



Rapport final

—

**Convention CNSA/CFEA du 18 novembre 2021
relative à la création du**

CENTRE DE RESSOURCES NATIONAL DE L'EMPLOI ACCOMPAGNÉ

Porté par l'association

**Collectif France pour la recherche et la promotion de l'Emploi
Accompagné**

version du 8 janvier 2025

Ce document constitue le rapport final du projet de Centre de Ressources National de l'Emploi Accompagné, conformément aux modalités prévues par l'article 4 de la Convention signée entre la CNSA et le CFEA le 18 novembre 2021. Il est rédigé en application des recommandations de l'annexe 4 de ladite Convention.

TABLE DES MATIÈRES

1. Les motivations du projet	3
1.1. Historique et constat initial.....	3
1.2. Description des besoins identifiés	3
1.3. Rappel de l'existant justifiant la mise en œuvre du projet	4
1.4. Rappel des objectifs visés et des solutions envisagées à l'origine du projet	5
2. La méthode mise en œuvre.....	6
2.1. Identification des besoins des usagers	6
2.2. Validation des choix de configuration et de conception du dispositif	7
2.3. Mise en place d'une démarche d'évaluation	8
3. Les Résultats	10
3.1. Description du dispositif ou de l'objet (modèle fonctionnel)	10
3.2. Modèle économique.....	20
3.3. Évaluation.....	22
4. Bilan critique du projet	23
4.1. Conformité des résultats avec les objectifs initiaux	23
4.2. Difficultés et obstacles non anticipés.....	24
4.3. Justification des ajustements et des abandons éventuels.....	25
5. Suite à donner	26
5.1. Essaimage envisagé.....	26
5.2. Avenir du Centre du ressources	26

Annexe I – Les livrables

Annexe II – Conduite du projet

1. LES MOTIVATIONS DU PROJET

1.1. Historique et constat initial

L'Emploi Accompagné est une méthode d'accompagnement destinée à soutenir les personnes en situation de handicap dans leur insertion et leur maintien en emploi en milieu ordinaire. Elle repose sur un accompagnement personnalisé, sans durée prédéterminée, de la personne concernée et de son employeur, par un référent unique.

Cette pratique fut reconnue et cadrée en France par la loi « Travail » de 2016 ; elle est aujourd'hui inscrite dans le Code du Travail. Au moment de la mise en place du projet, l'Emploi Accompagné était en plein développement : depuis 2018, le dispositif est passé de 2 400 personnes accompagnées à 10 000 aujourd'hui. Par ailleurs, les gouvernements qui se sont succédés depuis 2020 ont annoncé, année après année, des augmentations régulières des budgets destinés à l'Emploi Accompagné. En parallèle, le Code du travail fut modifié à deux reprises, toujours dans ce même laps de temps, afin de faire évoluer l'organisation de l'Emploi Accompagné et d'accompagner son développement sur l'ensemble du territoire national.

Pourtant, malgré le pilotage de l'État, l'Emploi Accompagné restait confronté à plusieurs enjeux structurels et opérationnels. Les professionnels du secteur manquaient d'outils structurés et peinaient à s'approprier et appliquer les méthodes adaptées pour accompagner efficacement les personnes en situation de handicap, vers et dans l'emploi. Les employeurs, quant à eux, peinaient à s'approprier ce dispositif en raison d'une méconnaissance persistante des enjeux et des modalités de l'Emploi Accompagné. Enfin, les bénéficiaires, souvent confrontés à la complexité des démarches administratives et à un manque de visibilité du dispositif, éprouvaient des difficultés pour accéder aux services qui leur étaient destinés.

L'absence d'un centre de référence méthodologique de l'Emploi Accompagné a progressivement entraîné une dilution des pratiques et des initiatives locales, souvent spécialisées sur un type de handicap particulier. Cette fragmentation nuit à la diffusion homogène des bonnes pratiques et limite l'impact global de l'Emploi Accompagné en France.

En parallèle, le manque de professionnalisation des acteurs du secteur induit une grande hétérogénéité des pratiques. Les écarts de compétences et d'approches entre les différentes structures limitent l'efficacité du dispositif et créent des inégalités dans l'accompagnement proposé aux bénéficiaires.

1.2. Description des besoins identifiés

La mise en œuvre du Centre de Ressources National de l'Emploi Accompagné reposait sur une série de besoins clairement identifiés auprès des différents publics concernés par l'Emploi Accompagné. Ces besoins reflétaient les lacunes structurelles et les attentes exprimées sur le terrain.

Tout d'abord, il existait un besoin fondamental de **disposer d'informations fiables et centralisées** pour permettre à tous les publics – bénéficiaires, professionnels et employeurs – de mieux comprendre le dispositif et de le mobiliser efficacement. Cette centralisation visait à pallier les confusions générées par la dispersion des informations et la multiplication des sources contradictoires.

Les professionnels de l'Emploi Accompagné exprimaient un besoin urgent de **bénéficier d'une base d'outils structurée, fiable et facilement accessible**, couvrant l'ensemble des dimensions de l'Emploi Accompagné. Ces outils devaient être adaptés aux réalités du terrain, validés et mis à jour régulièrement pour garantir leur pertinence et leur efficacité.

Du côté des employeurs, il était nécessaire d'**identifier leurs difficultés spécifiques** en lien avec l'Emploi Accompagné et de développer des outils dédiés pour les soutenir dans l'accueil et l'accompagnement des salariés en situation de handicap. Ces ressources devaient permettre de lever les freins à leur mobilisation et de renforcer leur engagement dans le dispositif.

La création d'un **observatoire des pratiques** apparaissait également indispensable pour mieux comprendre les réalités du terrain, identifier les axes d'amélioration et partager les bonnes pratiques. Cet observatoire constituait un levier essentiel pour orienter le développement méthodologique et opérationnel du dispositif.

En lien avec ces observations, il était nécessaire de **repartir des difficultés constatées sur le terrain** pour affiner et développer la méthodologie de l'Emploi Accompagné, en renforçant son adéquation avec les besoins réels des bénéficiaires et des professionnels. Cela s'accompagnait d'un besoin d'**améliorer les formations existantes**, en s'appuyant sur les lacunes identifiées et les avancées méthodologiques réalisées.

Le Centre de Ressources devait également être conçu comme un **lieu unique de transmission des bonnes pratiques et des innovations**. Cet espace permettrait de diffuser efficacement les enseignements tirés des expériences de terrain et d'en assurer une appropriation par les acteurs concernés.

Enfin, il était crucial de disposer d'un **pôle documentaire centralisé**, intégrant les textes réglementaires, les guides méthodologiques et la littérature scientifique ou apparentée relative à l'Emploi Accompagné. Ce pôle constituait une ressource précieuse pour l'ensemble des publics concernés.

Par ailleurs, les professionnels avaient exprimé le besoin d'un **espace de discussion dédié**, leur permettant d'échanger sur leurs difficultés, de partager des solutions et d'enrichir leurs pratiques grâce aux retours d'expérience de leurs pairs. Ce lieu d'échange favorisait une dynamique collaborative et une amélioration continue des pratiques professionnelles.

Ces besoins, identifiés à travers des échanges approfondis avec les publics concernés, constituaient les fondements du Centre de Ressources et orientaient son développement pour répondre efficacement aux enjeux de l'Emploi Accompagné.

1.3. Rappel de l'existant justifiant la mise en œuvre du projet

Avant la création du Centre de Ressources National de l'Emploi Accompagné, le paysage de l'Emploi Accompagné en France se caractérisait par une dispersion des initiatives et un manque de structuration globale. Plusieurs éléments existants soulignaient la nécessité d'une centralisation et d'une coordination renforcée.

Un annuaire "papier" des dispositifs d'Emploi Accompagné, régulièrement mis à jour par le CFEA, existait, mais sa diffusion restait limitée et parfois obsolète. De nombreux outils "maison" avaient été développés par les dispositifs locaux, présentant des qualités, mais aussi des lacunes importantes, et aucun effort de mutualisation ou de validation n'avait été entrepris. Les employeurs, quant à eux, ne disposaient que de ressources limitées, souvent peu adaptées à leurs besoins spécifiques.

Par ailleurs, les professionnels pouvaient participer à des groupes d'échanges de pratiques (GEP) soutenus par Malakoff Humanis, mais ces initiatives restaient coûteuses et nécessitaient une modernisation. D'autres espaces de discussion, tels que les journées nationales ou régionales, existaient, mais leur fréquence et leur caractère ponctuel ne permettaient pas de structurer une dynamique pérenne.

Enfin, l'information en ligne sur l'Emploi Accompagné était éparpillée sur de multiples sites, souvent contradictoire, et difficilement compréhensible pour un public non averti. Les ressources destinées aux employeurs, notamment sur les sites de l'Agefiph et du FIPHFP, abordaient peu ce dispositif spécifique.

Ces constats soulignaient l'urgence de créer un Centre de Ressources capable de centraliser les informations, de structurer les pratiques, et de promouvoir efficacement l'Emploi Accompagné auprès de tous ses publics.

1.4. Rappel des objectifs visés et des solutions envisagées à l'origine du projet

Le Centre de Ressources National de l'Emploi Accompagné porte des objectifs clairs et structurants :

Pour les professionnels : Proposer des outils, des ressources documentaires et des dispositifs d'analyse de pratiques pour renforcer leurs compétences et faciliter leurs missions d'accompagnement.

Pour les employeurs : Sensibiliser, informer et outiller les entreprises afin de favoriser une meilleure intégration des personnes en situation de handicap dans le milieu professionnel.

Pour les bénéficiaires : Simplifier l'accès aux informations et aux ressources, offrir des solutions concrètes pour naviguer dans le dispositif de l'Emploi Accompagné.

Ces objectifs ont été traduits en une architecture modulaire, permettant une construction progressive du Centre de Ressources et une adaptation aux financements disponibles. En parallèle, une attention particulière a été portée à l'intégration du Centre de Ressources dans l'écosystème national existant, notamment via la plateforme monparcourshandicap.gouv.fr.

Le Centre de Ressources se veut également un espace collaboratif et intégratif. Il invite tous les acteurs de l'Emploi Accompagné – professionnels, employeurs, bénéficiaires – à contribuer activement à son développement et à son amélioration continue. Il est conçu pour s'intégrer harmonieusement dans les dispositifs existants, évitant ainsi les redondances et maximisant l'efficacité globale du système.

Par ailleurs, bien que le Centre de Ressources s'adresse principalement aux professionnels, employeurs et bénéficiaires, les administrations publiques n'ont pas été initialement prévues

comme public cible direct. Cependant, une articulation avec elles reste essentielle pour assurer une cohérence d'ensemble et faciliter l'atteinte des objectifs nationaux.

Ainsi, le Centre de Ressources ne constitue pas seulement un projet innovant, mais une réponse pragmatique et structurée aux besoins identifiés sur le terrain, avec une vision de long terme pour assurer la pérennité et l'efficacité de ses actions. Il incarne également une mission de service public, en garantissant un accès équitable et transparent aux ressources pour tous les acteurs concernés.

2. LA MÉTHODE MISE EN ŒUVRE

2.1. *Identification des besoins des usagers*

L'identification des besoins des usagers a constitué une étape fondamentale dans la mise en œuvre du Centre de Ressources National de l'Emploi Accompagné. Cette démarche a reposé sur une collecte d'informations étendue et sur l'analyse des attentes exprimées par les différents publics concernés.

Depuis sa création, le CFEA avait déjà accumulé un volume important de données relatives aux besoins des usagers, issues de multiples canaux. Des enquêtes commandées par l'Agefiph, le FIPHFP et l'OETH ont permis de dresser un panorama initial des attentes et des difficultés rencontrées par les bénéficiaires et les professionnels. Par ailleurs, les Groupes d'Échanges de Pratiques (GEP), organisés régulièrement, ont constitué une source précieuse de retours d'expérience et de partage d'informations.

Les réunions régionales des adhérents du CFEA ont également joué un rôle clé dans la collecte d'informations, en offrant une plateforme d'échanges directs entre les acteurs de l'Emploi Accompagné. De même, les Journées Nationales de l'Emploi Accompagné, organisées chaque année, ont permis de recueillir de nombreux retours verbaux et informels de la part des participants, enrichissant ainsi la compréhension des besoins de terrain.

En complément, des groupes de travail spécifiques étaient régulièrement mis en place pour répondre à des problématiques émergentes ou contextuelles, comme la transformation des dispositifs en plateformes ou l'adaptation des pratiques d'accompagnement pendant la période de confinement. Ces travaux ont permis d'identifier des besoins spécifiques et d'affiner les orientations stratégiques du Centre.

En complément, des outils spécifiques ont été développés pour affiner notre compréhension des besoins des futurs usagers du Centre de Ressources :

a) Enquêtes et questionnaires ciblés

Les besoins des usagers ont été explorés à travers des enquêtes et des questionnaires ciblés, diffusés auprès des adhérents du CFEA. Ces enquêtes, conçues pour collecter des données qualitatives et quantitatives, ont permis de mettre en lumière des attentes précises, telles que la nécessité d'outils méthodologiques, de formations adaptées et de ressources centralisées. Les réponses obtenues ont constitué une base solide pour orienter les actions du Centre de Ressources.

b) Entretiens qualitatifs

En parallèle, des entretiens qualitatifs ont été réalisés avec des professionnels, des employeurs et des bénéficiaires. Ces échanges approfondis ont permis d'identifier des besoins spécifiques et de comprendre les défis rencontrés au quotidien. Cette approche a enrichi la collecte de données en apportant une dimension humaine et contextuelle aux résultats des enquêtes.

c) Ateliers collaboratifs

Enfin, des ateliers collaboratifs ont été organisés pour réunir les différents publics du dispositif autour de réflexions communes. Ces ateliers, fondés sur des méthodologies participatives, ont encouragé les échanges d'idées et la co-construction de solutions adaptées aux besoins exprimés. Ils ont également renforcé le lien entre les acteurs de l'Emploi Accompagné, en favorisant une dynamique collaborative et constructive.

Grâce à ces multiples canaux de collecte et à une analyse approfondie des données, le Centre de Ressources a pu mieux cerner les besoins de ses usagers et orienter ses actions pour y répondre de manière pertinente et efficace.

2.2. Validation des choix de configuration et de conception du dispositif

La validation des choix de configuration et de conception du Centre de Ressources National de l'Emploi Accompagné a reposé sur une gouvernance rigoureuse et structurée, assurée principalement par le Comité de Pilotage (COPIL). Celui-ci se réunissait chaque trimestre afin de valider toutes les orientations stratégiques du projet. Le COPIL a joué un rôle central dans l'ajustement du projet, demandant au CFEA d'approfondir certaines études avant de lancer ou non certains projets, tels que le développement du site web du Centre de Ressources.

Le COPIL était composé de représentants du CFEA, dont un administrateur, ainsi que des partenaires financiers du Centre, à savoir la CNSA, Malakoff Humanis Agirc Arrco et la Fondation Malakoff Humanis Handicap. Cette composition assurait une diversité d'expertises et de perspectives permettant de garantir la pertinence des décisions prises. L'ensemble des procès-verbaux des réunions du COPIL sont disponibles en cliquant sur le lien suivant : <https://cfea.netexplorer.pro/dl/NS-LNiQY7mupWnn5xHfeolZVkh9P8jHXq> (lien valable jusqu'à fin janvier 2026).

Lors de chaque réunion, un point d'étape était systématiquement réalisé sur le taux d'utilisation des ressources en ligne, permettant ainsi aux membres du COPIL d'avoir une visibilité claire sur l'impact du Centre et d'adapter les actions en conséquence.

