
Expérimentation
territoriale visant à
résorber le chômage
de longue durée

Bilan
intermédiaire
2019

Annexes



**EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE**

Annexes

ANNEXE 1	2
Point « Embauches et Activités » au 30 juin 2019	
ANNEXE 2	21
Répartition des activités par EBE	
ANNEXE 3	25
Bilans intermédiaires des territoires	
ANNEXE 4	141
Note : Premiers enseignements de l'expérimentation	



Point « Embauches et Activités » au 30 juin 2019

Annexe 1



EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE

EMBAUCHES ET ACTIVITÉS

Le point sur l'expérimentation
"Territoires zéro chômeur de longue durée"

Au 30 juin 2019



**EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE**

**Au 30 juin 2019, 744 personnes étaient
embauchées sur les 10 territoires
expérimentaux.**

**Depuis le début de l'expérimentation, ce sont plus de 855 emplois
qui ont été créés.**



**EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE**

JUIN 2019		
Entreprise à But d'Emploi	Nombre d'ETP contractuels	Nombre de salariés
Actyroles (Thiers)	72,9	77
ATIPIIC (Colombelles)	61,77	66
EBE 58 (Prémery)	87,47	96
Elan (Jouques)	38,91	46
Emerjean (Villeurbanne)	68,15	78
ESIAM (Mauléon)	61,28	77
La Fabrique (Colombey-sud-Toulois)	62,34	67
La Fabrique de l'Emploi (Métropole Européenne de Lille)	102,54	117
SCIC Laine (colombey-sud-Toulois)	5,71	6
TEZEA (Pipriac St-Ganton)	59,68	71
13 Avenir (Paris 13)	35,7	43
Total :	665,11	735



EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE

Actypôles

Territoire de Thiers

Ouvert depuis le 1^{er} mai 2017

46 salariés (44,9 ETP) au 31 mars 2018

Economie circulaire	Couches lavables Menuiserie Reconditionnement informatique Valorisation déchets
Economie solidaire	Déménagement Mobilité Réparation auto
Environnement	Diagnostic énergétique Espaces verts
Interne	Bâtiment / magasin Gardiennage Personnel non affecté Supports
Prestations diverses	Médiation transports Tourisme
Prestations entreprises	Diverses



EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE

Atipic

Territoire de Colombelles

Ouvert depuis le 19 avril 2017

39 salariés (34,2 ETP) au 31 mars 2018

Administratif	Aide logistique Comptabilité et paie Direction Ressources humaines Secrétariat et accueil standard Sécurité et environnement
Animations	Animations
Commerce	Bazar Fabrication cosmétiques Bio Reparations velos Vente matériel puériculture occasion
Développement entreprise	Communication Relation clients, chargé d'affaires
Maraîchage	Autres productions Vente aux collectivités Vente aux particuliers
Prestations de service	Aide à la mobilité Aides administratives Animation jardins pied d'immeubles Conciergerie citoyenne Conciergerie entreprise Garde nature Gestion de salles Médiation sociale Ménage Services aux entreprises Support informatique Transport personnes Transport solidaire Visites à domicile
Ressourcerie	Collecte et tri déchets Fabrication objets bois



**EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE**

Travaux

- Fabrication objets tissu
- Vente objets fabriqués
- Demantelement menuiseries
- Entretien des espaces verts
- Petits travaux



**EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE**

EBE 58

Territoire de Loire, Nièvre et Bertranges

Ouvert depuis le 9 février 2017

73 salariés (59,39 ETP) au 31 mars 2018

Aide aux particuliers	Affouages Petits travaux Service mobilité Travaux de jardinage
Artisanat	Créations en bois Créations en métal
Direction	Coordinateur technique
Magasin	Achats
Maraîchage	Autres productions Vente aux collectivités Vente aux particuliers
Motoculture	Réparation matériels Vente matériels d'occasion
Pôle support	Commercial Communication Comptabilité Direction Ressources humaines Secrétariat Sécurité
Porteurs de projets	Commerce de producteurs Vente de bière Vente de vêtements et accessoires
Recyclerie	Livres & objets de collection Recyclevelos Ressourcerie
Services aux pros & collectivités	Services aux agriculteurs Services aux artisans Services aux collectivités Services aux forestiers



**EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE**

Élan

Territoire de Louques

Ouvert depuis le 10 avril 2017

28 salariés (22 ETP) au 31 mars 2018

Agroforesterie	Abattage petits arbres	
	Aide oléicole	
	Barrière anti sanglier	
	Débroussaillage	
	Désherbage	
	Ébourgeonnage	
	Élagage	
	Entretien de matériel de jardinage	
	Epierrage	
	Jardinage	
	Nettoyage souffleur	
	Taille de vigne	
	Transversal	
	Vendange	
	Multi services	Aide administrative
		Atelier Musicothérapie
Entretien sépulture		
Manutention		
Ménage		
Montage de meubles		
Nettoyage vitrines		
Petit jardinage		
Prestation aide admin comité local		
Prestation animation centre aéré		
Prestation gestion admin des old		
Recyclerie	Prestation ramassage encombrants	
	Prestation surveillance temps cantine	
	Réparation vélos	
	Transversal	
	Vaguemestre	
	Atelier Savoir Faire	



**EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE**

Support	<ul style="list-style-type: none"> Collecte Création Couture Création de meuble sur mesure Marketing / Communication Sensibilisation Transversal Vente Commercial Communication Comptabilité-finance DEVELOPPEMENT NOUVELLES ACTIVITES Direction Formation Informatique RH Secrétariat Sécurité
Toilette sèche	<ul style="list-style-type: none"> Atelier mosaïque Location ts Marketing / Communication Mobilier urbains Vente ts
Toilettes sèche	<ul style="list-style-type: none"> Transversal
Toilettes sèches	<ul style="list-style-type: none"> Entretien, fabrication de Toilette sèche
Tourisme	<ul style="list-style-type: none"> Location vélos Marketing / Communication Randonnées nature Transversal Visite commentée



**EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE**

Emerjean

Territoire de Villeurbanne-Saint-Jean

Ouvert depuis le 6 mars 2017

47 salariés (38,34 ETP) au 28 février 2018

<p>_ Couture Blanchisserie Cuisine _ Direction et facilitation _ Services Quartier _ Supports _ Travaux Environnement Jardin Couture Blanchisserie Cuisine</p>	<p>_ Couture Blanchisserie Cuisine _ Direction et facilitation _ Services Quartier _ Supports _ Travaux Environnement Jardin Confection-couture de sacs locaux et équitables dans nos locaux Entretien vêtements de travail Fabrication de confitures Production maison de pâtisseries orientales Réalisation de retouches sur des pièces données à des acteurs de l'ESS Retouche Couture Retouche couture rideau Leroy Merlin Table d'hôte Accompagnement à la marche des seniors Assistance aux clients d'un magasin Campagnes d'information Voisins Malins Cours particuliers et coaching scolaire Distribution de produits bio avec Vrac Onglerie Participation aux Portes Ouvertes du Booster Pose et rajouts de cheveux, tissage et tresse Prestation d'entretien du logement pour personnes en situation de handicap Conciergerie d'entreprise Lavage de voiture Clients Leroy Merlin Lavage voitures Zone d'activité Logistique Véhicules Entreprises Médiation dans les transports publics et sur</p>
<p>Services Quartier</p>	
<p>Supports</p>	



**EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE**

Travaux Environnement
Jardin

la voie publique
Ménage, sensibilisation pour entreprises
Prestation administrative pour entreprise
locale sur site client
Support au Club entreprises de St Jean
Collecte et traitement de biodéchets
alimentaires - Partenariat avec Détritivores
Embellissement logements
Jardin d'entreprise
Production de petits meubles pour l'Atelier
Emmaüs
Services à domicile ou en entreprise
ponctuels non récurrents au prix du marché



EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE

Esiam

Territoire de Mauléon

Ouvert depuis le 3 janvier 2017

55 salariés (44 ETP) au 31 mars 2018

Aide territoriale	Travaux commune Tri déchets
Commerce Création	Vente objets fabriqués Fabrication objets bois Fabrication objets tissu
Eboutique Espaces Verts	Vente objets fabriqués Bois chauffage Entretien des espaces verts Espaces verts Lombriculture
Prestations entreprises	Fabrication palette Prêt de personnel Soutien gestion epicerie Vente et accueil client
Prêt de personnel Services à la personne	Prêt de personnel Accompagnements sorties Animations Laverie Ménage (associations) Ménage (collectivités) Services à la personne Surveillance cantine Surveillance ecole
Support	Achats Communication Comptabilité Direction Direction Assistance TH Encadrement Gestion planning



**EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE**

Tourisme	Methode production sécurité
Transport	Relation clients commerce
	Support
	Transport interne
	Visites guidées
	Transport personnes (associations)
	Transport personnes (particuliers)
Tri déchets	Demantelement menuiseries
	Tri sélectif
Animation	Lien Social
Espaces Verts	Bucheronnage
	Vergers
Fabrication	Fab de Sommiers
Maraichage	Conserverie
Maraîchage	Maraîchage bio
Prestations	Location solidaire
	Vente ambulante pain
Prestations	Prestations de servi
Prestations	
Communes	Comité local
	Parc Matériel
Recyclage	Recyclerie
Support	Activités supports
	Qualité Sécurité
Travaux	Travaux bâtiment
Alimentation	Agriculture urbaine
	Epicerie solidaire Loos
	Restauration Loos
Développement durabl	Récupération - recyclage de métaux
	Ressourcerie bois
	Ressourcerie textile
Développement durable	Ressourcerie informatique
Habitat	ARA - rénovation logement
Mobilité	Garage solidaire
	Transport solidaire
Services aux habitan	Préfiguration d'activités
Services aux habitants	Assurance solidaire



**EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE**

Supports

Conciergerie de quartier
Autres services supports
Communication
Comptabilité - paie
Direction
Ressources humaines



EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE

La Fabrique

Territoire du Pays de Colombey et du Sud Toullois

Ouvert depuis le 16 janvier 2017

46 salariés (39 ETP) au 31 mars 2018

Animation	Lien Social
Espaces Verts	Bucheronnage
	Vergers
Fabrication	Fab de Sommiers
Maraichage	Conserverie
Maraîchage	Maraîchage bio
Prestations	Location solidaire
	Vente ambulante pain
Prestations	Prestations de servi
Prestations Communes	Comité local
	Parc Matériel
Recyclage	Recyclerie
Support	Activités supports
	Qualité Sécurité
Travaux	Travaux bâtiment



EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE

La Fabrique de l'emploi

Territoire de la Métropole européenne de Lille

Ouvert depuis le 26 juin 2017

76 salariés (72,02 ETP) au 31 mars 2018

Alimentation	Agriculture urbaine Epicerie solidaire Loos Restauration Loos
Développement durabl	Récupération - recyclage de métaux Ressourcerie bois Ressourcerie textile
Développement durable	Ressourcerie informatique
Habitat	ARA - rénovation logement
Mobilité	Garage solidaire Transport solidaire
Services aux habitan	Préfiguration d'activités
Services aux habitants	Assurance solidaire Conciergerie de quartier
Supports	Autres services supports Communication Comptabilité - paie Direction Ressources humaines



EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE

Literie laine du Grand Est

Territoire de la Colombey et du Sud Toulousain
Ouvert depuis le 22 février 2018

Literie laine

Fabrication laine
Tonte



**EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE**

Tezea

Territoire de Pipriac et Saint-Ganton

Ouvert depuis le 9 janvier 2017

62 salariés (45,78 ETP) au 31 mars 2018

Administration	Conciergerie Fonctions supports Prestations
Bâtiments	Maintenance de bâtiment
Espaces Verts	Prestation paysagères Prestations maraichage Tronçonnage bûcheronnage piquets
Médiation / Prévention	Ramassage dépôts sauvages Surveillance scolaire
Nettoyage	Lingerie Ménage propreté Nettoyage vitres vitrines
Recyclage	Création en bois de palette Recyclerie (magasin dépôts et déchetterie) Réparation palettes Upcycling (créatissus, créafêtes et upcycling)
Transport	Valoriste (huisseries, métaux, pneus) Commerce ambulant Coursier Nettoyage véhicules



**EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE**

13 Avenir

Territoire de Paris Berne

Ouvert depuis le 25 avril 2017

19 salariés (11,74 ETP) au 31 mars 2018

Activité de production	Atelier d'auto-réparation Réparation de vélos Textilerie
Activités de production Interne	Menuiserie Developpement d'activité support Travaux Internes
Services aux Entreprises	Cyclo-logistique Multi-services
Services aux particuliers/usagers	Ateliers & animations de quartier Comptoir bédier Comptoirs Nationale Comptoirs Patay Services Conciergerie Sénior Services de proximité
Services locaux de solidarité	Café Social Collecte invendus Jardins partagés Pépinière



