle en première intention (voir graphique ci-après).

» Focus : Un volet communication fortement investi au sein de la plateforme de la Métropole de Lyon



Dès son installation, un collège de partenaires autour des enjeux liés à la communication autour de la plateforme a été constitué. Ce dernier, associant une pluralité de partenaires, a été associé pour construire « l'identité de marque » et le plan de communication pour engager une importante campagne sur le territoire, autour des métiers du soin.

« Nous avons travaillé main dans la main avec le service « communication » de la Métropole de Lyon pour trouver un nom de plateforme. Ça a été un travail complexe pour que ça parle à tout le monde, des publics aux élus. Il a fallu « brander » la plateforme, lui trouver un logo, une charte graphique. » **Extrait d'entretien avec l'équipe projet de la PFM**

En novembre 2022, cette campagne a trouvé son apogée avec l'organisation de la « Quinzaine des métiers du prendre soin », un événement d'envergure filé sur deux semaines et ayant mobilisé 30 temps sur le territoire à destination des référents de parcours (insertion/ emploi) et des publics cibles de la plateforme (demandeurs d'emploi, BRSA, jeunes, scolaires...) En outre, la quinzaine s'est conclue par un événement d'envergure ayant réuni plus de 200 participants (acteurs institutionnels, employeurs, candidats...) Cet événement a, en outre, été fortement soutenu par l'exécutif de la Métropole de Lyon, jusqu'au Président de la Métropole présent pour introduire l'événement.

« Toute la quinzaine avait vocation à accompagner la reconnaissance de la plateforme. »
Extrait d'entretien avec l'équipe projet de la PFM

De manière générale, la plateforme s'appuie sur la mobilisation régulière des différentes parties prenantes du réseau, avec la triple vocation (1) de renforcer l'adhésion et l'inscription dans la dynamique réseau avec un véritable effet d'appartenance exprimée par certains partenaires ; (2) de soutenir l'appropriation de la palette d'actions de la plateforme ; et (3) de permettre aux partenaires un dialogue permanent à tous les échelons, au sein du réseau entre partenaires (entre pairs) ; entre partenaires et publics, etc.

« Il y a beaucoup d'événements d'organisés auxquels sont invités les partenaires. Cela permet des rencontres avec les employeurs (SAAD, établissement de santé...) mais aussi des candidats. Une vraie dynamique qui nous permet de dialoguer avec les futures personnes qui seront amenées à être formées, et de voir à quel point elles sont valorisées. »

Extrait d'entretien avec un partenaire financier de la plateforme

» Chiffres clés (bilan 2022)

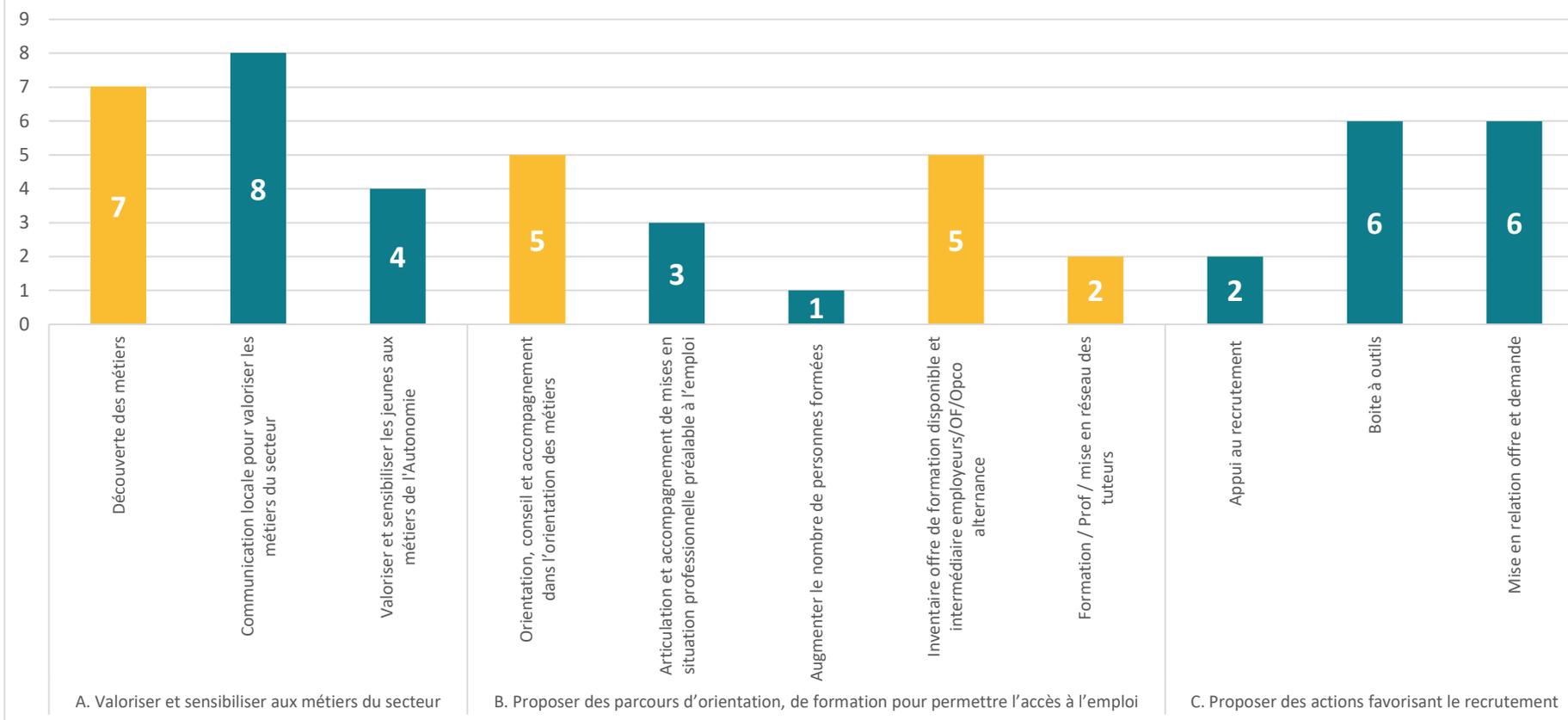
- Une campagne de communication d'envergure :
 - › Diffusion d'une campagne d'information sur l'ensemble du territoire du Grand Lyon (affiches abribus, encarts publicitaires, projection film dans les cinémas, interviews, campagne réseaux sociaux etc.)
- Un ensemble de production vidéo :
 - › Réalisation d'un court-métrage cinématographique : « l'intime et la confiance »
 - › 5 vidéos partenariales diffusées sur le site internet de la plateforme
- Sensibilisation des partenaires emploi-insertion :
 - › 200 conseillers sensibilisés à la Quinzaine des métiers des métiers du prendre soin

» Des outils construits pour promouvoir les métiers de l'autonomie auprès du plus grand nombre

Également, les équipes projet ont eu à produire des outils ressources, pour accompagner les enjeux de communication de la plateforme en général, et l'objectif d'une valorisation des métiers du secteur en particulier.

En particulier, le recours aux supports numériques a été privilégié par une majorité de plateforme, avec la **création de sites internet dédiés offrant une palette de services, de la valorisation des métiers** (avec des cartographies et des fiches métiers produites ou centralisées, des vidéos de promotion des métiers, etc.) à la **mise en relation entre offre et demande** (jobboard, hotline, etc.).

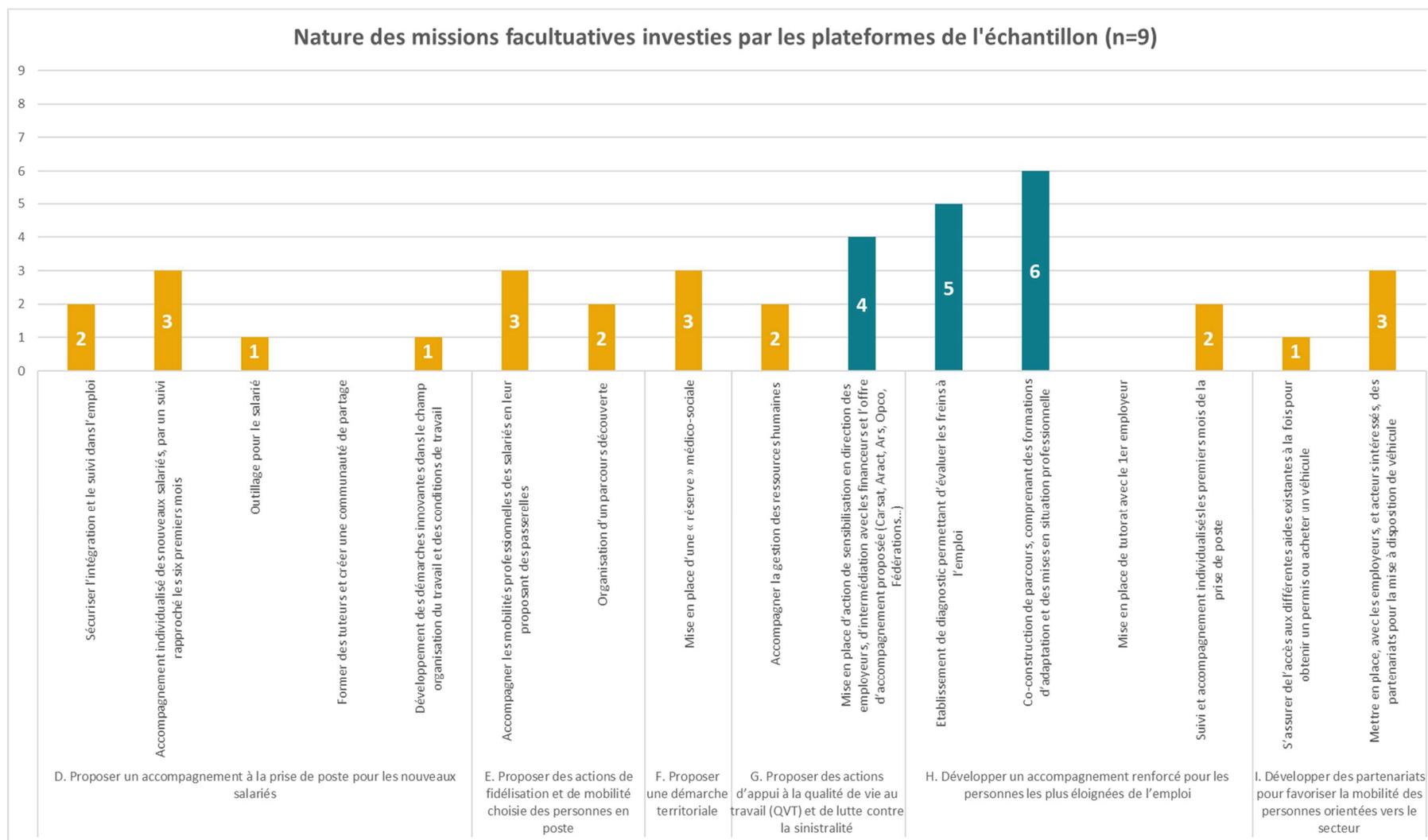
La nature des missions socles investies par les plateformes (n=9)



Source : Etudes de cas Pluricité-Crédoc – Echantillon de 9 plateformes

7.2.2 Des actions facultatives structurantes et engagées dès la première année

Bien que facultatives, certaines missions connexes aux 3 missions socles ont été engagées par les plateformes dès la première année d'installation. Parmi ces dernières, **l'accompagnement renforcé des publics les plus éloignés de l'emploi est l'axe de plus investi** (tout du moins, au sein de l'échantillon des 9 plateformes investiguées au titre de la première année de la démarche d'évaluation). En particulier, l'établissement de diagnostic permettant d'évaluer les freins à l'emploi (5/9) la co-construction de parcours, comprenant des formations d'adaptation et des mises en situation professionnelle (6/9) ont particulièrement été saisis.



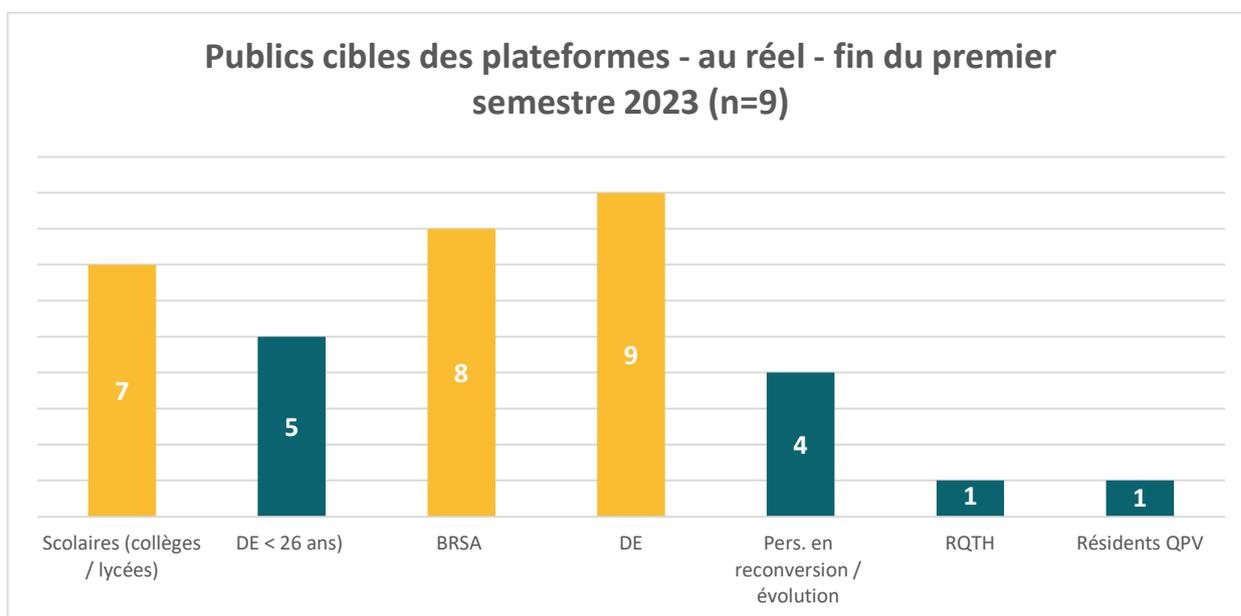
7.3 Une « percée » vers de nouveaux publics

7.3.1 Une action des plateformes vers des publics très éloignés de l'emploi et les jeunes

Les projections initiales se confirment, avec deux grandes catégories de publics particulièrement ciblés par les actions des plateformes sur la première période :

- Toutes les plateformes flèchent leurs actions à destination des demandeurs d'emploi (9/9) et quasi toutes, s'orientent vers les bénéficiaires du RSA (8/9) ;
- Les actions tournées vers les publics jeunes (scolaires et NEET de moins de 26 ans) ont été plus investies qu'initialement prévues (sur les plateformes 31 ; 58 ; 69) en particulier vis-à-vis des scolaires.

A contrario, les personnes en reconversion ou en évolution professionnelle et les personnes bénéficiant d'une RQTH sont moins représentées dans les plans d'action et les bilans d'activité de l'année 2022. Si de premières actions ont pu être engagées (ex. sur la plateforme 12, avec Cap emploi), elles ont vocation à être approfondies dans la période à venir.



Source : Etudes de cas Pluricité-Credoc – Echantillon de 9 plateformes

PUBLICS REELEMMENT CIBLES PAR LES PLATEFORMES DEPUIS L'INSTALLATION							
Plateformes	Scolaires (collèges / lycées)	DE < 26 ans)	BRSA	DE	Pers. en reconversion / évolution	RQTH	Résidents QPV
12							
31							
33							
44							
45							
54 - 55							
58							
69							
78-92							
	7	5	8	9	4	1	1

Focus sur l'identification de nouveaux publics - par la Plateforme de l'Aveyron - PFM 12

Dans une recherche de complémentarité, la plateforme s'est tournée vers de nouveaux publics, et, parce que l'accompagnement vers l'emploi des personnes en insertion constitue un enjeu pour le Département, le développement de nouvelles actions vise prioritairement ce public.

En effet, compte tenu du faible taux de chômage sur le territoire, le vivier des demandeurs d'emploi se renouvelle peu. **Il est donc nécessaire d'aller chercher « plus loin » les candidats potentiels.** Les personnes en insertion sont la principale cible de la plateforme et les actions menées visent à les accompagner vers les métiers de l'autonomie.

En parallèle, la plateforme a identifié un nouveau public : les jeunes, collégiens et lycéens présents dans les cursus professionnels du secteur sanitaire et social (Bac Accompagnement, Soins et Services à Domicile (ASSP) par exemple), pour leur présenter les métiers et les inciter plus largement à s'orienter vers ce secteur. Des échanges ont été initiés avec l'Education Nationale et des Centres d'Information et d'Orientation dont il est ressorti un 1^{er} questionnement : que deviennent les élèves issus des nombreuses filières professionnelles de ce secteur présentes sur le territoire ?

Enfin, compte tenu des compétences du Département sur les collèges, la plateforme souhaiterait plus particulièrement travailler les possibilités de découverte des métiers de l'autonomie dans le cadre du stage de 3^{ème}. Les actions vers le public jeune sont encore en réflexion.

7.3.2 Des actions tournées vers le sourcing et l'orientation des publics cibles

» Des actions de sensibilisation tournées vers les « professionnels relais » avec l'enjeu de faire évoluer les représentations sur les métiers de l'autonomie et du soin

Des actions tournées vers les conseillers emploi au cœur des actions de sensibilisation

Cela a été évoqué précédemment, les actions de valorisation des métiers ont été largement investies sur la première période, à l'appui d'une palette d'outils diversifiés (dont certains exemples sont proposés ci-après).

Le profil des publics ciblés invite néanmoins à **penser des actions tournées en premier lieu, vers les professionnels référents de parcours (scolaire, d'accompagnement social et professionnel)**. Aussi, les équipes-projet des plateformes ont sur un nombre significatif de territoire, déployées des actions de sensibilisation et promotion des métiers tournées vers les conseillers emploi/ insertion afin de travailler sur les représentations de ces professionnels et de **faciliter le sourcing et de favoriser les orientations vers les actions portées par la plateforme.**

« Les cibles de nos actions ne sont pas que les publics, elles sont aussi tournées vers les référents emploi qui ont une image dévalorisée des métiers du prendre soin. C'est un enjeu qui a rapidement été identifié, dès les présentations du plan d'actions de la plateforme dans les territoires aux Comités réseaux. Ces référents sont devenus un public cible des actions de sensibilisation. Ils sont clés, c'est eux qui vont ensuite présenter le métier. Ce sont des chevilles ouvrières, se sont eux qui orientent, il est important de se faire connaître. » **Extraits d'entretien avec l'équipe projet de la PFM**

» Focus sur les coachs de l'autonomie – Plateforme Autonomie 31

Il s'agit de former, sur une journée en présentiel, les conseillers emploi insertion aux métiers de l'autonomie. Cette méthode avait été précédemment utilisée par Toulouse Métropole Emploi pour le secteur du numérique avec la formation des coachs du numérique.



Cette formation vise tous les conseillers : ceux du service public de l'emploi (Pôle emploi, Missions locales, Cap Emploi) mais aussi ceux des services économiques des communautés de communes, des structures d'insertion, etc.