L'un des aspects fondamentaux de la conception du Centre de Ressources réside dans sa construction modulaire. Cette architecture permet à chaque sous-projet d'être mené de manière autonome, offrant ainsi une grande souplesse dans la gestion et l'allocation des ressources. En fonction des arbitrages du COPIL et des financements disponibles, le CFEA a eu la capacité d'adapter le rythme de développement en démarrant, arrêtant, accélérant ou ralentissant certains projets selon les priorités définies.

En complément des réunions trimestrielles du COPIL, les membres ont été sollicités pour se réunir ponctuellement en dehors des sessions formelles sur des sujets particulièrement

sensibles, tels que la validation du cahier des charges du site internet du Centre de Ressources. Ces réunions ciblées ont permis d'approfondir certaines problématiques spécifiques et de garantir une prise de décision éclairée.

Grâce à cette gouvernance structurée et à une approche flexible, le Centre de Ressources a pu évoluer en fonction des besoins identifiés et des ressources disponibles, tout en assurant une cohérence globale de ses actions et de son développement.

2.3. Mise en place d'une démarche d'évaluation

2.3.1. Évaluation continue

Dès sa mise en œuvre, le Centre de Ressources National de l'Emploi Accompagné a adopté une démarche d'évaluation continue visant à mesurer l'impact de ses actions, à identifier les axes d'amélioration et à s'assurer de l'adéquation des ressources mises à disposition avec les attentes des usagers.

Pour assurer un suivi rigoureux de l'utilisation des ressources, des balises ont été mises en place sur l'ensemble du site internet, permettant de recueillir des données précises sur le taux d'utilisation de chaque ressource. Ces indicateurs, régulièrement analysés, ont été systématiquement présentés lors de chaque réunion du COPIL afin d'orienter les décisions stratégiques et d'adapter les contenus proposés.

En complément, l'audience de chaque webinaire organisé a été systématiquement mesurée. Ces données ont permis d'évaluer l'intérêt des thématiques abordées et d'ajuster l'offre de contenu en fonction des besoins exprimés.

Dans une logique d'amélioration continue, des boutons interactifs ont été intégrés sur l'ensemble des pages du Centre de Ressources, incitant les utilisateurs à suggérer des améliorations ou des modifications. Ces contributions ont joué un rôle clé dans l'évolution du dispositif en favorisant une approche participative et en prenant en compte les retours des usagers.

Des questionnaires de satisfaction ont également été mis en place, notamment à l'issue des Groupes d'Échanges de Pratiques professionnelles (GEP) et des groupes de travail impliquant les employeurs. Ces évaluations ont permis de mesurer la qualité perçue des services proposés et d'identifier des opportunités d'amélioration, en s'appuyant sur les retours directs des participants.

Enfin, afin de favoriser un dialogue direct avec les utilisateurs, des temps dédiés au Centre de Ressources ont été créés au sein de différents événements phares tels que les rencontres régionales des adhérents du CFEA et les Journées Nationales de l'Emploi Accompagné. Ces espaces ont offert aux usagers l'opportunité d'exprimer leurs avis et de partager leurs expériences d'utilisation du Centre de Ressources, contribuant ainsi à son amélioration continue.

Grâce à ces différentes initiatives, le Centre de Ressources a su instaurer un dispositif d'évaluation complet, garantissant un suivi précis de son impact et une réactivité accrue face aux attentes des usagers.

2.3.2. Mesure d'impact social

Sur demande de Malakoff Humanis Agirc Arrco, une mesure d'impact social a été initiée en 2024 pour évaluer les effets du Centre de Ressources National de l'Emploi Accompagné. Cette étude, dont les résultats sont attendus à la fin du premier trimestre 2025, vise à mesurer l'impact du Centre de Ressources sur ses différentes parties prenantes.

Le cabinet KOREIS a été retenu pour mener cette évaluation, à la suite de la présentation de plusieurs devis aux membres du COPIL. Ce choix s'est porté sur KOREIS en raison de son expertise reconnue en évaluation d'impact social et de sa connaissance approfondie des problématiques liées au handicap et à l'insertion professionnelle. De plus, plusieurs autres projets soutenus par la Fondation Malakoff Humanis Handicap ont déjà été évalués par KOREIS, garantissant ainsi une continuité dans les méthodologies d'évaluation.

L'étude est structurée autour de trois étapes principales :

Cadrage de l'étude : cette première phase vise à formaliser un référentiel d'évaluation structuré, incluant une théorie du changement précisant les effets attendus du Centre de Ressources sur les bénéficiaires. Un cadre méthodologique détaillé sera élaboré, comprenant des indicateurs clairs et mesurables, qui permettront de suivre l'évolution du projet. Cette phase inclut également la définition précise des objectifs de l'évaluation, la cartographie des parties prenantes et la planification des différentes étapes du processus d'évaluation. Un travail approfondi sera réalisé en étroite collaboration avec le COPIL afin d'assurer une cohérence entre les attentes des financeurs et les objectifs du Centre.

Collecte de données : cette phase repose sur une méthodologie mixte, combinant des approches quantitatives et qualitatives pour une analyse complète de l'impact du Centre. Une grille d'indicateurs sera déployée, accompagnée d'outils spécifiques tels que des questionnaires en ligne, des guides d'entretien structurés, et des focus groupes avec les principaux publics cibles : employeurs, professionnels de l'Emploi Accompagné et personnes accompagnées. Des ateliers collaboratifs seront également organisés pour approfondir la compréhension des impacts perçus, identifier les axes d'amélioration et recueillir des retours terrain sur les services proposés par le Centre.

Analyse et restitution : la phase finale consistera à analyser les données quantitatives et qualitatives recueillies afin de dresser un état des lieux précis des impacts du Centre de Ressources. Les résultats obtenus permettront d'évaluer l'efficacité des actions mises en place, d'identifier les leviers d'amélioration et de formuler des recommandations stratégiques. Un rapport détaillé sera produit, accompagné d'une synthèse communicante pour faciliter le partage des résultats avec les parties prenantes, les partenaires institutionnels et le grand public. Une restitution officielle sera organisée pour présenter les conclusions et engager une réflexion collective sur les perspectives d'évolution du Centre.

Cette démarche permettra de produire des données robustes sur les besoins et attentes des bénéficiaires, les effets directs et impacts indirects du Centre de Ressources, tout en garantissant une appropriation des outils de collecte par le CFEA pour assurer une évaluation autonome et continue dans le temps. Un dialogue sera ainsi nourri avec les partenaires financeurs afin de renforcer l'efficacité et la visibilité du Centre de Ressources à long terme.

3. LES RÉSULTATS

3.1. *Description du dispositif ou de l'objet (modèle fonctionnel)*

3.1.1. Les 3 axes du Centre de Ressources

Au bout de 18 mois de fonctionnement, les missions du Centre de Ressources ont été réorganisées autour de **trois axes stratégiques** complémentaires permettant de mieux répondre aux attentes des usagers et de structurer son action.

Axe 1 : L'observatoire des pratiques

L'observatoire des pratiques vise à identifier les besoins et les difficultés des acteurs de terrain tout en valorisant les bonnes pratiques existantes. Il repose sur un travail collaboratif et une approche systématique de collecte et d'analyse des données. L'observatoire est structuré autour de plusieurs dispositifs :

- **Les groupes de travail**, qui réunissent employeurs et salariés en situation de handicap afin d'échanger sur les défis quotidiens et les solutions mises en œuvre dans les entreprises.
- **Les groupes d'échange de pratiques dédiés aux professionnels**, offrant un espace de partage et de réflexion collective pour améliorer les méthodes et outils d'accompagnement.
- **Les enquêtes de terrain**, permettant de recueillir des données objectives sur les pratiques, les besoins et les évolutions du secteur.

Ces dispositifs permettent de produire des résultats concrets et exploitables directement par les professionnels du secteur. Les conclusions tirées de l'observatoire contribuent également à alimenter les activités de recherche et développement du Centre de Ressources.

Axe 2 : La recherche et développement (R&D)

La recherche et développement (R&D) est un pilier fondamental du Centre de Ressources, visant à favoriser l'évolution méthodologique de l'Emploi Accompagné en fédérant les acteurs de la recherche et en développant des outils adaptés aux besoins du terrain. Le Centre ambitionne de croiser plusieurs approches scientifiques, notamment :

- **La sociologie du travail**, permettant d'analyser les dynamiques d'insertion et de maintien en emploi.
- **Les approches spécifiques au handicap**, prenant en compte les besoins des différentes typologies de handicaps pour une meilleure personnalisation de l'accompagnement.

Les travaux scientifiques menés au sein du Centre permettent de matérialiser ces études par le développement de nouveaux outils et méthodologies. Ces innovations visent à améliorer la qualité de vie au travail des personnes en situation de handicap et du collectif de travail, en respectant les principes de la Convention relative aux droits des personnes handicapées.

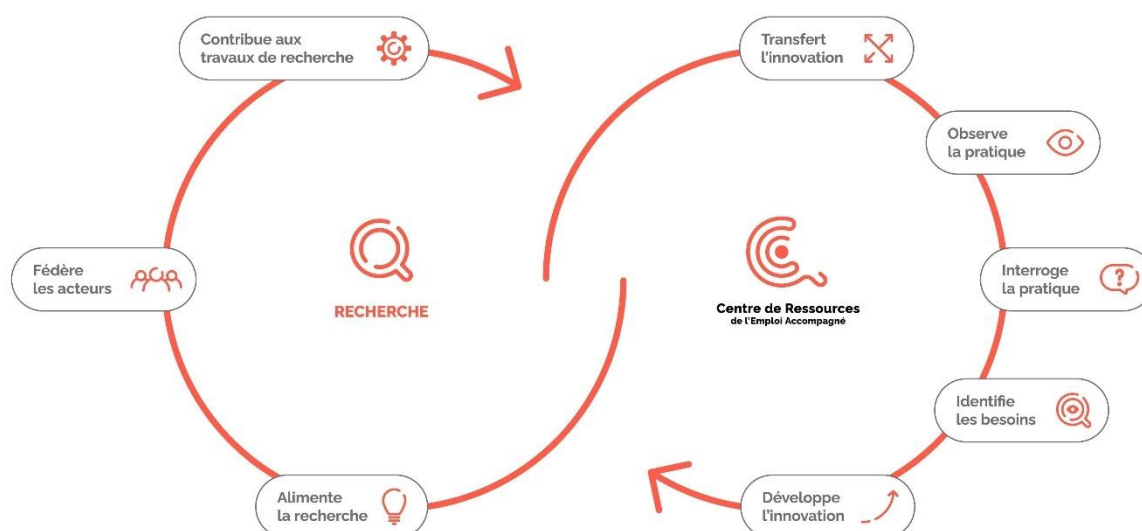
Par ailleurs, le Centre de Ressources est actif au sein de l'Association européenne de l'emploi accompagné (ASEE, anciennement EUSE), garantissant ainsi une veille constante sur les pratiques et innovations à l'échelle internationale.

Articulation avec la recherche scientifique

Il est apparu essentiel que le Centre de Ressources favorise la recherche scientifique afin de faire évoluer l'Emploi Accompagné. Pour rappel, cette pratique n'est pas figée, mais a vocation à évoluer au fil du temps pour :

- Mieux prendre en compte les problématiques des employeurs et des personnes accompagnées.
- S'adapter aux évolutions de la société, et notamment aux nouvelles habitudes de travail.
- Améliorer son savoir-faire en lien avec les différents types de handicap les plus représentés dans l'Emploi Accompagné.

Le CFEA n'a pas vocation à réaliser lui-même de la recherche, n'étant pas dimensionné pour cela. Cependant, le Centre de Ressources joue un rôle clé en fédérant les acteurs de la recherche et en initiant des projets en collaboration avec les universités et les instituts spécialisés. Cette structuration de la recherche permet d'améliorer la méthodologie de l'Emploi Accompagné et de développer de nouveaux outils pour répondre aux besoins des bénéficiaires et des employeurs.



Axe 3 : Le transfert d'innovations et de connaissances

Le transfert d'innovations et de connaissances constitue le lien entre la recherche et les pratiques de terrain, permettant aux acteurs de l'emploi accompagné de s'approprier les

résultats des travaux de R&D. Le Centre de Ressources facilite cette appropriation par deux leviers principaux :

- **Un portail numérique dédié**, centralisant les connaissances issues de la recherche et les outils développés, afin d'assurer une diffusion large et accessible des ressources.
- **Les groupes d'échanges de pratiques et groupes de travail**, constituant des espaces interactifs où les professionnels peuvent tester, discuter et améliorer les outils développés en fonction de leurs besoins concrets.

La diffusion et le partage de ces informations permettent d'éclairer les différents acteurs – professionnels, employeurs, bénéficiaires – sur les pratiques de l'Emploi Accompagné, contribuant ainsi à l'amélioration continue du dispositif. La base documentaire mise en place garantit l'accès à des outils méthodologiques, des textes réglementaires, des rapports d'analyse et des événements pertinents, régulièrement actualisés pour répondre aux évolutions du secteur.

3.1.2. Les quatre publics cibles du Centre de Ressources

Initialement, le Centre de Ressources a été conçu pour répondre aux besoins de trois publics cibles :

- **Les professionnels de l'Emploi Accompagné**, confrontés à des pratiques hétérogènes et parfois lacunaires en raison d'un manque de formation, d'un cadre insuffisant et d'une absence d'outils adaptés.
- **Les employeurs**, qui méconnaissent souvent l'Emploi Accompagné, peinent à comprendre les services qu'ils peuvent en attendre et ignorent comment et quand mobiliser ce dispositif, notamment dans les situations de maintien en emploi.
- **Les bénéficiaires potentiels**, qui connaissent peu ou mal ce dispositif. Le Centre de Ressources leur fournit des outils pour mieux comprendre l'Emploi Accompagné et les aider à le mobiliser.

L'arrivée de l'Agefiph et du FIPHFP comme partenaires du Centre de Ressources, fin 2024, a permis d'identifier un quatrième public cible : **les administrations** qui financent, pilotent ou interagissent avec l'Emploi Accompagné (financeurs, pilotes, prescripteurs et partenaires de terrain). Ces acteurs ont également exprimé un besoin d'accompagnement pour mieux comprendre les missions du dispositif et améliorer leurs pratiques.