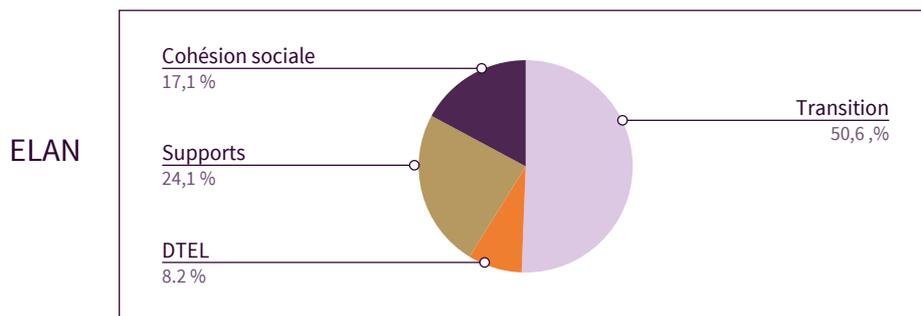
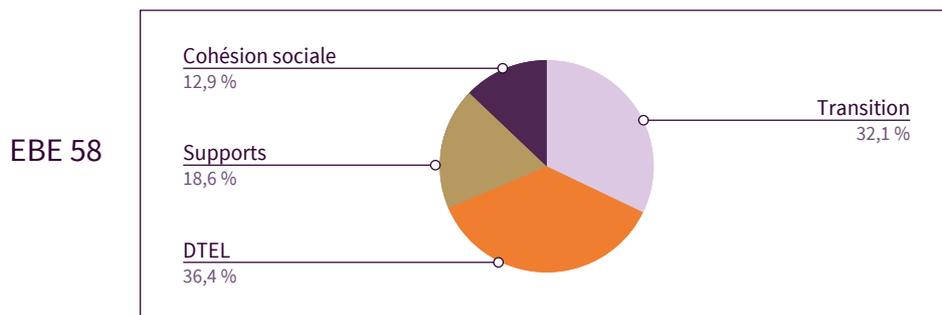
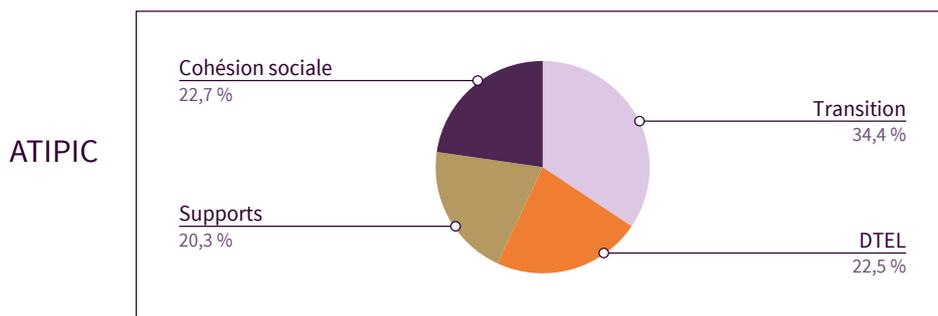
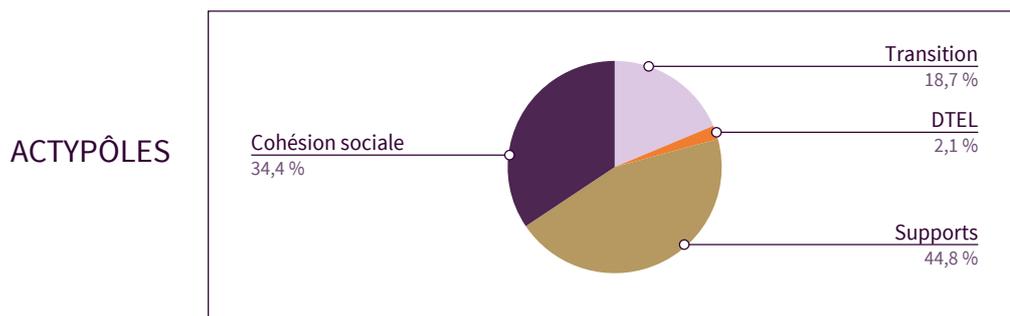
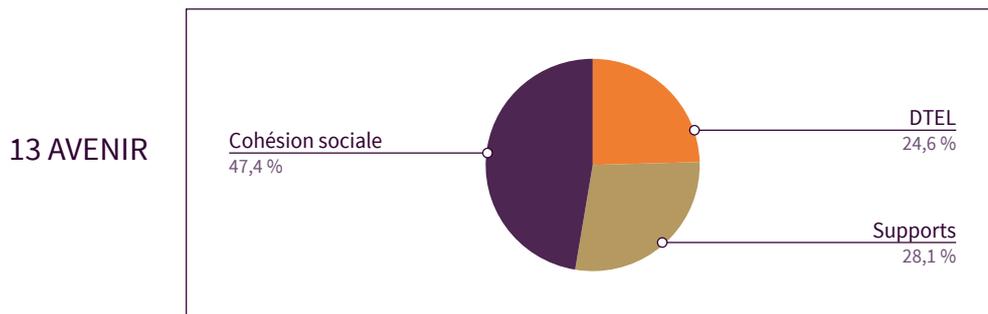
Répartition des activités par EBE

Annexe 2

Tableau des activités 2019

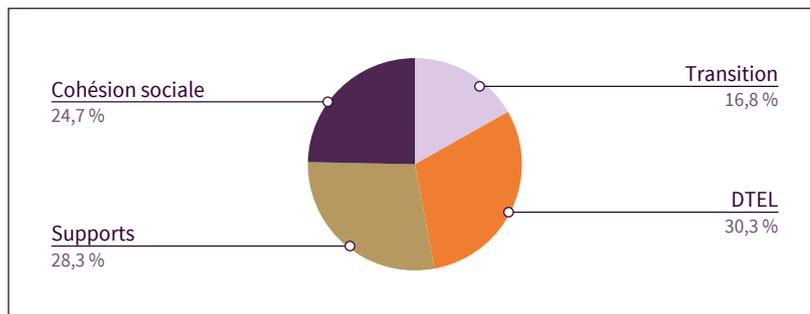
Activités/ Territoires	Développement du tissu économique local				Transition écologique				Cohésion sociale et lutte contre l'exclusion				Fonctions support EBE	
	Services aux entreprises	Patrimoine et tourisme	Productions locales	Commerce	Economie circulaire	Agriculture durable et consommation responsable	Ecomobilité	Lutte contre la précarité énergétique	Lien social, vie de quartier et culture	Services aux collectivités	Alimentation	Mobilité	Information, aide ou services aux habitants	
Colombelles	Conciergerie d'entreprise			Commerce de proximité	Revalorisation de matériaux de construction	Maraîchage Fabrication et vente de cosmétiques bio	Réparation de vélos		Animation de jardins partagés Agent de convivialité Conciergerie citoyenne Médiation sociale Accompagnement de personnes âgées pour sortir de l'isolement	Garde nature Gestion de salles		Déplacement solidaire	Accompagnateur de personnes en situation de handicap Animateur d'un point info-conseil Aide aux démarches administratives Aide à la remise en état de logements avant état des lieux Travaux de rénovation de façades	Fidélisation de clientèle Saisie et gestion analytique de projets Direction, administratif...
Jouques	Agroservices Lavage vitre et vitrines commerçants	Visites commentées du village Randonnées nature Location de VTT et vélos électriques			Fabrication et location de toilettes sèches Ressourcerie (mobilier...)		Réparation de vélos			Collecte d'encombrants Temps de surveillance cantine Gestion des obligations de débroussaillage Entretien de sépultures			Aide administrative Ménage et nettoyage Aide au jardinage Service à la personne de courte durée...	Direction, administratif...
Loire, Nièvre et Bertranges	Travaux agricoles		Coupe, vente à tarif social de bois et affouage pour particuliers Artisanat	Motoculture	Réparation de petit matériel Recyclerie	Maraîchage			Organisation d'événements	Services			Déménagement et débarras Petits travaux	Direction, administratif...
Mauléon	Laverie et repassage Fabrication de palettes Porcherie Ménage Transport de personnes	Camping Visites guidées		Dépôt de pain Loublande	Production d'objets en bois Confection et couture à partir de chutes de tissu Démantèlement d'ouvertures Transformation de palettes	Lombiculture				Entretien espaces verts Surveillance et ménage écoles	Épicerie solidaire Saint Aubin	Transport de personnes	Ménage	Direction, administratif, commercial, informatique, cuisine...
Métropole Européenne de Lille			Restauration		Ressourcerie (bois et textile) Récupération et recyclage de matériaux Ressourcerie informatique	Agriculture urbaine		Rénovation logement (ARA)	Service aux associations et animation d'événements Conciergerie de quartier pour les habitants	Epicerie sociale et solidaire	Garage solidaire Transport solidaire à la demande		Assurance solidaire Service de photocopies	Direction, administratif, commercial, préfiguration d'activités...
Paris 13	Conciergerie d'entreprise Publicité itinérante			Livraison dernier kilomètre pour une boulangerie de l'insertion	Conception de mobilier en palettes Collecte et redistribution des invendus alimentaires		Livraison en triporteur électrique		Conception et animation de jardins partagés Compost de quartier Organisation d'ateliers participatifs et de sorties collectives				Conciergerie senior Comptoirs et services de proximité	Direction, administratif, commercial... Développement d'activités
Pays de Colomby et du Sud Toulousain	Prestation de services Tonte (laine)		Bûcheronnage Production d'œufs Lingerie - Confection de matelas et accessoires de literie avec de la laine locale Conserverie	Vente ambulante de pain	Recyclerie	Maraîchage		Ambassadeur énergie	Mise à disposition et montage de matériel d'animation et de spectacle Animateur de lien social				Rénovation bâtiment Petite réparation mécanique et automobile Location solidaire	Direction, administratif, communication, commercial...
Pipriac et Saint-Ganton	Laverie et repassage Prestations (administratif) Prestations Maraîchage et paysagisme	Maintenance de bâtiment	Bois de chauffage et piquets châtaignier	Commerce ambulante avec produits des commerçants locaux	Recyclerie Mobilier en palettes Upcycling Valorisation huisseries, métaux, pneus				Surveillance scolaire et médiation Conciergerie	Services mairie		Coursier	Nettoyage véhicules et vitrines Ménage Livraison...	Direction, administratif, accueil, conciergerie
Saint Jean, Villeurbanne	Jardinage et nettoyage Support au club d'entreprises de Saint-Jean Conciergerie d'entreprise Prestations administratives ponctuelles Lavage et entretien de véhicules		Table d'hôte Confection de pâtisserie		Production de petits meubles (partenariat Emmaüs) Confection de sacs avec tissu upcyclé Collecte et compostage de biodéchets	Distribution de produits d'épicerie bio secs			Conciergerie de quartier pour les habitants				Cours particuliers et coaching scolaire Aide à la circulation et au stationnement Information des habitants (voisins mailés) Rétouche couture, cours de couture Petits travaux entretien et embellissement de logements Tressage et onglerie Jardinage et nettoyage	
Thiers	Support à l'entreprise (comptabilité, secrétariat, communication...)				Reconditionnement informatique Restauration de meubles Valorisation des déchets	Couches lavables		Diagnostic Eco-énergétique	Médiation dans les transports Café solidaire	Entretien des espaces verts		Garage solidaire Transport de personnes	Déménagement	Restauration pour les salariés Direction administratif...

Répartition des activités par territoires

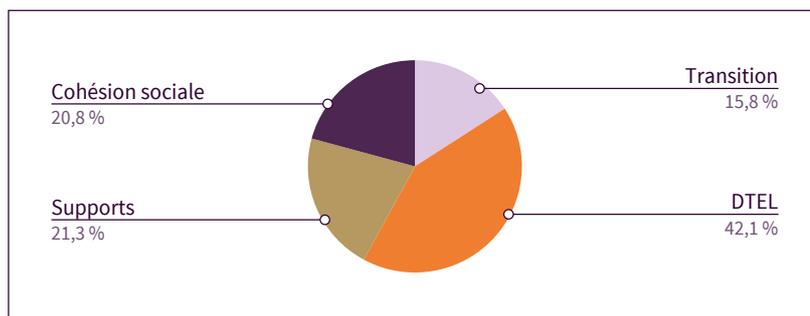


Répartition des activités par territoires

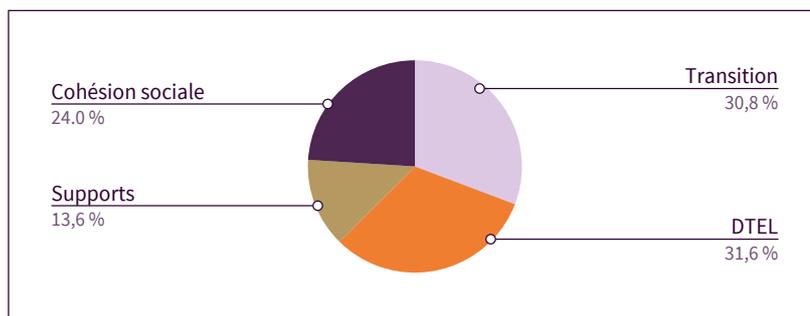
EMERJEAN



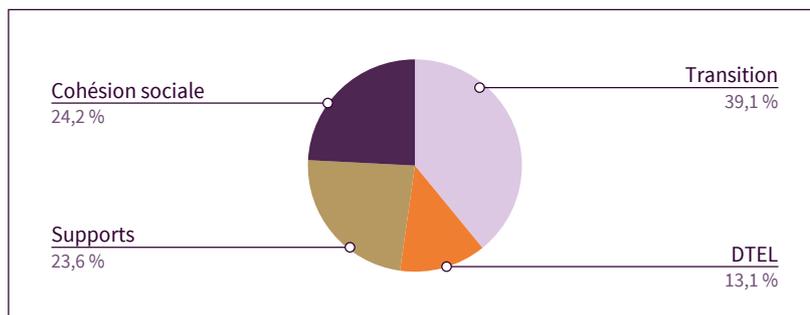
ESIAM



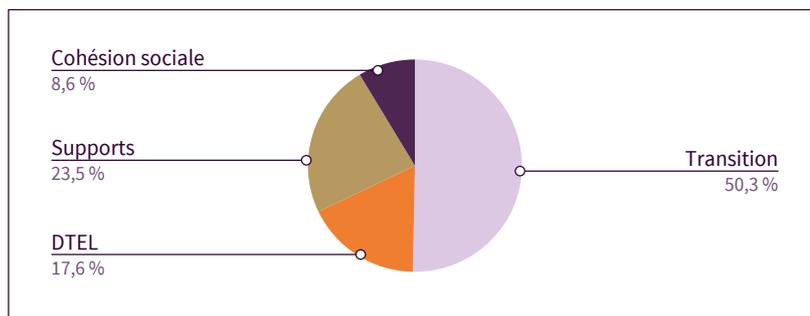
LA FABRIQUE



LA FABRIQUE DE L'EMPLOI



TEZEA





Bilans intermédiaires des territoires

Annexe 3

**« Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée »
sur le territoire de Colombey et Sud Toulinois**

Ce document a pour objet de poser quelques éléments d'analyse de la mise en œuvre de l'expérimentation « Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée ». Ce projet, mis en place suite à la loi et au décret d'application en juillet 2016 et pour 5 ans sur le territoire de la Communauté de Communes de Colombey et du Sud Toulinois, a pour objectif principal la résorption du chômage de longue durée.