La montée en compétences de ces coachs vise à apporter une réponse aux employeurs qui disent ne pas recevoir de candidats avec un profil correspondant à leurs besoins, et aux CIP qui avaient une mauvaise représentation du secteur et incitaient peu les candidats à s'orienter vers ces métiers. L'idée est d'avoir une continuité et de garder le lien avec ces acteurs à l'issue de la formation.

« Cette action répond à un besoin. Cela permet de casser les représentations, tous les conseillers (même ceux des agences spécialisés) peuvent être intéressés. Avec le turn over, c'est à refaire régulièrement » (Pôle Emploi)

« Un conseiller par territoire a été formé et est la personne ressource pour les autres conseillers et jeunes sur ce territoire. On a un bon retour des conseillers qui ont suivi la formation, elle est très appréciée. Elle répond à un besoin de faire le relais. Un bon outillage pour les conseillers. Par exemple, il est très difficile pour eux de comprendre les différentes appellations d'aide à domicile. La plateforme a réussi à simplifier » (Mission Locale Haute Garonne)

« C'est nouveau, c'est bien, c'est une action intéressante car on constate un problème de sourcing, les POEC ne sont pas remplies. Les coachs sont une bonne chose que de notre côté on ne fera pas » (Opco Cohésion sociale)

» Chiffres clés (2022)

- Nombre de sessions de formations Coachs : 2 sessions (Nord et Sud du département)
- Nombre de participants : 29 conseillers dans le Nord et 9 conseillers dans le Sud

» Focus sur les deux facettes des actions de découverte des métiers portées par la Plateforme des métiers du prendre soin (Métropole de Lyon)

De la même manière que sur Toulouse, la plateforme déployée sur la métropole de Lyon a identifié l'enjeu de sensibiliser en premier lieu les référents emploi dont les représentations vis-à-vis des métiers du prendre soin sont tout autant à requestionner que certains candidats.

Ainsi, quand des actions de découverte et de promotion des métiers sont organisées, elles peuvent être doubles, et s'adresser à la fois aux référents emploi/insertion, et à des candidats potentiels.

Zoom sur l'évènement organisé au sein du Campus Don Bosco

La plateforme des métiers du prendre soin a organisé en mai 2023 une session d'information au sein du Campus Don Bosco, organisme de formation proposant des formations dans les secteurs sanitaire, social, de l'animation, et de la petite enfance. Cet événement ciblait plus particulièrement les professionnels de l'insertion ainsi que les candidats en recherche d'emploi dans l'objectif de valoriser les formations et métiers du prendre soin.

Il s'agissait de présenter les formations dispensées au sein du Campus et d'échanger sur les parcours afin de déconstruire les représentations de chacun.



Un partenariat avec les missions locales et les collectivités territoriales à consolider pour renforcer l'action en direction des jeunes (scolaires, décrocheurs et demandeurs d'emploi)

Concernant les publics jeunes, des enjeux sont identifiés dans le partenariat avec les missions locales sont identifiés de manière récurrente au sein de plusieurs plateformes. Si des actions ont été imaginées à destination des conseillers des antennes des missions locales sur les territoires, **le partenariat reste inégal et reste à (co)construire en de nombreux endroits**. En outre, **le contrat d'engagement jeune (CEJ) est identifié comme une opportunité de dialogue et d'ingénierie en commun, pour intégrer des actions de découverte des métiers voire des mises en situation professionnelles, dans les métiers de l'autonomie et du soin**.

De la même manière, **le travail avec les scolaires a été investi mais reste exploratoire et peu institutionnalisé**. **Les actions pourraient être démultipliées mais invitent à un travail renforcé avec les institutions compétentes** – Education nationale et collectivités territoriales – **pour penser la réplication et l'essaimage d'actions à fort impact**.

» Des publics jeunes replacés au cœur des travaux de la plateforme – Focus sur la plateforme des métiers du prendre soin (Métropole de Lyon)

Si le public jeune figure parmi les publics prioritaires de la plateforme depuis son lancement, avec des actions ciblées dès 2021-2022 vers un public de jeunes scolarisés et/ ou en décrochage, cette priorité est non seulement confortée mais renforcée dans la feuille de route de la plateforme pour les années 2023 et 2024.

Les équipes projet soulignent les premières expérimentations menées en direction des élèves des collèges et lycées (notamment inscrits dans les filières sanitaires et sociales). Elles pointent également l'opportunité de continuer à agir le plus en amont possible vis-à-vis d'un public pour lequel la mise en relation est facilitée, eu égard à la compétence de la Métropole de Lyon concernant les 94 collèges du territoire.

« On a commencé à travailler en proximité avec certains établissements, il y a eu l'expérience avec le lycée Jean Paul Sartre qui a été une vraie réussite et qui mérite d'être prolongée. On a aussi un relai de la Métropole possible sur les 94 collèges, en particulier autour des stages de 3^e. » **Extrait d'entretien avec l'équipe-projet**

Le public des jeunes décrocheurs ou NEET constitue également un public cible pour la plateforme ; croisant les grandes orientations du projet métropolitain pour la jeunesse. En outre, l'équipe repère un terreau d'opportunité dans le cadre du Contrat engagement jeunes, autour de la découverte des métiers de la filière. Cependant, des enjeux sont identifiés dans le dialogue avec les missions locales du territoire qui n'est pas unifié, et l'intérêt d'ouvrir une réflexion à l'échelle nationale comme départementale, pour imaginer des actions collectives et harmonisées à l'échelle du territoire.

« Avec les missions locales, on a un terreau d'opportunité avec le CEJ, les jeunes doivent faire 20h par semaine, et on pourrait se donner comme objectif de parler au moins 1 fois de la filière ! ça révèle des enjeux plus globaux dans le partenariat avec les missions locales ; on arrive à faire des choses avec certaines mais le partenariat doit se consolider. Ça laisse penser que l'UNML doit être saisie sur le travail sur la filière. » **Extrait d'entretien avec l'équipe-projet**

» L'aller-vers pour approcher les publics les plus éloignés de l'emploi et des institutions

En parallèle des actions tournées vers les référents de parcours (ou conseillers emploi/ insertion), les plateformes ont également pu soutenir ou déployer des actions visant à favoriser la mise en relation avec les publics cibles des plateformes et les partenaires orienteurs sur les territoires. On repère ainsi, **la création de fonctions « ad hoc »** comme celle de délégué territorial sur la plateforme 78-92.

» Focus sur le rôle du délégué territorial, une fonction dédiée au travail partenarial et à « l’aller vers » - Plateforme Autonomy PFM 78-92

La Plateforme Autonomy, pour déployer son action, s’appuie sur un travail de proximité avec les acteurs locaux. Pour ce faire, la structure a soutenu l’installation de poste de délégués territoriaux pour assurer ce travail de proximité.

Dans un contexte où le sourcing des candidats est de plus en plus complexe, les délégués territoriaux sont la porte d’entrée de la Plateforme sur le territoire. Ainsi, ils sont chargés de développer des actions d’aller-vers en allant chercher les candidats potentiels dans les lieux de vie quotidienne, notamment au sein des associations du territoire.

« La plateforme est construite sur une articulation avec le SPE. Mais on ne s’est pas enfermé dans les actions du SPE car tous les demandeurs d’emploi n’y sont pas. Il faut être capable aussi de collecter des candidatures avec un réseau d’associations, en occupant l’espace public. Par exemple, on a été au Café des femmes de la ville de Plaisir, à l’école des femmes 92 qui réunit de primo-arrivants de 80 nationalités » (Equipe Agence Autonomy)

7.4 Des périmètres d’intervention qui révèlent deux grands modèles choisis par les plateformes : entre « plateformes coordinatrices » et « plateformes opératrices »

Comme attendu dans le cahier des charges qui a guidé leur installation, **les plateformes doivent favoriser la coordination et la construction d’actions :**

- avec une entrée territoriale et non plus sectorielle, de branche ou par type d’acteurs ;
- en coopération avec les acteurs de l’autonomie, de l’emploi, de la formation, de l’insertion afin de piloter le recueil des besoins en ressources humaines du territoire et la construction de réponses qui exploitent les potentialités locales ;
- En diversifiant l’offre et les solutions.

Les plateformes de l’autonomie sont ainsi **des laboratoires pour identifier et construire des types de modèles organisationnels en termes de partenariat d’acteurs et de gouvernance territoriale, de service rendu pour les professionnels et les employeurs et d’offre de services** pour les futurs professionnels.

Les travaux menés dans le cadre de la présente démarche, font néanmoins émerger **deux grands modèles dans le positionnement effectif des plateformes, qui répond à tout ou partie des attendus du cahier des charge, et révèlent chacun, des enjeux spécifiques.**

7.4.1 Coordonnateur, ensemblier : une fonction socle partagée par tous

La principale valeur ajoutée de la plateforme selon les partenaires est sa capacité à fédérer les acteurs. C’est ensuite de donner de la visibilité au secteur et à ses métiers et enfin de renforcer la pertinence et l’efficacité des actions. Si ces objectifs ne sont pas encore totalement atteints, ces axes sont bien engagés et des premiers effets se font sentir.

» Fédérer les partenaires, impulser la concertation, coordonner

La plateforme, par son positionnement de coordonnateur, regroupe tous les acteurs du secteur (institutionnels, employeurs, organismes de formation, Opco, service public de l’emploi, insertion...) et rassemble toutes les problématiques (emploi, formation, recrutement, fidélisation, qualité de vie au travail...). Même si, comme expliqué plus haut, des initiatives d’interaction, de mise en réseaux existaient sur les territoires, elles se constituaient autour d’une problématique ou avec une entrée par type d’acteurs (un groupe d’employeurs par

exemple). **La plateforme a une approche globale, de filière, ce qui est nouveau.** Dans son premier niveau d'action, elle favorise l'interconnaissance :

- entre les partenaires, même si, le plus souvent les partenaires se connaissent déjà, la plateforme en amène de nouveau, comme les acteurs de l'insertion, de l'accompagnement des entreprises (Aract...).
- entre les partenaires et les employeurs. Les partenaires soulignent être relativement loin des entreprises, avoir peu d'occasion de les rencontrer directement. La plateforme leur apporte de nouveaux espaces d'échanges.
- entre les différentes branches professionnelles. Le secteur se caractérise par une multiplicité de branches relativement cloisonnées et qui se positionnent souvent en situation de concurrence. Au-delà de l'interconnaissance, la plateforme les amène « à s'écouter et à travailler ensemble ».

La plateforme donne à voir et valorise ce que chacun fait, elle coordonne les actions de chacun, elle donne de la visibilité à la multitude d'acteurs et d'actions.

Si l'interconnaissance, la capacité de la plateforme à mettre tout le monde autour d'une table est reconnue de tous, l'étape suivante, **le partage et la co-construction est encore relativement peu atteinte, et plus particulièrement par les plateformes créées de toutes pièces.**

» Donner de la visibilité au secteur, améliorer la connaissance des métiers

La plateforme donne de la visibilité au secteur de l'autonomie et du grand âge en agissant à 2 niveaux :

- ▶ **en communiquant sur la plateforme elle-même**, sur l'expérimentation soutenue par la CNSA pour améliorer l'attractivité des métiers.
- ▶ **en développant des actions de communication, d'information, de découverte du secteur et de ses métiers.** Comme précisé supra.

» Focus sur le rôle d'ensemblier joué par la Plateforme de l'Aveyron - PFM 12

Sur l'Axe A « Valoriser et sensibiliser aux métiers du secteur », l'équipe de la plateforme de l'Aveyron a constaté que de nombreuses actions de communication sur les métiers et de mise en relation des employeurs avec les demandeurs d'emploi existaient déjà, portées par Pôle Emploi et la Région, auxquelles s'ajoutent de nombreux outils comme les vidéos métiers encore le dispositif régional Omega de l'ARS Occitanie qui vise à lutter contre les difficultés de recrutement rencontrées par les employeurs du Grand Age » et rassemble l'ensemble des partenaires.

La plateforme a donc fait le choix de regrouper toutes ces actions et d'organiser 2 événements spécifiques transversaux, dont elle a été ou sera « le chef d'orchestre » :

- › **Une journée à destination des professionnels pour mettre en réseau les acteurs** avec un temps de conférence sur les problématiques RH
- › **Une semaine de l'autonomie à destination du grand public et des demandeurs d'emploi** au cours de laquelle les 128 établissements et services du territoire seront appelés à se mobiliser pour organiser des portes ouvertes, faire découvrir les métiers...



De même, l'Axe B « Proposer des parcours découverte, d'orientation, de formation » et l'Axe C « Proposer des actions favorisant le recrutement » sont déjà investis par les partenaires. Les équipes de Pôle Emploi dans l'Aveyron, expliquent avoir beaucoup travaillé sur ces métiers, de même que la Région, de par sa compétence en matière de formation professionnelle. Ces axes étant déjà pourvus par les partenaires, la plateforme n'y va pas mais elle a inscrit leurs actions dans son programme.

« Il faut optimiser les moyens. Il y a beaucoup de choses qui se font déjà et l'action de la plateforme doit être complémentaire. Quand les partenaires font déjà, elle ne va pas dessus. La plateforme est plutôt en soutien de Pôle Emploi, des structures d'insertion » **(Equipe Plateforme)**

Concernant la création d'un observatoire des tendances et besoins de recrutement, le constat a également été fait de l'existence de nombreux outils d'observation au niveau de Pôle Emploi et des Opco notamment. Il a donc été proposé de regrouper cette action avec l'axe GPEC territoriales et d'aller à un niveau d'observation plus fin.

Le regroupement des actions sur la plateforme lui permet d'avoir une vue d'ensemble et de les coordonner, voire de les ajuster, afin de les rendre plus lisibles, visibles et pertinentes.

» **Fédérer les acteurs, valoriser et coordonner les actions de chacun : focus sur la Plateforme Autonomie 31**

Les partenaires plébiscitent **le rôle de fédération et de coordination** de la plateforme, même si certains regrettent qu'il ne soit pas encore totalement abouti. La plateforme met tous les acteurs du secteur autour d'une même table et fait le lien entre les acteurs de l'emploi, de la formation, de l'insertion, les employeurs.

« On faisait déjà des choses, l'intérêt de la plateforme était de faire ensemble » **(Opco EP)**

« TME est un ensemblier, il a une capacité à fédérer tous les acteurs pour travailler ensemble sur le territoire. La plateforme doit permettre d'articuler ce qui se fait » **(Nexem)**

« Les différentes branches travaillent ensemble et s'écoutent. Ce qui est difficile car chaque branche souhaite que ses salariés restent dans sa branche. Les échanges y sont plus libres et on y apprend qu'il y a des choses qui se font et on peut s'y greffer. Cela évite de faire ce que font déjà les autres : éviter, par exemple, d'avoir 2 évènements la même semaine » **(Opco EP)**

« La plateforme nous a connectés. Elle a mis tout le monde autour de la table : le privé lucratif, l'associatif... On est tous dans la même difficulté et c'est intéressant de travailler en commun » **(Synerpa)**

La plateforme **favorise l'interconnaissance** entre les partenaires et plus particulièrement pour les employeurs qui sont parfois relativement isolés, ou pour de nouveaux acteurs tels que les acteurs de l'insertion.

« Nous sommes dans l'isolement, la plateforme permet de tisser des liens avec d'autres Saad mais aussi avec les acteurs de la formation, Pôle emploi... » **(Synerpa)**

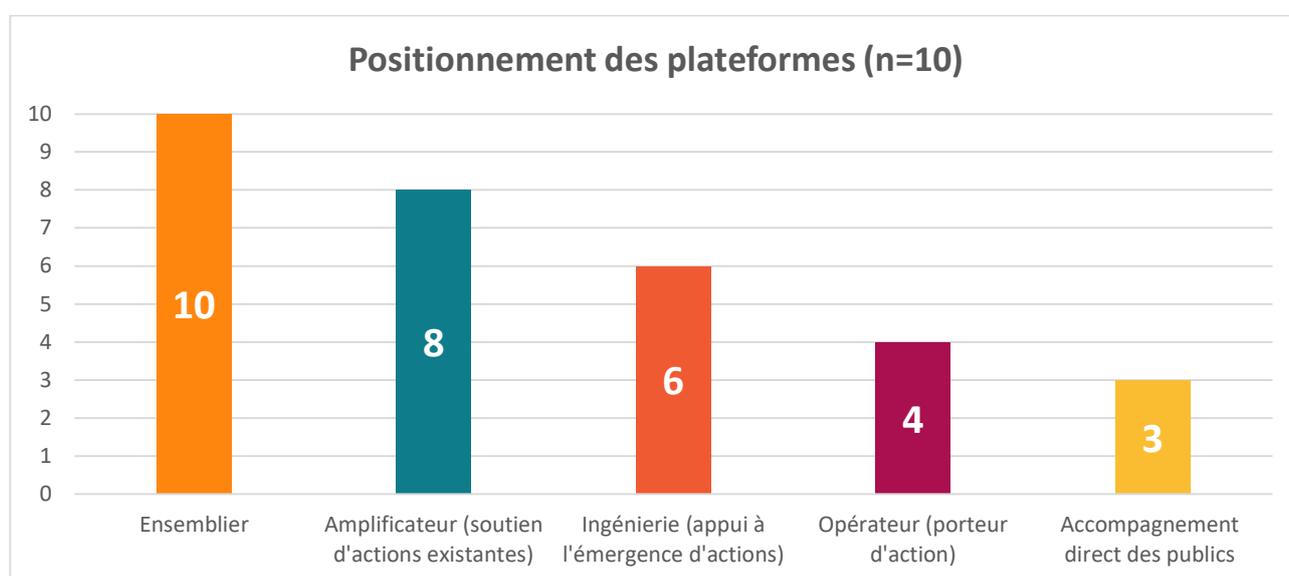
« La plateforme est un interlocuteur incontournable. C'est un HUB pour mettre en relation tous les acteurs des métiers de l'autonomie. Le contact avec les employeurs est plus facile » **(Coorace)**

Par les échanges entre les différents acteurs du secteur, par l'élargissement du cercle de partenaires de chacun ou l'introduction de nouveaux partenaires, la plateforme **donne de la visibilité au secteur et valorise ce qui se fait.**

7.4.2 Vers un rôle d'opérateur : des plateformes cheville ouvrière du plan d'action

Si la capacité de la plateforme à mettre tout le monde autour d'une table et à accompagner une mise en cohérence est reconnue de tous, l'étape suivante, l'ingénierie, l'amplification et l'émergence d'actions représentent des dimensions qui n'ont pas partout été saisies de la même manière par toutes les plateformes.