3.1.3. Les principales missions du Centre de Ressources

Le Centre de Ressources National de l'Emploi Accompagné est structuré en plusieurs missions ou projets distincts, tous inclus dans les 3 axes développés précédemment. Certaines missions sont aujourd'hui pleinement opérationnelles, car démarrées rapidement à la création du Centre de Ressources, tandis que d'autres missions sont en cours de développement, voire au stade de projet. Bien qu'il soit impossible d'être exhaustif dans ce rapport, les principales missions sont développées ci-dessous.

a) Information des publics

Le Centre de Ressources joue un rôle clé dans l'information des différents publics en mettant à leur disposition des ressources fiables et actualisées. Cette mission se décline en plusieurs axes :

- **Informations sur les actualités et événements de l'Emploi Accompagné** : Le Centre assure une veille opérationnelle permanente, permettant de recenser et de diffuser toutes les actualités liées à l'Emploi Accompagné. Ces informations, mises à jour régulièrement, sont accessibles sur la page internet du Centre de Ressources, offrant aux utilisateurs une vue d'ensemble des événements à venir et des actualités du secteur.
- **Informations générales relatives à l'Emploi Accompagné** : Cette section constitue une ressource essentielle pour comprendre le fonctionnement du dispositif. Une page détaillée a été développée sur le site du Centre, expliquant les principes fondamentaux de l'Emploi Accompagné, ses spécificités, ainsi que les avantages pour les employeurs et les bénéficiaires. Par ailleurs, un site complémentaire intitulé *Destination Emploi Accompagné* a été conçu pour offrir une approche ludique et pédagogique, à travers des capsules vidéo (témoignages de bénéficiaires, employeurs, professionnels et agents des administrations), des ressources textuelles et des fiches pratiques.
- **Comment mobiliser l'Emploi Accompagné (annuaire, législation)** : Une page d'information dédiée, accessible directement depuis la page d'accueil du site, présente la législation en vigueur et les critères d'éligibilité à l'Emploi Accompagné. Deux sections distinctes sont proposées : l'une pour les employeurs et l'autre pour les bénéficiaires, afin d'orienter efficacement chaque public. De plus, un annuaire des plateformes d'Emploi Accompagné est disponible en ligne et mis à jour au fil de l'eau par les plateformes elles-mêmes. À terme, cet annuaire inclura également des acteurs non conventionnés du dispositif, dans le cadre d'une réflexion en cours avec les acteurs de l'autisme et de la déficience intellectuelle.
- **Webinaires** : Depuis 2023, le Centre de Ressources organise des webinaires gratuits sur des thématiques variées identifiées comme prioritaires par les acteurs de terrain. Un objectif trimestriel fut poursuivi au cours du premier semestre 2024, tandis qu'un rythme plus soutenu est programmé pour l'année 2025. Les webinaires suivants ont été réalisés (ou sont programmés) :
 - Articulation entre le Service public de l'emploi (SPE) et l'Emploi Accompagné
 - Les prestations d'appui spécifiques (PAS) et l'Emploi Accompagné
 - Le financement de l'Emploi Accompagné
 - Lancement du programme Duo'THOM

Le 4 juin 2024, le Centre de Ressources a organisé sa première rencontre employeur en ligne, réunissant 78 participants. L'objectif était de créer un lien entre la mission handicap nationale du Groupe THOM et les dispositifs locaux d'emploi accompagné. Les professionnels ont ainsi pu découvrir le programme Duo'Thom, qui intègre des personnes en situation de handicap dans les

magasins Trésor, Histoire d'Or et Marc Orian pour explorer les métiers de la vente et du conseil en duo avec un collaborateur. Le webinaire a été très bien accueilli avec un taux de satisfaction de 81%, favorisant les échanges constructifs.

- Webinaire de rentrée du Centre de Ressources
- Les liens entre le FIPHFP et l'Emploi Accompagné
- Présentation du futur progiciel métier de l'Emploi Accompagné

Webinaires à venir :

- Webinaire OETH / Emploi Accompagné, mars 2025
 - Webinaire Microsoft « Concevoir ses outils adaptés via l'IA » 6 webinaires sur 7 mois.
- Une **communication** régulièrement réalisée sur les **réseaux sociaux**. Au cours des 12 derniers mois, 23 publications LinkedIn ont concerné le Centre de Ressources, soit environ 50% des communications du CFEA.
- À titre d'information, la page LinkedIn du CFEA compte aujourd'hui 3 900 abonnés, soit une progression de 850 en 12 mois. La page a connu 137 500 impressions sur 12 mois (sans pouvoir distinguer spécifiquement les impressions relatives au Centre de Ressources)
- La création et la diffusion, tous les deux mois, d'une **lettre d'information « Centre de Ressources de l'Emploi Accompagné »**. Cette lettre, envoyée à l'ensemble des personnes qui se sont inscrites de manière volontaire sur le site web, met en lumière les dernières ressources mises à disposition et aborde des sujets d'actualité de l'Emploi Accompagné.
- Actuellement, 637 personnes sont inscrites à cette lettre d'information ; les taux d'ouverture traçables¹ varient, selon les campagnes, de 35% à 45%.

b) Les ressources créées

La création de ressources, très attendue à l'origine du Centre de Ressources, constitue finalement une part marginale des travaux du Centre de ressource, au regard de l'ampleur qu'ont pris les autres projets.

À ce jour, 62 ressources ont été mises en lignes ; les plus anciennes, publiées avant le 1^{er} août 2023, ont toute été par ailleurs mises à jour. Celles-ci sont disponibles à l'adresse suivante : <https://www.cdr.emploi-accompagne.fr/ressources>

Une dizaine de ressources sont en cours de création, lesquelles seront publiées au cours des prochains mois.

c) Groupes d'échanges de pratiques professionnelles (GEP)

Lancés à la fin de l'année 2018, les groupes d'échanges de pratiques professionnelles (GEP) constituent l'action la plus ancienne de la préfiguration du Centre de Ressources. Il est apparu

¹ Pourcentage d'emails ouverts par les destinataires n'ayant pas activé les fonctionnalités de confidentialité des emails telles que [Protection de la confidentialité dans Mail](#)

au cours de l'année 2023 que ceux-ci méritaient d'être repensés afin de permettre aux plus anciens conseiller de continuer de s'y épanouir au bout de plusieurs années, et de proposer en même temps une dynamique plus percutante pour les jeunes conseillers.

Ainsi, l'année 2024 a constitué une année de transition pour les GEP. Deux séminaires ont eu lieu avec l'ensemble des salariés du CFEA et les professionnels de l'intelligence collectives prestataires des GEP, afin de redéfinir les attendus et de mieux structurer l'organisation :

- 8-9 janvier 2024
- 1-2 juillet 2024

Le format global des GEP reste d'actualité, c'est-à-dire des cycles annuels constitués d'un rendez-vous de 2 jours en présentiel sur un site en région et de 4 rendez-vous en visioconférence. Cependant, les techniques d'intelligence collective ont été largement repensés afin de professionnaliser cet espace ; il a été par ailleurs prévu d'introduire des temps de réflexion, à chaque séance, sur les valeurs fondamentales de l'Emploi Accompagné.

L'année 2025 est prête : les contours furent dévoilés à l'occasion du webinaire de rentrée du Centre de Ressources, qui s'est tenu le 24 septembre 2024 ; la retransmission et le document présenté sont accessible sur le Centre de Ressources en cliquant [sur ce lien](#). 4 dates et sites de lancement sont prévus :

- 20-21 mai 2025 en Isère ;
- 27-28 mai 2025 à Paris ;
- 3-4 juin 2025 à Toulouse ;
- 24-25 juin 2025 dans l'Allier.

d) Missions spécifiques au profit des employeurs

Les travaux avec les employeurs se sont largement accélérés au cours des derniers mois, à l'aune de deux facteurs :

- Le renforcement de l'équipe par une nouvelle personne strictement dédiée aux employeurs
- Les premiers travaux menés l'an dernier, qui ont permis au Centre de Ressources de réaxer sa stratégie employeurs en mesurant mieux les attentes de ces derniers, et donc de préparer une réponse plus pertinente. Ces travaux furent axés, d'une part, autour de la mise en place du premier GT « employeurs », qui a permis d'identifier les principales attentes des entreprises par rapport au Centre de Ressources ; et d'autre part autour de groupes de travaux réalisés parmi les administrateurs du CFEA, au cours de 2 séances du Conseil d'administration.

Ainsi, les travaux avec les employeurs s'organisent aujourd'hui autour de plusieurs axes :

- Poursuite du groupe de travail engagé l'an dernier avec les employeurs des Yvelines.
- La création d'un kit « SEEPH et Emploi Accompagné ». Ce kit, destiné aux missions handicap ou tout employeur qui souhaite marquer son engagement pour l'emploi des personnes handicapées, est constitué :
 - o D'une affiche de sensibilisation
 - o De 5 mails types, rédigés sur la thématique « Déconstruire les stéréotypes »

- D'un canevas des « bonnes pratiques »
 - D'une fiche ressource « bien utiliser le kit SEEPH Emploi Accompagné »
- Cette année, à l'occasion de l'inauguration de ce kit, celui-ci est proposé à titre gracieux. Le Centre de Ressources a cependant vocation à réitérer l'exercice chaque année, mais de manière onéreuse.
- La création d'une journée « recrutement et Emploi Accompagné », programmée la semaine du 7 avril 2025. Cette journée a pour objectif de :
 - Faire connaître l'Emploi Accompagné
 - Rendre visible et dynamiser l'initiative
 - Créer une impulsion nationale avec retombées locales
- Pour atteindre ces objectifs, le Centre de Ressources a prévu de s'appuyer sur un outil innovant : le Book Candidatures. Celui-ci repose sur 3 idées :
- *Valorisation des Profils* : mise en avant de parcours, compétences, besoins spécifiques et solutions adaptées.
 - *Égalité des Chances* : CV anonymisés pour une prise de décision équitable.
 - *Facilitation de la prise de contact* : Informations de contact du conseiller pour un accompagnement personnalisé.
- L'organisation de temps d'échange sur les pratiques managériales (démarrage de la phase d'ingénierie pédagogique prévu à la fin de l'année 2024). L'idée est de créer un espace de discussion pour les managers, tuteurs et binômes accompagnant les salariés bénéficiaires de l'Emploi Accompagné. Cela prendra la forme d'ateliers regroupant une quinzaine d'employeurs, dans le but de comprendre leurs processus et attentes en matière d'accompagnement.
 - La création de modules courts de formation à destination des professionnels de l'Emploi Accompagné, sur les thématiques suivantes : Enjeux RSE, recrutement, maintien en emploi, management et handicap, management et Emploi Accompagné, développement de la relation entreprise. Cette idée est née de notre constat que les professionnels de l'Emploi Accompagné sont souvent mal armés face aux réalités et aux exigences du monde de l'entreprise.
- Ces modules seront réalisés grâce aux travaux suivants :
- Atelier avec une quinzaine d'employeurs pour comprendre leurs processus et attentes en matière d'accompagnement, prévu au 4e trimestre 2024.
 - Participants proposés par l'Agefiph : responsables RH, Référents handicap, managers et membres de la direction.

e) Progiciel métier de l'Emploi Accompagné

Conçu à l'origine fin 2022, le projet de progiciel métier dédié aux professionnels de l'Emploi Accompagné a rapidement évolué en réponse aux besoins identifiés sur le terrain. L'ambition croissante de ce projet a conduit à la nécessité de professionnaliser sa gestion. Pour cela, la société NORSYS a été désignée pour piloter le projet, rédiger le cahier des charges, et accompagner la création du business plan. Après plusieurs mois de mise en concurrence, UXIA a été choisie pour assurer le développement du logiciel.

Durant l'été 2024, des ateliers collaboratifs ont été réalisés avec le Centre de Ressources, et un questionnaire a été envoyé à tous les acteurs de l'Emploi Accompagné pour mieux cerner leurs attentes. En complément des études des 18 derniers mois, ces retours ont été riches et décisifs pour affiner le projet.

Les prochaines étapes incluent la présentation du progiciel le 29 octobre 2024, à l'occasion d'un webinaire réseau. La phase 1 du projet prévoit l'affinage et la priorisation du cahier des charges par NORSYS, ainsi que la création des maquettes UX du progiciel. La phase 2, centrée sur le développement par UXIA, débutera au premier trimestre 2025, avec une commercialisation de la version 1 prévue pour le troisième trimestre 2025.

Afin de maîtriser les risques, nous avons choisi d'engager les dépenses par paliers. Cela permet de stopper le projet à chaque jalon si les conditions de succès ne sont pas réunies. À ce jour, des fonds ont été alloués à la phase de détermination du cahier des charges, à la création des premières maquettes, ainsi qu'aux réflexions stratégiques concernant le business plan.

f) Ambassadeurs de l'emploi accompagné

Le projet « Ambassadeurs de l'Emploi Accompagné » vise à soutenir et structurer un réseau de personnes concernées par l'Emploi Accompagné en leur donnant les moyens de partager leurs expériences et d'inspirer d'autres individus dans des situations similaires. Il met en œuvre des actions de co-développement, de développement de réseau de pairs, et d'outils spécifiques, tout en promouvant la défense des droits et la non-discrimination.

Un ambassadeur de l'Emploi Accompagné est une personne accompagnée qui, à travers son témoignage, transmet les valeurs et l'impact de ce dispositif. Son engagement, sa volonté de partager son expérience et de monter en compétences font de lui un acteur clé du réseau, soutenu par un guide spécialisé.

Le projet est en phase de démarrage avec la réalisation de deux cursus de formation : le « Cursus Guide Ambassadeur » et le « Cursus Ambassadeur ». Ces formations seront expérimentées dès mi-décembre 2024 sur une plateforme en Nouvelle-Aquitaine, suivies d'autres expérimentations fin janvier 2025 en Savoie et Sarthe. La finalité de ces cursus est de renforcer l'engagement des personnes concernées, en leur apportant les compétences et les outils nécessaires pour devenir des ambassadeurs du dispositif d'Emploi Accompagné.

Au regard de l'ampleur que prend ce projet, un financement spécifique sera recherché dans les prochains mois.

g) Articulation avec la recherche scientifique

Conformément à son ambition initiale, le Centre de Ressources a engagé des actions visant à soutenir la recherche scientifique afin de mieux documenter les pratiques de l'Emploi Accompagné, objectiver les bonnes pratiques et identifier les évolutions à envisager. Deux axes sont actuellement poursuivis :

Nous avons déposé en 2024 un projet de recherche en réponse à l'appel à projet proposé par la FIRAH, en partenariat avec l'Agefiph. Cette réponse, construite sur un partenariat avec le CNAM, l'université de Lorraine et l'association PRACHTIS, n'a pas été retenue. Cependant, le

Centre de Ressources prévoit de soumettre à nouveau sa candidature en 2025, toujours en partenariat avec le CNAM, l'Université de Lorraine et Practhis. Le sujet de recherche, intitulé « **Accompagner vers et dans l'emploi les personnes en situation de handicap : quels apports du Placer - Former ?** », vise à explorer les bénéfices et limites de cette approche. Pour ce projet, le CFEA mobilisera des ressources en temps partagé issues de Practhis et du CFEA. Un encadrement scientifique rigoureux sera assuré par les co-pilotes du projet et des experts académiques. En parallèle, le CFEA envisage de soumettre un dossier en réponse à l'appel à candidatures aux « Communautés mixtes de recherche (CMR) » – Programme Autonomie 2025 de l'IRESP afin de diversifier ses opportunités de financement et d'approfondir la recherche sur l'Emploi Accompagné.

Par ailleurs, le Centre de Ressources est associé au **projet PRESPOL** (Promouvoir l'autonomie économique des personnes handicapées par l'emploi et les politiques sociales), piloté par Anne Revillard et financé dans le cadre du Programme Prioritaire de Recherche Autonomie (2024-2029). Ce programme, mené par le Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques (LIEPP, Sciences Po), en collaboration avec plusieurs institutions de recherche (CERAPS, EHESP, ERUDITE, LISE), vise à examiner la place de l'Emploi Accompagné dans l'écosystème plus large de la promotion de l'autonomie des personnes handicapées. Bien que peu dimensionnant pour le Centre de Ressources, ce projet apporte des perspectives enrichissantes et permet de mieux positionner l'Emploi Accompagné dans les politiques publiques.

Enfin, une réflexion vient de démarrer avec le CNAM, pour démarrer une **thèse ayant pour but de conduire une évaluation de l'Emploi Accompagné en France**. A ce stade, le CNAM a identifié une future doctorante susceptible de conduire cette thèse et nous travaillons au financement de ces travaux. Sur ce point, nous en sommes encore en phase exploratoire.

h) Mise en place d'un cadre de qualité pour l'Emploi Accompagné

L'une des grandes problématiques du développement actuel de l'Emploi Accompagné en France est l'absence de cadre qualité : il en résulte une grande disparité des pratiques sur le territoire, allant parfois jusqu'à un éloignement préoccupant de certains professionnels par rapport aux valeurs de l'Emploi Accompagné. Cette réalité a déjà été documentée au travers de notes adressées à l'État par le CFEA.