Il s'agit, à partir des propositions des personnes privées d'emploi, de créer des emplois utiles, pérennes, sur des activités non concurrentes à celles présentes sur le territoire.

A. Le projet de territoire : acteurs et fonctionnement

B. Méthodologie développée – Impact du projet sur le territoire

1. L'exhaustivité : méthodologie ; gestion de la liste d'attente
2. La création d'activités. La non-concurrence.
3. Effets sur le territoire et spécificités du rural

C. Les salariés des Entreprises à But d'Emploi

CONCLUSION : Des points de progrès

A. Le projet de territoire : acteurs et fonctionnement

1. Fonctionnement du projet TZCLD sur le territoire : acteurs, missions

Le projet est porté par la Communauté de Communes de Colombey et du Sud Toulinois, territoire rural composé de 38 communes, engagé dans une dynamique de développement local depuis longtemps. Il se caractérise par sa richesse en termes de coopération, sa culture de projets qui mêlent des partenaires divers, sa capacité d'innovation. Suite à une mobilisation croissante des acteurs du territoire dès 2012, la Communauté de communes a voté à l'unanimité la candidature au projet TZCLD le 12 octobre 2016, et tous les membres du comité local de pilotage se sont engagés de façon explicite et manifeste.

Le comité de pilotage : composé des acteurs et partenaires du territoire, il est chargé de la gouvernance politique du projet, de piloter l'expérimentation dans le territoire, de veiller à son déploiement, d'assurer le suivi de sa mise en œuvre et de ses résultats, ainsi que son évaluation. Il est garant du cadre, des objectifs et des moyens : mobilisation territoriale, émergence d'activités, exhaustivité, non-concurrence, cadre pour les EBE, mais aussi de la traçabilité et de la mémoire du Projet (conditions de réussite du Projet).

Le bureau : un bureau plus restreint a été créé afin de :

- améliorer le pilotage de l'expérimentation et en assurer la régulation,
- favoriser la réactivité, le suivi de la mise en œuvre des décisions du comité local de pilotage

Les commissions : elles assurent l'opérationnalité et la réactivité du comité local, fournissent des éléments de réflexion et d'analyse ainsi que des pistes pour l'action de l'équipe projet. Les commissions se réunissent en moyenne une fois par mois.



- **Commission « Aux côtés des personnes »** : Veiller aux parcours et à l'accompagnement des personnes privées d'emploi : avant, pendant et après. Etre en appui lors de la mobilisation, durant les parcours et mobiliser le tissu socio-économique local pour favoriser les sorties.
- **Commission « Mobilisation et communication »** : Fédérer toutes les forces vives du territoire ou intervenant sur le territoire. Organiser des événements, créer des outils de communication, concevoir un lieu de ressources et d'informations. Proposer une stratégie de communication globale et un plan de communication en cohérence avec l'ensemble des acteurs concernés.
- **Commission « Mémoire et évaluation »** : Créer un observatoire de l'expérimentation. Évaluer et analyser les processus de réussite de l'expérimentation. Identifier les questionnements clefs et la démarche à mettre en œuvre pour y répondre. Permettre un effet « miroir » et proposer un regard distancié (fonction de « veille »)
- **Commission « Emergence d'activités »** : Garantir la bonne intégration de l'EBE dans le tissu économique local. Valider les activités à développer par l'EBE. Vérifier la non concurrence des activités développées. Mettre en place une procédure « d'alerte » ; être identifié auprès des acteurs du territoire
- **Commission « relations entre les 10 territoires, le Fonds et l'association »** : Assurer la qualité des relations entre le comité local et le fonds, et aussi avec les 9 autres territoires et l'association Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée. Mettre en œuvre la convention, créer un dialogue constant. Répondre aux exigences de la convention entre le Fonds et le Comité Local, permettre des échanges constructifs avec le Fonds et les 9 autres territoires.

L'équipe Projet, à ce jour équivaut à 5 ETP + 2 personnes ressources de la Communauté de Communes (5,2 ETP) est l'organe opérationnel du Comité Local de Pilotage.

Le volume en ETP représente un effort important pour la communauté de communes, et souligne l'investissement soutenu par les élus locaux.

Cette équipe est composée :

- 1 cheffe de projet TZCLD
- 1 coordinateur parcours
- Prestation de soutien animation et logistique avec l'EBE La Fabrique
- 10% agent développement économique de l'EPCI
- 10% agent développement social de l'EPCI

L'équipe est en charge de l'animation du projet dans sa globalité, et décline son action selon les axes suivants :

Parcours : Mobilisation des personnes privées d'emploi, à travers une démarche proactive d'information (porte à porte, rencontres collectives, entretiens individuels de proposition, lien avec l'EBE pour embauche). Permanences d'accueil des postulants en attente ; relation avec l'accompagnement interne de l'EBE

Mobilisation : développement et pilotage de la stratégie et du plan de communication ; communication sur le projet et l'expérimentation ; gestion d'un lieu de ressources, relations avec les Tailleurs de Bouleau (voir plus loin), animation du réseau d'échanges RECS, relations avec les partenaires

Mémoire-évaluation : gestion d'une banque de données ; recueil de données quantitatives et qualitatives, production de documents, compte-rendu et transmissions. Travail en articulation avec les « cahiers des charges » du Fonds et de la commission Mémoire

Activités : recueil des propositions et des besoins ; groupes de travail autour des activités en émergence ; recensement des activités ; préparation à la création d'activités, à l'articulation entre les propositions des volontaires et les besoins du territoire

Fonds et Territoires : gestion de l'information descendante et relais au Comité Local; travail avec les autres territoires, partage d'expériences ; bilans

Fonctionnement du Comité Local de Pilotage : préparation et animation des réunions du Comité Local, du Bureau, des commissions ; gestion administrative ; recherche de financements ; équipe projet élargie (participation des agents de développement + DGS de la communauté de communes).

Les Tailleurs de Bouleau (association de personnes privées d'emploi mobilisées sur le territoire) sont attentifs, avec les membres de la Communauté de communes et les différents partenaires, à associer les chômeurs de longue durée, non seulement pour faire émerger leur emploi, mais aussi pour mobiliser le territoire et contribuer à construire et conduire le projet au sein du comité local.

Cette association a pour but de promouvoir et mettre en œuvre de nouvelles perspectives pour les personnes en recherche d'un emploi, salariées ou non, et de dynamiser la vie locale. Elle a été créée en janvier 2016, **suite à la mobilisation mise en œuvre sur le territoire, afin de préserver et de développer la dynamique des premiers concernés : les personnes privées d'emploi.**

Ils font partie du Comité de Pilotage, et participe à l'animation, à compter de novembre 2017, de permanences à destination des postulants en attente.

Lors du point d'étape de septembre 2017 le Comité de Pilotage, élargi au Conseil d'administration de l'EBE, réaffirme le souhait et la nécessité d'associer les Tailleurs de bouleau et les salariés de la Fabrique à la gouvernance du projet et aux actions de mobilisation.

En mars 2019, les tailleurs de bouleau ont été élu par l'Assemblée générale pour occuper un siège au Conseil d'administration de la SCIC La Fabrique

L'Entreprise à But d'Emploi EBE, association T.E.S.T., nommée « La Fabrique » puis transformée en Société Coopérative d'Intérêt Collectif – Société Anonyme

Créée le 28 juin 2016, les premières embauches ont eu lieu le 16 janvier 2017.

Au 30/06/2019, elle compte 70 salariés dont 3 salariés non conventionnés : 1 Directeur général et 2 directeurs adjoints.

Elle a pour objet :

- Recruter les DELD du territoire
- Produire et vendre tout type de biens et services répondant à des besoins non pourvus
- Apporter des services utiles aux collectivités, entreprises, associations et particuliers du territoire, contribuant au développement local
- Encourager la création et adhérer à toute structure pouvant concourir à l'objet de l'association

Il a été décidé de transformer l'association en SCIC – SA pour permettre aux salariés d'être représentés au sein du CA et participer à la gouvernance de l'Entreprise à But d'Emploi.

Ainsi le 29 mars 2019, l'Assemblée Générale constitutive de la SCIC-SA a eu lieu et 18 administrateurs ont été élus par l'assemblée.

4 collèges sont créés :

- Collège salariés : 6 places
- Collège bénévoles : 5 places
- Collèges collectivités : 4 places
- Collège partenaire : 2 places

L'Entreprise à But d'Emploi EBE, Société Coopérative d'Intérêt Collectif – Société Anonyme à Responsabilité Limitée Lingerie Laine du Grand Est nommée : « De Laine en Rêves »

Le choix de créer une seconde EBE sur une activité « spécifique » permet de mobiliser les acteurs du territoire concernés par cette activité à savoir ici les éleveurs ovins et les professionnels de la laine.

Créée le 22 février 2018, elle compte au 30/06/2019 : 7 salariés dont 1 non conventionné : le Gérant.

Son activité consiste à valoriser la laine locale en la transformant en produits de literie : matelas, oreillers, couettes...

Les salariés, les éleveurs ovins et les collectivités territoriales sont actionnaires de la SCIC.

Cette stratégie de création de nouvelles EBE sur des activités « spécifiques » permet de créer de la coopération avec les acteurs privés pour partager la démarche TZCLD et ainsi créer de l'emploi supplémentaire.

A noter :

Une réflexion est engagée en 2019 avec les maraîchers et arboriculteurs pour créer une EBE ayant pour activité la transformation de fruits et légumes avec l'appui de la Chambre d'agriculture.

B/ Méthodologie développée par l'équipe projet – Impact du projet sur le territoire

1. L'exhaustivité : méthodologie ; gestion de la « liste d'attente »

Au cœur du projet, l'objectif majeur est de montrer **qu'un emploi, dans une EBE, a été proposé à chacune des personnes privées durablement d'emploi** (PPDE) sur le territoire.

Sur ce **critère d'exhaustivité**, le bilan de l'expérimentation a donc deux objectifs:

- apprécier la qualité du plan d'action mis en œuvre par le comité local pour contacter toutes les personnes concernées par l'expérimentation, inscrites ou non sur les listes de Pôle emploi, au démarrage et pendant la durée de l'expérimentation : tous ceux qui pourraient être volontaires ont les moyens de l'être
 - vérifier d'une part qu'un emploi a été proposé à toutes les personnes souhaitant être recrutées par l'EBE et d'autre part que le comité local est en mesure d'expliquer les éventuels non-recrutements de personnes volontaires.
- **Méthodologie mise en place par l'équipe projet pour l'exhaustivité et faire émerger les propositions d'activité**

Depuis le début de l'année 2017, l'équipe projet a effectué :

- La reprise de contact avec les personnes volontaires dès décembre 2016 (étant en situation de postulants volontaires)
- La reprise de contact (par téléphone) avec les personnes rencontrées entre 2015 et juin 2016 (période de mobilisation des personnes privées d'emploi du territoire)

Sur l'année 2017, 8 communes ont été choisies pour l'exhaustivité puis en 2018, 15 communes ont été déterminées pour bénéficier d'une démarche proactive réalisée par l'équipe projet afin que chaque personne privée d'emploi puisse acquérir l'information et les moyens de devenir postulant/volontaire sur le projet

Au démarrage de l'action, l'équipe projet organisait des rencontres tout publics dans les villages ; celles-ci étant peu fréquentées, il est apparu plus pertinent de contacter les habitants en faisant des journées de porte à porte pour informer sur le projet et inviter aux rencontres collectives les personnes éligibles. On préfère toujours le contact direct ou par téléphone, plutôt que le courrier postal ou électronique, qui reste d'un impact moindre.