- Sur certaines plateformes, le positionnement s'arrête aujourd'hui à la fonction de coordinateur, d'ensemblier (45) ;
- Sur d'autres, la plateforme a fait le choix de la complémentarité et endosse **un rôle d'amplificateur quant à des actions existantes qu'elle vient renforcer, étayer** (12 ; 31 ; 33 ; 44 ; 54-55 ; 69 ; 78)
- Sur d'autres encore, c'est **une fonction d'ingénierie qui est endossée par l'équipe projet de la plateforme** (31 ; 33 ; 44 ; 58 ; 69 ; 78) ...
- ... et qui peut être **prolongée par le portage en propre, d'actions** (31 ; 33 ; 69 ; 78) y compris **l'accompagnement direct des publics cibles** (33, 69 ; 78)



Source : Etudes de cas Pluricité-Crédoc – Echantillon de 9 plateformes

Quand elle passe le pas de l'opérationnel, la plateforme :

- **Donne de l'ampleur et démultiplie les effets des actions** : la centralisation, les moyens de communication de la plateforme, la capacité à associer des acteurs supplémentaires, permettent de donner une dimension plus importante à des actions initialement réfléchies par un seul acteur à son niveau. La plateforme permet de « faire plus et faire mieux » ;
- **Structure des actions déjà envisagées et apporte des ressources** : les territoires avaient déjà des projets d'actions, plus ou moins engagés, pour répondre aux problématiques de recrutement. Avec une équipe dédiée et des ressources supplémentaires, la plateforme opérationnalise ces actions (par exemple, elle facilite la construction de parcours à destination des personnes en insertion qui, parce que cette construction nécessite d'associer différents acteurs et de mobiliser des financements, rencontre fréquemment des difficultés, ou encore elle a permis la mise en œuvre d'une VAE collective qui ne s'était jamais concrétisée jusque-là) ;
- **Exploite l'existant et comble les trous dans la raquette** : les partenaires reconnaissent une bonne exploitation de l'existant par les plateformes (amplification et structuration des actions) mais leur retour sur la définition de nouvelles actions pour répondre à des besoins non couverts, qui constitue une forte attente, est plus mitigé. Plusieurs d'entre eux regrettent l'absence d'un diagnostic partagé approfondi de ce qui se fait et de ce qui manque, et une encore faible capacité des plateformes à mobiliser pour co-construire.

- **Innove** : grâce à une équipe et des ressources dédiées, les plateformes peuvent développer des espaces d'innovation. Par exemple, les actions de communication et de découverte des métiers utilisent plus largement les nouvelles technologies (réalité virtuelle), les réseaux sociaux.
- **Travaille sur le moyen et le long terme** : par sa mission et l'affectation de ressources dédiées, la plateforme peut élaborer et mettre en œuvre des actions qui ne produiront des résultats que sur le moyen et le long terme. Par exemple, l'axe découverte des métiers cible de nouveaux publics, des jeunes, des personnes en insertion, qui en sont au stade de la construction de leur projet et ne seront pas immédiatement employables sur le marché du travail. En même temps, l'absence de résultats à court terme constitue aussi une difficulté pour convaincre et mobiliser les acteurs locaux.

» Amplifier les actions existantes – Focus sur la Plateforme Autonomie 31

La plateforme centralise des actions mises en œuvre par les partenaires. Sur les 75 actions du programme, 55 sont des actions portées par un ou plusieurs partenaires. Certaines étaient déjà engagées, d'autres ont été revues ou définies dans le cadre de l'élaboration du projet de plateforme. Le regroupement des actions dans un seul et même programme structuré **leur donne de la lisibilité**, il permet de les partager avec l'ensemble des partenaires et **favorise une meilleure articulation**.

La communication faite par la plateforme leur donne **une plus grande visibilité**, l'apport de ressources supplémentaires **permet de les amplifier**, et la coordination **en assure la cohérence**.

Deux exemples illustrent la valeur ajoutée de la plateforme :

- **L'action Zest** : une démarche mise en place par les structures d'insertion et TME dans une filière qui connaît des difficultés de recrutement (a été préalablement mis en place pour les filières hôtellerie et BTP). A partir des besoins des employeurs du territoire, un parcours (accompagnement, mise en situation de travail, montée en compétences) vers ces emplois est construit à destination des personnes en insertion. La plateforme a permis la mise en place de 2 opérations Zest spécifiques au secteur (Zest Service à la Personne et Zest Etablissements du Médico-Social). Elle donne de la visibilité à cette opération et facilite la construction de parcours avec les partenaires. Par exemple, à l'issue du dispositif Zest, les candidats pourront poursuivre par le Geiq.
- **La VAE collective** (action 2023) : une démarche citée comme très pertinente par les 3 Opco (Opco Cohésion sociale, Opco Santé et Opco EP) et les fédérations employeurs (Nexem, Fehap, Una 31). La plateforme pilote cette démarche : TME a sondé les employeurs, par l'intermédiaire des Opco, sur leur intérêt, les qualifications à viser, les organismes de formation ont été sélectionnés sur appel d'offre, le premier cursus va démarrer en septembre 2023.

« Très bien, la plateforme fait l'animation. Elle a fédéré les partenaires autour de cette action. On finançait déjà de la VAE individuelle mais pas de la VAE collective. C'est bien, cela crée de la dynamique de réseau. Et elle ne fait pas partie de nos axes d'action, elle est complémentaire » (Opco Cohésion sociale)

« La plateforme ce sont des occasions de se rencontrer et de travailler sur des projets communs : par exemple la VAE collective » (Opco Santé)

« C'est bien que quelqu'un fasse la chefferie de projet pour la VAE collective. La plateforme centralise, évalue le dispositif, elle fait également un accompagnement, un suivi, un retour, les établissements se sentent moins seuls. Et personne d'autres ne fait ça » (Fehap)

» Vers le co-financement d'actions – Focus sur la plateforme des métiers du prendre soin (Métropole de Lyon)

La plateforme de la Métropole de Lyon illustre cet effet amplificateur recherché et soutenu.

En effet, un appel à manifestation d'intérêt dénommé « Sourcing de consortiums d'acteurs - Parcours emploi intégré sur les métiers en tension » a été ouvert en 2023 par la Métropole de Lyon, pour accompagner le recrutement dans les filières en tension sur l'aire métropolitaine. Concrètement, l'objectif est d'accompagner 3 000 personnes entre 2023 et 2025 dont 70% au moins d'allocataires du RSA à destination des métiers en tension à savoir : l'industrie, la transition écologique, le prendre soin, l'hôtellerie-restauration, le numérique, l'animation et le lien social.

Doté de 3 millions d'euros, l'AMI a vocation à favoriser un retour direct à l'emploi, en engageant plus fortement les employeurs dans le parcours professionnel des candidats, à savoir le recrutement mais également la fidélisation dans l'emploi.

3 consortiums d'acteurs ont été pré identifiés sur les métiers du « prendre soin » et sont à présent encouragés à répondre à l'AMI, avec un cofinancement d'au moins 20% attendu.

Dans ce contexte, la plateforme représente une opportunité de co-financement de ces projets. En outre, en abondant au financement de ces projets, la plateforme y voit l'opportunité de se positionner comme porte d'entrée ou « guichet unique », de manière) centraliser les demandes, et orienter vers le dispositif le plus opportun au regard du profil des personnes.

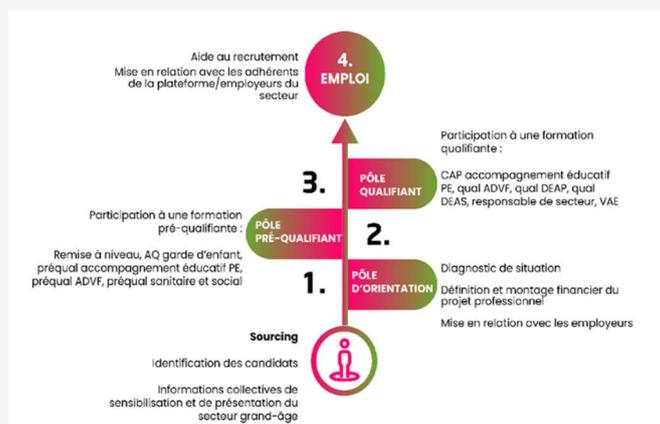
« Ce sont des projets qui vont devenir des satellites de la plateforme et la plateforme pourrait jouer un rôle de guichet unique pour guider l'orientation. L'objectif de la plateforme étant de faire résonner différentes initiatives et là, on est exactement dedans ! » (Equipe-projet de la plateforme des métiers du prendre soin (Métropole de Lyon))

» Une plateforme intégrée qui porte l'ensemble des services : Focus sur l'agence Autonomy (78-92)

L'agence Autonomy porte les différents éléments concourant à l'autonomie des personnes : la prévention, la structuration et la coordination de l'offre de service, l'information et le conseil aux usagers, l'adaptation de l'habitat et le renforcement de l'attractivité des métiers. Ces différents services se nourrissent entre eux et donnent à l'Agence une vision d'ensemble des problématiques et besoins du secteur.

L'accompagnement des usagers permet à l'Agence de suivre l'évolution de leurs attentes et besoins et d'adapter l'offre de service pour y répondre au mieux en termes de structuration et d'organisation mais aussi de compétences. En particulier, au travers de l'axe modernisation et qualité de l'offre de service, l'Agence amène les employeurs à réfléchir à l'amélioration des organisations et des conditions de travail, un facteur essentiel d'attractivité des métiers. Dans le cadre de la négociation des CPOM, l'Agence identifie les engagements des Saad sur l'axe de la Qualité de vie au travail par exemple. Il y a également un axe sur l'insertion professionnelle.

Au sein de l'Agence, le pôle métier lui-même intègre les différentes étapes du parcours, depuis le sourcing jusqu'au recrutement.



Ce pôle continue de s'étoffer avec la création d'un cabinet de recrutement en octobre 2022 puis la création d'un organisme de formation interne agréé en février 2023. L'intégration des différentes étapes permet de faire le lien entre elles et de s'assurer de la continuité du process...

7.4.3 Des difficultés de positionnement qui créent un risque de redondances et situations de concurrence

Malgré la volonté des porteurs de plateforme, de ne pas faire doublon et de prévenir tout empiètement sur le champ d'action de partenaires déjà en place, certains de ces derniers **signalent des redondances ou perçoivent la plateforme comme un concurrent**.

Parmi les actions concernées, sont citées : la réalisation de nouvelles fiches métier, de vidéos, alors qu'ils en existent déjà (proposées par Pôle Emploi, l'Onisep, les branches du secteur...), l'organisation d'évènements qui s'ajoutent à l'existant au lieu de le renforcer (un salon des métiers en parallèle d'un salon organisé par la Région, une semaine de découverte des métiers et/ ou de portes ouvertes proposée en parallèle de la semaine des métiers du soin et de l'accompagnement de Pôle Emploi), l'élaboration d'un outil en ligne pour centraliser les offres et demandes de PMSMP alors que Pôle emploi déploie un outil similaire...

Même s'il est encore peu déployé, **de fortes inquiétudes sont exprimées sur l'axe RH** qui porte sur les entreprises et les salariés (accompagnement à la prise de poste, fidélisation des salariés, prévention, maintien dans l'emploi et sécurisation des parcours, amélioration de la qualité de vie au travail). Des Opco et des Aract notamment disent **craindre que la plateforme mette en place de nouveaux dispositifs alors qu'ils en existent déjà de nombreux** (Prestation de Conseil en Ressources Humaines (PCRH), Prestations d'accompagnement à la QVT...) et que le besoin aujourd'hui est avant tout de **clarifier ce qui existe** pour les entreprises qui ne s'y retrouvent pas. Ces acteurs doutent également de la compétence de la plateforme pour mener ce type d'action et lui donnent a priori peu de légitimité sur l'accompagnement RH des entreprises. De leur côté, certains porteurs disent avoir encore besoin de préciser leur plan d'action pour la mise en œuvre de cet axe qui reste très peu déployé.

Une difficulté vient sans doute d'un **manque de clarté initial sur le positionnement de la plateforme**. En effet, il ressort des échanges avec les partenaires, mais aussi des échanges avec les porteurs, une incompréhension sur le **rôle attendu de la plateforme** : est-il de centraliser et coordonner les actions proposées par les partenaires ? d'identifier ce qui manque et de proposer des actions pour combler ce qui manque ? est-il attendu alors que la plateforme assure elle-même la mise en œuvre de ces actions ou bien qu'elle mobilise les partenaires pour qu'ils réalisent ces actions ? La notion de guichet unique, présente dans l'AAP de la CNSA, est évoquée par quelques partenaires comme un attendu parfois à destination des entreprises (la plateforme constitue le premier interlocuteur des entreprises pour répondre à toutes leurs questions et les orienter vers le bon service) parfois à destination des candidats à ces métiers et salariés en poste.

Les projets de plateforme s'appuient sur un diagnostic des besoins de recrutement mais **pas sur un diagnostic de l'offre existante** pour répondre à ces besoins qui implique de recueillir les informations auprès de tous les partenaires. Ce recueil se fait lorsque des groupes thématiques se mettent en place qui amènent les participants présents à partager leurs informations. Pour éviter les redondances et rassurer les partenaires, **des porteurs repositionnent la plateforme** sur certaines thématiques ou modalités d'action (opérateur / enseignant coordonnateur).

« La vraie question aujourd'hui se situe sur le positionnement de la plateforme : agit-on sur certaines actions du plan d'action ou sous-traite-t-on aux opérateurs classiques ? L'expérience de la première année fait questionner ce positionnement. Concrètement, on identifie deux scénarios :

- *Soit on est très forts dans le partenariat avec Pôle emploi et leurs référents filières, et on peut alors se centrer sur la communication et l'orientation ;*

- *Soit les conditions ne sont pas réunies et les plateformes ont toute légitimité pour se positionner notamment sur l'accompagnement renforcé, complémentaire sur des étapes clés : construction du projet, formation, levée des freins périphériques, maintien dans l'emploi. »*

L'équipe projet d'une plateforme

7.5 Ce que l'on retient

	Les forces / bonnes pratiques	Faiblesses
Interne	<p>Des plateformes qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> › Ont bien investi les missions qui leur sont confiées, socles comme facultatives › Fédèrent les acteurs, impulsent la concertation, coordonnent › Favorisent l'interconnaissance entre les partenaires et employeurs › Améliorent la visibilité du secteur et de ses métiers, apporte une vision d'ensemble (et non plus thématique, sectorielle ou de branche), centralisent l'information › Contribuent à la réponse de territoire en la soutenant (financièrement) voire en y prenant part (rôle d'opérateur) › Sont tournées vers de nouveaux publics 	<ul style="list-style-type: none"> › Un positionnement des plateformes parfois « à côté » plutôt qu'en articulation avec l'existant › Une complémentarité qui n'est pas définie de manière partagée mais plutôt par défaut › Des actions redondantes, qui peuvent induire des effets concurrence › Un plus faible déploiement vers les établissements
Externe	<ul style="list-style-type: none"> › Aller vers l'intégration des actions de chacun dans la plateforme › Clarifier les missions de la plateforme : ensemblier, opérateur ou non, axes d'action ? › Des opportunités dans les dispositifs nationaux (CEJ, France Travail) pour aller plus loin avec les nouveaux publics ciblés par les plateformes 	<ul style="list-style-type: none"> › Des partenariats qui invitent à être consolidés (au national, au régional et au local) ; acteurs du SPE en particulier (Pôle emploi, missions locales...) › Une absence de résultat visible à court terme et une démobilisation des partenaires (Cf. partie suivante)
	Opportunités	Menaces

8 Analyse évaluative (5) : Des actions innovantes et potentiellement « à fort impact »

8.1 Premier panorama d'actions innovantes et à fort impact, déployées par les plateformes

Le travail monographique conduit à l'échelle de 9 plateformes sur les 20 déployées, a permis de repérer des actions portées par les plateformes, qui se révèlent innovantes et/ ou à fort impact. Un état des lieux de ces pratiques est proposé ci-après, en écho des missions et du référentiel d'actions structurant leur intervention.

Parmi les missions facultatives, on notera que deux d'entre-elles sont moins représentées dans les plans d'action engagés au courant de l'année 2022 voire au premier semestre 2023 au sein de l'échantillon. Il s'agit de :

- Proposer un accompagnement à la prise de poste pour les nouveaux salariés
- Proposer une démarche territoriale
- Développer des partenariats pour favoriser la mobilité des personnes orientées vers le secteur

A noter que la présente étape des travaux, se concentrant sur l'installation, le modèle et le partenariat des plateformes, ce travail de recensement sera poursuivi et rendu exhaustif dans le cadre du second rapport d'évaluation attendu pour 2024 ; lequel élargira son périmètre de travail en s'intéressant aux travaux menés par l'ensemble des plateformes soutenues.

8.1.1 Valoriser et sensibiliser aux métiers du secteur

La majorité des plateformes ont soutenu une mise en visibilité et lisibilité des métiers du secteur, en activant des leviers d'actions hétérogènes, allant d'un retravail sur les outils d'information et de sensibilisation (cartographie des métiers, supports numériques de diffusion, animation de communauté via les réseaux sociaux ou par l'intermédiaire d'outils ressources ad hoc...)

» Une sensibilisation mais aussi, une lisibilité accrue et une valorisation des métiers et des professionnels soutenues sur les territoires

» Focus sur la cartographie des métiers du secteur de l'autonomie – Plateforme Autonomie 31

Face à la multiplicité des métiers du secteur de l'autonomie et à leur manque de clarté pour des « non-initiés », **une cartographie de ces métiers** a été réalisée par l'équipe de la plateforme en concertation avec les partenaires.

12 métiers ont été définis et structurés en 4 grands domaines (Aide au quotidien, Educatif et Social, Mobilité, Soins).

Une fiche descriptive des missions, lieux et conditions de travail, des évolutions professionnelles possibles et formations a été réalisée pour chacun des métiers. L'objectif étant notamment de « vulgariser » ces métiers, de leur donner de la visibilité et de mettre en évidence les évolutions professionnelles.

Si certains partenaires notent que de multiples fiches métiers existaient déjà, d'autres soulignent **l'intérêt d'une unique cartographie partagée qui constitue une porte d'entrée vers ces métiers lisible et compréhensible par tous**. L'ensemble des actions de la plateforme s'appuie sur cette cartographie.



AIDE DU QUOTIDIEN

Véritable allié de la vie quotidienne des personnes en manque d'autonomie, vous êtes dynamique et positif ? Vous recherchez un métier où vous serez un véritable soutien, une source de réconfort et d'écoute ? Découvrez les métiers de l'aide du quotidien !

- ▶ Agent.e de service et d'entretien
- ▶ Accompagnant.e de vie
- ▶ Technicien.ne d'Intervention Sociale et Familiale



ÉDUCATIF ET SOCIAL

Pédagogue, vous savez vous adapter et aimez mettre en place des activités culturelles, sportives, manuelles à destination des personnes en perte d'autonomie. Les métiers de l'éducatif et du social sont faits pour vous !

- ▶ Animateur.rice
- ▶ Moniteur.rice d'atelier
- ▶ Moniteur.rice - Educateur.rice
- ▶ Educateur.rice spécialisé.e



MOBILITÉ

Vous souhaitez allier le contact humain et un métier du transport spécialisé ? Garant de la sécurité et du confort des personnes en manque d'autonomie que vous transportez, vous faites preuve de sang-froid et de réactivité. Foncez vers la mobilité !

- ▶ Conducteur.rice
Accompagnateur.rice de
personnes à mobilité réduite
- ▶ Ambulancier.ère



SOINS

Vous voulez aider des personnes en perte d'autonomie en leur apportant des soins aussi bien par vos gestes techniques que par votre capacité d'écoute ? Vous savez faire preuve d'autonomie tout en collaborant avec une équipe médicale. Dirigez-vous vers les soins !