En parallèle, dans le cadre de ses missions associatives, le CFEA s'est rapproché des acteurs européens de l'Emploi Accompagné : certains ont développé un cadre de qualité. Il s'agit du SEQF (Supported Employment Quality Framework). La première version de celui-ci fut rédigée il y a 10 ans ; depuis, il n'a cessé d'évoluer en fonction du retour d'expérience des Britanniques, Suédois et Flamands.

Le Centre de Ressources souhaite apporter ce cadre qualité en France de la manière suivante (le calendrier n'est pas encore défini et dépendra des ressources financières disponibles) :

- Formation de l'équipe par nos homologues Britanniques
- À l'issue, rédaction d'une feuille de route de déploiement en France.

- Webinaire de présentation du SEQF et annonce de la stratégie de développement (appel à candidatures pour les 1ères structures d'Emploi Accompagné qui souhaitent être accompagnées au démarrage).
- Dans la foulée :
 - o Supervision (gratuite) des structures pionnières et délivrance du label SEQF
 - o Information de l'État en continu sur ces travaux.

3.1.4. Les sites web, interface privilégiée avec les publics

Le Centre de Ressources dispose de deux plateformes numériques majeures qui constituent des interfaces privilégiées pour accéder à l'ensemble des informations et services disponibles.

- **Le site web du Centre de Ressources** (<https://www.cdr.emploi-accompagne.fr/>) est la plateforme centrale permettant aux différents publics d'accéder aux ressources essentielles. Ce site propose plusieurs modules développés spécifiquement pour répondre aux besoins des usagers :
 - o Une page "événements", offrant la possibilité d'identifier les événements d'intérêt en filtrant par thématique, public et localisation.
 - o Une page "actualités", permettant de consulter les dernières informations publiées en fonction de filtres adaptés aux besoins des visiteurs.
 - o Un annuaire interactif, présenté précédemment, qui est régulièrement mis à jour pour offrir une visibilité accrue sur les plateformes d'Emploi Accompagné disponibles.
 - o Une page dédiée à l'Emploi Accompagné, qui synthétise les informations clés du dispositif, ses spécificités, ses valeurs fondamentales ainsi que la législation française qui l'encadre.
 - o Une page "ressources", permettant aux utilisateurs d'accéder facilement aux documents disponibles grâce à un moteur de recherche optimisé pour la plateforme.
 - o Un forum interactif, permettant aux différents publics (bénéficiaires, employeurs, professionnels) d'échanger sur les problématiques rencontrées. Ce forum est composé d'une partie publique et de forums privés réservés à des groupes de travail spécifiques, tels que les Groupes d'Échanges de Pratiques (GEP).
- **Le site web "Destination Emploi Accompagné"** (<https://destination.emploi-accompagne.fr/>) a été développé avant la mise en place du Centre de Ressources. Il constitue un outil complémentaire visant à fournir aux employeurs et aux bénéficiaires potentiels des informations détaillées sur le fonctionnement de l'Emploi Accompagné. Ce site comprend de nombreuses ressources pédagogiques, telles que des vidéos explicatives, des témoignages, ainsi que des fiches pratiques couvrant chaque étape du processus d'accompagnement.

Afin d'améliorer l'accessibilité des informations et d'éviter les redondances, de nombreuses ressources du site *Destination Emploi Accompagné* sont désormais accessibles via le moteur

de recherche du site principal du Centre de Ressources. À terme, une fusion des deux sites est envisagée afin d'optimiser l'expérience utilisateur et d'offrir un point d'accès unique à l'ensemble des ressources disponibles.

3.1.5. Collaboration et intégration dans l'écosystème existant

Le Centre de Ressources s'intègre dans un écosystème complexe et en constante évolution, composé de nombreux acteurs institutionnels, associatifs et économiques engagés dans l'Emploi Accompagné. Dès sa conception, il a été prévu d'établir des liens étroits avec des plateformes et des structures de référence afin de renforcer la complémentarité des actions et d'assurer une meilleure diffusion des ressources.

Un partenariat stratégique avec la plateforme gouvernementale *Mon Parcours Handicap* (<https://www.monparcourshandicap.gouv.fr/>) était envisagé dès l'origine du projet, notamment en ce qui concerne l'intégration de l'annuaire des dispositifs d'Emploi Accompagné. Toutefois, des contraintes techniques ont retardé cette collaboration, qui reste une priorité pour 2026. La mise en œuvre de cette articulation permettra de simplifier l'accès aux informations pour les bénéficiaires et d'assurer une visibilité accrue du dispositif.

Par ailleurs, en 2023, un projet de convention avec le Groupement National des Centres de Ressources Autisme (GNCRA) avait été étudié, avec le soutien de la Délégation Interministérielle Autisme (DIA). Ce partenariat visait à favoriser les synergies entre les structures et à améliorer l'accompagnement des personnes concernées par les Troubles du Spectre de l'Autisme. Cependant, les évolutions institutionnelles liées à la création de la Délégation Interministérielle des Troubles du Neurodéveloppement (DITND) ont suspendu les discussions, laissant ce projet en attente d'un nouvel arbitrage.

En revanche, une avancée significative a été réalisée avec la signature récente d'une convention avec l'Agefiph et le FIPHFP. Cet accord prévoit une convergence progressive entre les Centres de Ressources respectifs, avec pour objectif une meilleure articulation des actions et une complémentarité accrue dans l'accompagnement des employeurs et des bénéficiaires. Ce projet, particulièrement suivi par les directions générales des deux fonds, est en cours d'élaboration afin de définir des axes de collaboration concrets et des modalités d'alignement des ressources.

Ces différentes initiatives témoignent de la volonté du Centre de Ressources de s'inscrire dans une dynamique collective et de renforcer les liens avec les autres acteurs de l'écosystème. L'objectif est d'assurer une cohérence des actions menées, d'éviter les redondances et de favoriser un accès simplifié aux ressources pour l'ensemble des parties prenantes de l'Emploi Accompagné.

3.2. Modèle économique

Le modèle économique du Centre de Ressources repose sur une combinaison de financements publics, privés et d'autofinancement, permettant d'assurer la pérennité du dispositif tout en répondant aux ambitions croissantes de ses missions. À ce stade, le Centre de Ressources entre dans une seconde phase de développement nécessitant un soutien financier renforcé pour accompagner de nouveaux projets ambitieux, tels que :

- Le développement du progiciel métier,
- Le projet des Ambassadeurs de l'Emploi Accompagné,
- La poursuite du développement de l'axe employeurs.

À terme, certaines missions du Centre de Ressources, assimilables à des missions de service public, nécessiteront un soutien financier pérenne de l'État ou des fonds spécialisés, comme l'Agefiph et le FIPHFP, qui ont déjà décidé d'apporter leur soutien dans cette perspective. En parallèle, le CFEA souhaite rechercher un financement propre pour certaines actions, en particulier :

- Les projets de recherche scientifique, financés via des appels à projets externes,
- Le progiciel métier, dont la rentabilité est prévue à l'horizon de la troisième année,
- Le projet des Ambassadeurs de l'Emploi Accompagné.

Le modèle économique du Centre repose sur des approches différenciées en fonction des missions menées :

- **Les missions destinées à générer des excédents financiers**, permettant de contribuer au financement global du Centre de Ressources :
 - Le progiciel métier,
 - La supervision SEQF.
- **Les missions génératrices de revenus pour financer leur activité propre**, contribuant partiellement au fonctionnement du Centre :
 - Les Groupes d'Échanges de Pratiques (GEP) professionnels,
 - L'ensemble des missions de l'axe employeurs,
 - Le projet des Ambassadeurs de l'Emploi Accompagné.
- **Les missions de service public**, qui nécessiteront un soutien financier récurrent des acteurs publics pour assurer leur pérennité :
 - La création d'outils destinés aux professionnels et aux bénéficiaires,
 - Les missions d'information à destination de tous les publics.
- **Les missions ponctuelles**, pour lesquelles des financements spécifiques devront être recherchés à chaque fois :
 - La recherche scientifique.

Par ailleurs, le CFEA a entrepris une réforme de son mode de cotisation des adhérents, en l'adossant au nombre de personnes accompagnées. Cette nouvelle approche, alignée sur la trajectoire définie lors de la Conférence nationale du handicap de 2024, prévoit une augmentation du nombre de personnes accompagnées de 10 000 à 30 000. Cette progression devrait permettre d'assurer un financement stable et durable d'une partie des activités du Centre de Ressources.

Ainsi, le Centre de Ressources adopte une stratégie économique équilibrée, combinant financement public et privé, autofinancement et diversification des ressources pour garantir la viabilité de ses actions dans le temps.

3.3. Évaluation

Une mission d'impact social est en cours (voir point 2.3.2), laquelle permettra d'apporter des éléments plus précis et documentés sur la partie « évaluation » de ce rapport. À ce stade, les données ne sont pas encore disponibles. Pour autant, avec les éléments que nous possédons, plusieurs pistes se dégagent déjà.

3.3.1. Usages constatés

Depuis sa mise en place, le Centre de Ressources a démontré une adoption progressive par les différents publics cibles. Les professionnels de l'Emploi Accompagné ont largement utilisé les ressources mises à disposition, en particulier les guides méthodologiques, les fiches pratiques et les webinaires qui ont contribué à renforcer leurs compétences et leur compréhension du dispositif. Les retours terrain sont très encourageants, même s'ils n'ont pas encore été documentés à ce stade.

Les données d'utilisation du site au cours des six derniers mois confirment cet engouement :

- **Nombre de comptes personnels créés** : 477 (sur un total de 495 ETP conseillers en emploi accompagné en France),
- **Nombre d'utilisateurs uniques venus sur le site** : 6 000,
- **Nombre de pages consultées** : 64 089,
- **Pages les plus visitées** :
 - Le moteur de recherche (représentant un quart des visites),
 - La page d'accueil.

Les employeurs, bien que moins familiers initialement avec l'Emploi Accompagné, ont montré un intérêt croissant pour les outils dédiés, notamment les kits de sensibilisation et les ressources spécifiques facilitant l'intégration et le maintien en emploi des personnes accompagnées. Ils expriment un besoin croissant de ressources exclusivement dédiées à leurs problématiques.

Les bénéficiaires ont progressivement intégré l'utilisation du site web du Centre de Ressources, notamment pour consulter l'annuaire des plateformes d'Emploi Accompagné, obtenir des informations sur leurs droits et bénéficier des ressources accessibles en ligne. Le site *Destination Emploi Accompagné* a également reçu un accueil favorable, grâce à son approche interactive et pédagogique facilitant l'accès à l'information.

Les Groupes d'Échanges de Pratiques (GEP) restent particulièrement plébiscités. En 2024, 100 professionnels y ont participé, et afin de répondre à la demande croissante, le Centre de Ressources a prévu d'augmenter sa capacité pour accueillir jusqu'à 200 professionnels en 2025.

3.3.2. Non-usages et freins identifiés

Malgré ces avancées, plusieurs freins à l'utilisation du Centre de Ressources ont été identifiés :

- **Forum** : Les forums privés, utilisés comme outils de travail notamment dans le cadre des GEP, connaissent un bon niveau d'utilisation. Cependant, les forums publics peinent à trouver leur audience. Les utilisateurs n'ont pas encore acquis le réflexe d'y contribuer régulièrement, hormis lors des webinaires où ils s'y connectent en parallèle pour échanger.
- **Mobilisation des employeurs** : L'un des défis majeurs de 2024 a été la mobilisation des employeurs, qui éprouvent des difficultés à dégager du temps pour s'impliquer en amont. Toutefois, l'intérêt manifesté pour le Centre de Ressources reste intact, et des ajustements sont en cours pour mieux répondre à leurs attentes.
- **Complexité des ressources pour les employeurs** : Les employeurs souhaitent des ressources qui ne soient pas uniquement centrées sur l'Emploi Accompagné, mais qui s'intègrent plus largement dans leur écosystème de gestion RH. Or, le Centre de Ressources ne peut se substituer aux actions déjà portées par l'Agefiph, le FIPHFP ou Cap Emploi. Une réflexion est en cours, en collaboration avec ces partenaires, pour optimiser la synergie des offres à destination des employeurs.
- **Recherche scientifique** : La temporalité des appels à projets représente un frein important pour le développement de projets de recherche en adéquation avec les ambitions du Centre de Ressources. Le délai entre la conceptualisation et le lancement des projets est perçu comme trop long, mais cela ne remet pas en cause la volonté de poursuivre dans ce domaine.
- **Utilisation du site *Destination Emploi Accompagné*** : Malgré un contenu particulièrement riche, ce site reste sous-utilisé. Son interface spécifique, conçue pour répondre aux exigences du financeur initial, s'est révélée être un frein à son utilisation. Pour y remédier, les ressources de ce site sont progressivement intégrées et mises en visibilité sur le site principal du Centre de Ressources afin d'en améliorer l'accessibilité et l'utilisation.

4. BILAN CRITIQUE DU PROJET

4.1. **Conformité des résultats avec les objectifs initiaux**

Le Centre de Ressources National de l'Emploi Accompagné (CDR) a été conçu avec des objectifs clairs et structurants visant à répondre aux besoins identifiés lors de la phase préparatoire du projet, notamment la structuration d'une base de connaissances fiable, le renforcement des compétences des professionnels, la sensibilisation des employeurs et une meilleure accessibilité des informations pour les bénéficiaires. Si la physionomie actuelle du Centre de Ressources diffère de celle initialement envisagée, il est possible d'affirmer que les résultats sont conformes, voire dépassent les objectifs initiaux. Chaque ajustement apporté par rapport au projet d'origine a été réalisé en concertation avec les membres du Comité de

Pilotage (COPIL), incluant la CNSA, garantissant ainsi la pertinence et l'adéquation des évolutions mises en œuvre.

Sur le plan documentaire, la création et la diffusion d'outils, de ressources pédagogiques et de guides méthodologiques ont été réalisées conformément aux attentes initiales. La plateforme numérique s'est imposée comme un outil centralisé performant, offrant un accès facilité aux informations et ressources, malgré certaines difficultés persistantes en termes de visibilité dans certaines régions et d'accessibilité pour les publics les plus éloignés.

Les conditions pour remplir la mission d'information sont désormais réunies grâce aux outils développés, qui répondent aux attentes. Le défi repose désormais sur le renforcement de la notoriété du Centre de Ressources, afin de maximiser son impact et son accessibilité auprès de l'ensemble des publics cibles.

Initialement, les missions spécifiques pour les personnes accompagnées se limitaient à des actions d'information. Ces objectifs ont été pleinement atteints. Toutefois, une nouvelle ambition est apparue avec la mise en place du projet « Ambassadeurs de l'Emploi Accompagné ». Cette initiative dépasse les attentes initiales en introduisant une dynamique de plaidoyer et en renforçant le pouvoir d'agir des bénéficiaires.

Les missions à destination des employeurs ont été mises en œuvre conformément aux objectifs initiaux. Cependant, il reste encore des marges de progression dans ce domaine. De nombreux enjeux restent à explorer pour optimiser l'implication des entreprises et développer des stratégies d'accompagnement adaptées (voir section suivante « Difficultés et obstacles rencontrés »).

En matière de sensibilisation des employeurs, plusieurs initiatives ont été couronnées de succès, notamment les webinaires, les kits SEEPH et les ateliers de sensibilisation. Néanmoins, la mobilisation des employeurs demeure inégale, avec des disparités marquées selon les territoires. Cette hétérogénéité souligne la nécessité d'adapter les approches pour mieux atteindre et engager les entreprises à l'échelle nationale.

4.2. Difficultés et obstacles non anticipés

La mise en œuvre du Centre de Ressources a rencontré plusieurs difficultés et obstacles imprévus, nécessitant des ajustements et des adaptations en cours de projet.