A travers ces rencontres directes, le contact se fait plus facilement et incite les personnes à entrer dans le projet. Si parfois les personnes rencontrées en porte à porte ne sont pas concernées directement, elles peuvent connaître un ami, un voisin, un membre de leur famille qui soit privé d'emploi, les habitants deviennent ainsi ambassadeurs du projet.

Ce rôle d'ambassadeur peut être aussi porté naturellement par les salariés de la Fabrique. Ils sont associés dès que possible aux journées de mobilisation organisées par l'équipe projet, notamment pour le porte à porte.

La Mission Locale et Pôle Emploi informent les personnes concernées des dates de rencontres, et le Conseil Départemental adresse à l'équipe projet les listes de bénéficiaires du RSA.

Les conseillers de ces structures, ainsi que les assistantes sociales de secteur et la conseillère en insertion socio-professionnelle de l'Espace Emploi de Colombey, adressent directement des personnes concernées.

Les rencontres sur les villages avec les personnes privées d'emploi s'effectuent en trois temps :

1. Information sur le projet, son esprit, son déroulé, et comment chaque personne peut s'y inscrire. L'accent est porté sur l'inversion de la logique : c'est le demandeur d'emploi qui propose ses compétences et ses projets d'activité au territoire et à l'entreprise.
2. Atelier collectif : autour d'un échange sur les représentations de chacun autour du chômage, des employeurs, de l'administration ; autour de propositions d'activités utiles pour le territoire
3. Entretien individuel : la personne est invitée à s'exprimer sur « ce qu'elle sait faire », « ce qu'elle aime faire », ce qu'elle propose en première intention. Repérage de compétences.

Dans les 15 jours suivants cette première rencontre, un second entretien dit « de proposition », permet aux **volontaires** de devenir « **proposants** ».

- **Zoom sur l'atteinte de l'exhaustivité**

41% des personnes concernées ont été rencontrées au 30/06/2019 soit 211 personnes.

Cela correspond au nombre de personnes rencontrées sur le total des Personnes Privées Durablement d'Emploi (PPDE) sur le territoire.

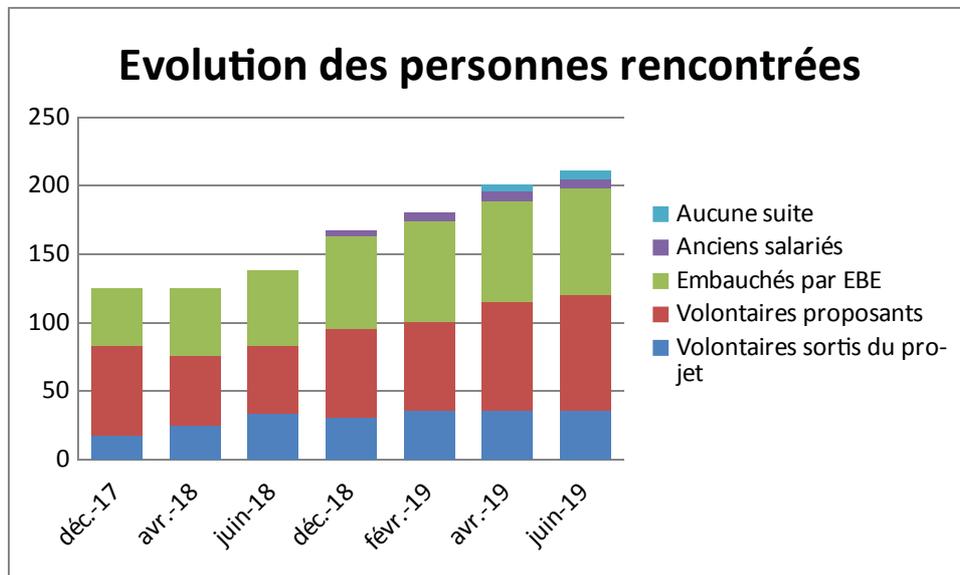
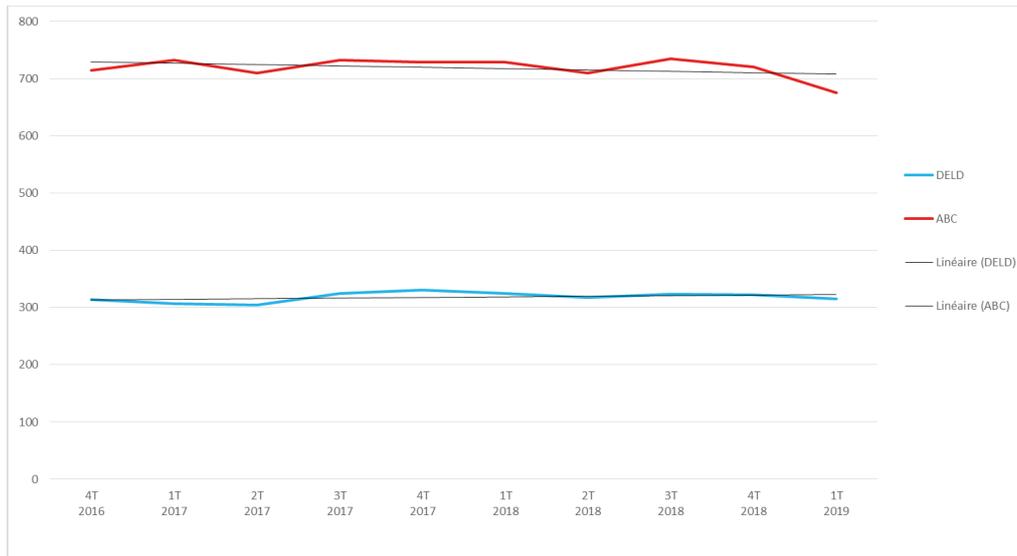
Calcul du nombre de PPDE au 02/2019

Inscrits PE	233
Inscrit PE et BRSA	117
BRSA	163
TOTAL	513

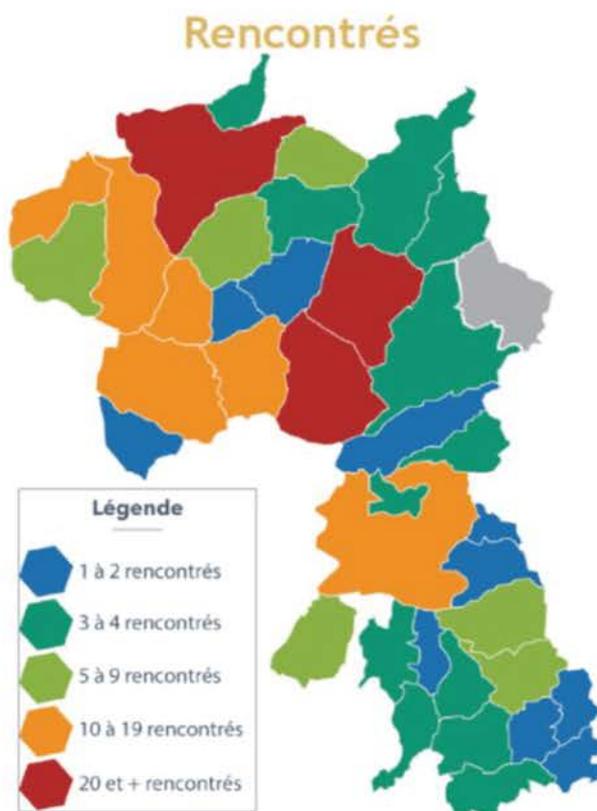
50% des personnes volontaires « disponibles » ont été embauchées au 30/06/2019.

Evolution des DELD et des Demandeurs d'emploi ABC

« Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée » sur le territoire de Colombey et Sud Toulinois - BILAN 2017, 2018 et 2019 »



36 personnes sont sorties du projet : 22 en activités, 2 en formation, 2 ont déménagé, 4 en convalescence, 1 en retraite, 5 injoignables



La mobilisation au plus proche des habitants a permis une représentation homogène des personnes rencontrées sur toutes les communes, sauf une.

Gestion de la « liste d'attente »

Mi 2019, 84 personnes sont sur liste d'attente. En moyenne, 10 personnes nouvelles sont présentes lors des rencontres sur les villages (une rencontre sur un village chaque mois).

Pour gérer la liste d'attente des volontaires, une permanence bimensuelle est mise en place à partir de novembre.

Les principaux objectifs sont : accueillir, écouter, renseigner, insuffler une dynamique collective et créer des moments conviviaux permettant l'appropriation du projet TZCLD.

Il est envisagé des interventions thématiques dans le cadre de ces permanences (en lien avec les partenaires du projet qui se sont déjà manifestés dans ce sens).

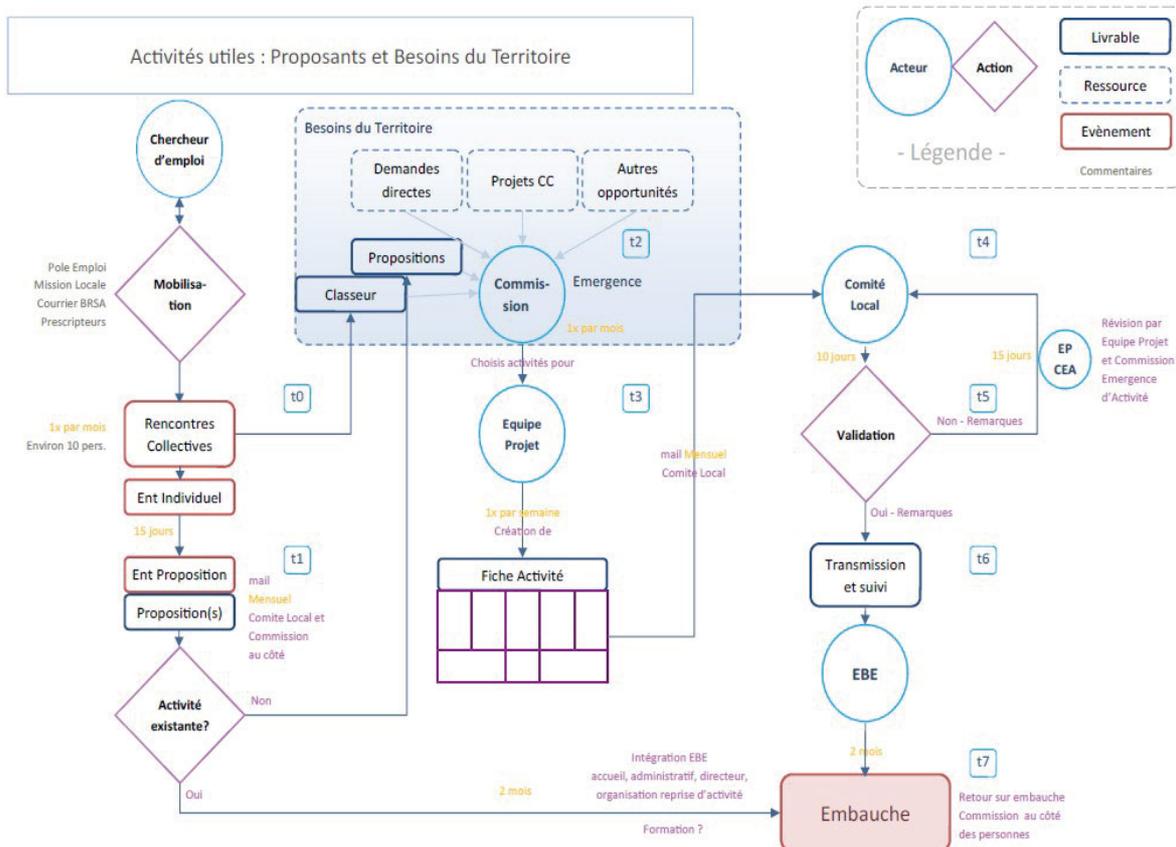
On pointe aussi l'utilité de remettre à jour régulièrement cette liste d'attente, dans la mesure où les situations sont mouvantes, les personnes ne préviennent pas toujours quand elles déménagent ou reprennent un emploi ou une formation.

1. La création d'activités. La non-concurrence.

A partir des propositions formulées par les volontaires ou du repérage des activités utiles au territoire, il s'agit :

- De déterminer si ces propositions peuvent devenir un emploi utile sur le territoire, vérifier l'adéquation entre proposants et besoins du territoire
- De s'assurer de leur caractère de non-concurrence
- De vérifier les conditions d'équilibre économique de l'activité ainsi créée
- De rechercher les moyens (finances, partenariats) de la mettre en œuvre

MODELISATION DE LA DEMARCHE



Points de vigilance du Comité Local, commission Emergence d'activités, pour garantir la non-concurrence

- Engager un dialogue systématique lorsqu'un même client de l'EBE apporte un chiffre d'affaire de 20 000 €/an (coût chargé d'un SMIC) ou 1607 h/an (nombre d'heure d'un ETP « travaillé ») afin de réfléchir à la création d'un emploi en interne
- Réfléchir à l'intérêt de créer une activité extérieure à l'EBE (en accompagnant la création d'activité) lorsque la structuration d'un marché nouveau permet de dégager un Chiffre d'affaires et un volume d'heures estimé suffisant (ordre de 25 000 €),
- Dans le cadre des prestations : garder à l'esprit la possibilité de créer un groupement d'employeur
- Vérifier l'impossibilité par les structures IAE et l'ESAT intervenants sur le territoire de répondre à la demande (ex : demande prestation espaces verts de la part d'une commune),
- Avoir une approche par « l'Offre des activités du territoire » qui nous permet de comparer si une activité reprise par l'EBE à la demande d'une collectivité territoriale est génératrice d'emplois ou de pérennité
- L'EBE ne peut répondre à un appel d'offre (appel à concurrence) (>25 000 €), l'intérêt de l'EBE peut se manifester suite à un marché déclaré infructueux ou suite à la manifestation d'un intérêt particulier par le commanditaire pour le projet social de l'EBE,

« Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée » sur le territoire de Colombey et Sud Toulinois

Ce document a pour objet de poser quelques éléments d'analyse de la mise en œuvre de l'expérimentation « Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée ». Ce projet, mis en place suite à la loi et au décret d'application en juillet 2016 et pour 5 ans sur le territoire de la Communauté de Communes de Colombey et du Sud Toulinois, a pour objectif principal la résorption du chômage de longue durée.