- ▶ Aide-soignant.e
- ▶ Assistant.e de soins en
gériatrie
- ▶ Infirmier.ère

» Des supports numériques comme ressource première, pour promouvoir les métiers de l'autonomie et du soin auprès du plus grand nombre

» Focus sur les capsules de promotion des métiers et diffusée sur une chaîne YouTube dédiée - CMQ « Autonomie et inclusion » - PFM 54-55

Pour communiquer sur les métiers du prendre soin, la plateforme a créé une chaîne YouTube sur laquelle sont publiées régulièrement des vidéos. A ce stade, cette chaîne compte une vingtaine de vidéo et comptabilise près de 7 000 vues. Cette chaîne propose notamment des vidéos présentant les différents métiers du prendre soin.



Reportage : le métier d'ambulancier(e)

1,1 k vues • il y a 1 an

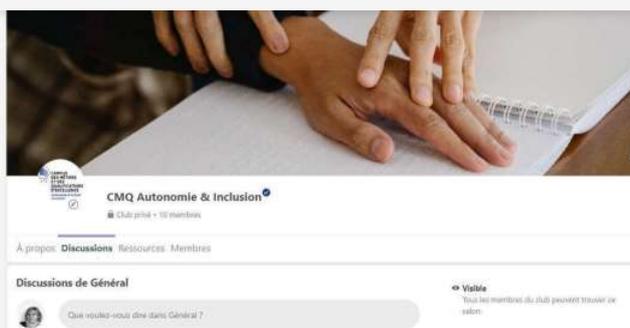


Reportage : le métier d'éducateur en activité physique adaptée (APA)

275 vues • il y a 6 mois

» Focus sur la plateforme collaborative - CMQ « Autonomie et inclusion » - PFM 54-55

Depuis janvier 2023, Le Campus des Métiers et des Qualifications d'Excellence « Autonomie & Inclusion » possède sa plateforme numérique collaborative qui a pour ambition **de réunir l'ensemble des acteurs du secteur sanitaire et social sur tout le territoire Grand Est**. Elle a pour but de rassembler et fédérer l'ensemble des acteurs autour de la promotion, du recrutement, de l'orientation et de la formation dans les filières du secteur sanitaire et social.



Cette plateforme s'articule autour de trois principes clefs :

- **INFORMER** en mettant en valeur les actions portées par le Campus des Métiers et des Qualifications d'Excellence « Autonomie & Inclusion »
- **RECRUTER** en faisant de cette plateforme numérique collaborative un réel outil de communication et de recrutement
- **COLLABORER** pour développer des projets communs et faciliter l'entraide entre membres

» Des programmes de découverte des métiers articulés autour de plusieurs volets d'action complémentaires

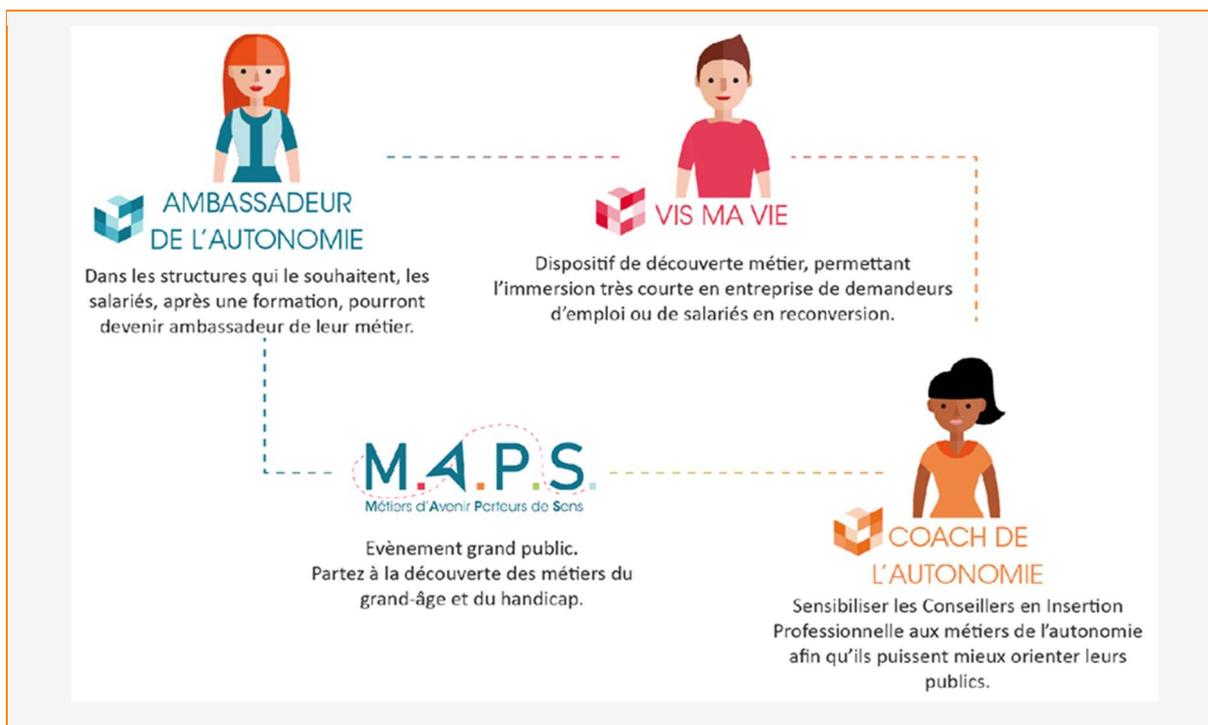
» Un ensemble d'actions pour inciter les actifs et futurs actifs à s'orienter vers les métiers de l'autonomie – Plateforme Autonomie 31

Le positionnement de la plateforme sur la découverte des métiers s'est traduit par la mise en place des 4 actions phares fortement articulées :

- L'évènement MAPS - Métiers d'Avenir Porteurs de Sens
- Les coachs de l'autonomie
- Les ambassadeurs
- Le dispositif « Vis ma vie »
- Auxquelles s'ajoute un site internet dédié

L'intérêt de ces actions est leur articulation et le fait qu'elles se nourrissent entre elles pour aller vers un même objectif : inciter les actifs et futurs actifs à s'orienter vers ces métiers et élargir ainsi le vivier des potentiels candidats.

Des ambassadeurs de l'autonomie sont présents dans les **MAPS** pour parler de leur métier et peuvent être sollicités dans le cadre du **dispositif Vis ma vie dans l'entreprise**. **Les coachs de l'autonomie, une fois formés, mobilisent les personnes qu'ils accompagnent pour participer au MAPS et font le lien entre les candidats potentiels et les employeurs pour la mise en place de « Vis ma vie ».**



8.1.2 Proposer des parcours d'orientation, de formation pour permettre l'accès à l'emploi

La seconde mission des plateformes a également été largement investi par les plateformes,

» Un sourcing de nouveaux publics et un accompagnement individualisé

» Focus sur la méthode de sécurisation et d'accompagnement des parcours – Agence Autonomy -78-92

La plateforme a construit une méthode de sécurisation et d'accompagnement des parcours avec pour objectif de construire des parcours « sans couture ». Il s'agit d'une méthode progressive d'intégration dans un parcours qui s'appuie prioritairement sur le droit commun, complété par un montage spécifique réalisé par le pôle Métier si besoin.

Orientation				Qualifiant	Emploi
Information collective	Pôle orientation 5 jours	Module Renforcement 5 jours	PMSMP 2 jours	Formation RAN CCP1 / CCP2/ SST (14h): 400H - CCP1 : entretien du linge et de l'environnement - CCP2 : accompagnement dans les actes de la vie quotidienne - Titre professionnel partiel ADVF	CDD(min 12 mois) CDI VAE 1607H (CCP3)

Le parcours démarre par le Pôle orientation. Les candidats doivent être disponibles une semaine complète (en ayant, par exemple, résolus les problèmes de garde d'enfants). Cette étape d'orientation vise d'une part à présenter le secteur, ses différents métiers, la réalité du terrain et d'autres part à identifier les prérequis en matière de savoirs de base, l'adéquation des valeurs professionnelles ainsi que les freins et leviers pour faire émerger et structurer un parcours professionnel. A l'issue de cette étape de diagnostic, qui permet de valider le projet, le délégué territorial passe le relais au Conseiller Sécurisation des parcours.

Un parcours spécifique a été construit à destination des personnes les plus éloignées de l'emploi, et notamment des BRSA, avec des modules de renforcement sur les prérequis (jusqu'à 10 jours sur l'estime de soi, la connaissance des publics...).

« On a un appartement pédagogique qui permet de faire une préqualification. Une journée est organisée en appartement pédagogique : les candidats sont évalués sur leur savoir être mais pas encore sur leurs compétences techniques. Des employeurs viennent observer et rencontrer les candidats. Puis, à l'issue de cette journée, une journée d'immersion est organisée avec l'employeur » (Equipe projet)

Si le projet est validé, un parcours de formation qualifiant est construit en mobilisant les dispositifs existants en fonction du profil du candidat (formations du PRF, une Préparation opérationnelle à l'emploi individuel de 400 heures construite avec Pôle emploi ...). Le parcours suppose un contrat de confiance avec l'employeur pour la mise en stage puis l'intégration dans la structure. Le Conseiller en sécurisation des parcours poursuit l'accompagnement pendant 6 mois après la signature du contrat de travail. Le Pôle Métier a également développé un accompagnement à la VAE.

» Création d'un guichet unique pour l'accompagnement des publics - PFM des métiers du prendre soin – Métropole de Lyon (69)

Axe fortement investi par la plateforme, **l'accompagnement des publics mobilise deux postes au sein de l'équipe projet de la plateforme** (quoiqu'un seul n'ait été pourvu sur la première année de mise en œuvre).

Le sourcing s'opère en partie, lors des événements organisés par les chargés de mission « entreprise » de la plateforme ainsi que par le réseau des référents emploi vers lequel une importante partie des actions de sensibilisation sont portées par la plateforme. L'installation d'un guichet unique (qui se traduit par un numéro d'appel qui permet également des candidatures spontanées) complète le panel des circuits de sourcing installés et animés par la plateforme.

L'accompagnement proposé repose sur un socle commun d'étapes, et s'ajuste ensuite aux projets et besoins exprimés par les personnes :

- Les personnes sont rencontrées dans le cadre **d'un premier entretien individuel**, selon les modalités qu'elles privilégient (face-à-face, téléphone...) et avec une flexibilité sur les lieux et horaires de rencontres (jusqu'en soirée et le weekend).
- Le **suivi et l'accompagnement** s'installent ensuite, pour les personnes qui ont manifesté un intérêt pour l'entrée en emploi direct ou pour l'inscription dans un parcours de formation. De la même manière, les modalités sont flexibles (dans l'intensité, les modes de communication, la durée...) ajustées au niveau d'autonomie des personnes dans les démarches, avec un « faire avec » assumé par la plateforme, qui peut appeler, pour les chargés de mission, des accompagnements physiques (entretiens, etc.)
- Une logique **co-accompagnement** est également soutenue par la plateforme, avec un dialogue tripartite recherché entre les chargés de missions de la plateforme et les référents emploi.

« L'accompagnement ne se fait pas sans prendre en compte ce qui existe par ailleurs. On a une mobilisation des référents emploi (orienteurs) qui restent les interlocuteurs privilégiés. On réalise les échanges à 3 régulièrement. Mais on se confronte aussi à un effet morcellement et beaucoup d'interlocuteurs dans la boucle autour de la personne. »

Extrait d'entretien avec l'équipe projet de la PFM

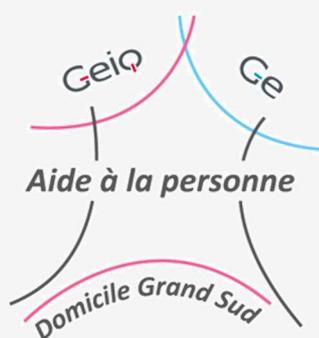
Enfin, **les chargés de mission jouent également un rôle d'orienteur, autour des freins périphériques à l'emploi**, nombreux pour des publics globalement éloignés de l'emploi et affichant un cumul de problématiques (santé, linguistique, garde d'enfant, mobilité...)

Sur certains enjeux, **la plateforme a pu jouer un rôle actif dans la recherche de solution et initier des actions ou « expérimentations » en lien avec les ressources de la MMle et des services et agences partenaires de la Métropole de Lyon.** C'est en particulier le cas des enjeux liés à la mobilité autour desquels un premier partenariat a été construit, et a amené à expérimenter la mise à disposition de vélos à assistance électrique (VAE) pour les professionnels de deux SAAD du territoire, couplé à des formations à la pratique du vélo portées dans le cadre du dispositif de mobilité inclusive soutenu par la Métropole de Lyon. Cette expérimentation dont les résultats ont conduit les SAAD à s'équiper de flotte de vélo pérenne, pousse aujourd'hui la MMle à construire un partenariat avec la Fondation Norauto, pour démultiplier l'opportunité.

» **Chiffres clés de l'année 2022 :**

- **94 personnes accompagnées**
- **62% sorties en formation ou en emploi à la suite de l'accompagnement**

» **Focus sur la création d'une antenne du Geiq Domicile Grand Sud et la formation au titre ADVF - PFM 12**



Les Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (Geiq) visent à favoriser l'accès à la qualification des personnes éloignées de l'emploi : pour répondre aux besoins de ses adhérents, le Geiq sélectionne, en accord avec l'employeur, et embauche des candidats en contrat de qualification. Le Geiq met le salarié à disposition de l'entreprise le temps du contrat en alternance et assure en parallèle un accompagnement social et professionnel.

Même si le projet de Geiq à destination des employeurs du secteur de l'aide à domicile n'est pas nouveau sur le territoire, **la plateforme a permis sa concrétisation avec la création d'une antenne du Geiq Domicile Grand Sud (basé à Montpellier). Une première promotion de formation au titre ADVF est en cours jusqu'en janvier 2024.**

Globalement, l'AFPA qui assure la formation dans le cadre du Geiq, constate **un léger mieux dans le recrutement des stagiaires, sachant que, jusque-là, des formations au titre AVDF (hors Geiq) avaient dû être annulées faute de candidat.**

L'AFPA compte, en juin 2023, 22 personnes en formation ADVF (en cursus classique et en cursus alternants Geiq). Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette amélioration dont la mise à disposition de véhicules par certains Saad, la revalorisation des salaires, la fin de l'obligation vaccinale, et, pour les alternants, les conditions proposées par le Geiq (ils sont rémunérés à 100% du Smic quel que soit leur âge, les temps partiels sont choisis).

On notera toutefois, que des personnes en poste mais non qualifiées (2-3 salariés de l'ADMR) ont dû compléter la promotion pour atteindre un nombre suffisant de stagiaires.

8.1.3 Proposer des actions favorisant le recrutement (C)

» L'outillage des employeurs pour favoriser les recrutements

» Focus l'installation de club RH - PFM des métiers du prendre soin – Métropole de Lyon (69)

La plateforme a mis en place des clubs RH en direction des employeurs du territoire pour (1) permettre une meilleure compréhension des besoins de recrutement, (2) transmettre de l'information (formations, réformes, dispositifs etc.) et (3) partager les bonnes pratiques. Si avant la création de la plateforme, le club RH existait pour les SAAD sous la forme de webinaires, il est aujourd'hui également ouvert à l'ensemble des structures implantées sur la Métropole. Ils comprennent des séances en présentiel (3h00) et des webinaires (1h30). Ces séances sont animées par un consultant extérieur spécialisé sur les questions RH.

A l'issue des clubs, les participants peuvent prendre RDV avec la structure pour faire un audit de situation, et ensuite, libre à l'entreprise de faire appel ou pas, aux consultants s'ils veulent aller plus loin et construire des réponses.

La possibilité d'échanger et de partager les bonnes pratiques avec les autres structures est une vraie plus-value de ces séances, soulignée par les participants rencontrés. Plus globalement, l'enquête de satisfaction déployée à l'intention des participants début 2023, a souligné l'intérêt placé par les professionnels dans ces temps., les participants à ces clubs RH sont satisfaits de cet outil :

« Grâce à la plateforme on a des groupes RH sur la QVT [...] une après-midi par trimestre avec un consultant sur la question QVT / RH [...] on travaille sur les questions de ressources humaines, sur la communication RH [...] ça nous permet de sortir du quotidien [...] c'est des temps très riches où l'on peut partager nos expériences et nos pratiques » - Extrait d'entretien SAAD

Des marges de progression sont identifiées pour cet outil ressource du territoire lyonnais : ouvert aux établissements (EHPAD...), le club RH peine à mobiliser ces employeurs. L'identité encore marquée « SAAD » du club, le soutien RH pour des structures appartenant à des groupes et le manque de temps sont autant de facteurs pouvant expliquer ce non-recours. En outre, les places restent limitées, et jusqu'ici, l'équipe projet n'a pas voulu créer d'effet « appel d'air ». Néanmoins, la plateforme a mis à l'agenda de l'année 2023, un diagnostic auprès des établissements pour préciser les besoins et définir des modalités complémentaires d'intervention renouvelés pour ces employeurs en particulier.

» Formation Génération Z pour aller vers l'intégration des publics jeunes - PFM CMQ « Autonomie et inclusion »

Le CMQ « Autonomie et inclusion » a créé une formation « Génération Z » pour outiller les structures dans l'intégration de public jeunes.

D'une durée de 14 heures réparties sur 2 jours, ce module s'adresse aux cadres et aux tuteurs de stage des structures du territoire. Il comprend une alternance d'apports théoriques et de mises en situations pratiques par le biais d'activités, afin de répondre aux objectifs suivants :

- Comprendre l'articulation et les particularités des différentes générations,
- Comprendre les modes de fonctionnement de la génération Z,
- Choisir un mode de communication adapté,
- Réussir l'intégration de la génération Z dans une équipe,
- Agir sur les leviers de motivation adaptés aux aides,
- Gérer les situations délicates : conflits intergénérationnels.

» Des actions de mise en relation entre demande et offre

» Focus sur un jobdating - PFM des métiers du prendre soin – Métropole de Lyon (69)

Depuis le lancement de la plateforme, les équipes de la MMie ont organisé une dizaine de jobdating et de rencontres. Si l'organisation de ce type d'événements est une pratique plutôt classique dans les actions de promotion des métiers, **les événements portés dans le cadre de la Plateforme sont centrés sur les métiers de l'autonomie et du prendre soin**. Ce point est particulièrement apprécié par les employeurs du territoire dans la mesure où ils permettent de maximiser les chances de recrutement.