La **création du site web du Centre de Ressources** s'est révélée particulièrement éprouvante et chronophage. Le changement de chef de projet (chez le prestataire), au démarrage du développement, suite à une démission sans préavis, a engendré de nombreuses incompréhensions et retards. Par ailleurs, la méthode de travail en « sprints », bien que répandue dans le domaine du développement web, n'était pas totalement adaptée à ce projet. Une phase d'analyse fonctionnelle plus approfondie et la rédaction d'un cahier des charges détaillé en amont auraient permis d'éviter certaines difficultés. Malgré ces contraintes, le site final répond pleinement aux attentes et constitue un outil efficace pour les publics cibles.

L'axe employeurs s'est avéré plus complexe à développer que prévu. Nous avons sous-estimé la difficulté à mobiliser les employeurs, qui peinent à percevoir la plus-value immédiate d'un investissement dans le Centre de Ressources. De plus, la réponse aux attentes des employeurs a suscité des interrogations sur une potentielle concurrence avec les actions menées par l'Agefiph et le FIPHFP. La récente convention signée avec ces derniers ouvre de nouvelles perspectives et devrait permettre de mieux coordonner les actions en faveur des employeurs.

Le **maintien d'une communauté active** et l'adoption des outils mutualisés par les acteurs de l'Emploi Accompagné constituent également un défi. Malgré la mise en place d'une approche collaborative dès le départ, certaines structures continuent de développer des outils en parallèle, au lieu de contribuer à l'enrichissement des ressources centralisées du Centre. Un effort continu est nécessaire pour promouvoir une culture de mutualisation et encourager les contributions.

Enfin, **l'engagement financier des employeurs** fut plus difficile à obtenir que prévu. Nous pensions pouvoir mobiliser plus facilement des ressources financières auprès des entreprises, mais nous avons sous-estimé le temps et l'énergie nécessaires pour convaincre les employeurs d'investir dans le dispositif. Ce constat met en lumière la nécessité de renforcer les actions de sensibilisation et de démonstration de la valeur ajoutée du Centre de Ressources pour les employeurs.

4.3. Justification des ajustements et des abandons éventuels

Aucune des missions initialement prévues n'a été abandonnée au cours du déploiement du Centre de Ressources. Au contraire, de nombreuses missions nouvelles ont été identifiées et mises en place pour répondre aux besoins émergents du terrain et aux attentes des parties prenantes. Chaque ajustement apporté a été validé en concertation avec les membres du Comité de Pilotage (COFIL), dont la CNSA, garantissant ainsi une démarche cohérente et alignée sur les objectifs initiaux.

Les ajustements et les nouvelles ambitions du Centre de Ressources ont principalement été motivés par les remontées du terrain. Par exemple, le projet de progiciel métier, initialement envisagé sous la forme d'une simple plateforme d'échange de documents, a évolué vers un véritable logiciel métier en réponse aux attentes exprimées par les professionnels. Deux années de collaboration avec les acteurs de l'Emploi Accompagné ont mis en lumière la nécessité d'un outil structurant et intégré, indispensable à l'efficacité des dispositifs d'accompagnement.

De même, pour les personnes accompagnées, il est apparu que celles-ci n'étaient pas suffisamment impliquées dans le plaidoyer en faveur de l'Emploi Accompagné, ce qui limitait leur engagement et leur visibilité. C'est dans ce contexte qu'a été lancé le projet « Ambassadeurs de l'Emploi Accompagné », visant à donner une voix plus forte aux bénéficiaires et à renforcer leur pouvoir d'agir.

Concernant les employeurs, les ambitions initiales du Centre de Ressources étaient relativement floues. Ce n'est qu'en travaillant directement avec eux en 2023 et 2024 que nous avons pu affiner et structurer des actions concrètes adaptées à leurs attentes et à leurs

contraintes. Ces travaux ont permis d'identifier des leviers d'action pertinents et d'adapter les outils et ressources proposés pour maximiser leur utilité et leur impact.

Ces évolutions témoignent de la capacité du Centre de Ressources à s'adapter aux besoins du terrain tout en restant fidèle à sa mission première. Elles illustrent également l'importance d'une démarche itérative et participative dans la construction et l'amélioration continue des services proposés.

5. SUITE À DONNER

5.1. *Essaimage envisagé*

Le Centre de Ressources National de l'Emploi Accompagné n'a pas vocation à essaimer, mais au contraire à fédérer l'ensemble des acteurs de l'écosystème. Par nature, il ne doit pas se multiplier, mais plutôt renforcer son rôle de plateforme unique et centralisée pour tous les publics concernés. L'objectif principal des prochaines années est donc de poursuivre son développement afin qu'il soit chaque jour davantage utilisé par les professionnels, employeurs et bénéficiaires.

Un enjeu majeur pour l'avenir réside dans la capacité du Centre de Ressources à s'intégrer pleinement dans l'écosystème de l'inclusion durable des personnes vulnérables. Grâce au soutien de l'Agefiph et du FIPHFP, les perspectives sont encourageantes, mais plusieurs défis restent à relever, notamment en ce qui concerne l'intégration du Centre de Ressources dans les outils utilisés par les acteurs du Réseau pour l'emploi. Cette intégration représente une opportunité stratégique pour accroître la visibilité et l'efficacité du dispositif, en le rendant incontournable pour l'ensemble des parties prenantes.

L'enjeu n'est donc pas de dupliquer le Centre de Ressources, mais d'en faire un outil de référence, capable de s'adapter aux évolutions des besoins des usagers et de s'intégrer dans les dynamiques de l'emploi et du handicap de manière harmonieuse et pérenne.

5.2. *Avenir du Centre du ressources*

Pour assurer sa pérennité, le Centre de Ressources devra consolider son ancrage institutionnel et renforcer ses liens avec les partenaires publics et privés. Cela passera notamment par une reconnaissance formelle du Centre de Ressources comme acteur central dans le domaine de l'Emploi Accompagné, ainsi que par une intégration plus poussée dans les politiques publiques liées au handicap et à l'emploi.

Le Centre de Ressources devra également veiller à maintenir une gouvernance transparente et participative, garantissant l'implication active de toutes les parties prenantes dans les décisions stratégiques. Enfin, une évaluation régulière de l'impact du Centre de Ressources sera nécessaire pour démontrer son utilité, son efficacité et sa capacité à répondre aux enjeux identifiés.

ANNEXE I – LES LIVRABLES

Une mission d'impact est en cours, conduite par le cabinet KOREIS. Les conclusions de cette étude seront disponibles à la fin du 1^{er} trimestre 2025 et seront transmises à la CNSA.

Le devis, qui présente la méthodologie détaillée utilisée par KOREIS, est présenté dans les pages suivantes de cette annexe.

L'accompagnement que nous vous proposons

Vue d'ensemble des livrables

Nous listons ci-dessous les **principaux livrables proposés** en réponse à vos besoins, et que notre accompagnement permettrait de produire.

1

Pour le **CADRAGE DES TRAVAUX**

Un **référentiel d'évaluation**

Un document détaillé comprenant
1) une **THÉORIE DU CHANGEMENT** (cartographie des impacts sous forme de chaîne de valeurs incluant les besoins des parties prenantes, modalités d'actions, effets et impacts attendus du Centre de ressources du CFEA) et préparant 2) la formulation de **QUESTIONS EVALUATIVES** portant notamment autour de l'efficacité et de la pertinence de ces actions
(PPT)

2

Pour la **COLLECTE DES DONNÉES**

1 **grille d'indicateurs (n=1)**

Traduction opérationnelle des éléments à mesurer, définis dans la théorie du changement
(Excel)

3 **guides d'entretien**

Trois guides d'entretien à destination 1) des employeurs 2) des personnes en situation de handicap (PSH) et 3) des professionnels de l'emploi accompagné
(Word)

3 **questionnaires**

Trois questionnaires d'enquête à destination 1) des employeurs 2) des personnes en situation de handicap (PSH) et 3) des professionnels de l'emploi accompagné
(Word / Survey Monkey)

3

Pour l'**ANALYSE** des données et la **RESTITUTION** de l'étude

Un **rapport d'évaluation**

Un rapport "Evaluation des effets et impacts du centre de ressources du CFEA sur ses parties prenantes"
(PPT)

Une **synthèse communicante**

Document de **restitution synthétique de l'étude** - messages clés, éléments de langage, infographies sur la base du rapport complet de l'étude
(PPT)



L'accompagnement que nous vous proposons

Vue d'ensemble de la démarche

Nous proposons ci-dessous une **présentation synthétique des travaux suggérés** pour répondre aux différents objectifs.

Phases	Travaux proposés	
1 CADRAGE de l'étude	1.1 Préparation et animation d'une réunion de lancement avec les interlocuteurs clés de la mission	
	1.2 Réalisation d'une série d'entretiens de cadrage avec les parties prenantes clés du CFEA & CDR (N=2-4)	
	1.3 Réalisation d'une revue de littérature (n=30 références) sur la thématique de l'emploi accompagné	
	1.4 Formalisation d'une proposition de théorie du changement	
	1.5 Atelier #1 "Théorie du changement" avec les interlocuteurs clés de la mission	
2 COLLECTE des données	2.1 Formalisation d'une proposition de grille d'indicateurs	
	2.2 Atelier #2 "Grille d'indicateurs" avec les interlocuteurs clés de la mission	
	2.3 Formalisation de propositions d'outils pour la collecte de données (questionnaires et guides d'entretiens)	
	2.4 Atelier #3 "Outils de collecte de données" avec les interlocuteurs clés de la mission	
	2.5 Formalisation de propositions concernant les processus de collecte de données auprès des participants	
	2.6 Atelier #4 "Processus de collecte de données" avec les interlocuteurs clés de la mission	
	2.7 Appui technique pendant la réalisation de la collecte de données quantitatives	
	2.8. Réalisation de l'enquête qualitative - organisation de (n=10-15) entretiens individuels ou collectifs	
3 ANALYSE des données et RESTITUTION de l'étude	3.1. Analyse des données quantitatives et qualitatives et rédaction d'un rapport intermédiaire	
	3.2. Atelier #5 « Présentation du rapport intermédiaire »	
	3.3. Mise à jour du rapport d'impact et envoi d'une version finalisée et de sa synthèse communicante.	



Détail des travaux

Phase 1. Cadrage de l'étude

Tâches

1.1 Préparation et animation d'une réunion de lancement avec les interlocuteurs clés de la mission

- Animation d'un échange avec les interlocuteurs directs de la démarche visant 1) à préciser nos modes de fonctionnements communs, 2) à préciser le calendrier des travaux, 3) à partager toute documentation utile et 4) identifier les interlocuteurs en interne à rencontrer pour les entretiens de cadrage.
- Animation de la réunion au moyen d'un support dédié transmis en amont.

1.2. Réalisation d'une série d'entretiens de cadrage avec les parties prenantes clés du CFEA & CDR (salariés, gouvernance, financeurs et partenaires...) (N=2-4)

- Réalisation d'entretiens de cadrage visant à préciser :
 - 1) les objectifs associés à la démarche d'évaluation d'impact
 - 2) les objets d'études et questions évaluatives à traiter
 - 3) les activités réalisées pour chacune des parties prenantes du CFEA et les effets/impacts attendus (N=3-4 entretiens, pouvant être collectifs)

1.3 Réalisation d'une revue de littérature (n=30 références) (voir focus en pages suivantes)

- Réalisation d'une revue de littérature, permettant de documenter les enjeux des entreprises employeuses autour de l'emploi des PSH, en particulier les freins à l'embauche de PSH et les bonnes pratiques / ressources permettant de favoriser l'embauche et le maintien en emploi des PSH.
- Travail visant notamment à identifier les besoins / attentes des entreprises en termes d'accompagnements ou de ressources sur ce sujet.

1.4 Formalisation d'une proposition de théorie du changement (voir focus en pages suivantes)

1.5 Préparation et animation d'un Atelier #1 "Théorie du changement" avec les interlocuteurs clés de la mission, mise à jour de la théorie du changement à l'issue

- Sur la base du travail remis en amont, animation d'une réunion de travail avec les interlocuteurs directs de la démarche visant à amender et valider les propositions faites.
- Finalisation du livrable à l'issue des échanges.

Livrables

- Le **support d'animation** de la réunion de lancement - (PPT)
- Un **référentiel d'évaluation** des effets de l'accompagnement (théorie du changement et questions évaluatives) - (PPT)

Implication de vos équipes

- Participation à la **réunion de lancement**
- Mise en lien avec les interlocuteurs pertinents pour les **entretiens de cadrage**
- Participation à l'**atelier #1**





Détail des travaux

Focus sur la revue documentaire

Le principe

Pour étudier le corpus de littérature constitué, nous mettrons en place une technique d'analyse régulièrement utilisée dans les sciences sociales et de gestion sous la dénomination « **d'analyse nomothétique** » (EISENHARDT 1989).

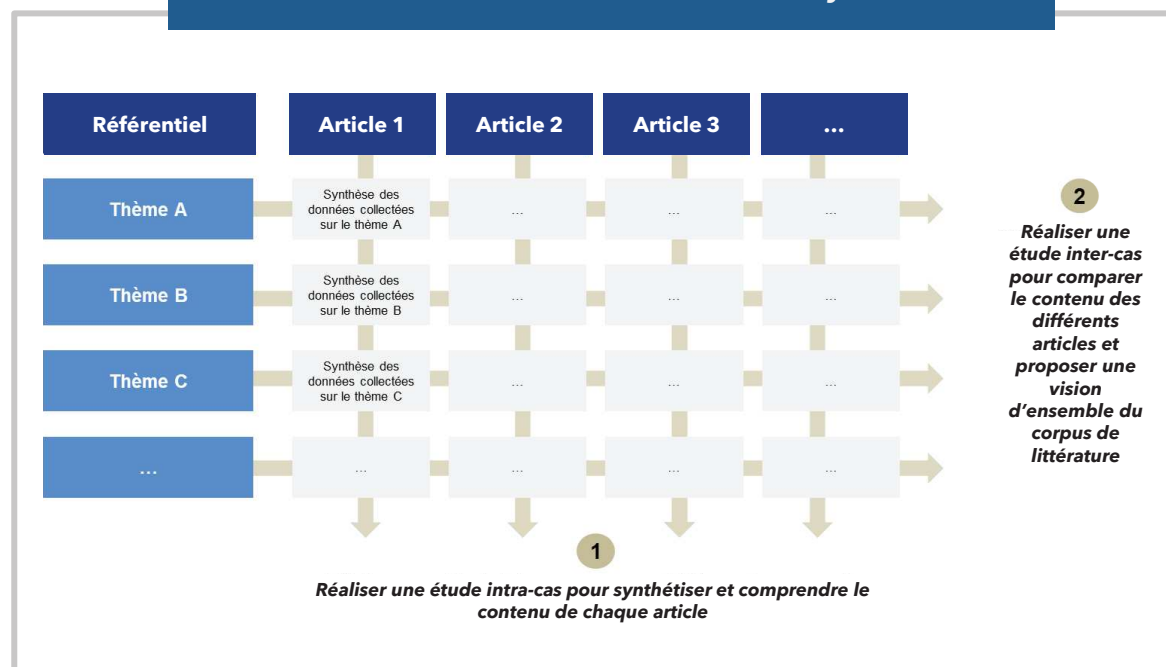
En premier lieu, nous réaliserons ainsi un travail de **codage thématique** de chaque article / publication recensées visant à organiser nos observations.

Sur la base de ce travail de codage, nous procéderons ensuite à **une analyse intra-cas** visant à décrire et comprendre le contenu de chaque article / publication.