Il s'agit, à partir des propositions des personnes privées d'emploi, de créer des emplois utiles, pérennes, sur des activités non concurrentes à celles présentes sur le territoire.

A. Le projet de territoire : acteurs et fonctionnement

B. Méthodologie développée – Impact du projet sur le territoire

1. L'exhaustivité : méthodologie ; gestion de la liste d'attente
2. La création d'activités. La non-concurrence.
3. Effets sur le territoire et spécificités du rural

C. Les salariés des Entreprises à But d'Emploi

CONCLUSION : Des points de progrès

06/05/2019

Ateliers Numériques - Partenariat avec la MEEF et dans le cadre appel à projet Grand Est
Extension de la Prestation de Livraison de Pain

3. Effets sur le territoire et spécificités d'un territoire rural

La Communauté de communes du Pays de Colombey et du Sud Toulinois rassemble 38 villages dont la population va de 39 habitants pour le moins peuplé (Tramont Emy) à 1 283 habitants pour le plus peuplé (village de Colombey les Belles). La densité de la population est de 29.3 habitants au km², pour un total de 11 135 habitants.

Le territoire s'étend sur 35 km du nord au sud, 25 km d'est en ouest.

De par ce caractère rural, il y a peu d'activité économique. Cela nécessite, dans le développement des activités, de faire preuve d'inventivité, de créativité, et de développer l'attractivité du territoire.

Parallèlement, et par rapport à l'expérimentation TZCLD, il y a un risque de renforcer l'effet d'aubaine : les personnes, souvent peu mobiles géographiquement, attendent d'être éligibles au projet plutôt que de rechercher ailleurs et faire de la route ou déménager.

La mise en place de l'expérimentation Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée sur ce territoire a un impact certain sur :

- **La dimension humaine et sociale** : l'expérimentation crée de l'emploi et a permis à 83 personnes d'obtenir un CDI au SMIC à temps choisi. Ces personnes s'inscrivent de nouveau dans un parcours professionnel, incluant le cas échéant des possibilités de formation et d'évolution professionnelle. Dans les villages, les nouvelles activités permettent une amélioration du cadre de vie et le développement du lien social.

Il faut également noter les emplois liés créés pour le portage de l'expérimentation, au sein de l'équipe projet ou de l'EBE.

- **La dimension économique** : l'expérimentation crée de l'activité sur des besoins jusqu'alors non pourvus, et redynamise la vie économique du territoire. Les investissements de l'EBE se font autant que possible à l'échelle du territoire. De plus les salariés de l'EBE voient leur pouvoir d'achat augmenter.

L'EBE apporte des services à des petites entreprises ou associations, services qui seraient difficiles à trouver localement en CDD ou par d'autres prestataires. Enfin, les projets de développement envisagés doivent permettre de conforter indirectement des activités déjà existantes : par exemple valorisation de la laine de mouton, soutien d'une filière orge de printemps et des micro-brasseries locales (pour le projet de malterie), valorisation des produits des maraichers (pour le projet conserverie) ou création d'une filière autour du miel via la création de la miellerie collective.

- **La dimension citoyenne et démocratique** : la gouvernance se veut plurielle, et associe habitants, collectivités locales, bénévoles de divers horizons, partenaires institutionnels, usagers des services, associations et entreprises locales. D'autre part le renversement de vision face au chômage amène les personnes privées d'emploi à redevenir acteurs de leur parcours, à concevoir **l'emploi comme un droit**. Parallèlement, l'EBE doit travailler sur le concept **d'employabilité**. Chaque personne est une ressource.
- **La dimension environnementale** : les activités créées s'inscrivent dans une logique de transition : maraîchage nécessairement biologique, développement des circuits courts, tri

et valorisation des déchets, entretien des espaces (bois, espaces verts, cours d'eau...), lutte contre la précarité énergétique...

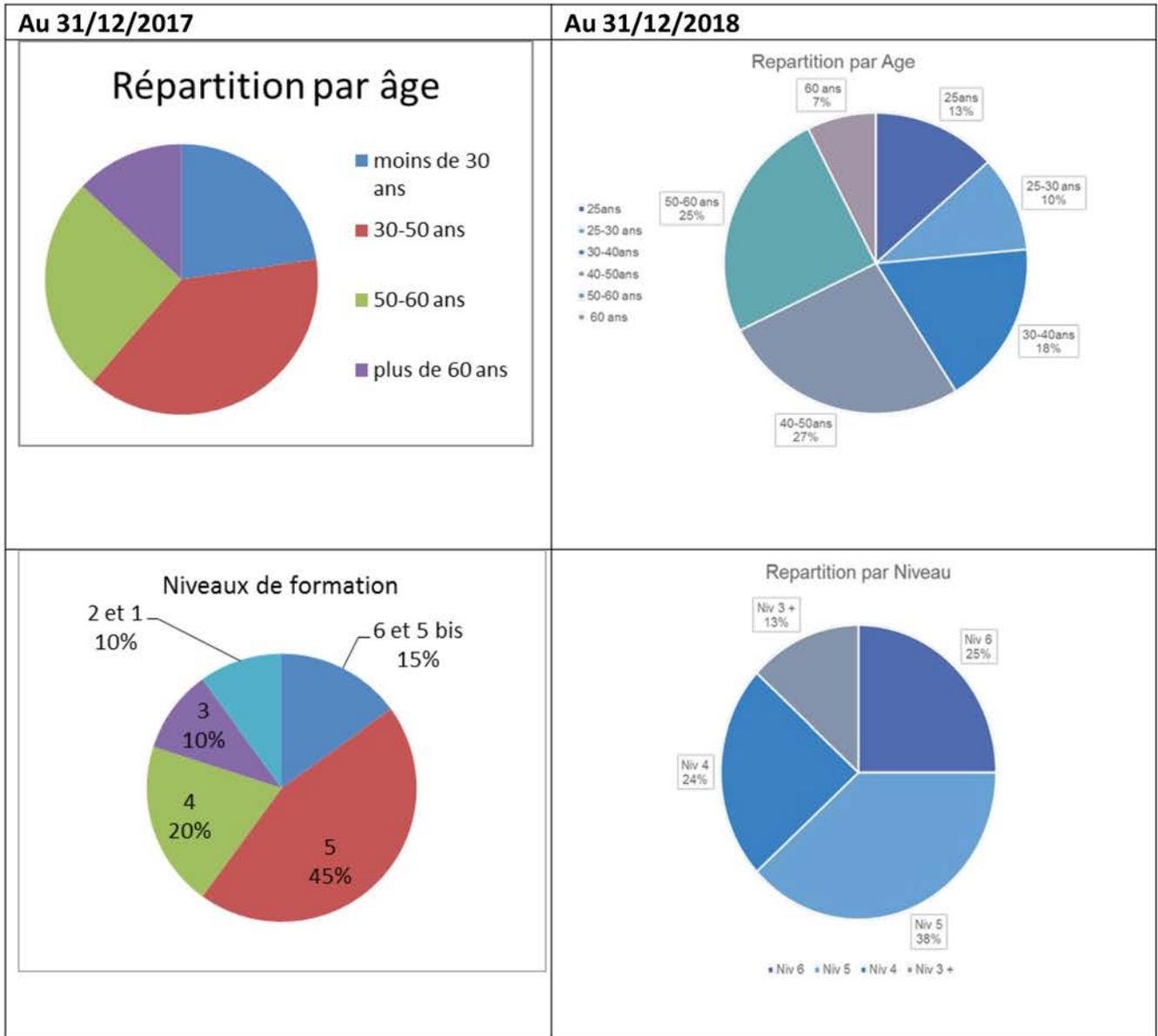
Dans ce « laboratoire » qu'est TZCLD, on met en place différentes activités nouvelles ; on observe et on évalue, en recherchant l'équilibre humain et financier. Ainsi on projette les possibilités suivantes :

- Le travail utile devient économiquement rentable
- Le travail devient moins utile et est abandonné
- Le travail est très utile et reste financé par les pouvoirs publics

Enfin, il faut souligner l'interaction forte entre l'expérimentation TZCLD et les différentes collectivités locales intervenant sur le territoire :

- Le Conseil Régional cofinance l'équipe Projet et l'EBE, participe activement au Comité Local.
- Le Conseil Départemental cofinance également les deux instances, établit une convention annuelle pour le suivi des bénéficiaires du RSA, participe très régulièrement aux réunions des commissions et groupes de travail ainsi qu'au Comité Local
- La communauté de communes participe au projet de multiples façons :
 - elle est **porteuse du projet**
 - elle cofinance **l'équipe Projet** (salaires 2 ETP); elle paie une prestation de services à la Fabrique; elle met à disposition temps et compétences des agents de développement social et économique (0.2 ETP)
 - elle conventionne plusieurs prestations avec la Fabrique : gestion du parc matériel, SLIME, bardage sur la base de loisirs, entretien de cours d'eau, ...
 - elle met à disposition des bâtiments, des locaux et a des projets d'investissement conséquent en vue de conforter le projet (rachat du site de la Fabrique, réhabilitation d'un bâtiment en vue d'y installer la miellerie collective, ...)
- Plusieurs communes s'engagent également
 - aux côtés de la Fabrique par le biais de prestations (travaux forestiers, lien social)
 - présence active de certains maires dans les commissions et groupes de travail
 - accueil de l'équipe Projet lors des rencontres dans les villages

C. Les salariés des Entreprises à but d'emploi



3/4 des salariés ont choisi et obtenu de travailler à temps plein.

A mi-parcours, les femmes représentent 30% des effectifs embauchés.

20% des personnes sont reconnues travailleurs handicapés. Un travail avec l'AGEFIPH est en cours.

63% des salariés ont un niveau 5 et inférieur.

Nécessité d'améliorer l'intégration des bénéficiaires du RSA (13 sur 83 personnes). Les bénéficiaires du RSA représentent plus de 50% des PPDE (inscrits ou non à pôle emploi). Or l'équipe projet n'a rencontré que 25% des BRSA du territoire à l'heure actuelle, et seulement 5% du total ont été embauchés.

CONCLUSION : des points de progrès

A mi exercice de l'expérimentation Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée, on peut mettre en exergue :

Des points positifs

- Mise en place d'une ingénierie de projet permettant de conjuguer les énergies et les motivations d'acteurs très différents : comité local, commissions, groupes de travail
- Création de 83 emplois pour des personnes privées durablement d'emploi, et création / structuration des activités correspondantes (les personnes sont embauchées sur les activités prêtes à démarrer ou existantes)
- Création d'activités de services ou de production à valeur ajoutée sur le territoire
- Adhésion des habitants à la démarche pro active vers les personnes privées d'emploi.
- Engagement des personnes concernées dans l'expérimentation TZCLD (peu de « déperdition » des personnes informées)
- A travers des points d'étape successifs, les difficultés rencontrées ont été traitées collectivement (septembre 2017 : réalisation d'un point d'étape par 2 membre du comité local de pilotage et septembre 2018 : intervention du mécénat de compétences via la Fondation EIFFAGE sur un audit organisationnel). En 2019, les nouveaux membres du Conseil d'Administration de la SCIC La Fabrique réalisent un diagnostic de situations : organisationnel, financier, management.

Des points de progrès

- S'adapter aux compétences des personnes et aux opportunités offertes par le territoire
- Etre attentif à l'intégration des bénéficiaires du RSA au sein de l'expérimentation
- Dynamiser le temps d'attente des personnes volontaires non encore embauchées
- Aller encore davantage vers les entreprises
- S'inscrire plus résolument au sein du réseau de l'ESS,
- Permettre une lisibilité sur le modèle économique des activités des EBE
- Garder l'esprit du projet : construire le projet avec toutes les forces vives, en premier lieu les personnes privées d'emploi et les salariés.

Des points de vigilance :

- Besoin important d'ingénierie pour le montage de nouvelles activités (et donc de nouvelles embauches)
- Besoin de structuration pour des entreprises qui se diversifient et augmentent régulièrement leur nombre de salariés (accompagnement via un Dispositif Local d'Accompagnement sur la mutualisation des fonctions supports)
- Gestion de temps différents :
 - Urgence du quotidien pour le fonctionnement sur les chantiers et auprès des clients
 - Temps court des demandeurs d'emplois qui souhaitent être embauchés très rapidement

« Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée » sur le territoire de Colombey et Sud Toulinois - BILAN 2017, 2018 et 2019 »

- Temps très réduit de l'expérimentation (il ne reste que 2 ans)
- Temps long de projets complexes et nécessitant des investissements en ingénierie, financements, constructions importants (par exemple la miellerie, la malterie, la conserverie, ...)