« Avant on avait des actions généralistes [...] où tous les secteurs d'activités sont représentés [...] j'ai arrêté d'aller dans ce type d'événement car je revenais systématiquement bredouille [...] les jobdating organisés par la Plateforme ils ont une coloration métiers du soin et de l'autonomie [...] On a des personnes qui sont intéressées par nos métiers »

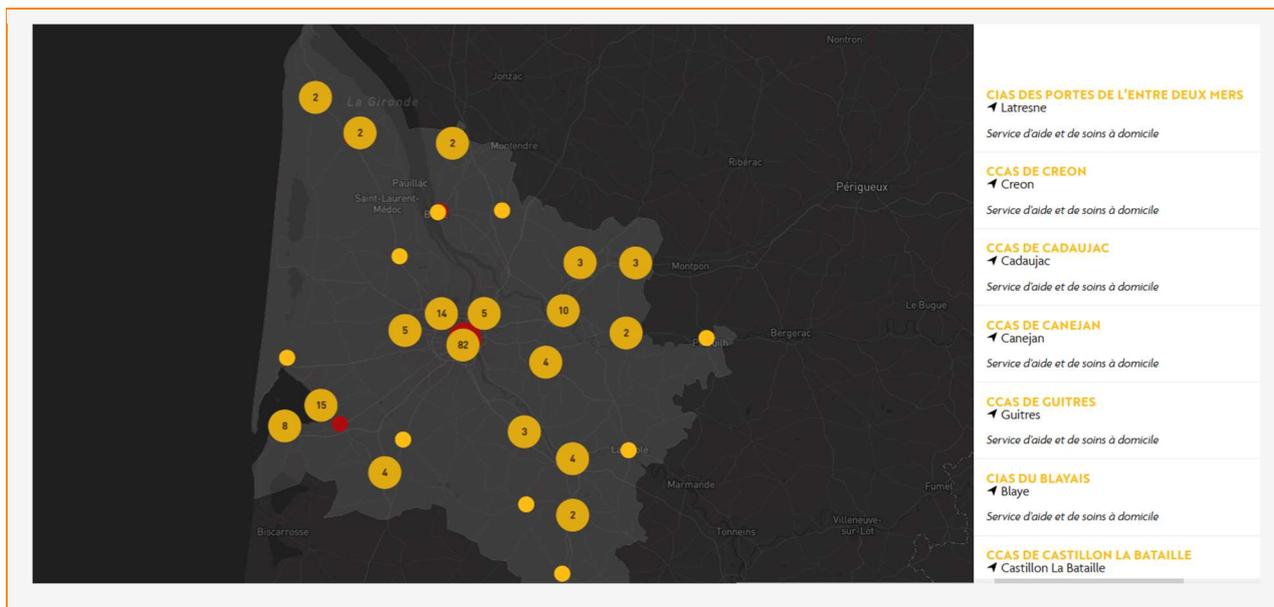
Extrait entretien employeurs SAAD



» La boussole de l'emploi : le développement d'une candidathèque rompant avec les pratiques de recrutement – la BAAM (PFM 33)

Action phare développée par la BAAM, la boussole de l'emploi consiste en une carte interactive permettant aux personnes intéressées par le secteur de découvrir les métiers de l'autonomie, d'accéder en direct aux emplois ouverts près de chez eux (géolocalisation), de créer leur profil (sans passer par la case CV et Lettre de motivation), et en ayant la possibilité pour les candidats, de déposer une candidature sur le site à travers Cv, Vidéo, enregistrement audio ou rédaction d'un texte), et de bénéficier d'un temps d'échange et d'accompagnement par les chargées de mission de la BAAM pour réfléchir et infléchir leurs parcours (vers l'emploi, vers la formation).

L'outil présente, en outre, la particularité d'inverser les codes du recrutement, en laissant à l'employeur la responsabilité de prendre contact avec les candidatures validées et positionnées sur leurs métiers et territoires. Les employeurs reçoivent des notifications lors des « match » les concernant.



» Face à des métiers réglementés : l'enjeu d'associer formation et mise en situation professionnelle

» La Création d'une AFEST pour associer formation et mise en situation professionnelle CMQ « Autonomie et inclusion » - PFM 78 - 92

L'agence Autonomy a conçu l'ingénierie pédagogique d'une AFEST dont l'objectif est d'utiliser l'AFEST comme un outil de recrutement, de montée en compétence et de fidélisation. En particulier, dans un contexte de tension sur le marché du travail, il est difficile d'attirer des candidats dans un parcours de formation et le dispositif AFEST est attractif car il permet au candidat d'avoir un salaire en même temps qu'une formation.

Le parcours sera expérimenté fin 2023 auprès de 20 demandeurs d'emploi dans 10 structures.

8.1.4 Proposer des actions de fidélisation et de mobilité choisie des personnes en poste (E)

» L'outil VAE, un outil mobilisé par les Plateformes pour faire monter en compétences les salariés travaillant dans la filière

Ce volet peut être investi à différent niveau : de l'information des publics, le recrutement de conseiller en évolution professionnelle (CEP – Agence Autonomy), la mobilisation de dispositif (Transition collective).

On notera que les organismes spécialisés (transition pro notamment) n'apparaissent pas comme des partenaires potentiels ou réellement engagés.

» Focus sur le déploiement d'un dispositif de VAE Hybride par le CMQ « Autonomie et inclusion » - PFM 54-55

Le Campus a développé en partenariat avec la Région Grand Est, les OPCO et des employeurs, un **dispositif de VAE HYBRIDE pour le diplôme d'aide-soignant**. Ce dispositif doit permettre de (1) répondre à un besoin constant en recrutement sur le métier, en privilégiant la promotion interne, (2) de fidéliser des collaborateurs par l'obtention d'une



reconnaissance de leur expérience et (3) également de diminuer le temps de formation.

« La VAE HYBRIDE Aide-soignant ça permet de faire monter en compétence des personnes qui sont déjà en poste [...] c'est une manière de les faire évoluer, de leur donner des perspectives dans les métiers du soin »

Extrait entretien Organisme de formation

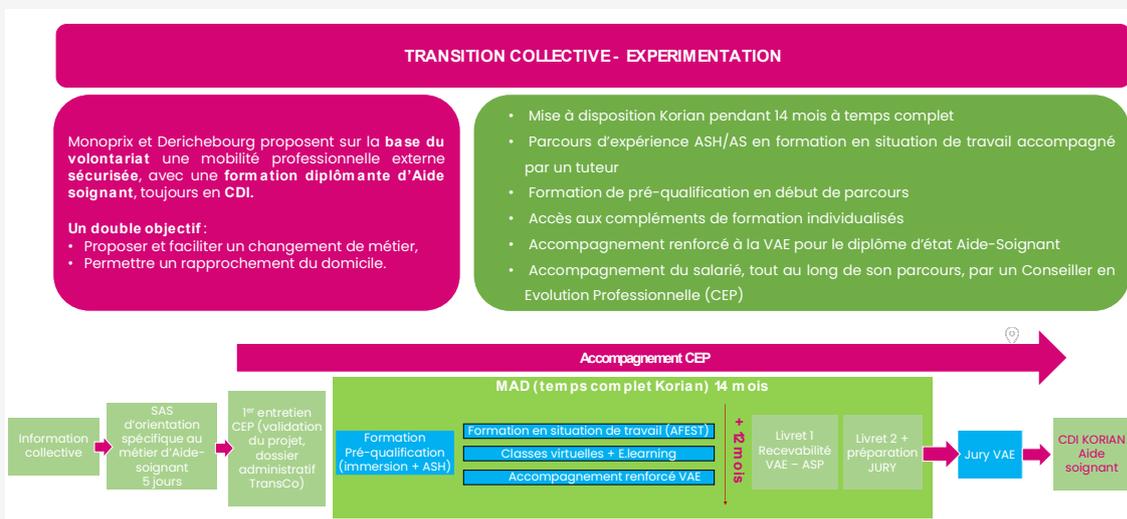
L'objectif est d'amener des salariés ASH vers le diplôme d'Etat d'aide-soignant (DEAS) via un accompagnement renforcé VAE couplé à une formation complémentaire basée sur le bloc 2 (module 3, 4, 5) du DEAS (formation théorique + stages). Ceci sur une durée de 5 mois.

Un groupe de 15 salariés (de 3 employeurs différents) a entamé sa formation au cours du premier trimestre 2023 avec une obtention de diplôme prévue pour l'automne 2023. A terme, les équipes de la plateforme souhaitent pouvoir développer ce type de dispositif pour d'autres formations.

» La participation à une expérimentation de transition collective entre Monoprix, Derichebourg et le groupe Korian – Agence Autonomy - PFM 78 - 92

Le dispositif Transitions collectives - aussi appelé Transco - a pour but d'aider les employeurs et les salariés à faire face aux mutations qui peuvent impacter le modèle et l'activité de leur entreprise. Il s'adresse aux entreprises en perspective de développement et aux entreprises en mutation (évolution de l'organisation du travail, transition technologique, etc.). Il favorise la mobilité des salariés positionnés sur des métiers fragilisés.

Dans le cadre de ce dispositif, l'Agence Autonomy participe à l'expérimentation transition collective entre Monoprix, Derichebourg et le groupe Korian. L'agence a accompagné 53 salariés vers une reconversion au métier d'aide-soignante. Sur un parcours de 14 mois, les candidats ont pu (1) découvrir le métier, (2) valider leur projet professionnel, (3) travailler pour le groupe Korian et (4) passer leur diplôme sur la base d'une VAE.



A l'heure du bilan, 25 salariés ont finalisé leur parcours et signé un CDI au sein du groupe Korian. Pour essayer la démarche, l'agence s'est rapprochée de la DDETS et des intercommunalités pour être en anticipation des plans de sauvegarde de l'emploi et essayer le dispositif.

8.1.5 Proposition des actions de soutien à la QVT (G)

» Déploiement d'un parcours axé sur la prévention des risques professionnels en direction des salariés - Agence Autonomy - PFM 78

En 2022, l'Agence Autonomy a expérimenté un parcours de prévention des risques professionnels auprès de 10 auxiliaires de vie de 10 SAAD différents.

Chacune d'elle a bénéficié d'un diagnostic 3D en posturologie réalisé par un médecin. Elles ont ensuite participé à 8 ateliers d'une demi-journée chacun :

- Gestion des incivilités
- Prévention des risques psychosociaux
- Gestion du stress et des émotions
- Maitriser l'intervention à domicile
- Postures professionnelles
- Qualité de vie au travail
- Gestes et postures

L'ensemble de ces connaissances ont été mises en pratique dans le cadre d'un atelier en réalité virtuelle.

8.1.6 Développer un accompagnement renforcé pour les personnes les plus éloignées de l'emploi (H)

» Des actions hybridées entre conseil à l'orientation, PMSPM et accompagnement des publics les plus éloignées de l'emploi

Certaines plateformes ont fait le choix d'une action directe quant à l'accompagnement des publics éloignés de l'emploi. Leur intervention se situe alors à plusieurs niveaux :

- **Dans le sourcing et l'orientations des publics**, à travers les événements, la communication voire des outils numériques (jobboard, etc.) ciblés portés par la plateforme ;
- **Dans l'accompagnement des projets de formation**, dès l'amont et pendant la formation ;
- **Dans l'accompagnement de la levée des freins sociaux périphériques à l'emploi** ;
- [...]

» La co-construction (IFAS/ Pôle emploi/ Plateforme) d'un parcours vers la formation d'aide-soignante - PFM des métiers du prendre soin – Métropole de Lyon (69)

Un partenariat a été construit entre l'IFAS Saint-Joseph Saint-Luc, la plateforme des métiers du prendre soin et l'agence pôle emploi du 7^e arrondissement de Lyon, pour renforcer l'attractivité et prévenir les ruptures dans la formation « aide-soignant ».

Le parcours qui se situe en premier lieu, en « amont » de la formation, s'articule autour 3 étapes:

- Une INFOCOLL dans le cadre de laquelle les équipes de l'IFAS présentent le contenu, les conditions requises, et vers laquelle, les équipes de la plateforme (par l'intermédiaire des référents emploi) et les conseillers Pôle emploi orientent des publics ;
- Une période de mise en situation professionnelle (PMSMP) obligatoire pour les candidats n'affichant pas d'expériences dans le secteur. Les opportunités d'immersion sont notamment identifiées par les chargé.es de mission « relation entreprise » de la Plateforme, auprès du réseau d'employeurs partenaires ;
- A l'issue de la PMSMP, un accompagnement des chargés de mission « emploi et accompagnement » est proposé, permettant une relecture de l'expérience, un travail autour

des réserves et freins éventuels. Pour les candidats désireux de s'inscrire dans la formation, un appui à la construction du dossier de candidature est proposé.

Pour les profils cumulant des freins ou des fragilités, l'accompagnement peut se poursuivre au long de la formation (d'une durée d'1 an). Individualisé et à la demande, il a pour objectif de prévenir les risques de décrochage et vise à faciliter la recherche de solutions face aux difficultés qui peuvent être rencontrées par les candidats.

« La plateforme a appuyé la construction d'un outil efficace avec plus d'une centaine de personnes entrées en formation. On va voir combien en sortent et sont diplômées mais tout au long du parcours, l'enjeu est d'éviter le décrochage, avec des contacts au besoin et des interventions sur des problématiques diverses. A titre d'illustration, on a pu aller chercher une bourse du côté de la région, pour un candidat sans possibilité de prolongation au sein de pôle emploi ; on a pu obtenir la mise à disposition d'une chambre ponctuellement et à très bas coût, pour une candidate acceptée en formation dans un IFAS assez éloigné de son domicile ... On cherche les solutions qui vont faire qu'ils ne décrochent pas. »

Extrait d'entretien avec l'équipe projet de la plateforme

On retiendra des jalons accompagnés par la plateforme de premiers résultats significatifs, qui viennent faire bouger les procédures d'accès et de formation à la formation au sein du réseau des 11 IFAS rattachés à l'IFAS Saint-Joseph Saint-Luc :

- Une harmonisation de la procédure d'entrée, avec un dossier similaire partagé entre les 11 instituts ;
- Une demande en hausse, à l'entrée de la formation ;
- Une diversification du profil des stagiaires au sein de la formation « aide-soignant » avec des profils plus éloignés de l'emploi que ce que les instituts ont pu connaître par le passé ;
- 94% de taux de réussite pour les candidats à l'entrée en septembre 2022 (première promotion) et qui ont bénéficié de l'accompagnement individuel des équipes de la plateforme (repère : le taux moyen d'admission national est de 41%)
- Des taux de rupture en baisse, soulignant le rôle levier de l'accompagnement proposé dans le cadre de la plateforme, et de manière corrélée, des taux de succès à la formation important

En outre, ces jalons semblent inspirer au-delà du métier d'aide-soignant.

« C'est un dispositif complètement innovant qui intéresse Pôle emploi pour d'autres métiers en tension dans le secteur et dans d'autres filières. On a aussi, une évolution extrêmement importante du poids des profils de publics éloignés dans ces formations et qui vont au bout. Cette sensibilisation et cet accompagnement qui réduit les ruptures de formation peut être reproduit avec des résultats satisfaisants pour l'instant, qu'il faudra apprécier à la fin de la formation. Sur le métier d'infirmier notamment où les déperditions sont très importantes. »

Extrait d'entretien avec l'équipe projet de la plateforme

» Focus sur L'opération Zest des métiers de l'autonomie - PFM 12

METIERS DE L'AUTONOMIE



L'objectif d'une opération Zest est d'accompagner et former des personnes en insertion pour répondre à des besoins identifiés dans des structures du territoire. Cette opération a été préalablement réalisée

avec succès dans le secteur du BTP. La plateforme a permis le montage de plusieurs opérations Zest sur les métiers de l'autonomie.

Ces opérations sont encore expérimentales : une structure d'insertion repère des candidats potentiels pour **une formation pré-qualifiante, de 150 heures, adaptée** aux personnes en insertion, conçue en lien avec les employeurs du territoire et assurée par le GRETA. À la suite de cette formation, les personnes sont mises en situation dans le cadre d'un contrat d'insertion. Elles pourront dans ce cadre faire des remplacements dans les Ehpad et Saad, notamment pendant l'été, période pendant laquelle les besoins sont importants. Si tout se passe bien, une embauche est ensuite possible ou la poursuite vers une qualification dans le cadre du GEIQ Aide à domicile (voir supra) par exemple.

Les 5 acteurs de l'insertion du territoire ont été sollicités, 4 se sont dit intéressés, l'Opco Ep ne pouvant n'en financer que 2 par an, 2 formations sont programmées en 2023 et 2 en 2024.

La première formation s'est déroulée du 2 juin au 7 juillet 2023 avec 9 stagiaires. Les 9 stagiaires ont mené la formation au bout, soulignant la qualité du sourcing.

La plateforme a piloté la mise en place de l'opération Zest : rencontre avec l'État, avec les Opco pour mobiliser les financements, sollicitation des Associations d'Insertion, élaboration des conventions de financement. Elle a favorisé la construction d'un projet commun (avec les 4 associations d'Insertion et le multi-financement).

« La plateforme a une approche filière. On est 4 AI à travailler la même chose alors que sinon on travaille chacun de notre côté. La plateforme réunit les partenaires, c'est très facilitateur » (Udsiae)

« Sans la plateforme, l'opération Zest n'aurait pas pu se faire. Cette opération permet aussi aux structures de découvrir l'insertion. L'objectif est de pérenniser le partenariat » (Udsiae)

8.2 Des enjeux persistent pour rendre compte des jalons et des impacts des actions des plateformes

Si un premier inventaire des actions portées par les plateformes est possible à construire, des difficultés sont identifiées pour rendre compte de manière exhaustive, des réalisations et de l'impact de ces dernières, eu égard aux grands objectifs attendus par le cahier des charges des plateformes. Cela tient à :

- **Un cadre de reporting tourné vers la mise en récit de l'installation** des plateformes, le partenariat, les ressources, le déploiement du plan d'action en écho au référentiel, et les étapes à venir. De fait, les plateformes suivent des indicateurs relativement hétérogènes d'une plateforme à une autre, **et sans socle partagé, il reste difficile de rendre compte de l'activité (réalisations), des résultats et impacts des actions portées.**
- Le rôle d'ensembliser de nombreuses plateformes et **le soutien à des actions existantes portées par des tiers – partenaires ou prestataires – rend encore plus complexe, la remontée d'indicateurs** laquelle échappe à l'équipe projet des plateformes.

« On a une équipe qui passe de 6 à 8 personnes, près de 79 actions engagées auprès de 2000 personnes en 2022, et 5 événements par mois en 2023. Les publics sont là mais comment rendre compte de tout ça ? On n'est pas capables de suivre l'effet rebond des événements que l'on porte » (Equipe-projet d'une plateforme)

- La question du suivi révèle **une lecture pas toujours consolidée de la vocation des plateformes**, entre partenaires à l'échelle d'une plateforme, mais aussi d'une plateforme à l'autre.

« La question des recrutements est la finalité mais la plateforme constitue un levier à plusieurs niveaux, sur la communication ou l'accompagnement à la levée de certains freins : ça a été la demande des employeurs. Tout le projet est construit autour de ce postulat, des actions indirectes qui contribuent « à ». Si le levier premier est le recrutement, on ne va aller sur les mêmes objectifs ni sur le même suivi. » (Equipe-projet d'une plateforme)

Certaines plateformes se sont saisies de cet enjeu, en initiant des démarches robustes de suivi-évaluation. C'est par exemple le cas de la plateforme des métiers du prendre soin déployée sur la métropole de Lyon :

» Focus sur la mesure d'impacts en cours à l'échelle de la plateforme des métiers du prendre soin (Métropole de Lyon)

La plateforme lyonnaise a engagé depuis le début 2023, un travail autour de l'impact des actions engagées. Celui-ci est soutenu (et financé) par l'APICIL, partenaire financeur de la plateforme et confié à un prestataire – Impact Track.

Une première partie du travail a consisté dans la cartographie des parties prenantes de la plateforme, ainsi que dans l'élaboration de la théorie du changement (en d'autres termes, les chaînes d'impacts visées par la plateforme).