Nous procéderons enfin à une **analyse comparative inter-cas permettant de formuler des leçons et observations de portée générale sur le corpus de littérature mobilisé**. Ces observations permettront d'apporter des réponses aux questions évaluatives posées en début de démarche.



Illustration de la démarche d'analyse



SNYDER, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.

PALMATIER, Robert W., HOUSTON, Mark B., et HULLAND, John. Review articles: Purpose, process, and structure. 2018.

THIETART, Raymond-Alain. *Méthodes de recherche en management*-4ème édition. Dunod, 2014.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. *Academy of management review*, 1989, vol. 14, no 4, p. 532-550.





Détail des travaux

Focus sur le référentiel d'évaluation (1/2)

Le référentiel d'évaluation

- Le cadre d'évaluation constitue le socle de la démarche d'évaluation d'impact. Son élaboration constitue une première étape structurante dans une large majorité de démarches d'étude d'impact social - d'ailleurs qualifiées de « *theory based evaluation* ».
- Il est constitué de deux éléments centraux, qui sont **la théorie du changement** d'une part, et les **questions évaluatives** d'autre part.

La théorie du changement

- La théorie du changement consiste en une formalisation théorique des liens existants entre la mise en œuvre d'une activité et l'apparition d'effets recherchés parmi les différents bénéficiaires de cette activité. Elle constitue un référentiel partagé au sein de l'organisation qui peut prendre différentes formes : logigramme, chaîne de valeur...
- Au sein d'une organisation à finalité sociale, elle distingue les bénéficiaires directs, indirects et autres parties prenantes et elle décrit les liens de cause à effet entre « ce qui est fait » (les actions de l'organisation) et « ce que l'on cherche à changer » (les objectifs qui découlent de la mission de l'organisation).

Les questions évaluatives

- Appuyées sur la théorie du changement, les questions évaluatives explicitent les différents objets d'études à traiter dans le cadre de l'évaluation. Elles s'inscrivent le plus souvent dans les différents registres - Efficacité, Pertinence, Efficience... - mobilisés par les évaluateurs.

Illustration sous forme de logigramme

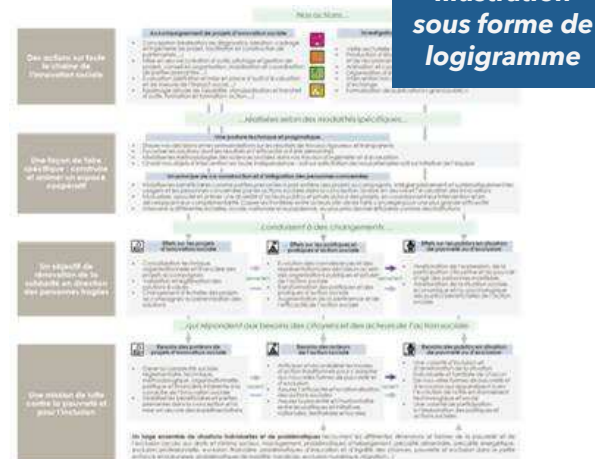


Illustration sous forme de chaîne de valeur





Détail des travaux

Focus sur le référentiel d'évaluation (2/2)

Dans le cadre d'une démarche d'étude d'impact, la théorie du changement constitue un ensemble d'hypothèses sur l'activité que la collecte et l'analyse des données vont avoir pour but de vérifier. Elle **structure donc la démarche et facilite notamment la formulation des questions évaluatives, le choix des outils de mesure et l'analyse des données**. Notre souhait étant de **favoriser l'appropriation de l'étude et de ses résultats** par les parties prenantes de l'étude, la théorie du changement doit aussi permettre de clarifier la démarche et créer un consensus autour des choix méthodologiques réalisés.

Pourquoi partager ce référentiel d'évaluation ?

1

EXPLIQUER LA LOGIQUE D'INTERVENTION

Expliquer comment les actions menées peuvent répondre aux besoins des bénéficiaires et amener des impacts positifs.

3

PREPARER LES CHOIX D'OUTILS DE MESURE

Mieux cibler et faciliter l'élaboration des outils de collecte de données correspondant (guides d'entretiens, questionnaires, échantillons...)

2

PRECISER LE PERIMETRE DE L'ETUDE D'IMPACT

Parmi les différents effets attendus, détailler ceux qui feront ou non l'objet de notre évaluation et expliquer ce choix.

4

FAVORISER L'APPROPRIATION DE L'EVALUATION

Impliquer les parties prenantes dès les premières étapes de notre démarche de façon à pouvoir prendre en compte leurs avis et attentes.





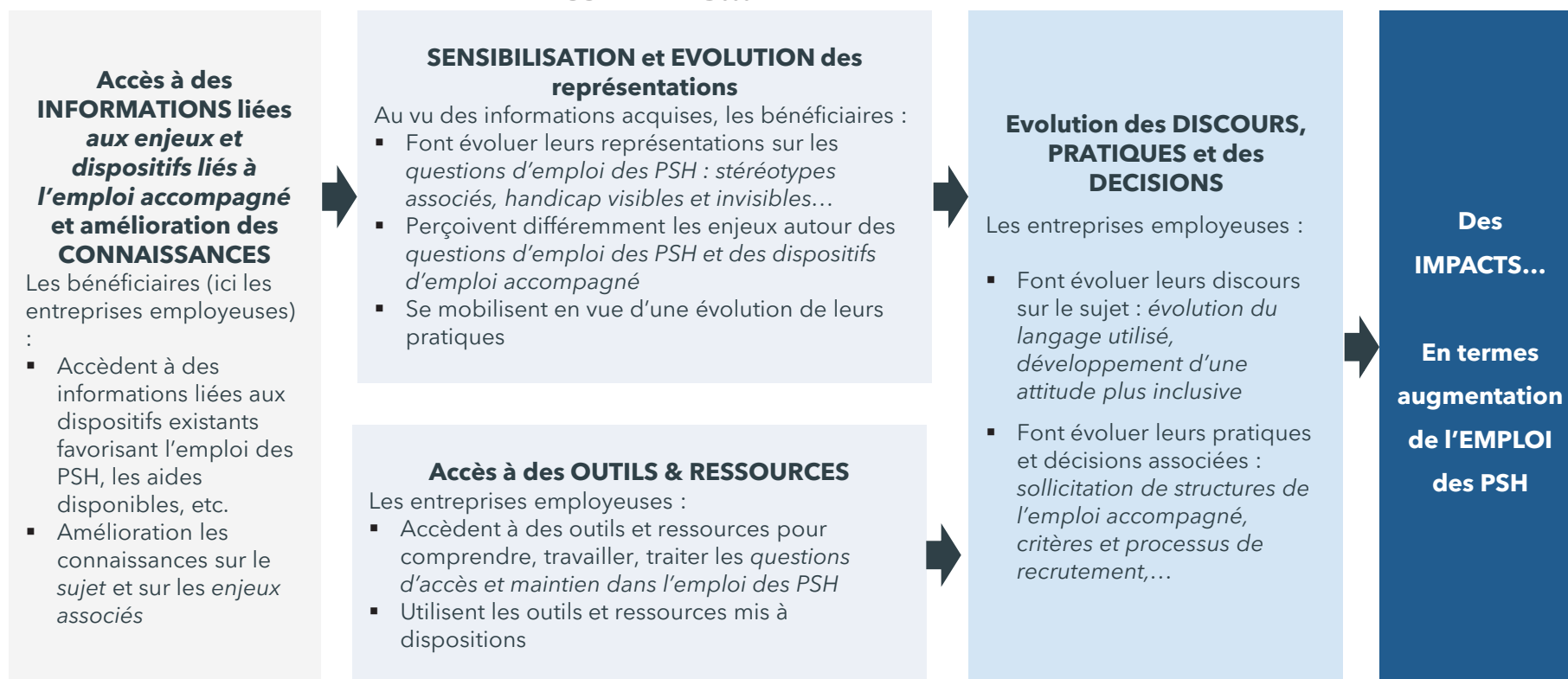
Détail des travaux

Comment penser les impacts du Centre de Ressources ?

Illustration d'une vision synthétique des **effets pouvant être attendus des activités du Centre de Ressources** du CFEA.
Cette première proposition a bien sûr vocation à être précisée et enrichie lors de la construction du référentiel de l'étude.

Les EFFETS et IMPACTS ATTENDUS des actions du centre de ressources

Des EFFETS...





Détail des travaux

Comment restituer la progression des structures bénéficiaires ?

Focus sur les Etoiles de Résultats

Les Etoiles de Résultats désignent à la fois un mode de présentation des résultats et une méthode pour l'évaluation.

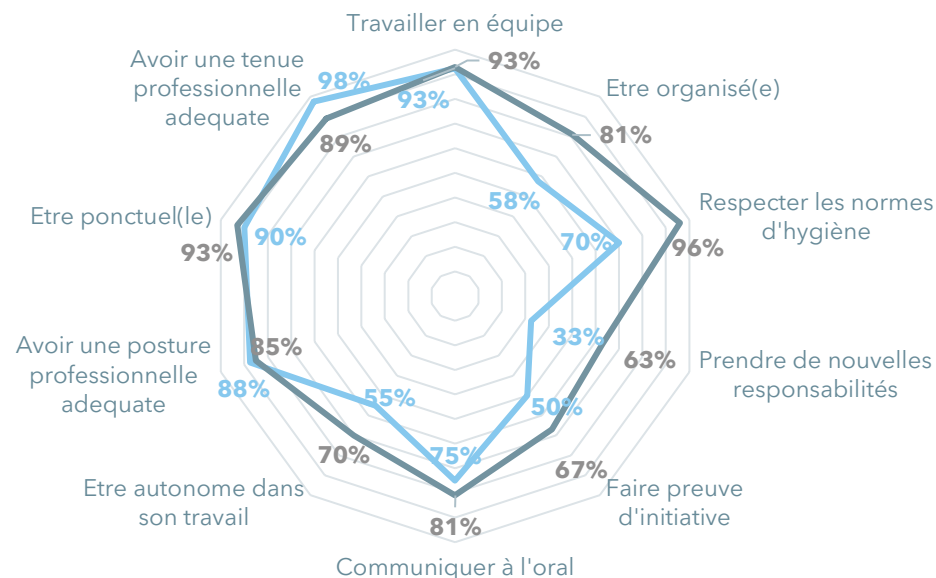
Elles sont principalement utilisées pour l'évaluation de phénomènes complexes, multidimensionnels, et pour **rendre compte de l'évolution de la situation de bénéficiaires à plusieurs étapes de son parcours**, et ce sur plusieurs aspects simultanément.

Des étoiles pourront être **inventées sur les notions clés de l'étude telles que la progression des professionnels de l'emploi accompagné sur différentes dimensions grâce aux activités de CFEA**

Part des savoir-être des SI à l'entrée et à la sortie du programme

— Pourcentage avant
— Pourcentage après

**Illustration issue
d'une de nos missions**



Détail des travaux

Phase 2. Collecte des données

Tâches

2.1 Formalisation d'une proposition de grille d'indicateurs

- Présentation de la grille et échanges avec les parties prenantes sur la pertinence des choix effectués.

2.2 Préparation et animation d'un Atelier #2 "Grille d'indicateurs" avec les interlocuteurs clés de la mission et mise à jour de la grille d'indicateurs à l'issue

- Partage, amendement et validations des propositions, dans l'objectif de concevoir les outils de collecte de données.

2.3 Formalisation de propositions d'outils pour la collecte de données auprès des Participants *(voir focus en pages suivantes)*

- Création de 3 Questionnaires et de 3 Guides d'entretien à destination 1) des structures employeuses, 2) des professionnels de l'emploi accompagné et 3) des PSH en recherche d'emploi.
- NB - ces 3 types de bénéficiaires seraient à interroger selon des modalités différentes, à définir lors des ateliers #3 (sur la nature des questions posées) et #4 (sur le mode de diffusion du questionnaire).

2.4 Préparation et animation d'un Atelier #3 "Outils de collecte de données" avec les interlocuteurs clés de la mission

2.5 Formalisation de propositions concernant les processus de collecte de données auprès des participants *(voir focus en pages suivantes)*

- Définition des modalités de recueil de données qualitatives et quantitatives, des échantillons concernés par les différentes enquêtes et entretiens

2.6 Préparation et animation d'un Atelier #4 "Processus de collecte de données" avec les interlocuteurs clés de la mission

- Partage, amendement et validation des propositions, dans l'objectif de préparer le lancement de la collecte de données.

2.7 Appui technique pendant la réalisation de la collecte de données quantitatives

2.8. Réalisation de l'enquête qualitative - organisation de (n=10-15) entretiens individuels ou collectifs avec les 3 types de bénéficiaires du centre de ressources.

Livrables

1 grille d'indicateurs (n=1), (Excel)

3 guides d'entretien à destination des trois familles de bénéficiaires

(Word)

3 questionnaires à destination des trois familles de bénéficiaires

(Word / Survey Monkey)

Implication de vos équipes

- Relecture de la grille d'indicateurs
- Participation à l'atelier #2, atelier #3, atelier #4
- Appui pendant la réalisation de la collecte de données quantitative et qualitative





Détail des travaux

Focus sur les questionnaires d'enquête - illustration

Extraits d'un questionnaire à destination de Jeunes bénéficiaires d'initiatives de « Changemaking Education » et de Jeunes témoins

4. Aujourd'hui fais-tu les choses suivantes ?

Plusieurs réponses possibles

- J'adapte mes comportements ou mes habitudes
- Je parle de ces sujets autour de moi et je cherche à convaincre
- Je me forme sur ces sujets climatiques, sociaux ou environnementaux
- J'agis dans le cadre professionnel
- J'agis dans le cadre d'une association (hors cadre professionnel)
- J'agis dans le cadre scolaire
- J'agis dans le cadre d'un engagement politique
- J'ai monté un projet dédié pour faire changer les choses
- Autre (tu peux préciser si tu le souhaites) (*ouverture d'un champ texte optionnel*)
- Aujourd'hui je n'agis pas particulièrement



7. D'après toi, où as-tu le plus développé ces compétences ?

Pour chaque item, un choix à faire entre A-« Avec ma famille et mes proches », B-« A l'Ecole ou dans mes Etudes », C-« Dans une association (hors expérience professionnelle) » et D-« Dans le monde professionnel »

- REFLECHIR globalement à un problème avant d'agir
- Être CREATIF(ve) et inventer des solutions adaptées
- Prendre des INITIATIVES
- Être LEADER dans un groupe ou un projet
- Favoriser la COLLABORATION avec les autres
- Être RESILIENT(e) et ne pas s'arrêter devant la difficulté
- Se sentir LEGITIME à agir





Détail des travaux

Focus sur les entretiens semi-directifs



L'enquête par entretiens semi-directifs est **une démarche qualitative très répandue**. Elle permet de collecter des informations détaillées concernant les parties prenantes de l'activité évaluée.

Réaliser un entretien est cependant **un acte technique** qui nécessite expérience et préparation – a fortiori lorsque l'entretien vise à explorer des expériences ou situations sociales complexes rencontrées par les répondants. Dans le cadre de nos évaluations d'impact social, nous recommandons l'application des techniques utilisées dans les sciences sociales (THIETART et al. 2014). Nos entretiens sont systématiquement réalisés par un chercheur ou un consultant expérimenté.

Chaque fois que possible, nous procédons à **l'enregistrement** des échanges et à leur retranscription détaillée. Cela nous permet à la fois de fluidifier les échanges sur le moment, et de collecter un matériau plus détaillé en prévision des analyses.

Une **anonymisation complète** des entretiens est garantie aux répondants.