Note sur les premiers résultats et enseignements de l'expérimentation TZCLD à Colombelles

Introduction

L'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée a commencé [en décembre 2015](#) à Colombelles.

Après un long et important travail de préparation, l'entreprise à but d'emploi (EBE) [ATIPIC Emplois Nouvelle Génération](#) ouvrait ses portes en [avril 2017](#). Deux ans et demi plus tard, 4 ans après le lancement du projet, de premiers enseignements peuvent être tirés, qui peuvent utilement alimenter la réflexion sur l'extension de l'expérimentation.

Pour porter un regard sur le travail réalisé et ses résultats, il est important de rappeler les fondamentaux du projet:

- il s'agit d'un **projet de création d'emplois nouveaux pour toutes les personnes privées d'emploi depuis un an**, et non d'un projet d'insertion. La réussite de l'expérimentation doit donc avant tout être évaluée à l'aune de la baisse du chômage de longue durée sur le territoire (par la mise en oeuvre de travaux n'empiétant pas sur l'activité des entreprises locales);
- le fait que des salariés sortent de l'EBE vers un autre emploi est bien sûr très souhaitable, et les résultats en la matière doivent être regardés, mais ce n'est pas un objectif en soi. L'objectif est le plein emploi volontaire qui sera réalisé dès l'instant où il n'y aura plus de personnes privées d'emploi depuis un an sur le territoire (que celles-ci aient été embauchées par les entreprises locales ou par l'EBE).

1. Premiers résultats

Les chiffres du tableau ci-après rendent compte du travail accompli jusqu'à présent pour avancer vers la réalisation de l'exhaustivité.

A noter que le nombre de personnes non encore contactées indiqué est une estimation sur laquelle il subsiste beaucoup d'inconnu, certaines personnes privées d'emploi n'étant répertoriées dans aucune catégorie administrative (en particulier certains jeunes), et l'accès aux listes nominatives pour celles qui sont répertoriées étant impossible pour des raisons de protection des données personnelles.

Indicateurs d'exhaustivité	Chiffres à l'habilitation (fin 2016)	Chiffres au 13/12/18	Chiffres au 11/03/2019
Nombre de PPDE :	260 (recensement PE avril 2016)		
- liste Pôle emploi			
- hors liste pôle emploi (à préciser)			
PPDE informés	+110	232	240
PPDE rencontrés	110	232	240
PPDE volontaires identifiés	99	217	222
PPDE volontaires sortis de la privation d'emploi :	30	150	161
- embauche par un employeur existant	6	14	15
- embauche en EBE	0	53	61
- formation	3	7	7
- autres (CDD, CDD-I, Interim, parcours spécifique)	21	76	78
<i>CDD</i>	<i>11</i>	<i>20</i>	<i>21</i>
<i>CDD-I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>2</i>
<i>Interim</i>	<i>6</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
<i>Parcours spécifique</i>	<i>2</i>	<i>9</i>	<i>8</i>
<i>Déménagement</i>		<i>19</i>	<i>19</i>
<i>Sans nouvelles</i>		<i>16</i>	<i>18</i>
Nombre de salariés en EBE	0	53	61
Objectif d'exhaustivité	69	67	61

1.1 Le «plein emploi volontaire» en point de mire

Presque 70 ex-chômeurs de longue durée ont été embauchés par ATIPIIC. Même s'il reste une part d'inconnu sur le nombre de personnes restant à recruter parmi les personnes non encore contactées, il est probable qu'environ la moitié de l'effectif potentiel ait été embauché. C'est donc une partie importante du chemin vers le «plein emploi volontaire» qui a été effectuée.

Par ailleurs, la remobilisation des DELD générée dans le cadre de l'expérimentation, a permis le retour à l'emploi (CDI/CDD/CDDI) ou à la formation de plus de soixante personnes.

1.2 Les premières sorties de l'EBE

Parmi les 70 personnes recrutées, 5 ont quitté l'entreprise:

- 2 vers un autre emploi en CDI ou CDD ;
- 1 pour la retraite;
- 1 pour qui l'engagement en CDI ne concordait pas à ses aspirations personnelles ;
- 1 personne a été licenciée.

Enfin, 1 personne qui devait être embauchée n'a pu assurer ses missions en période d'essai: la cellule emploi garde le lien avec elle pour permettre son embauche sur une autre activité.

1.3 La fluidification du marché de l'emploi local

L'expérimentation repose sur la construction d'une mobilisation locale de tous en faveur de l'emploi. Celle-ci représente une part importante du travail réalisé par l'équipe d'animation du Comité Local piloté par la ville de Colombelles, porteur opérationnel de l'expérimentation et consiste à fédérer l'ensemble des parties prenantes - élus, entreprises, associations, demandeurs d'emploi, institutions;.. - autour du projet.

Il en résulte que:

- certains de ces acteurs qui ne se côtoyaient pas - en particulier les demandeurs d'emploi et le tissu institutionnel - ont appris à se connaître et à s'apprécier: des barrières sont tombées et les représentations des uns sur les autres ont évolué dans un sens positif;
- la Cellule Emploi, par son implication dans l'expérimentation, est mieux repérée comme une ressource par les entreprises qui cherchent du personnel et parvient à les associer aux actions de remobilisation des PPDE (module culture d'entreprise). On peut ici s'arrêter sur le rôle spécifique de la cellule emploi municipale (service créé lors de la candidature de la ville à l'expérimentation) dans l'accueil quotidien des demandeurs d'emploi sur le territoire, leur information et leur accompagnement dans l'expérimentation et plus globalement dans leur parcours vers l'emploi ;
- les compétences des salariés d'ATIPIIC sont rendues visibles sur le territoire (particulièrement lorsqu'ils effectuent des prestations auprès des habitants) ;
- des partenariats spécifiques soutenus par COORACE et chantier-école ont permis la formation de salariés avant embauche via des SIAE.

Tous ces facteurs contribuent à ce que **des entreprises et des citoyens s'adressent de plus en plus souvent à ATIPIIC lorsqu'ils cherchent des services. Et cette dernière est de mieux en mieux armée pour répondre aux demandes :**

- par l'expérience acquise, pour les services créés depuis l'ouverture
- par la capacité d'inventer des réponses nouvelles à la demande
- par ses liens avec les partenaires du Comité Local.

1.4 Les premiers signes d'une société de plein emploi

Les effets positifs de l'expérimentation se font déjà sentir :

Pour les salariés de l'EBE

- **mieux-être des personnes et de leurs proches:** certains salariés qui n'étaient pas partis en vacances depuis des années ont enfin pu se les offrir avec leur famille; d'autres qui vivaient dans des logements exigus ont pu déménager grâce au CDI; d'autres encore se sont acheté un nouveau véhicule ou ont engagé des démarches pour passer le permis de conduire...
- **confiance en soi et motivation retrouvées:** des personnes sont transformées par le fait de retravailler, de prendre conscience de leurs capacités, de «*savoir pourquoi elles se lèvent le matin*». Elles soulèvent notamment l'émotion ressentie au moment de la signature des contrats alors qu'elles n'avaient plus de perspectives.
- **fierté de gagner sa vie par son travail** « même si c'est parfois difficile, on a une feuille de paie à la fin du mois »
- **liens familiaux et sociaux renoués** grâce à l'emploi (salariés qui ont pu reprendre contact avec leur famille parce qu'ils ne vivaient plus la «honte» du chômage; droit d'accueillir leurs enfants placés retrouvé par des parents; personnes très isolées qui ont retrouvé une vie sociale grâce aux liens créés avec leurs collègues...)
- **santé :** de nombreux salariés ont pu engager des frais de santé qu'ils avaient écartés depuis plusieurs années (frais dentaires et ophtalmologie notamment)

Pour le territoire, ses entreprises, ses habitants...

- **nouveaux services à la population** développant le lien social et améliorant la qualité de vie sur le territoire: visites de convivialité, transport solidaire, aide administrative, activités de recyclage, appui aux déménagements, gestion du bois communal, maraîchage, petits travaux chez les personnes à faible revenu, conciergerie pour répondre aux multiples besoins du quotidien (gardes d'animaux, surveillance de maison...), animations....
- **maintien du commerce de proximité :** reprise par l'EBE d'une quincaillerie et développement des activités
- **partenariats dynamisants d'ATIPIIC avec des entreprises locales** souhaitant s'engager dans des démarches de développement durable (appui aux actions de recyclage des déchets)
- **participation à la vie démocratique locale :** les salariés sont redevenus visibles dans l'espace public et les manifestations locales. Ils sont notamment très actifs au sein du conseil citoyen.
- **relance de la consommation:** le gain de pouvoir d'achat apporté aux salariés d'ATIPIIC par leur emploi repart en grande partie dans les commerces locaux, d'autant qu'un quart d'entre eux n'ont pas de moyens de locomotion et ne font leurs courses qu'en proximité.

2. Premiers enseignements

2.1 Sur la faisabilité de l'expérimentation

Ce n'est pas le travail qui manque

Ce postulat de l'expérimentation est confirmé. Trouver suffisamment de travail sur le territoire pour l'ensemble des salariés d'ATIPIC n'a pour l'instant posé aucun problème. Le long temps de préparation avant l'ouverture de ATIPIC a permis tout à la fois de bien mobiliser les acteurs du territoire pour qu'ils apportent de l'activité à l'EBE, et de faire un travail approfondi pour repérer tous les travaux utiles non mis en œuvre sur le territoire.

Ce travail a été tout particulièrement mené avec les PPDE qui ont pu exprimer avec leur regard d'habitant des besoins non satisfaits sur le territoire. Cette expertise a permis la mise en œuvre de groupes de travail débouchant sur la création d'activités nouvelles au sein de l'EBE.

Au fil du temps, les acteurs locaux comprennent mieux le positionnement d'ATIPIC et ce qu'elles peuvent en attendre, ce qui permet d'imaginer avec eux de nouvelles pistes d'activité. De même, suite à un important travail de communication en direction des particuliers, ceux-ci repèrent de mieux en mieux les domaines sur lesquels ils peuvent solliciter l'EBE et les prestations se développent.

La difficulté est davantage dans la faible solvabilité d'une part conséquente de ces travaux, et dans la complexité à les organiser du fait de leur caractère très diversifié et émietté.

Il est possible de réaliser le plein emploi volontaire

Cela a déjà été évoqué. Le chemin parcouru en matière de recrutement rend tout à fait crédible l'atteinte de l'exhaustivité et son maintien dans la durée, pourvu que la contribution au développement de l'emploi se situe à un niveau adapté aux besoins des EBE.

2.2 Sur la méthode

Le temps de préparation et la mobilisation du territoire sont essentiels

La durée de la phase de préparation s'est révélée un facteur de réussite essentiel. Il faut du temps pour que cette expérimentation complexe soit bien comprise et acceptée sur le territoire, puis que des acteurs - entreprises, élus, citoyens... - «y croient», en deviennent parties prenantes et y jouent un rôle moteur. Cela implique de nombreuses rencontres collectives et individuelles, beaucoup de temps d'explication et d'écoute. On constate néanmoins une forte fréquentation des réunions collectives dans cette phase de mobilisation. De toute évidence, l'expérimentation interpelle, questionne et attire.

Cette démarche de mobilisation doit être renouvelée et poursuivie sur la durée car la mobilisation des acteurs n'est jamais complète et acquise définitivement. La compréhension et l'adhésion à l'expérimentation se fait par le prisme de l'expérience.

Ouvrir l'EBE sur un territoire insuffisamment préparé, c'est s'exposer à de nombreuses difficultés:

- un territoire qui s'engage sans adhérer vraiment aux objectifs du projet (en particulier l'exhaustivité du recrutement);
- des entreprises qui craignent la concurrence déloyale et freinent la mise en œuvre;

- un volume d'activité insuffisant pour faire face à la montée en charge rapide qu'impose l'expérimentation;
- un comité local qui n'est pas suffisamment ancré sur le territoire et pluriel pour prendre les bonnes décisions (l'implication des entreprises locales est essentielle à son bon fonctionnement).
- ne pas être en capacité d'accueillir les salariés dans des locaux adaptés et suffisamment dimensionnés

Organiser une EBE demande du temps et y associer les salariés est un gage de réussite

S'agissant d'ATIPIC, le choix de gouvernance s'est tout de suite porté sur une forte implication des salariés dans le Conseil d'Administration de l'entreprise. Le collège salarié est donc totalement acteur des orientations et décisions relatives à la gestion de l'EBE.

Après deux années essentiellement consacrées au développement des activités et des embauches, ATIPIC a aujourd'hui atteint une taille critique qui lui impose de se structurer durablement.

L'entreprise ne pouvant réaliser que très peu de recrutements extérieurs pour des raisons financières car il se serait agit d'emplois non éligibles à la contribution au développement de l'emploi, mais aussi pour des raisons de principe puisque la philosophie de l'expérimentation est de permettre aux salariés d'exprimer tout leur potentiel et donc de rechercher d'abord parmi ceux-ci les personnes aptes à assurer les différents postes à responsabilité de l'entreprise, il a fallu imaginer une organisation avec des salariés que par définition ATIPIC ne pouvait sélectionner.