Théorie du changement

Nos actions (8) Ajouter une action	Nos résultats (8) Ajouter un résultat	Nos impacts (6) Ajouter un impact
Les produits et services permettant d'atteindre vos objectifs.	Effets / changements sur les parties prenantes découlant directement des actions réalisées.	Effets/ changements sur les parties prenantes découlant des résultats obtenus.
<p>Faire connaître les opportunités de formation et d'emploi : via les conseillers à l'emploi ou des actions de communication grand public</p> <p>Demands d'emploi Service public de l'emploi et autres prescripteurs Grand Public</p>	<p>Meilleure connaissance de l'offre de formation, des opportunités d'emploi et des conditions d'exercice des métiers</p> <p>Demands d'emploi Grand Public</p>	<p>Développement de la capacité des individus à agir</p> <p>Demands d'emploi</p>
<p>Accueillir Informer, orienter les demandeurs d'emploi et grand public sur les parcours de formation et d'emploi de la filière</p> <p>Demands d'emploi Grand Public</p>	<p>Augmentation du nombre de personnes prêtes à s'engager dans le secteur</p> <p>Demands d'emploi Grand Public</p>	<p>Accès à une formation ou un emploi porteur de sens</p> <p>Demands d'emploi Organismes de formation</p>
<p>Mobiliser et impliquer les employeurs dans les actions proposées ; valoriser la marque employeur et les conditions d'exercice des emplois proposés</p> <p>Employeurs de la filière</p>	<p>Clarification du projet professionnel et validation du projet professionnel</p> <p>Demands d'emploi</p>	<p>Maintien des personnes en formation et en emploi</p> <p>Demands d'emploi Employeurs de la filière Organismes de formation</p>
<p>Accompagner les demandeurs d'emploi : sur la construction du projet pro et la levée des freins périphériques</p> <p>Demands d'emploi</p>	<p>Levée des freins périphériques pour l'entrée en formation ou en emploi</p> <p>Demands d'emploi</p>	<p>Amélioration et stabilité financière</p> <p>Demands d'emploi</p>
<p>Proposer les actions adaptées au projet de la personne : entretien conseil, stage, simulation d'entretien, rencontres métiers, tutorat</p> <p>Demands d'emploi Employeurs de la filière</p>	<p>Acquisition de compétences (savoirs, savoir-faire, savoir-être) valorisées en milieu professionnel</p> <p>Demands d'emploi</p>	<p>Réponse aux besoins de recrutement des employeurs et des places vacantes en formation en mobilisant les contrats d'apprentissage</p> <p>Employeurs de la filière Organismes de formation</p>
	<p>Augmentation du nombre de personnes sélectionnées en formation d'aide-soignant</p> <p>Demands d'emploi</p>	<p>Valorisation des métiers de la filière</p> <p>Employeurs de la filière Institutions Organismes de formation</p>
		<p>+ Ajouter un impact</p>

Sur cette base, une série d'indicateurs (de réalisation et d'impact) est en cours de définition, pour alimenter un tableau de bord de suivi au service du pilotage des travaux de la plateforme.

8.3 Ce que l'on retient

		Les forces / bonnes pratiques	Faiblesses
Interne		<ul style="list-style-type: none"> › Des actions nouvelles, innovantes pour certaines, qui viennent compléter l'offre existante. › Des habitudes de reporting installées (rapport d'activité annuel). › Un travail de réseau qui doit permettre de mettre en débat et d'aboutir à un système de suivi-évaluation partagé. › Des pratiques volontaristes au sein de certaines plateformes, qui peuvent inspirer (Cf. Plateforme MMIE 69). 	<ul style="list-style-type: none"> › Des pratiques hétérogènes en matière de suivi qui ne permettent pas de rendre compte en totalité, des apports des plateformes. › Une dimension insuffisamment anticipée par les plateformes, et qui peut faire peser une charge importante sur des équipes projets sans avoir été anticipé (au détriment d'autres missions, en particulier pour des équipes restreintes).
		Opportunités	Menaces
Externe		<ul style="list-style-type: none"> › Des dialogues de gestion avec les établissements et les SAAD qui pourraient permettre de rendre compte de la relation et de l'effet des actions portées par les plateformes. › Des indicateurs de performance en ESMS qui pourraient à moyen terme, donner à voir, l'évolution de la situation dans les structures partenaires (établissements / SAAD). 	<ul style="list-style-type: none"> › Une lecture plurielle de la vocation des plateformes chez les partenaires (institutionnels, employeurs...) qui a terme, pourrait peser sur le partenariat. › Un système fortement dépendant de la contribution de tiers (prestataires, partenaires) pour les actions non mises en œuvre par les équipes projets faisant peser un risque sur la complétude des données. › Une absence de résultat visible à court terme et une démobilisation des partenaires.

9 Les 10 points clés à retenir et les enjeux à court et moyen terme

9.1 Les 10 points clés à retenir

1. **Le statut du porteur de la plateforme a un impact non négligeable sur sa place dans l'écosystème territorial.** Le fait d'être porté par un Département apporte une légitimité et garanti une bonne connaissance des SAAD et de leurs problématiques. Un lien peut de plus être créé avec la politique d'insertion des personnes éloignées de l'emploi du territoire. En parallèle, quand une plateforme est portée par une MDE, le porteur a une bonne connaissance des secteurs en tension du territoire et des méthodes pour mobiliser les employeurs. Enfin, le portage par un autre acteur, notamment un ESMS, permet à un acteur relativement neutre de porter de nouvelles actions, et de garantir une équidistance entre les partenaires mobilisés.
2. **Malgré des ambitions différenciées d'une plateforme à l'autre (en termes de moyens et d'effectifs), elles cherchent toutes à se positionner en complémentarité avec les actions déjà présentes sur le territoire.** En occupant un rôle d'ensemblier, elles interviennent au maximum en subsidiarité et en appui des autres acteurs du territoire. Se dégage alors l'enjeu de bien connaître le rôle et les actions de chaque membre de l'écosystème local, et de créer des relations de confiance avec chacun des partenaires. **Cette posture permet régulièrement de fédérer des acteurs et de favoriser l'interconnaissance des parties prenantes,** notamment entre des acteurs institutionnels et les employeurs.
3. **Les modèles économiques des plateformes s'appuient sur un tour de table réalisé auprès de différents financeurs potentiels.** Il est notable que **des écarts existent entre les partenaires financiers envisagés et ceux réellement impliqués** dans le financement des plateformes en 2022. De fait, **ce tour de table est un process continu** pour les plateformes, d'autant plus dans la perspective d'une pérennisation post-appui de la CNSA. Si les Départements sont toujours (ou presque) financeurs, **de nombreux acteurs ne sont mobilisés** que par certaines plateformes, signe que des engagements complémentaires pourraient être trouvés sur les territoires.
4. **En 2022, la masse salariale a constitué le premier poste de dépense pour les plateformes,** avec toutefois des écarts importants d'un territoire à l'autre. Il est pointé qu'une double expertise est pertinente pour faire vivre la plateforme, en matière de connaissance sectorielle d'une part, et de politique de l'emploi et d'insertion d'autre part. Cela crée de fait un frein pour les plateformes s'appuyant sur une seule personne physique. Le cas échéant, cette situation crée de plus un risque d'isolement pour le/la salarié.e de la plateforme.
5. Par rapport au prévisionnel, **le déploiement des plateformes a pris plus de temps qu'anticipé.** En particulier, les recrutements ont été complexes à mener au bout, ce qui peut expliquer en partie le retard pris. De plus, l'analyse des besoins du territoire et de la complémentarité des actions a régulièrement été engagée en même temps que la mise en place de la plateforme, ce qui retarde la mise en place d'actions concrètes. **Le rythme de croisière de la plupart des plateformes sera atteint en 2023,** ce qui explique une sous-consommation des budgets prévisionnels en 2022.
6. **Les instances mises en place** (comité de pilotage, comité technique, groupes de travail...) **permettent de réunir un nombre important de partenaires.** Si la mobilisation est plutôt au rendez-vous, ces réunions permettent aujourd'hui surtout de transmettre de l'information et de développer l'interconnaissance entre les acteurs, sans toujours assurer un partenariat approfondi qui déboucherait sur des implications opérationnelles de manière systématique. **Pour faciliter la création de liens plus intégrés, les plateformes sont en attente d'une animation nationale pour développer**

leurs connaissances et échanger sur les bonnes pratiques. Ce travail a d'ores et déjà été engagé par la CNSA.

7. Dès le stade de la candidature, il était proposé aux plateformes de s'investir sur des missions dites facultatives. **Une majorité de plateformes se sont alors positionnées sur les questions d'accompagnement à la prise de poste et de développement d'actions en matière de qualité de vie au travail.** Dans les faits, la mise en place d'actions a souvent pris du retard, car il a été nécessaire pour les plateformes de s'investir d'abord sur des questions de communication et d'outillage. Concernant les actions effectivement mises en œuvre, elles ont régulièrement concerné la valorisation et la découverte des métiers, la mise en relation entre l'offre et la demande d'emploi, ou encore l'accompagnement des publics les plus éloignés de l'emploi. En termes de cibles, **une priorité a souvent été accordée d'une part aux personnes éloignées de l'emploi**, et d'autre part **aux métiers demandant une qualification de niveau 3**, comme Aide-Soignant, Aide à domicile, ou encore Agent de Services Hospitaliers.
8. Toutes les plateformes ne se sont pas investies à ce stade sur la mise en œuvre d'actions, se concentrant sur un rôle d'ensemblier des démarches existantes sur le territoire. D'autres ont effectivement déployé des actions concrètes (seules ou en partenariat), ce qui a permis notamment **l'émergence d'innovations, d'actions qui n'étaient pas présentes sur le territoire** auparavant. Cela a amené à la sensibilisation de nombreux acteurs aux métiers de l'autonomie (tant chez les partenaires que chez les publics), et à modifier l'image de ces métiers dans une optique de valorisation. Ces pratiques sont susceptibles d'inspirer les différentes plateformes dans leurs actions à venir.
9. Une difficulté rencontrée par les plateformes est de **faire la preuve de leur utilité** sur le territoire. Étant donné le type d'actions déployées, **les résultats concrets sont peu visibles à court terme.** Les indicateurs qui permettraient d'apporter ces éléments sont un vrai questionnement pour les plateformes. Le risque existe qu'en l'absence de données objectivées, les partenaires se démobilitent et ne s'investissent pas dans la durée dans leurs relations avec les plateformes.
10. **Une différence de temporalité existe entre ce que proposent les plateformes, et les attentes des employeurs.** Alors que les plateformes visent un temps moyen ou long en agissant sur la valorisation des métiers et les parcours d'entrée dans le métier notamment, les employeurs ont des besoins immédiats en matière de recrutement. De ce fait, les employeurs ne voient pas toujours l'utilité instantanée des plateformes. Toutefois, ils restent intéressés par ces démarches et affichent une ouverture aux actions engagées par les plateformes.

9.2 Les enjeux pour à court terme pour les plateformes

Au regard des conclusions de cette première phase d'investigation, des enjeux de plusieurs ordres apparaissent à court terme pour les plateformes.

9.2.1 Un fonctionnement des plateformes à stabiliser

- Les instances de gouvernance des plateformes doivent être clarifiées, notamment en posant clairement leur rôle respectif, leur articulation entre elles, et les attentes vis-à-vis de chaque participant.
- Développer la mutualisation et les échanges de pratiques entre les plateformes, y compris celles qui ne sont pas soutenues directement par la CNSA.
- Inscrire les actions et les évolutions des plateformes dans les évolutions réglementaires en cours : expérimentation de France Travail, mise en place des Pactes de solidarités...
- Anticiper d'ores et déjà la fin du soutien financier de la CNSA, en travaillant avec les partenaires sur les modalités de financement envisageables. Cela passe également par la possibilité de travailler de manière continue au tour de table financier, avec l'objectif de l'élargir au fil du temps.

9.2.2 Une nécessaire mobilisation renforcée de partenaires

- La mobilisation des partenaires étant centrale pour assurer le bon positionnement d'une plateforme sur son territoire, il apparaît nécessaire de sensibiliser l'ensemble des acteurs à l'intérêt et au positionnement des plateformes (au niveau local mais également national), de développer la légitimité de l'outil plateforme, et de travailler collectivement à la complémentarité des plateformes avec les autres actions déjà présentes localement.
- Mobiliser les partenaires sur le temps long, et non uniquement de manière ponctuelle sur des actions définies. La redéfinition des instances de gouvernance doit participer à cet objectif.
- Impliquer largement des acteurs qui ne sont pas toujours parties prenantes des plateformes aujourd'hui :
 - Les Régions, qui ont un intérêt à voir le remplissage de leurs formations à destination des demandeurs d'emploi s'améliorer, et qui sont un essentielles à informer en cas d'identification de nouveaux besoins chez les employeurs ;
 - Le Service Public de l'Emploi, et en premier lieu Pôle emploi, en proposant de nouvelles perspectives de parcours pour les demandeurs d'emploi de longue durée, en particulier dans le contexte de déploiement de France Travail. La plateforme peut aussi faciliter le lien entre Pôle emploi et les employeurs, et faciliter ainsi le sourcing. Il y a un intérêt fort à ce que le SPE soit intégré comme un acteur opérationnel de la plateforme.
 - Les ARS, qui ne sont qu'une part minoritaire à soutenir financièrement les plateformes, alors qu'elles trouvent sur certain territoire un intérêt fort à soutenir des actions en faveur des ESMS.
- S'adresser à tous les employeurs du territoire selon une approche métier, et non en fonction d'une catégorie. Ainsi, s'adresser autant aux SAAD qu'aux établissements est intéressant dans la perspective de réfléchir aux passerelles et à la sécurisation des parcours professionnels.

9.2.3 Des outils de suivi et reporting à renforcer

- Faire la preuve du concept de plateforme en produisant des résultats, en termes de réalisations et d'effets produits pour les communiquer aux partenaires.
- Construire pour cela un système d'indicateurs communs aux plateformes (afin de procéder facilement à une capitalisation nationale), et proposer des indicateurs facultatifs qui pourraient être sélectionnés par les plateformes en fonction de leur positionnement.

» Vers la mise en place d'un système de suivi-évaluation partagé au sein du réseau

Pour rappel, les différents types d'indicateurs qui visent à mesurer le degré d'atteinte des objectifs sont :

- Indicateurs de réalisation : données de suivi de l'activité de la Plateforme*
- Indicateurs de résultats : ils mesurent ce que produit la Plateforme dans l'immédiat au regard des objectifs opérationnels et des attentes.
- Indicateurs d'impacts : ils mesurent les changements à moyen ou long terme, qui peuvent être attribués à la Plateforme, sur la cible intermédiaire / les bénéficiaires finaux de la plateforme (demandeurs d'emploi, employeurs)

*Indicateurs de réalisation : Données de bilan des actions réalisées : nombre et type d'actions, nombre de bénéficiaires (participants, personnes / employeurs accompagnés...); Si recueil d'information spécifique type enquête « sortants de formation », « nouveaux recrutés », « employeurs » = des questionnaires communs à toutes les plateformes

10 Annexes

10.1 Référentiel d'évaluation

» Question évaluative 1 : Dans quelles mesures l'installation des plateformes a-t-elle garanti un déploiement articulé et en plus-value, avec les autres dispositifs et dynamiques de réseaux, préexistants dans le champ et concourant à des objectifs similaires ?

Critères de « réussite »	Indices à collecter (indicateurs et descripteurs)	Méthodologie et sources mobilisables
C1.1 L'installation des plateformes s'est construite sur la base d'un diagnostic partagé des besoins du territoire	<ul style="list-style-type: none"> • Modalités de construction du diagnostic des besoins au stade de la candidature et de l'installation <ul style="list-style-type: none"> › Modalité de concertation au stade du diagnostic › Typologie des partenaires associés à la réponse et nature des contributions, au stade de l'AAP • Positionnement de la plateforme dans le paysage local et antériorité <ul style="list-style-type: none"> › Plateforme « ad hoc » › Plateforme adossée à d'autres réseaux / instances préexistants sur le territoire › Plateforme venant prolonger d'autres réseaux / plateformes préexistantes sur le territoire • Cartographie du positionnement de l'offre des plateformes vis-à-vis de l'offre <ul style="list-style-type: none"> › D'accompagnement et d'outillage RH des SAAD › De modernisation et de professionnalisation des métiers › D'actions visant l'emploi, la formation et le développement des compétences › De prévention des risques professionnels et de l'amélioration de la qualité de vie au travail 	<p>Étude de cas « plateforme » :</p> <p>_Entretiens avec les chefs de projet plateforme</p> <p>_Analyse des dossiers de candidature (AAP) et des diagnostics</p> <p>_Entretien avec les partenaires des plateformes : les collectivités territoriales (CD/ Métropoles), les services de l'État (ARS, DREETS et Ddets), les branches professionnelles, les OPCO, les fédérations d'employeurs et autres acteurs du SPE (en particulier pôle emploi et employeurs) ainsi que l'Éducation nationale, les CARSAT...</p>
C1.2 .La plateforme et son offre sont complémentaires et/ ou en valeur ajoutée vis-à-vis de l'existant	<ul style="list-style-type: none"> • Perception par les partenaires des plateformes, de la valeur ajoutée de l'offre nouvelle portée • Perception par les employeurs (SAAD, établissements), de la valeur ajoutée de l'offre nouvelle portée par les plateformes • Absence d'effet « superposition » et d'effet concurrence, repéré par les partenaires et employeurs tant sur la gouvernance, que sur le positionnement de l'offre de la plateforme 	<p>_Enquêtes auprès des employeurs</p> <p>_Entretiens avec un panel d'employeurs</p>

» Question évaluative 2 : Dans quelles mesures les plateformes ont-elles mobilisé des modèles financiers et de ressources, adaptés aux ambitions stratégiques et opérationnelles du dispositif ?