Extrait d'un guide d'entretien dans le cadre de l'étude d'impact d'un programme d'insertion

Questions sur le parcours précédent l'intégration dans la structure

Pouvez-vous nous parler de votre parcours professionnel avant de connaître le programme ?

- Pouvez-vous nous parler de vos expériences professionnelles précédentes ? Quel(s) emploi(s) avez-vous occupé ? Dans quelle entreprise ? Dans quelle ville / région ?
- Comment se sont passés ces précédents emplois ? Avez-vous un bon souvenir de ces emplois ? Pourquoi ?

Avez-vous connu des périodes de chômage ?

- Si oui, pouvez-vous nous dire ce qui vous y a conduit (fin de contrat, licenciement (motif ?), accident du travail, départ volontaire...) ?
- Combien de temps cette période a-t-elle duré avant votre intégration dans le programme ?

Pouvez-vous nous parler de vos démarches de recherche d'emploi ?

- Pour quel type d'emploi avez-vous fait des démarches ? Dans quelles entreprises ? Dans quelle ville/région ?
- Quels étaient les principaux freins que vous avez rencontrés dans cette démarche ? D'après vous, qu'est-ce qui vous a principalement posé problème ? Qualification jugée insuffisante par les employeurs ? Expérience professionnelle jugée insuffisante ? Difficulté de mobilité ? Absence de temps ou difficulté d'organisation pour réaliser les démarches ? Difficulté à prendre en main les outils numériques ? Problématique de santé ?

....



Détail des travaux

Phase 3. Analyse des données et restitution de l'étude

Tâches

3.1. Analyse des données quantitatives et qualitatives et rédaction d'un rapport intermédiaire

- Analyse des données quantitatives et qualitatives recueillies précédemment, selon une méthodologie mixte (*voir focus en pages suivantes*).
- Sur la base de ces analyses, **formalisation d'un rapport intermédiaire** décrivant les impacts du Centre de Ressources sur ses bénéficiaires et comprenant notamment :
 - 1) le référentiel d'évaluation ;
 - 2) la méthodologie utilisée et les données recueillies ;
 - 3) les principales observations et résultats de l'étude ;
 - 4) les enseignements et pistes de réflexion ;
 - 5) les biais et limites de l'étude (*voir focus en pages suivantes*) ;
 - 6) ainsi que des annexes.

3.2. Préparation et animation d'un Atelier #5 « Présentation du rapport intermédiaire »

- Sur la base des travaux réalisés en amont, animation d'une réunion de travail avec les parties prenantes clé de la mission visant à amender et valider le rapport intermédiaire proposé.

3.3. Mise à jour du rapport d'impact et envoi d'une version finalisée et de sa synthèse

- Finalisation du rapport d'impact à l'issue (*voir focus en pages suivantes*).

Livrables

Un rapport d'évaluation

Un rapport "Evaluation des effets et impacts du Centre de Ressources du CFEA sur ses parties prenantes"

(PPT)

Une synthèse communicante

Document de restitution synthétique de l'étude

(PPT)

Implication de vos équipes

- **Participation** l'atelier #5
- **Relecture** du rapport intermédiaire

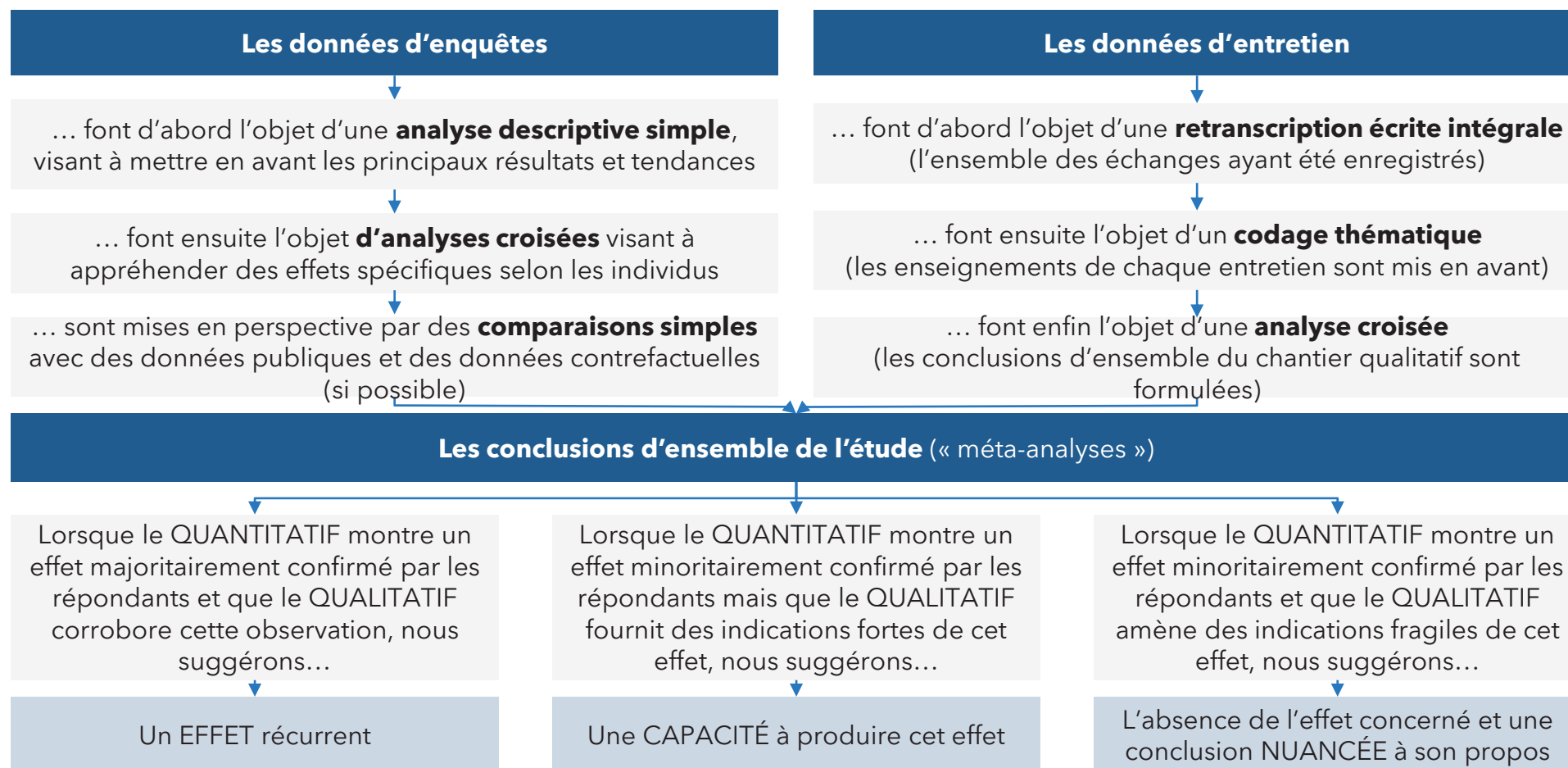




Détail des travaux

Focus sur la méthodologie mixte

Afin d'aider le lecteur à appréhender la façon dont les différents résultats de l'étude seront établis, nous expliquons ci-dessous comment les données qualitatives et quantitatives sont analysées dans nos études. Le cheminement présenté ci-dessous s'inscrit directement dans le champ des METHODES MIXTES (LEECH & ONWEGBUZIE 2009, ONWEGBUZIE & JOHNSON 2006).





Détail des travaux

Focus sur l'analyse de validité et de fiabilité des travaux

Pour accroître la robustesse de cette mesure d'impact, **nous conduirons une analyse réflexive** visant à identifier et discuter les principales contributions, biais et limites de notre travail. **Six critères de qualité de l'étude d'impact** sont retenus par Koreis pour cette revue critique. Ils sont présentés ci-dessous.

	Questions à traiter	Illustrations de points à vérifier
1 Construction théorique de l'étude	Quel est le degré de qualité et de pertinence du référentiel de l'étude? <i>Quel est le degré de validité du construit théorique?</i>	<ul style="list-style-type: none">Existence ou qualité du référentiel d'évaluation, justification et formulation des questions évaluatives, mobilisation de la littérature existante.....
2 Design de l'étude	La méthodologie et les outils de collecte et analyse de données apparaissent-ils pertinents au regard du référentiel et des questions évaluatives? <i>Quel est le degré de validité des travaux menés?</i>	<ul style="list-style-type: none">Pertinence du protocole d'étude au regard des questions évaluatives, qualité et exhaustivité des indicateurs, adaptation des questionnaires ou guides au public sollicité...
3 Conduite de l'étude	Les travaux de collecte et analyse de données ont-ils été conduits de façon suffisamment rigoureuse? Quels sont les biais identifiables et comment ont-ils été mis sous contrôle? <i>Quel est le degré de fiabilité des travaux menés?</i>	<ul style="list-style-type: none">Exactitude des données et observations, rigueur dans la collecte de donnée, rigueur analytique et interprétative, transparence des sources de données...
4 Robustesse des résultats	Les résultats de l'étude apparaissent-ils robustes? Quelles sont les principales contributions et limites de l'étude? <i>Quel est le degré de fiabilité et de validité interne des résultats?</i>	<ul style="list-style-type: none">Existence éventuelle de biais dans la collecte et l'analyse, modalités de prévention ou mise sous contrôle de ces biais...
5 Portée des résultats	Dans quelle mesure les résultats de l'étude peuvent-ils être appliqués à d'autres contextes que celui de sa réalisation? <i>Quel est le degré de validité externe des résultats?</i>	<ul style="list-style-type: none">Caractéristiques des données collectées, représentativité de l'échantillon et marge d'erreur (le cas échéant)..
6 Appropriation des résultats	Quelles dispositions ont été mises en place pour favoriser l'appropriation de l'étude et de ses résultats par les parties prenantes de l'activité étudiée?	<ul style="list-style-type: none">Existence de dispositifs de co-construction ou de débat dans le déroulé de l'étude, modalités de formulation des enseignements de l'étude...





Ex. Biais et limites de l'étude

[illegible]

Ex. Données qualitatives

- [illegible]

Ex. Enseignements & perspectives

- | Enseignements & Perspectives | | |
|---|---|---|
| 13 idées pour la suite | | |
| <p>Les enseignants ont travaillé sur la thématique du 1^{er} tour. Avec : Raphaël Bouchard (PSE) et la Comité d'Experts ont travaillé sur l'impact, la conception de l'outil, la mise en œuvre, la diffusion, la formation, la communication, la valorisation, la pérennité, la mise à jour.</p> | | |
| <p>Faire évoluer le MODÈLE (DÉFINITION) du Balauchement</p> <ul style="list-style-type: none"> Identifier et recenser pour permettre un meilleur suivi des balauchements le Journal de balauchement et les données de l'observatoire de la PSE Faciliter la mise à jour du balauchement (ajouter, supprimer, modifier) par les acteurs impliqués (Délégation de la PSE, Direction des Ressources Humaines, Direction des Ressources Humaines, Direction des Ressources Humaines, Direction des Ressources Humaines) Faciliter la mise à jour des données (ajouter, supprimer, modifier) par les acteurs impliqués (Délégation de la PSE, Direction des Ressources Humaines, Direction des Ressources Humaines, Direction des Ressources Humaines) | <p>Mettre sous condition les MODÈLES FINANCIERS</p> <ul style="list-style-type: none"> Pour avoir accès aux outils existants de l'observatoire et du balauchement, il faut être affilié à la Direction de la PSE Intégrer une partie de l'outil de balauchement dans l'outil de l'observatoire (intégration 2018) | <p>Prendre des TRAVAUX D'ÉTUDE et de RECHERCHE</p> <ul style="list-style-type: none"> Revenir et adapter les outils de suivi des balauchements et les données de l'observatoire de la PSE Collecter des données (ajouter, supprimer, modifier) par les acteurs impliqués (Délégation de la PSE, Direction des Ressources Humaines, Direction des Ressources Humaines, Direction des Ressources Humaines) Capacité et de la qualité de la formation (intégration 2018) |
| <p>Améliorer la complémentarité et exploiter les synergies entre le balauchement et la mise à jour de l'observatoire de la PSE</p> <ul style="list-style-type: none"> Améliorer la mise à jour de l'observatoire de la PSE Améliorer la mise à jour de l'observatoire de la PSE Améliorer la mise à jour de l'observatoire de la PSE | <p>Faciliter le transfert de données de l'observatoire de la PSE vers l'outil de balauchement</p> <ul style="list-style-type: none"> Faciliter le transfert de données de l'observatoire de la PSE vers l'outil de balauchement Faciliter le transfert de données de l'observatoire de la PSE vers l'outil de balauchement Faciliter le transfert de données de l'observatoire de la PSE vers l'outil de balauchement | <p>Appuyer les PROJETS D'ÉTUDE et de RECHERCHE</p> <ul style="list-style-type: none"> Appuyer les PROJETS D'ÉTUDE et de RECHERCHE Appuyer les PROJETS D'ÉTUDE et de RECHERCHE Appuyer les PROJETS D'ÉTUDE et de RECHERCHE |



**CONFIDENTIEL
NE PAS DIFFUSER**



Détail des travaux

Focus sur la synthèse communicante

Comment valoriser les résultats de l'étude?

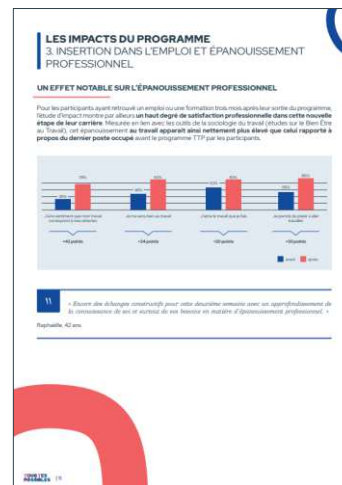
Ce que nous ferons

- Une synthèse communicante de l'étude **sera réalisée par notre équipe sur la base du rapport d'impact complet.**
- Le livrable ainsi produit pourra être mis en ligne sur votre site internet et communiqué à vos partenaires et financeurs et auprès du grand public.

Une option que vous pouvez activer (hors budget)

- Pour mettre en valeur les résultats de l'évaluation d'impact et les communiquer à l'égard du grand public, nous vous proposons en option la **mise en page de la synthèse de votre étude par une graphiste professionnelle.** La graphiste qui vous accompagnera dispose d'une **solide expérience auprès d'entreprises sociales et d'associations**, pour lesquelles elle crée de nombreux outils pédagogiques, des éditions, des outils de promotion des campagnes d'actions ainsi que des supports dédiés à la relation avec les donateurs et financeurs.

Illustration de pages d'un support réalisé avec l'appui de notre partenaire graphiste



Proposition financière

Un budget de 24 342 € TTC

Nos honoraires sont fonction de la nature et de la complexité des travaux effectués ainsi que du temps consacré par notre équipe. Pour la réalisation des travaux décrits précédemment, ils s'établissent à un total de **22,15 jours**, soit **20 285 € HT**.