Ainsi, depuis début 2019, des réunions et ateliers ont été copilotés par le CLE afin de :

- Définir des pôles d'activités s'appuyant majoritairement sur l'organisation naturelle mise en œuvre dans la structure, sauf pour les prestations qui ont été scindées en deux pôles distincts à destination des habitants et des entreprises.
- Au sein des pôles, identifier un référent, leader naturel légitimé par l'équipe et un appui administratif
- Lister les responsabilités attachées aux fonctions d'encadrement intermédiaire. Cette liste des tâches a été construite dans le cadre de groupes de travail réunissant la direction et les salariés identifiés comme référents de pôles, avant d'être validée par le Conseil d'Administration.

Enfin, avec l'appui du CLE, un soutien régulier intervient auprès des salariés dans la pédagogie de l'expérimentation et la consolidation de leur(s) activité(s) au sein de l'EBE.

2.3 Sur les moyens requis

La contribution au développement de l'emploi (CDE) doit se situer au niveau adéquat

Plusieurs facteurs montrent l'importance d'une CDE maintenue à son niveau initial :

- Activités rentables / non rentables : l'expérimentation doit aussi servir à mettre en œuvre des activités socialement utiles au territoire mais peu voire pas rentables (exemple des visites de convivialité à domicile auprès des personnes âgées isolées).
- Difficulté à faire coïncider augmentation du chiffre d'affaires, montée en compétences et intégration en continu de nouveaux salariés.

- Critères propres à l'expérimentation : embauche inconditionnelle (temps choisi et absence de sélection des salariés), complémentarité de l'emploi, territoire d'intervention limité.
- Nécessité de mettre en œuvre des fonctions solides de direction et d'encadrement intermédiaire non financées par la CDE.

Les 25 premiers mois d'activité d'ATIPIIC montrent que, même si des marges de progression existent (l'entreprise y travaille activement), l'équilibre économique sera difficile à atteindre au niveau où se situe actuellement la CDE.

L'EBE doit être suffisamment dotée en Fonds propres au démarrage

Comme toute entreprise, ATIPIIC a besoin de fonds propres pour investir, couvrir les déficits des premières années et son besoin en fonds de roulement. Mais sa croissance étant inhabituellement rapide en raison de l'objectif d'exhaustivité, le besoin est particulièrement important: la diversité des activités rendue nécessaire par la diversité des aptitudes de ses salariés qu'elle ne choisit pas et qui doivent chacun trouver un emploi adapté dans l'entreprise implique des investissements conséquents (mais raisonnables au regard du nombre de postes créés).

Or, il n'a pas été prévu dans le cadre initial de l'expérimentation de doter les EBE en fonds propres. Grâce à la diligence de l'Etat et de ses services, des solutions ont pu être trouvées pour couvrir une grande partie du besoin. Mais ces réponses exceptionnelles ne sauraient constituer une solution pérenne et, **si l'expérimentation doit être étendue, il est indispensable qu'une dotation des EBE en fonds propres soit prévue et qu'elle se situe au niveau requis.**

L'EBE doit disposer de moyens exceptionnels en matière de formation

Son effectif est en lui-même «exceptionnel», puisqu'il réunit toutes les personnes habitant le territoire qui sont aujourd'hui rejetées par le marché du travail. Leur besoin de formation est donc en moyenne nettement plus important que dans une entreprise classique. **En outre, certains salariés bénéficient d'une formation initiale qui ne correspond pas à l'activité sur laquelle ils souhaitent travailler au sein de l'EBE.**

Cela s'est vérifié dans ATIPIIC depuis son ouverture. Beaucoup de salariés ont du potentiel mais manquent de formation pour assumer pleinement les missions qui leur sont confiées et pouvoir évoluer professionnellement :

- au-delà de l'accompagnement individuel proposé par notre cellule emploi, des actions de remobilisation collective dites « modules culture d'entreprise » ont été mises en place. Ce cursus comprend des modules transversaux (visites et stages dans des entreprises du territoire, ateliers de reprise de confiance en soi, découverte de l'expérimentation TZCLD, pratique de l'outil numérique, séances de créativité pour penser des activités utiles au territoire, mise en œuvre d'une animation collective ..);
- par ailleurs, l'entreprise fait le maximum pour former ses salariés une fois embauchés, en s'appuyant sur son OPCO (AGEFOS). Elle a ainsi mis en place des formations collectives (premiers secours, tableur Excel) et des remises à niveau (permis B, CACES, habilitation électrique...).

La mise en œuvre et le financement de ces actions sont loin de répondre à tous les besoins. **Un groupe de travail dédié au développement de formations en amont et surtout en aval de l'embauche a été récemment mis en œuvre. Il associe la région, l'OPCO, les syndicats et l'EBE. Il a notamment pour objectif d'inciter une évolution de la politique**

publique régionale dans l'appui au financement de formations pour les salariés, en complément de l'intervention de l'OPCO.

Il serait donc très souhaitable que l'extension de l'expérimentation soit l'occasion d'apporter une réponse à cet important besoin de formation.

Le financement de l'animation territoriale doit être sécurisé et pérennisé

L'expérimentation «Territoires zéro chômeur de longue durée» est avant tout, comme son nom l'indique, **un projet de territoire**, piloté par le «Comité Local pour l'Emploi» (CLE), présidé par des élus locaux, qui doit assumer toutes les missions nécessaires à la bonne mise en oeuvre de l'expérimentation.

Certes, cette dernière s'appuie sur la création d'une entreprise à but d'emploi (EBE), ATIPIIC, qui y tient un rôle essentiel, mais l'entreprise n'est qu'un outil au service de l'objectif et de nombreuses missions opérationnelles sont à assurer à l'extérieur de celle-ci, au titre du CLE, par l'équipe d'animation territoriale, notamment:

- créer localement le contexte nécessaire à la réussite de celle-ci (mobilisation des acteurs du territoire, repérage et accompagnement vers l'EBE des personnes privées d'emploi, etc.);
- assurer le pilotage et la mise en oeuvre opérationnelle du projet en garantissant le respect de ses principes fondamentaux (exhaustivité du recrutement, non concurrence des activités, montée en compétences et évolution professionnelle des salariés de l'EBE...);
- construire et rassembler **tous les éléments nécessaires à son évaluation et rendre des comptes au Fonds ETCLD chargé du pilotage national**;
- partager les expériences avec les 9 autres territoires engagés et œuvrer à la pérennisation de l'expérimentation et à son extension à de nouveaux territoires.
- et de manière plus générale, réaliser sur le territoire toute action nécessaire à la réussite de l'expérimentation, ce qui implique en particulier beaucoup d'interventions auprès d'ATIPIIC **pour pallier aux difficultés liées au caractère expérimental du projet et à la faiblesse des moyens alloués à l'encadrement spécifique et à l'accompagnement des salariés.**

Aujourd'hui, une équipe de 3 personnes (2,5 ETP en 2018) est dédiée exclusivement à la mise en oeuvre de ces missions. **Mais le cadre légal de l'expérimentation n'a pas prévu le financement de cette équipe qui ne bénéficie d'aucune ressource pérenne.**

3. Pour l'extension de l'expérimentation

Après 4 ans de mise en mouvement du territoire pour relever le défi de l'emploi pour tous et deux ans d'existence de l'entreprise ATIPIIC, les résultats sont très encourageants.

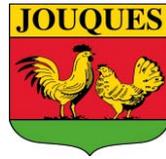
Les premiers bénéficiaires d'une société locale qui avance vers le plein emploi sont incontestables et engagent à poursuivre l'expérimentation et à l'étendre à de nouveaux territoires.

Ce recul d'expérience permet aussi de tirer des enseignements utiles pour la suite, en particulier sur les moyens indispensables à la réussite de l'expérimentation:

- 1. une dotation en fonds propres des EBE au démarrage qui soit suffisante;**
- 2. une contribution au développement de l'emploi qui puisse se situer au niveau requis pour permettre l'équilibre financier de l'EBE;**
- 3. des moyens exceptionnels pour la formation des salariés de l'entreprise à but d'emploi;**
- 4. un appui au financement des postes de direction et d'encadrement**
- 5. une équipe d'animation territoriale dotée de moyens suffisants et pérennes pour assurer l'ensemble de ses missions.**

Il est essentiel que ces enseignements soient pris en compte dans le cadre d'une future loi d'extension de l'expérimentation. Le législateur donnera ainsi à celle-ci les meilleures chances de réussir et d'offrir un nouvel avenir à tous ceux que le chômage de longue durée désespère et plonge dans les difficultés. Il permettra aussi à des territoires frappés par le chômage de regagner en dynamisme et en cohésion sociale au profit de tous ceux qui y vivent.

Territoire de Jouques



Territoire zéro chômeur de longue durée

Résultats et premiers enseignements de l'expérimentation à Jouques



INTRODUCTION :

La municipalité de Jouques a envisagé la démarche de ce qui était alors l'Agenda 21 conjointement avec celle de l'expérimentation « Territoire zéro chômeur de longue durée » dès septembre 2014.

Le projet TZLD et la démarche Territoires Durables partagent des points en commun essentiels :

- un fonctionnement participatif impliquant les acteurs,
- « le mieux vivre à Jouques » est clairement ciblé et affiché,
- un centrage sur les aspects sociaux et économiques,
- le principe d'un diagnostic des aspects sociaux et économiques
- l'importance du suivi et de l'évaluation,
- la nécessité de prise de position du maire et du conseil municipal.

Territoires Durables	Projet ATD
S'inscrit dans une démarche européenne et nationale, cadrée mais laissant place à l'initiative	Participe à la construction d'une démarche novatrice dans le cadre d'une expérimentation nationale
Périmètre : ne concerne que la commune et le comité agenda 21 (ARPE)	mobilise d'autres niveaux : financeurs et « observateurs soutenant »
Objectifs : 1/ construction d'une vision partagée (avec les concitoyens, les élus et le personnel communal) de l'évolution de Jouques 2/ mise en œuvre d'actions concrètes	Objectifs : création d'emplois non « solvables » pour/ en améliorant la qualité de vie. Utiliser les compétences des DELD (partir de) et les développer.
Modalités : une mise en œuvre qui s'inscrit dans un référentiel existant, notamment en termes de diagnostic, de participation et communication	Modalités : à créer en dépendant des avancées législatives et des financements trouvés (national et local)
Sépare la phase du diagnostic de celle de la prise de décision politique.	Diagnostic en continu du marché/ rentabilité pour chaque besoin et des compétences disponibles chez les DELD

C'est ainsi que le diagnostic a été posé de manière croisée :

<ul style="list-style-type: none"> • Liste d'indicateurs à recueillir et mettre en perspective (SCOTT, ...) • Etude, recensement des besoins du territoire auprès de la mairie, des associations, des entreprises, des Jouquards 	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des compétences des DELD • Etude, recensement des besoins du territoire auprès de la mairie, des associations, des entreprises, des Jouquards
Démarche participative Partage avec des groupes de citoyens par thème => qui a envie de porter des projets/ initiatives	Démarche participative Rencontre des DELD Rencontre des acteurs de l'économique et du social

<p>Finalités visées</p> <p>Lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère Préservation de la biodiversité, protection des milieux et des ressources</p> <p>Épanouissement de tous les êtres humains Cohésion sociale et solidarité entre territoires et entre générations et Dynamique de développement suivant des modes de production et de consommation responsables</p>	<p>Finalités visées</p> <p>Beaucoup de services autour du « prendre soin » Importance de l'environnement à Jouques : exploitation forestière,</p> <p> Volet social : principe d'action d'ATD Quart Monde</p>
<p>Principes méthodologiques</p> <p>Liste des 5 éléments méthodologiques de l'agenda 21</p> <ul style="list-style-type: none"> Une stratégie d'amélioration continue  La participation des acteurs L'organisation du pilotage  La transversalité des approches L'évaluation partagée  	<p>Principes méthodologiques</p> <p>Implication de tous les acteurs pour répondre à leurs besoins</p> <p>Etude de chacune des idées d'activités pour vérifier la non concurrence avec les activités solvables</p> <p>Comité de pilotage pour lancer et suivre le projet</p> <p>Suivi de l'impact économique et social par Pôle Emploi</p>

MISE EN OEUVRE :

→ 2016

Avant même de voir sa candidature retenue à l'expérimentation, la Commune de JOUQUES, qui porte le projet, a pu s'appuyer sur les outils qu'elle avait pu développer en propre depuis de nombreuses années, afin de mobiliser les DELD. Que ce soit par le salon annuel de l'Emploi, le service municipal de l'emploi, il a été ainsi possible de disposer d'une base solide de connaissance du terrain, et de la problématique du chômage de longue durée.

Cette capitalisation du travail effectué depuis de nombreuses années s'explique également par les liens tissés avec les différents partenaires que sont Pôle Emploi, la Mission Locale, le PLIE ainsi que le service départemental en charge du RSA.