Critères de « réussite »	Indices à collecter (indicateurs et descripteurs)	Méthodologie et sources mobilisables
C2.1 Les modèles financiers des plateformes sont conformes au cadre fixé par l'AAP, et inscrivent aux côtés de la CNSA, un tour de table de financeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Types de frais et prestations financées au titre du financement CNSA <ul style="list-style-type: none"> › Ventilation du budget par type de frais <ul style="list-style-type: none"> – Frais de personnels – Frais liés à la mise en œuvre – Frais d'ingénierie de projet › Éligibilité des frais (effectivité) • Types de co-financements mobilisés par les projets <ul style="list-style-type: none"> › Profil du ou des co-financeurs › Nature des dépenses co-financées <ul style="list-style-type: none"> – Dépenses non éligibles au titre du financement de la CNSA (frais de fonctionnement - hors frais de personnel dédié à l'installation et à la coordination ; frais d'investissements) – Nature des dépenses éligibles co-financés › Caractéristiques des co-financements <ul style="list-style-type: none"> – Valorisation (nature des dépenses valorisées) – Subventions (nature des dépenses subventionnées) › Pérennité des co-financements <ul style="list-style-type: none"> – Financement ponctuel – Financement pluriannuel › Poids des co-financements par type de dépense › Poids des co-financements dans le budget global des plateformes 	<p>Étude de cas « plateforme » :</p> <ul style="list-style-type: none"> _Entretiens avec les chefs de projets plateforme _Analyse des budgets des plateformes (prévisionnels et réalisés en date de l'évaluation) <p>[...]</p>
C2.2 Les moyens des plateformes permettent de répondre aux ambitions du dispositif	<ul style="list-style-type: none"> • Perception de l'adéquation des moyens au regard des ambitions de la plateforme et de la typologie des territoires <ul style="list-style-type: none"> › Ressources RH et financières mises en regard des caractéristiques socio-démographiques du territoire • Nature des dépenses pour lesquelles la recherche de co-financement n'a pas abouti et incidence sur le fonctionnement et le budget des plateformes • Delta entre les postes de dépenses prévisionnels et les dépenses réellement engagées • Caractérisation et dimensionnement des coûts cachés (RH et de fonctionnement) 	
C2.2 Les moyens mobilisés par les plateformes sont équilibrés vis-à-vis des coûts des autres dispositifs intervenant sur des objectifs similaires	<ul style="list-style-type: none"> • Comparaison des modèles financiers des plateformes, avec ceux mobilisés dans l'animation de réseaux proches <ul style="list-style-type: none"> › Postes de dépense et ratio coûts/ ambitions des dispositifs (nombre de bénéficiaires directs et indirects accompagnés...) › Poids et sources de co-financement 	<p>Étude de cas « plateforme » :</p> <ul style="list-style-type: none"> _Entretiens avec les pilotes de dispositifs comparés _Analyse des budgets des dispositifs/ réseaux comparés

» Question évaluative 3 : Dans quelles mesures les modalités d'animation des plateformes, favorisent-elles une mobilisation optimale de tous les partenaires et soutiennent-elles un décloisonnement des politiques de l'autonomie et de l'emploi au profit d'une approche territoriale favorisant l'attractivité et les recrutements dans les métiers de l'autonomie et du grand âge ?

Critères de « réussite »	Indices à collecter (indicateurs et descripteurs)	Méthodologie et sources mobilisables
<p>C.3.1 L'animation territoriale des plateformes a permis de consolider une gouvernance et de garantir la participation de toutes les parties dans des tours de tables partenariaux ambitieux</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle de pilotage et d'animation de la plateforme <ul style="list-style-type: none"> › Typologie des pilotes et co-pilotes de la plateforme <ul style="list-style-type: none"> – Profil de la structure pilote – Présence de la Ddets et du Conseil régional en tant que copilotes de la plateforme › Ressources dédiées à l'animation de la plateforme : <ul style="list-style-type: none"> – Type(s) de fonction(s) – Périmètre du poste – Equivalent ETP – Nature du financement des fonctions... – Profil des professionnels endossant les fonctions – [...] › Comitologie de la plateforme : <ul style="list-style-type: none"> – Types d'instances (stratégiques, techniques, groupes de travail) – Périmètre de travail des instances – Modalités d'animation des instances – Composition des tours de table (type d'acteurs représentés) – Niveau de représentation (fonctions) – Niveau d'implication et de participation (permanente, ponctuelle, ...) – Modalités de travail de la plateforme aux différentes échelles / bassins de vie et d'emploi – [...] › Enjeux perçus dans la mobilisation et la participation des partenaires à l'animation de réseau • Outils supports de l'animation de réseau <ul style="list-style-type: none"> › Nature des outils supports de l'animation de réseau (numériques ...) › Perception quant à l'intérêt et à la complétude des outils par les partenaires de la plateforme 	<p>Étude de cas « plateforme » :</p> <ul style="list-style-type: none"> _Entretiens avec les chefs de projets plateforme _Analyse du modèle de gouvernance de la plateforme, comptes-rendus des instances et groupes de travail, outillage de l'animation de réseau _Observations participantes d'un panel d'instances de la plateforme _Entretien avec les partenaires des plateformes (Cf. listing ci-avant)
<p>C3.2 La plateforme est identifiée comme un espace de veille et de coopération où s'opérationnalisent des projets inter sectoriels, en réponse aux besoins de l'ensemble du territoire</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modalités et effectivité de la veille et de la remontée des besoins de recrutement <ul style="list-style-type: none"> › Contributions effectives des acteurs de l'emploi-formation, et de l'autonomie et du grand âge • Modalités partenariales quant à la définition de la stratégie et du plan d'action de la plateforme <ul style="list-style-type: none"> › Représentation et rôle des acteurs de l'emploi-formation, et de l'autonomie et du grand âge dans la conception et la décision 	<p>Étude de cas « plateforme » :</p> <ul style="list-style-type: none"> _Entretiens avec les chefs de projets plateforme _Analyse des processus décisionnels de la plateforme _Etude ciblée sur quelques actions

	<ul style="list-style-type: none"> • Modalité de construction des projets : ingénierie et mise en œuvre • Facteurs facilitants, ayant facilité la collaboration du point de vue des pilotes et partenaires de la plateforme • Freins réglementaires identifiés, ayant contraint la mise en œuvre de certaines collaborations et actions du point de vue des pilotes et partenaires de la plateforme • Équité dans la couverture territoriale et le déploiement des actions sur les bassins de vie et d'emploi du territoire couvert par la plateforme <ul style="list-style-type: none"> › Cartographie de la réponse, et couverture des bassins de vie et d'emploi 	représentatives de la diversité des actions de la plateforme (types d'acteurs impliqués dans l'ingénierie projet et dans la mise en œuvre)
C.3.3 L'animation nationale des plateformes et le travail de réseau, favorise l'installation et le déploiement des activités des plateformes	<ul style="list-style-type: none"> • Nature des sujets « communs » mis à l'agenda du réseau inter-plateformes • Valeur ajoutée perçue par les porteurs de projets • Outillage ressource construit par le national pour l'information, la communication et la mise en œuvre des activités des plateformes • Besoins d'appuis et perspectives de mutualisation au sein du réseau, repérés par les porteurs de projets 	_Analyse documentaire et de données relatives à l'animation de réseau et à l'expression des besoins des plateformes Étude de cas « plateforme » : _Entretiens avec les chefs de projets plateforme

» **Question évaluative 4 : Dans quelles mesures les actions déployées par les plateformes contribuent-elles à renforcer l'attractivité des métiers de l'autonomie ?**

Critères de « réussite »	Indices à collecter (indicateurs et descripteurs)	Méthodologie et sources mobilisables
C4.1 Les actions portées par les plateformes, permettent de rendre plus visibles et lisibles, l'offre de formation et les métiers de l'autonomie et du grand âge	<ul style="list-style-type: none"> • Nature des actions portées par la plateforme, et contribuant à faciliter la lisibilité et la visibilité des métiers et de l'offre de formation d'emploi, au niveau des territoires • Nature des supports construits par la plateforme pour promouvoir et communiquer autour des métiers et de l'offre du territoire • Perception des employeurs, quant à l'effet levier des actions de communication, sur l'attractivité des métiers • Perception des personnes bénéficiaires des actions portées par la plateforme, sur la lisibilité de l'offre • Évolution du recours à l'offre de formation (et typologie des formations) sur les métiers de l'autonomie à l'échelle de chaque plateforme, sur la période 2021-2023 	Étude de cas « plateforme » : _Entretiens avec les chefs de projets plateforme _Analyse des données d'activités de la plateforme et des outils construits _Entretiens avec un panel d'employeurs _Entretiens avec un panel de personnes bénéficiaires des actions menées _Enquêtes auprès des employeurs et des bénéficiaires
C4.2 Les actions soutenues par l'intermédiaire des plateformes, contribuent à (re)valoriser l'image des métiers de	<ul style="list-style-type: none"> • Nature des actions contribuant à la promotion et à la (re)valorisation de l'image des métiers du grand âge, portées par la plateforme <ul style="list-style-type: none"> › Typologie des actions de découverte des métiers portées : publics cibles, contenus, modalités de mise en œuvre 	Étude de cas « plateforme » : _Entretiens avec les chefs de projets plateforme

l'autonomie et du grand âge	<ul style="list-style-type: none"> • Réception des actions et messages par les personnes bénéficiaires des actions • Perception de l'effet levier des actions conduites, par les employeurs (SAAD et ESMS) • Perception de l'intérêt et l'attractivité des métiers, pour les personnes bénéficiaires des actions 	_Analyse des données d'activités de la plateforme et des outils construits _Entretiens avec un panel d'employeurs _Entretiens avec un panel de personnes formées _Enquêtes auprès des employeurs et des personnes formées
C4.3 Les actions soutenues par les plateformes, permettent de renouveler les approches de repérage et favorise la mise en relation entre offre et demande d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> • Types d'actions de repérage et de mise en relation de l'offre et de la demande soutenues par la plateforme : <ul style="list-style-type: none"> › Typologie des actions mises en œuvre : publics cibles, contenus, modalités de mise en œuvre notamment, partenariat mobilisé • Évolution du nombre de personnes repérées par l'intermédiaire des actions de la plateforme sur la période 2021-2023 • Profil des personnes repérées et évolution sur la période 2021-2023 (sexe, âge, niveau de formation, situations à vis-à-vis de l'emploi à l'entrée, antériorité vis-à-vis des métiers de l'autonomie...) • Motifs de repérage / projets à l'entrée et évolution sur la période 2021-2023 : formation initiale, qualification, insertion professionnelle, évolution professionnelle... 	Étude de cas « plateforme » : _Entretiens avec les chefs de projets plateforme _Analyse des données relatives aux profils des publics repérés au titre des actions de la plateforme _Entretiens avec un panel de personnes concernées par les actions _Enquêtes auprès des publics cibles des actions déployées

» **Question évaluative 5 : Dans quelles mesures les plateformes facilitent-elles l'emploi de personnes en recherche d'emploi dans les métiers de l'autonomie et du grand âge ?**

Critères de « réussite »	Indices à collecter (indicateurs et descripteurs)	Méthodologie et sources mobilisables
C5.1 Les plateformes soutiennent l'amorçage de parcours d'orientation, de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Typologie de l'offre portée par les plateformes (positionnement de l'offre, publics cibles, contenus) et relevant : <ul style="list-style-type: none"> › Du conseil et de l'accompagnement à l'entrée dans ces métiers › Des mises en situation professionnelle préalables à l'emploi › De l'accompagnement à l'entrée en formation › De l'intermédiation entre employeurs/ OPCO/ organismes de formation › De formations professionnalisantes › Actions de tutorat [...] • Bilan des actions engagées : <ul style="list-style-type: none"> › Partenaires associés › Effectifs formés et / accompagnés › Nombre d'actions de tutorat engagées › Nombres de mises en situation professionnelles accompagnées 	Étude de cas « plateforme » : _Entretiens avec les chefs de projets plateforme _Analyse des données d'activités de la plateforme et des outils construits _Entretiens avec un panel de partenaires, de professionnels et de publics concernés par les actions (OPCO/ employeurs/ OF/ tuteurs...) _Enquêtes auprès des publics cibles des actions déployées

	<ul style="list-style-type: none"> › Adaptation des formations (initiales et continues) aux besoins des recruteurs • Évolution du recours à l'offre de formation (et typologie des formations) sur les métiers de l'autonomie à l'échelle de chaque plateforme, sur la période 2021-2023 › Augmentation du nombre de candidats aux formations du secteur › Baisse du taux d'abandon en cours de formation dans le secteur 	<p>_Analyse des données relatives à l'accès à l'offre de formation dans les métiers de l'autonomie et du grand âge à l'échelle du territoire</p>
C5.2 Les plateformes soutiennent la construction de parcours sans rupture vers l'emploi pour une diversité de profils de publics	<ul style="list-style-type: none"> • Profil des publics accompagnés au titre des actions d'accompagnement emploi/ formation <ul style="list-style-type: none"> › Demandeurs d'emploi ; personnes (très) éloignées de l'emploi ; jeunes ; professionnels en reconversion... • Nature des actions portées (actions directes, aides financières, partenariats avec des dispositifs existants...) visant la levée des freins périphériques à l'emploi et à la formation en particulier sur : <ul style="list-style-type: none"> › Les enjeux liés à la mobilité › Les enjeux liés à la garde d'enfants › Les enjeux liés aux compétences linguistiques › Les enjeux liés au logement • Perception des personnes accompagnées, quant à l'accompagnement (qualité, utilité et valeur ajoutée vis-à-vis de l'existant) et de la simplicité du parcours • Réduction des délais d'orientation <ul style="list-style-type: none"> › Évolution des délais d'entrée en formation › Évolution des délais de mise en relation avec l'emploi • Réduction du taux d'abandon en cours de formation • Evolution du profil des entrants et sortants de formation 	<p>Étude de cas « plateforme » :</p> <p>_Entretiens avec les chefs de projets plateforme</p> <p>_Analyse des données territoriales (emploi/ formation)</p> <p>_ Entretiens avec les personnes accompagnées au</p> <p>_Enquêtes auprès des personnes bénéficiaires des actions déployées</p> <p>_Entretiens avec un panel de personnes bénéficiaires des actions déployées</p>

» **Question évaluative 6 : In fine, dans quelles mesures les plateformes sécurisent-elles les trajectoires professionnelles dans les métiers de l'autonomie et viennent-elles infléchir sur les besoins en recrutement et la fidélisation des professionnels ?**

Critères de « réussite »	Indices à collecter (indicateurs et descripteurs)	Méthodologie et sources mobilisables
C6.1 Les actions soutenues par l'intermédiaire des plateformes, contribuent à améliorer et accroître les recrutements et à répondre aux BMO des employeurs dans	<ul style="list-style-type: none"> • Nature des actions visant à soutenir la gestion des ressources humaines, portées par les plateformes <ul style="list-style-type: none"> › Typologie des actions mises en œuvre : nature des outils construits et mis à disposition par les plateformes, types d'accompagnements (formations-actions proposées...) • Perception des employeurs quant aux apports de l'offre des plateformes en termes de professionnalisation de la structure, sur l'évolution 	<p>Étude de cas « plateforme » :</p> <p>_Entretiens avec les chefs de projets plateforme</p> <p>_Analyse des données d'activités de la plateforme et des outils construits</p>

<p>le champ de l'autonomie</p>	<p>des pratiques et processus de recrutement et d'accueil.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perception des professionnels des métiers de l'autonomie, sur la qualité des procédures de recrutement et d'accueil, et les évolutions depuis 2021. • Évolution des recrutements dans les SAAD et en ESSMS sur la période 2021-2023 • Autres indicateurs disponibles et suivis dans le cadre des SI des plateformes 	<p>_Analyse des données relatives aux besoins BMO et aux formations, à l'échelle des territoires de déploiement des plateformes (dans le champ de l'autonomie et du grand âge, et en comparaison des indicateurs existants dans d'autres secteurs)</p> <p>_Enquêtes auprès des employeurs</p> <p>_Entretiens avec un panel d'employeurs</p>
<p>C6.2 Les plateformes, contribuent à la fidélisation des professionnels des métiers du soin en professionnalisant et outillant l'accompagnement et la gestion des compétences au sein des SAAD et des ESMS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nature des actions visant à soutenir la gestion des ressources humaines, portées par les plateformes • Perception et qualification par les employeurs des apports de l'offre des plateformes en termes d'accompagnement et de gestion des compétences des professionnels salariés. • Perception des professionnels des métiers de l'autonomie, quant à la qualité de l'accompagnement, et aux modalités de gestion des compétences. • Identification des principaux changements, repérés comme des leviers de fidélisation par les professionnels. • Évolution des vacances de poste dans les SAAD et en ESMS des territoires couverts par les plateformes sur la période 2021-2023 (à l'échelle de chaque plateforme, à l'échelle du réseau des plateformes, et en comparaison avec les moyennes nationales – si données existantes) <ul style="list-style-type: none"> › Évolution du taux d'absentéisme (SAAD/ ESSMS) › Évolution des abandons de postes (SAAD/ ESSMS) › Évolution des démissions professionnelles (SAAD/ ESSMS) • Autres indicateurs disponibles et suivis dans le cadre des SI des plateformes 	<p>Étude de cas « plateforme » :</p> <p>_Entretiens avec les chefs de projets plateforme</p> <p>_Analyse des données relatives aux besoins en recrutement et à la qualification des vacances de postes, à l'échelle des territoires de déploiement des plateformes (dans le champ de l'autonomie et du grand âge, et en comparaison des indicateurs existants dans d'autres secteurs)</p> <p>_Enquêtes auprès des employeurs</p> <p>_Entretiens avec un panel d'employeurs</p> <p>_Enquêtes auprès des professionnels accompagnés</p> <p>_Entretiens avec un panel des professionnels bénéficiaires des actions de la plateforme</p>
<p>C6.2 Les actions soutenues par les plateformes, soutiennent la construction de parcours professionnels, et sont leviers de pratiques renouvelées</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nature des actions visant à soutenir la construction de parcours professionnels, de mobilité et/ ou d'accès à la qualification • Contributions effectives des plateformes sur ces différentes dimensions, sur la période 2021-2023 (à l'échelle de chaque plateforme, à l'échelle du réseau des plateformes, et en comparaison avec les moyennes nationales – si données existantes) <ul style="list-style-type: none"> › Nombre d'accompagnements à la VAE 	<p>Étude de cas « plateforme » :</p> <p>_Entretiens avec les chefs de projets plateforme</p> <p>_Analyse des données d'activité des plateformes / et données territoriales quant aux entrées en</p>

<p>de gestion des compétences, qui contribuent à fidéliser</p>	<ul style="list-style-type: none"> › Nombres d'entrées en formation (et type de formation – qualifiante, certifiante...) › Nature des parcours « modulaires » et autres « passerelles » entre diplômes accompagnés au titre des plateformes. • Autres indicateurs disponibles et suivis dans le cadre des SI des plateformes 	<p>formation, VAE... (et analyse comparée avec les territoires hors plateforme et données nationales, le cas échéant, si accessibles)</p> <p>_Enquêtes auprès des employeurs et auprès des professionnels accompagnés</p>
<p>C6.3 Les actions soutenues par les plateformes contribuent à prévenir les risques professionnels, agissant sur les ruptures dans les parcours professionnels</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nature des actions visant à prévenir les risques professionnels portées par les plateformes <ul style="list-style-type: none"> › Nature des formations déployées sur les territoires : thématiques ciblées, contenus, modalités de mise en œuvre des formations, publics cibles des formations › Bilan des formations : nombre de sessions de formation déployées, effectifs formés, profils des personnes formées (métiers, fonctions ...) › Types d'équipements soutenus • Évolution (réduction) des accidents du travail dans les SAAD et en ESMS sur la période 2021-2023 (à l'échelle de chaque plateforme, à l'échelle du réseau des plateformes, et en comparaison avec les moyennes nationales – si données existantes) <ul style="list-style-type: none"> › Évolution du nombre d'accidents du travail et qualification du type d'accidents (accident du travail, maladies professionnelles...) et fréquence (nombre rapporté au nombre d'employés) › Évolution du nombre d'inaptitudes faisant suite à un accident du travail. • Autres indicateurs disponibles et suivis dans le cadre des SI des plateformes 	<p>Étude de cas « plateforme » :</p> <p>_Entretiens avec les chefs de projets plateforme</p> <p>_Analyse des données d'activité des plateformes</p> <p>_Analyse de l'évolution des données des bilans accidentologie à l'échelle des territoires (CSSCT ; CARSAT...)</p>
<p>C6.4 Les actions soutenues par les plateformes contribue à faire évoluer l'organisation et les conditions de travail au sein des SAAD et des établissements, participant de l'attractivité des métiers et à la fidélisation des professionnels</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nature des actions soutenues par les plateformes, visant à repenser l'organisation et à faire évoluer les conditions du travail <ul style="list-style-type: none"> › Partenaires associés (branches professionnelles, fédérations d'employeurs, types d'employeurs...) › Schéma de concertation et de prise de décisions • Caractéristiques des évolutions dans l'organisation du travail, expérimentées sous l'impulsion des plateformes • Caractéristiques des évolutions dans l'évolution des conditions de travail, expérimentées sous l'impulsion des plateformes • Perception des professionnels au sein des SAAD et services quant aux changements et à l'impact de ces derniers <ul style="list-style-type: none"> › Sur la qualité de vie au travail › Sur la fidélisation dans le poste 	<p>Étude de cas « plateforme » :</p> <p>_Entretiens avec les chefs de projets plateforme</p> <p>_Analyse des données d'activité des plateformes / et données territoriales sur les besoins en recrutement</p> <p>_Enquêtes auprès des employeurs</p> <p>_Entretiens avec un panel d'employeurs</p> <p>_Enquêtes auprès des professionnels accompagnés</p> <p>_Entretiens avec un panel des professionnels</p>