Phase	Détail des travaux	Directeur de mission	Manager	Consultant	Chargé	Budget HT
	Intervenants	1500	1100	800		
	Tarification appliquée (prix HT/Jour)					
Phase 1. Cadrage des travaux	1.1 Préparation et animation d'une réunion de lancement avec les interlocuteurs clés de la mission	0,2	0,2	0,2	0,6	680 €
	1.2 Réalisation d'une série d'entretiens de cadrage avec les parties prenantes clés du CFEA & CDR (salariés, gouvernance, financeurs et partenaires...) (N=2-4)		0,5	0,5	1	950 €
	1.3 Réalisation d'une revue de littérature (n=30 références)			1	1	800 €
	1.4 Formalisation d'une proposition de théorie du changement	0,2	0,5	1,5	2,2	2 050 €
	1.5 Préparation et animation d'un Atelier #1 "Théorie du changement" avec les interlocuteurs clés de la mission	0,2	0,2	0,5	0,9	920 €
					5,7	5 400€
Phase 2. Collecte des données	2.1 Formalisation d'une proposition de grille d'indicateurs		0,5	1	1,5	1 350 €
	2.2 Préparation et animation d'un Atelier #3 "Grille d'indicateurs " avec les interlocuteurs clés de la mission	0,2	0,2	0,5	0,9	920 €
	2.3 Formalisation de propositions d'outils pour la collecte de données auprès des Participants (3 Questionnaires, 3 Guides d'entretien)		0,5	1	1,5	1 350 €
	2.4 Préparation et animation d'un Atelier #4 "Outils de collecte de données" avec les interlocuteurs clés de la mission		0,2	0,5	0,7	620 €
	2.5 Formalisation de propositions concernant les processus de collecte de données		0,5	0,5	1	950 €
	2.6 Préparation et animation d'un Atelier #5 "Processus de collecte de données" avec les interlocuteurs clés de la mission	0,2	0,2	0,5	0,9	920 €
	2.7 Appui technique pendant la réalisation de la collecte de données quantitatives			1	1	800 €
	2.8. Réalisation de l'enquête qualitative - organisation de (n=10-15) entretiens individuels ou collectifs		1	2,5	3,5	3 100 €
					11	10 010€
Phase 3. Analyse et restitution des travaux	3.1.Analyse des données quantitatives et qualitatives et rédaction d'un rapport intermédiaire		0,5	2,0	2,5	2 150 €
	3.1.Préparation et animation d'un Atelier #5 « Présentation du rapport intermédiaire »	0,2	0,5	1,0	1,7	1 650 €
	3.3.Mise à jour du rapport d'impact et envoi d'une version finalisée et de sa synthèse communicante.		0,3	1,0	1,25	1 075 €
					5,5	4 875 €
Totaux charge et budget d'intervention HT		1,2	5,75	15,2	22,15	20285 €



Proposition financière

Calendrier de facturation

La facturation sera réalisée en deux tranches :

- Une facture d'acompte à hauteur de 50% du montant au lancement des travaux, en juin 2024 soit 12 171€ TTC
- Une facture de solde à hauteur de 50% du montant après la remise du rapport final, en décembre 2024 soit 12 171€ TTC

Les éventuels frais de déplacement induits par la prestation seront refacturés en fin d'accompagnement sur base de justificatifs.

**A signer par vos soins
pour accord**



Proposition de calendrier

Une démarche réalisée dans un délai indicatif de 4 mois

		Mois 1				Mois 2				Mois 3				Mois 4			
Phase	Détail des travaux	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16
	Intervenants																
	Tarification appliquée (prix HT/Jour)																
Phase 1. Cadrage des travaux	1.1 Préparation et animation d'une réunion de lancement avec les interlocuteurs clés de la mission																
	1.2 Réalisation d'une série d'entretiens de cadrage avec les parties prenantes clés du CFEA & CDR (salariés, gouvernance, financeurs et partenaires...) (N=2-4)																
	1.3 Réalisation d'une revue de littérature (n=30 références)																
	1.4 Formalisation d'une proposition de théorie du changement																
	1.5 Préparation et animation d'un Atelier #1 "Théorie du changement" avec les interlocuteurs clés de la mission, mise à jour de la théorie du changement à l'issue																
Phase 2. Collecte des données	2.1 Formalisation d'une proposition de grille d'indicateurs permettant de traduire opérationnellement les éléments définis dans la théorie du changement																
	2.2 Préparation et animation d'un Atelier #3 "Grille d'indicateurs " avec les interlocuteurs clés de la mission et mise à jour de la grille d'indicateurs à l'issue																
	2.3 Formalisation de propositions d'outils pour la collecte de données auprès des Participants (3 Questionnaires, 3 Guides d'entretien)																
	2.4 Préparation et animation d'un Atelier #4 "Outils de collecte de données" avec les interlocuteurs clés de la mission																
	2.5 Formalisation de propositions concernant les processus de collecte de données auprès des participants																
	2.6 Préparation et animation d'un Atelier #5 "Processus de collecte de données" avec les interlocuteurs clés de la mission																
	2.7 Appui technique pendant la réalisation de la collecte de données quantitatives																
	2.8. Réalisation de l'enquête qualitative - organisation de (n=10-15) entretiens individuels ou collectifs																
Phase 3. Analyse et restitution des travaux	3.1.Analyse des données quantitatives et qualitatives et rédaction d'un rapport intermédiaire																
	3.1.Préparation et animation d'un Atelier #5 « Présentation du rapport intermédiaire »																
	3.3.Mise à jour du rapport d'impact et envoi d'une version finalisée et de sa synthèse communicante.																



ANNEXE II – CONDUITE DU PROJET

1. CALENDRIER RÉTROSPECTIF DES DIFFÉRENTES ÉTAPES

Projet	Actions	2022				2023				2024			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Structuration du Centre de ressources	Recrutement de l'équipe de démarrage												
	Identification des besoins des utilisateurs												
	Validation de l'architecture												
	Recrutement d'une responsable CDR												
Groupes d'échanges de pratiques	Poursuite des GEP selon l'ancien format												
	Délocalisation des GEP												
	Définition d'un format rénové												
	Délivrance de la prestation GEP rénové												
Développement du site web	Travaux préliminaires												
	Développement du site V1												
	Développement du site V2												
	Suivi, évolutions et maintenance de routine du site												
Développement des ressources	Identification des ressources existantes												
	Signature de partenariats et récolte des ressources												
	Travail sur les ressources récoltées												
	Mise en ligne des 1 ^è ressources CDR												
	Développement continu de nouvelles ressources												
Développement de l'axe employeurs	Détermination des services attendus												
	Conduite des 1 ^{ers} travaux avec les employeurs												
	Recrutement d'une chargée de projet												
	Développement des outils initiaux												
Progiciel métier	Détermination initiale des fonctionnnalités attendues												
	Travail sur les fonctionnalités en partenariat avec Norsys												
	Etude de marché pour valider la stratégie												
	Mise en concurrence des développeurs												
	Pré-commercialisation												
Ambassadeurs de l'Emploi Accompagné	Réflexions initiales sur le projet												
	Validation du concept												
	Ingénierie pédagogique												
	Création du contenu pédagogique												
	Appel à candidature initial - territoires expérimentaux												
Recherche scientifique	Mise en place du partenariat avec le CNAM												
	Réponse à l'appel à projet FIRAH												
Communication	Développement de la lettre d'informations												
	Mise en place des webinaires réguliers												

2. GOUVERNANCE ET PILOTAGE

Un comité de pilotage du Centre de Ressources fut mis en place dès le démarrage du projet, conformément aux termes de la convention signée entre le CFEA et la CNSA. Celui-ci se réunissait chaque trimestre afin de valider toutes les orientations stratégiques du projet : en effet, au regard de son ampleur, celui-ci était amené à évoluer par rapport à ce qui avait été prévu initialement, au fur et à mesure de sa structuration et des nouveaux enjeux qui apparaissaient en cours de route.

Organiquement, le COPIL est composé de :

- 1 administrateur du CFEA
- Salariés du CFEA qui participent au Centre de Ressources
- 1 représentant de chaque partenaire financier du CFEA :
 - o CNSA
 - o Malakoff Humanis AGIRC ARRCO
 - o Fondation Malakoff Humanis Handicap

À partir du second semestre 2024 :

- o Agefiph
- o FIPHFP

À partir de la fin de l'année 2024 :

- o OETH

Cette composition assurait une diversité d'expertises et de perspectives permettant de garantir la pertinence des décisions prises.

L'ensemble des procès-verbaux des réunions du COPIL sont disponibles en cliquant sur le lien suivant : <https://cfea.netexplorer.pro/dl/NS-LNiQY7mupWnn5xHfeolZVkh9P8jHXq> (lien valable jusqu'à fin janvier 2026).

3. MOYENS HUMAINS UTILISÉS

Le Centre de Ressources National de l'Emploi Accompagné représente le plus gros projet du CFEA. À ce titre, d'importants moyens humains y sont dédiés. Organiquement, celui-ci était composé du personnel suivant :

	2022	2023	2024
Directeur CFEA	0,75 ETP	0,5 ETP	0,5 ETP
Responsable du Centre de Ressources			0,86 ETP
Responsable de la communication	1 ETP	0,70 ETP	0,70 ETP
Chargé de mission formation et GEP	0,50 ETP	0,50 ETP	0,50 ETP
Chargé de projets emploi accompagné	1 ETP	1,6 ETP	0,80 ETP
Chargé d'études et enquêtes		1 ETP	1 ETP
Chargé des relations entreprises		1 ETP	1 ETP
Secrétaire	0,50 ETP	0,50 ETP	0,50 ETP
Total	3,75 ETP	5,8 ETP	5,86 ETP

4. ANALYSE CRITIQUE DES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES ET LES PRESTATAIRES ÉVENTUELS

4.1. *Relations avec les partenaires*

Les partenaires du Centre de Ressources National de l'Emploi Accompagné sont exclusivement les partenaires financiers qui ont soutenu sa création et son développement. La collaboration avec ces partenaires a été marquée par des échanges francs et constructifs. Ces derniers se sont montrés particulièrement impliqués et exigeants, ce qui a permis d'approfondir de nombreux sujets et de revoir certaines orientations initiales lorsque cela s'avérait nécessaire. Les Comités de Pilotage (COPIL) ont ainsi constitué des espaces de discussions riches, incitant le CFEA à renforcer ses analyses et à ajuster ses stratégies pour répondre au mieux aux attentes exprimées.

Cette collaboration a été une source d'enrichissement pour le CFEA, permettant de structurer davantage les actions et de mieux positionner le Centre de Ressources National de l'Emploi Accompagné dans l'écosystème de l'Emploi Accompagné. Les partenaires ont également joué un rôle clé dans l'affirmation de l'indépendance du Centre de Ressources National de l'Emploi Accompagné vis-à-vis de l'État, en assurant un équilibre entre les exigences du cadre

réglementaire du Code du travail et la mission d'accompagnement du Centre de Ressources National de l'Emploi Accompagné.

Toutefois, un axe d'amélioration partenariale pourrait résider dans une meilleure mise en réseau et mutualisation des initiatives existantes. Le Centre de Ressources National de l'Emploi Accompagné consacre d'importants efforts pour fédérer les employeurs et tisser des liens avec les autres Centres de ressources. Dans ces domaines, les partenaires disposent de leviers significatifs qui pourraient faciliter cette dynamique et renforcer l'impact du Centre de Ressources National de l'Emploi Accompagné.

Enfin, au terme de notre partenariat actuel avec la CNSA, le CFEA tient à souligner la grande bienveillance et la confiance qui ont marqué nos relations bilatérales, au sein du cadre exigeant des COPIL. Nous souhaitons, à ce titre, témoigner notre profonde gratitude.

4.2. Relations avec les prestataires

Le Centre de Ressources National de l'Emploi Accompagné a collaboré avec plusieurs prestataires pour mener à bien ses missions. Ces collaborations ont connu des fortunes diverses, certaines ayant été particulièrement complexes.

- **Lonestone** (développement web)

La collaboration avec Lonestone, en charge du développement du site web du Centre de Ressources National de l'Emploi Accompagné, a rencontré de nombreuses difficultés.

Plusieurs raisons expliquent ces tensions :

Le départ imprévu de la cheffe de projet initiale, qui avait rédigé le cahier des charges et le devis, a entraîné un manque de continuité dans la gestion du projet. Des incompréhensions et erreurs se sont multipliées, retardant significativement le projet.

La méthode de travail en « sprints », bien que courante dans le développement web, s'est avérée inadaptée au contexte spécifique du projet. Un cahier des charges plus détaillé aurait permis d'éviter certaines dérives.

Des tensions sont apparues entre Lonestone et l'agence graphique Tale Me, initialement présentée comme un partenaire habituel. La mésentente entre les chefs de projet respectifs a complexifié la gestion du projet. Malgré ces difficultés, un accord fut trouvé avec la direction de Lonestone, à l'été 2023, permettant au projet d'aboutir de manière satisfaisante pour toutes les parties.

- **Tale Me** (création graphique)

L'agence Tale Me, en charge de la conception graphique du site et de l'identité visuelle du Centre de Ressources National de l'Emploi Accompagné, a rencontré des défis liés à des retards dans les livrables, dus notamment à des problèmes de santé du chef de projet. Néanmoins, la qualité du travail produit a toujours été reconnue. Tale Me a également joué un rôle déterminant en défendant les intérêts du Centre de Ressources face à Lonestone, lorsque des divergences sont apparues et que la conduite de cette dernière commençait à nous pénaliser.

- **KOREIS** (évaluation d'impact social)

KOREIS a été retenu pour conduire la mesure d'impact social du Centre de Ressources National de l'Emploi Accompagné. Bien que la mission ne soit pas encore achevée, les relations sont jugées positives. KOREIS a su faire preuve de professionnalisme et de transparence, en partageant en amont les difficultés rencontrées, notamment la mobilisation des personnes accompagnées et des employeurs. Le travail collaboratif a permis d'anticiper et de surmonter ces obstacles.

Rappelons que KOREIS est bien connu des partenaires financiers du Centre de Ressources ; ils ont notamment l'habitude de conduire des missions d'impact social pour les projets soutenus par Malakoff Humanis.

- **Norsys** (accompagnement maîtrise d'ouvrage)

Pour conduire le projet stratégique de progiciel métier de l'Emploi Accompagné, le Centre de Ressources a fait appel à Norsys : sa mission est de nous épauler sur la maîtrise d'ouvrage de l'ensemble du projet.

Les relations avec ce prestataire sont excellentes. L'accompagnement de Norsys a apporté une véritable valeur ajoutée grâce à une forte implication et une expertise reconnue. Par ailleurs, en témoignage de leur engagement, ils ont proposé de compléter leur accompagnement à l'aide de mécénat de compétences en 2025.

- **UXIA** (développement du progiciel métier)

Les relations sont excellentes, bien que le projet ne soit pas encore à un stade assez avancé pour découvrir d'éventuelles difficultés. Le Centre de Ressources a mis beaucoup de temps à faire démarrer le projet, en raison de notre souci de maîtriser parfaitement le cahier des charges et le marché avant d'engager de grandes sommes d'argent. UXIA a fait preuve de beaucoup de patience et a travaillé à nos côtés pendant un an, sans contrat ni contrepartie financière, avant de démarrer réellement le développement. Le contrat a finalement été signé au mois de janvier

- **Prestataires divers**

Le Centre de Ressources National de l'Emploi Accompagné a également fait appel à plusieurs prestataires pour le développement de l'architecture et la création des premières ressources. En effet, pour démarrer le Centre de Ressources, nous ne disposions pas d'assez de main d'œuvre et de compétences en internes, si bien que nous avons dû faire appel à plusieurs « petits » prestataires, généralement au sein du réseau habituel du CFEA.

Cela s'est révélé être une bonne stratégie, car cette main d'œuvre très qualifiée dans le domaine de l'Emploi Accompagné a permis de générer une grande quantité de travail en peu de temps. À noter qu'un des prestataires utilisés au démarrage fut finalement embauché dans le Centre de Ressources, avant d'en devenir quelques mois plus tard la responsable.

En conclusion, si certaines collaborations ont été marquées par des difficultés, elles ont permis d'acquérir une précieuse expérience en gestion de prestataires. Ces enseignements serviront à mieux anticiper les prochains partenariats et à structurer davantage les processus de sélection et de suivi des prestataires à l'avenir.