	<ul style="list-style-type: none"> Perception des employeurs quant aux changements et à l'impact repérés au sein des SAAD et des établissements, sur : <ul style="list-style-type: none"> L'attractivité de l'établissement, du service La fidélisation, la réduction de l'accidentologie et de la qualité de vie au travail Évolution des besoins en recrutement dans les établissements/ services concernés, et comparativement aux autres. Autres indicateurs disponibles et suivis dans le cadre des SI des plateformes 	bénéficiaires des actions de la plateforme
--	---	--

» **Question 7 (pérennisation/ mise à l'échelle) : Quelles sont les conditions pour une mise à l'échelle du dispositif qui tienne compte des enjeux de pérennisation et d'harmonisation (a minima) des modèles les plus pertinents ?**

Questions à investir	Axes de travail / indices à collecter (indicateurs et descripteurs)	Méthodologie et sources mobilisables
C7.1 Sur la base des enseignements de l'évaluation des 20 expérimentations, quels sont les « invariants » et les prérequis à garantir pour accompagner la mise à l'échelle du dispositif ?	<ul style="list-style-type: none"> Fondamentaux et invariants pouvant être retenu comme « socles » pour le dispositif, notamment en termes de : <ul style="list-style-type: none"> Modèle de portage, pilotage <ul style="list-style-type: none"> › Tours de table partenariaux à garantir › Périmètre territorial de déploiement › Modalités d'animation du travail du réseau › Modèle économique (postes de dépenses et modalités de financement (ou co-financement) › Offre de la plateforme › De publics à cibler Facteurs explicatifs des succès / d'échecs observés à tous les échelons, y compris les facteurs exogènes et déterminés par l'environnement de déploiement de la plateforme Marges d'ajustement du modèle/ axes de travail repérés (sur la base des préconisations de l'évaluation) 	<p>_Matériaux collectés et analysés dans le cadre de l'évaluation (rapport d'évaluation)</p> <p>_Groupes de travail sur les préconisations</p>
C7.2 Quelles sont les bonnes pratiques et actions innovantes et impactantes à soutenir ?	<ul style="list-style-type: none"> Actions phares*, innovantes et/ ou en valeur ajoutée, par rapport à l'existant, que les plateformes ont contribué à faire émerger et déployer <p>*y compris des dynamiques partenariales et modalités d'animation de réseau</p>	<p>_Matériaux collectés et analysés dans le cadre de l'évaluation (rapport d'évaluation)</p> <p>_Groupes de travail sur les préconisations</p>
C7.3 Comment faciliter la mise à l'échelle nationale de l'installation des plateformes, et garantir la pérennité du modèle dans ses différentes dimensions ?	<ul style="list-style-type: none"> Leviers et solutions repérés dans les 20 territoires d'expérimentation, pour favoriser la poursuite du financement des plateformes (au-delà du financement « starter » de la CNSA) 	<p>_Matériaux collectés et analysés dans le cadre de l'évaluation (rapport d'évaluation)</p> <p>_Groupes de travail sur les préconisations</p>

10.2 Vue d'ensemble sur les investigations réalisées

» Plateforme de la Haute-Garonne (31)

Type d'acteur		Organisation / structure	Fonction	Modalités
Equipe projet	1	Toulouse Métropole Emploi	Equipe projet : dir TME, 2 chargées de projet emploi compétence, 1 chargée d'animation / communication	Entretien collectif
Financeurs/ membres du COPIL	2	CD31	Directrice accompagnement par les Etablissements et services PA / PH	Entretien collectif
	3		Conseiller départemental PAPH (André Gabrieli)	Echange lors du MAPS à Toulouse
	4	ARS Occitanie	Responsable unité politique du vieillissement et Adjointe, Référente programmation et attractivité des métiers, en charge du suivi des plateformes	Entretien collectif
	6	DDETS31	Référent SAP UT31 Direccte	
Partenaires opérationnels (à voir sur site si présence au MAPS le 8 juin)	7	CR Occitanie	Chargée de mission, service emploi et orientation pro	Sans réponse
	8	ARACT	Chargée de mission	Entretien individuel
	9	Pôle Emploi	Chargée de mission à la Direction Territoriale Haute-Garonne	Entretien individuel
	10	OPCO Cohésion sociale	Conseiller EF Haute Garonne et déléguée interrégionale	Entretien collectif
	11	OPCO Santé	Chargée de projet territoriaux	Entretien individuel
	12	OPCO EP	Déléguée Inter Départementale Haute Garonne/Ariège	Entretien individuel
	13	UNA 31	Chargé de mission	Entretien individuel
	14	Fehap	Chargé de mission	Entretien individuel
	15	Fedesap	Déléguée Haute Garonne	Entretien individuel
	16	Nexem	Conseiller Territorial Occitanie	Entretien individuel
	17	Synerpa	Délégué adjoint régional	Entretien individuel
	18	ML Haute Garonne	Chargé de projet service formation	Entretien individuel
	19	Coorace	Chargée de mission développement économique	Entretien individuel
	20	GEIQ Aide à domicile	Directrice	Entretien individuel
	21	Plateforme des métiers de l'AD Comminges	Chargé de projet	Entretien individuel
Bénéficiaires	Echanges avec 2 Ambassadrices (Aides-soignantes) lors du MAPS de Toulouse			
Observations	Évènement MAPS (Métiers d'Avenir Porteurs de Sens) : 8 juin à Toulouse Retour d'expérience Coach et Maps : 15 juin (visio)			

» Plateforme BAAM (33)

Type d'acteur		Organisation / structure	Fonction	Modalités
Equipe projet	1	Maison de Santé Protestante Bagatelle	Directeur du Pôle Action Sociale et Formation	Entretien individuel
	2	Plateforme BAAM (MSPB)	Responsable de la plateforme	Entretien individuel (x2)
	3	Plateforme BAAM (MSPB)	Chargées de mission plateforme (x2)	Entretien individuel
Financeurs/ membres du COFIL	4	ARS Nouvelle-Aquitaine	Chargé de Mission - Pôle animation territoriale et parcours de santé Délégation Départementale de la Gironde	Entretien individuel
	5	Département de la Gironde	Vice-président chargé de la politique des aînés et du lien intergénérationnel	Entretien individuel
	6	Pôle Emploi	Chargé de mission territorial	Entretien individuel
	7	OPCO Santé Nouvelle Aquitaine	Chargée de projets territoriaux	Entretien individuel
Partenaires opérationnels	8	MFR du Libournais (OF partenaire)	Responsable Pôle Formation Continue	Entretien individuel
	9	Institut de Formation Nightingale Bagatelle (IFNB)	Directrice (IFAS-IFSI)	Entretien collectif
	10	Association 3ie (Pôle d'ingénierie et de formation)	Directrice	
	11	CitiZchool (association jeunesse)	Animateur – coordinateur	
Employeurs	12	AGAPES (structure d'aide à domicile)	Directrice	Entretien individuel

» Plateforme de Loire-Atlantique (44)

Type d'acteur		Organisation / structure	Fonction	Modalités	Commentaires
Equipe projet	1	Conseil Départemental	Chargée de projet animation de la Plateforme	Entretien individuel en face-à-face	
	2	Conseil Départemental	Responsable unité emploi et entreprises	Entretien individuel en face-à-face	
	3	Conseil Départemental	Facilitatrice de parcours d'insertion	Entretien individuel en face-à-face	
	4	Conseil Départemental	Direction autonomie	Entretien collectif en face-à-face	
	5	Conseil Départemental	Cheffe de projet autonomie		
Membres du consortium	6	ARS	Cheffe de projet PlaM	Entretien individuel en face-à-face	
	7	Région	Cheffe de projet Partenariats Sectoriels	Entretien individuel en face-à-face	
Autres partenaires	8	Pôle emploi	Chargée de relations partenariales Direction Territoriale Loire Atlantique	Entretien individuel en face-à-face	
	9	Communauté de communes d'Erdre et Gesvres	Chargée de mission animation économique	Entretien individuel en face-à-face	
	10	ATPRO	Représentant		

Fédérations professionnelles et employeurs	11	FNADEPA 44	Présidente de la FNADEPA 44	Entretien individuel	
	12	Résidence Maepa Camille CLAUDEL	Directrice	Entretien individuel	
	13	ADAPEI de Loire Atlantique	DRH	Entretien individuel	
	14	ADAR 44	Responsable GPEC recrutement et formation	Entretien individuel	
Autres : ressources additionnelles		Documentation transmise : ensemble de éléments sur la gestion de projet (suivi, reporting, organisation...), sur la gouvernance (présentations et comptes rendus des instances) et sur les projets (description, réalisation des groupes de travail...)			

» Plateforme du Loiret (45)

Type d'acteur		Organisation / structure	Fonction	Modalités	
Equipe projet	1	Conseil Départemental	Chargée de mission à l'animation de la Plateforme	Entretien collectif et individuel en face-à-face	
Membres de la structure porteuse	2	Conseil Départemental	Vice-Président en charge des personnes âgées, du handicap, de l'autonomie et du sport	Entretien individuel en face-à-face	
	3	Conseil Départemental	Direction ROMS	Entretien individuel en face-à-face	
	4	Conseil Départemental	DGA	Entretien individuel en face-à-face	
	5	Conseil Départemental	Directrice de la Maison Départementale de l'Autonomie	Entretien individuel en face-à-face	
	6	Conseil Départemental	3 chargées de missions Etablissement et SAAD	Entretien collectif en face-à-face	
	7	Conseil Départemental	Chef de mission placement direct à l'emploi	Entretien individuel	
	8	Conseil Départemental	2 chargées des actions d'insertion vers l'emploi	Entretien collectif	
	Partenaires institutionnels	9	DEETS 45	Responsable du service accès et retour à l'emploi	Entretien collectif
10		DEETS 45	Déléguée à l'accompagnement des reconversions professionnelles	Entretien collectif	
11		DEETS 45	Conseillère technique en travail social	Entretien collectif	
12		Pôle emploi	Direction territoriale	Entretien individuel	
13		Région Centre Val de Loire	Direction des politiques d'orientation et de formation	Entretien individuel	
14		Education Nationale	Inspectrice académique	Entretien individuel	
Fédérations des services d'aide à domicile	15	ADDOM	Représentant	Entretien individuel	
	16	UNA	Représentant	Entretien individuel	
	17	Familles Rurales	Représentant	Entretien individuel	
	18	ADMR	Représentant	Entretien individuel	
Partenaires opérationnels	19	GEIQ	Direction	Entretien individuel	
Autres : ressources additionnelles		Documentation transmise : comptes rendu des copils, étude de l'AFPA sur la Gestion des Emploi et des Parcours Professionnels dans le secteur sanitaire et sociale, présentation des actions			

» Plateforme de Meurthe-et-Moselle et Meuse (54-55)

Type d'acteur		Organisation / structure	Fonction	Modalités
Equipe projet	1	CMQ « Autonomie & Inclusion »	Une directrice opérationnelle ; Une chargée de mission « Plateforme des métiers de l'autonomie et du grand âge » Une chargée de communication ; Une assistante administrative ; Une assistante de gestion de projet	Entretien collectif
Financiers/ membres du COPIL	2	Région Grand Est	Cheffe de projet - service des formations sanitaires et sociales	Entretien collectif
	3	Département de la Meuse (55)	Chargée de mission Insertion – Emploi	Entretien collectif
	4	DDETS 54	Chargée de développement de l'emploi	Entretien individuel
Partenaires opérationnels	5	Pôle emploi	Direction régionale, service relation entreprises Pôle Emploi Grand Est	Entretien individuel
	6	IRST (Organismes de formation)	Responsable formation	Entretien collectif
	7	DAVA Nancy-Metz (Organismes de formation)	Cheffe de projet VAE Hybride	Entretien collectif
	8	Lycée professionnel La Tournelle	Responsable formation	Entretien collectif
	9	Maison de l'Emploi	Coordinatrice PLIE Grand Nancy	Entretien collectif
Employeurs	10	Association des Maisons Hospitalières de Lorraine	Directeur Général	Entretien collectif
	11	Office d'Hygiène Social	Directrice du Centre d'Education Motrice	Entretien collectif
	12	Association pour Adultes et Enfants inadaptés Mentaux	Directrice Maison d'Accueil Spécialisée	Entretien collectif
	13	Fédération des Établissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne	Chargée de Mission Grand Est	Entretien collectif

» Plateforme de la Nièvre (58)

Type d'acteur		Organisation / structure	Fonction	Modalités
Equipe projet	1	Maison de l'emploi La Fabrique Emploi et Territoires	Equipe projet	Entretien collectif
	2	Conseil régional BFC	Direction de la formation des demandeurs d'emploi	Entretien individuel (2)
	3	Conseil départemental	Présidence et vice-présidence de la Fabrique et élue	Entretien individuel
	4		Direction autonomie	Entretien individuel
	5		Direction établissements et services	Entretien collectif

	6	Pôle emploi	Direction territoriale	Entretien individuel
Partenaires opérationnels	7	Pôle Emploi (agence)		Entretien individuel
	8	Mission locale		Entretien individuel
	9	PLIE		Entretien individuel
	10	Uniformation		Entretien individuel
Organismes de formation	11	IFSI GRETA		Entretien individuel
Observations	Présence au comité de pilotage de juillet			

» Plateforme des métiers du prendre soin – (Métropole de Lyon/ 69)

Type d'acteur		Organisation / structure	Fonction	Modalités
Equipe projet	1	MMIe – équipe projet	Coordinateur de la plateforme	Entretiens introductif et conclusif, individuels
	2		Chargée de mission employeurs établissements Chargé de mission accompagnement à l'emploi	Entretien collectif
Financeurs/ membres du COPII	3	ARS	Chargée de Projet Ressources Humaines et Aidants Responsable du pôle médico-social	Entretien collectif
	4	Pôle emploi (DT)	Chargée de mission	Entretien individuel
	5	Métropole de Lyon	VP PA - PH Conseiller (Cabinet du Président)	Entretien collectif
	6		Directeur Pôle PAPH Directrice Etablissements Chargées de mission du domicile Chargée de relation partenariales établissements	Entretien collectif
	7		DIE/ Directeur	Entretien individuel
	8		APICIL	Directrice Action Sociale Chargée de développement social
Partenaires opérationnels	9	Pôle Emploi (agence)	Directeur de l'agence de Villeurbanne	Entretien individuel
	10	Fédérations professionnelles SAPRA	Président	Entretien individuel
	11- 13	Fédérations professionnelles FEDESAP UNA FESP	Référent territorial Chargée de mission Référent territorial	Entretiens individuels
Employeurs	14- 15	Maintenir Groupe ACPPA	Cadre de secteur Directeur	Entretiens individuels
	16- 17	La Compagnie de Louis/ OMERIS Résidence LA ROTONDE	Chargée de Sourcing & Recrutement Directrice	Entretiens individuels

Observations	3 observations sur des temps forts de la plateforme : <ul style="list-style-type: none"> › Intervention information – sensibilisation au lycée Don Bosco › Intervention Cité de la gastronomie (forum emploi) › Remise des diplômes, IFAS Saint Joseph-Saint-Luc 	
---------------------	---	--

» Agence Autonomy - Plateforme 78-92

Type d'acteur	Organisation / structure		Fonction	Modalités
Equipe projet	1	Agence Autonomy	DG + responsable Pôle Métiers	Entretien collectif
	2		Equipe opérationnelle (10 personnes)	Entretiens collectifs
Financeurs / Partenaires	3	Pôle Emploi	DRA Pôle Emploi Ile de France Chargée de mission	Entretiens individuels et collectifs
	4	DDETS- DRIETS	Chargé de mission service Développement emploi compétences	
	5	Activity	Responsable du Pôle Projets et Innovations 78	
	6	CD 92	Responsable Unité accompagnement vers l'emploi CD92	
	7	ARS	Chef de projet RH	
	8	CR Ile de France	Chargés de mission formation professionnelle Chargé de mission Schéma des Formations Sanitaires et Sociales	
Partenaires opérationnels	9	Organismes de formation	2 directeurs organismes de formation	Entretien collectif
	10	Employeurs	ADMR 78 – Chargée de développement	Entretien individuel
Bénéficiaires	11	Employeurs	2 responsables SAAD 92 (1 associatif, 1 privé lucratif)	Entretien collectif

» Plateforme des Deux-Sèvres (79 – protocole allégé)

Type d'acteur	Organisation / structure		Fonction	Modalités
Equipe projet	1	Le Centre	Directeur – référent de la plateforme PSMA	Entretien individuel
Financeurs/ membres du COFIL	2	CD des Deux-Sèvres	Direction autonomie	Echanges mails – partage de courriers
	3	ARS DR Nouvelle Aquitaine		Entretien individuel
	4	Pôle Emploi (DT)		Entretien individuel

» Plateforme de l'Aveyron (12)

Type d'acteur		Organisation / structure	Fonction	Modalités
Equipe projet	1	CD Aveyron	Cheffe de projet	Entretien individuel
	2		Direction Autonomie et Direction insertion	Entretien collectif
Financiers/ membres du COFIL	3	ARS Occitanie	Responsable Unité politique du vieillissement et Adjointe, Référente programmation et attractivité des métiers, en charge du suivi des plateformes	Entretien collectif
	4	ARS DT12	Cadre référent Pôle animation de la transformation de l'offre	Entretien individuel
	5	DDETSPP	Directrice et Adjointe service Emploi, Mutation Eco et Solidarité	Entretien individuel
	6	Pôle Emploi	Directeur territorial	Entretien individuel
	7	CR Occitanie	Responsable unité territoriale et 2 chargées de mission	Entretien collectif
	8	Opco Santé	Chargée de projets territoriaux	Entretien individuel
	9	Unifformation	Déléguee interrégionale	Entretien individuel (collectif avec Conseiller Emploi Formation Haute Garonne)
	10	Opco EP	Délégué Interdépartemental et Responsable antenne Aveyron	Entretien collectif
	11	UDSIAE 12	Président et directeur de l'Al Adel, membre du CA	Entretien collectif
	12	AFPA Rodez	Directeur adjoint	Entretien individuel
	13	Cap Emploi	Directrice	Entretien individuel
Observations	Demi-journée à destination des professionnels : 22 juin matin			