Dès lors il était possible de disposer de données assez complète sur la situation en présence sur le territoire, au regard des objectifs affichés par l'expérimentation :

Montrer que personne n'est inemployable

Démontrer que le chômage n'est pas une fatalité

Donner accès à l'emploi, lever les freins à la mobilité
Le chômage est un gaspillage humain et financier

Développer l'employabilité

Améliorer le bien-être physique et psychique.
Identifier valoriser et développer les savoirs faire, compétences
Sécuriser le parcours
Connaître ses droits

Faire évoluer les regards du demandeur d'emploi sur lui-même

Faire évoluer les mentalités, le regard ou les a priori que l'on peut avoir sur les demandeurs d'emploi

Impact sur la dynamique du village, lien social (sortir de l'isolement), solidarité, entraide,

Citoyenneté, susciter des engagements bénévoles

Développer la solidarité pour essayer de détecter les personnes en grande détresse, qui ne sont pas identifiées, et les intégrer – les NEET : Ni Emploi ni Etude, ni Travail

Montrer la force du collectif (une salariée d'ELAN le décrira par la suite « comme un déclic par ce projet »)

Favoriser l'entre aide, chez ELAN, mais aussi sur la commune.

Développer des activités nouvelles sur la commune.

Faire baisser le nombre de bénéficiaire du RSA

Dynamique économique avec le développement territorial

Au mois d'octobre 2016, 90 personnes susceptibles d'intégrer le projet ont été contactées, parmi lesquelles 56 personnes ont fait part de leur intérêt, 29 s'engageant activement dans la démarche.

→ 2017

Avril 2017, l'EBE ELAN JOUQUES ouvre ses portes et ce sont 23 salariés, soit 19,5 ETP, qui sont recrutés, et 40 personnes restant dans la file d'attente.

Soucieux de « coller » à un territoire et à ses réalités, 4 champs d'activités sont développés par ELAN JOUQUES :

1/ le tourisme (visites guidées, balades accompagnées, location de vélos),

2/une recyclerie,

3/ un atelier bois qui fabrique et loue des toilettes sèches,

4/et un pôle multi services pour répondre aux besoins des particuliers et des entreprises,

→ 2018

Début février, le nombre de salariés au sein de l'EBE passe à 27 et s'établit à 52 soit 40 ETP, au 31 décembre.

Il est décidé d'ouvrir un pôle agroforesterie recouvrant les activités suivantes : aide ponctuelle pour les particuliers, travaux agricoles de type ébourgeonnage et taille des vignes, ramassage des olives, épierrage, bouture...

Le fait est qu'il existe bien des activités pour lesquelles le secteur économique « classique » n'est pas en mesure de répondre. Le modèle défendu par TZCLD recouvre donc une réalité tangible.

Le plein emploi n'est pas non plus chose impossible. Si près de 50 personnes sont salariées par l'EBE, c'est également presque autant de DELD qui ont retrouvé le chemin de l'emploi en dehors de la structure.

BILAN PROVISOIRE :

Sur la méthode :

Le territoire de JOUQUES, nonobstant une visibilité quasi absente en dehors des limites communales, et la difficulté pour convaincre les partenaires financiers institutionnels (Région, Département, Intercommunalité), a pu s'appuyer sur un réseau tissé localement.

Le fait d'associer le plus en amont possible les différents acteurs locaux a permis à l'EBE de développer sereinement son offre de service, en s'appuyant sur une connaissance fine des enjeux propres au territoire.

Par ailleurs, l'EBE a d'abord été un projet partagé par les salariés, lesquels ont travaillé de telle sorte qu'ils puissent s'approprier et faire leur cette entreprise pas comme les autres, à travers un management participatif.

Dans le même temps, l'histoire vécue par les premiers salariés n'est pas la même que pour les nouveaux entrants, ce qui nécessite une adaptabilité de tous les moments. Le lien créé entre 15 personnes ne peut pas être tout à fait le même avec 50. C'est là un point crucial pour que la croissance attendue de l'EBE n'aboutisse pas à une vision et une gestion purement entrepreneuriale, mais que puisse être conservée cette prise en compte de l'humain, spécifique à l'expérimentation.

La question de l'équilibre financier des activités développées par l'EBE se pose au quotidien. En ce qui concerne ELAN JOUQUES ce n'est pas tant le besoin, qui est réel et ne demande qu'à être satisfait. C'est davantage l'adéquation entre les personnes employées par l'EBE, leurs qualifications, leurs capacités, notamment physiques, et les besoins du territoire.

Ainsi le Pôle dit « agro- foresterie » comme l'atelier bois offrent des perspectives réelles, mais que l'EBE peine aujourd'hui à contenter, faute de disponibilité des salariés.

SUR LES MOYENS :

Fonds propres

La première faiblesse de l'expérimentation repose sur l'absence totale de fond d'amorçage en investissement. Il s'avère particulièrement compliqué de créer des activités sans matériel...

Nous devons souligner ici combien il a fallu déployer d'efforts pour mobiliser les financements et/ou les dons de matériels, nécessaires au démarrage des activités.

La question de l'investissement se pose à JOUQUES avec insistance dans la mesure où l'expérimentation n'a rencontré qu'un intérêt « poli » de la plupart des partenaires susceptibles

d'être sollicités. Il a fallu beaucoup de temps et d'abnégation pour parvenir à débloquent des aides. A noter que seul l'AG2R a, d'entrée, apporté son soutien.

Cette question prend une importance accrue quand il s'agit des locaux destinés à l'EBE. Ce point a constitué dès l'origine une réelle préoccupation, puisque le territoire de JOUQUES est très éloigné de zones d'activités, et ne dispose pas d'un tissu économique à même de lui offrir des espaces appropriés. Ce qui est faisable avec 15 salariés ne l'est plus lorsque l'on entre dans un cycle de croissance.

Si la Commune, en tant que collectivité locale, a pu aider l'EBE, par la mise à disposition d'un terrain, n'en demeure pas moins que ladite EBE doit financer la construction de locaux. Là encore, à l'exception de la Métropole Aix Marseille, il faut bien admettre que les soutiens peinent à se faire connaître. Et, en la matière la direction de l'EBE ne ménage pas ses efforts pour déployer des trésors d'invention et trouver des sources de financement.

Contributions au développement de l'emploi

Nous devons constater qu'en la matière tous les territoires ne sont pas égaux.

Si la contribution de l'Etat est acquise de la même façon pour tous, il n'en demeure pas moins qu'elle semble quelque peu sous-estimée pour permettre ne serait-ce que de stabiliser le fonctionnement de l'EBE.

S'agissant de la contribution du Département, le fait est que dans les Bouches du Rhône elle se limite strictement au calcul de base des RSA sortant du dispositif. C'est une volonté politique à laquelle nous ne pouvons rien, si ce n'est faire avec, rendant ainsi un peu plus compliqué la gestion courante.

Plus généralement, nous devons souligner que si nous sommes bien dans une expérimentation, celle-ci se heurte néanmoins à l'ensemble du corpus des règles classiques, que ce soit en matière de formation, de droit du travail, des aides sociales...lesquelles ne semblent souffrir d'aucune possibilité d'adaptation ou d'aménagement. L'innovation sociale paraît devoir demeurer dans l'ordre du souhait, certes entendu pas tous mais ne donnant pas lieu à un examen particulier des situations rencontrées. En clair, si tous s'accordent à reconnaître la pertinence et l'intérêt de l'expérimentation, celle-ci doit visiblement s'inscrire dans le cadre existant.

Le Comité Local

L'animation dévolue à cette instance est aujourd'hui financée par la Fondation de France et la Commune. Là encore, il a fallu faire preuve d'inventivité. Sachant que rien n'a été prévu dans la loi en vigueur, son avenir demeure incertain.

Territoire de Mauléon



Premiers éléments de restitution de l'enquête de territoire

6 Mai 2019



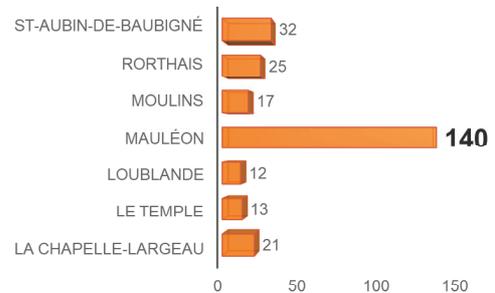
Bilan territorial : méthodologie

- Pilotage: comité technique bilan (9 rencontres)
- Objectifs: recueil d'opinions sur
 - Notoriété de l'expérimentation TZCLD et de l'ESIAM
 - Le niveau de connaissances des activités de l'ESIAM
 - Les pistes potentielles de nouvelles activités pour l'ESIAM
 - Le regard porté sur l'ESIAM et l'expérimentation Son évolution et les arguments positifs et négatifs
- Moyens : 6 étudiants BTS DATR de la MFR Sèvreurope sur le terrain + enquête en ligne sur site et page Facebook (mairie, ESIAM...)

=> premiers résultats de l'analyse des réponses

Près de **300** personnes habitant et/ou travaillant sur Mauléon se sont exprimées

- 260 habitants de Mauléon (présentiel + enquête en ligne)



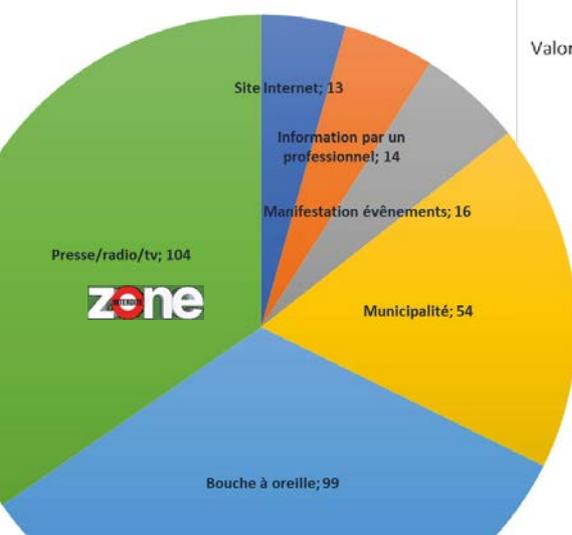
[180 hors Mauléon – non pris en compte]

- 18 commerçants rencontrés
- 19 clients/fournisseurs de l'ESIAM sur RDV

Notoriété de l'expérimentation et de l'ESIAM

- 92 % des personnes connaissent l'expérimentation Territoire Zéro Chômeurs de Longue durée
- 81 % connaissent l'ESIAM

Les vecteurs d'information



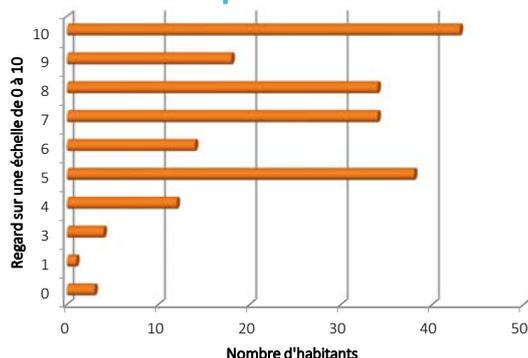
Activités connues (nombre de réponses)



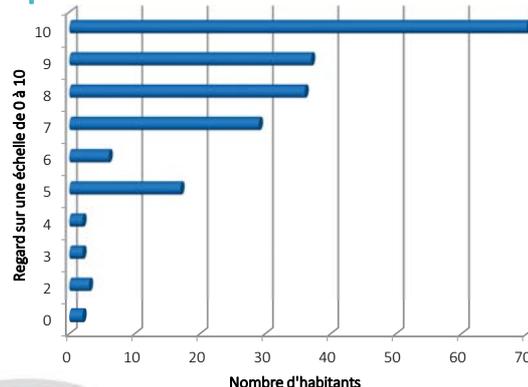
- 12% des personnes ont exprimé des besoins non satisfaits par les acteurs du territoire (pistes potentielles d'activité « supplémentaire » pour l'ESIAM : services aux particuliers et mobilité)
- 51 % des personnes pourraient potentiellement être intéressées par une ou plusieurs activités de l'ESIAM

Une évolution positive du regard porté sur l'ESIAM

A la création :



Aujourd'hui :



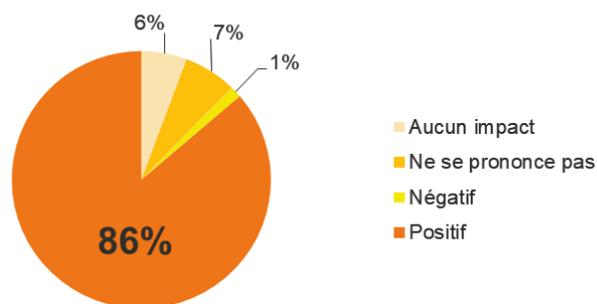
Mais ...



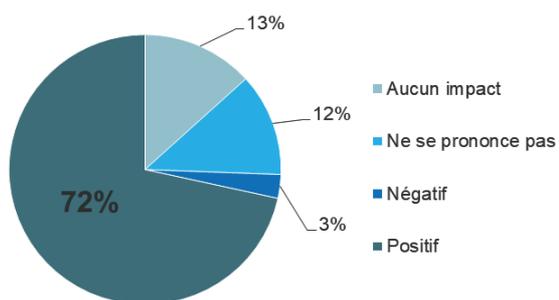
Regards sur l'impact de l'ESIAM

Plus de 70 % des personnes interrogées considèrent qu'au-delà d'un rôle dans la lutte contre le chômage de longue durée, l'Esiam a également un impact positif sur le plan économique et sur la dynamique du territoire.

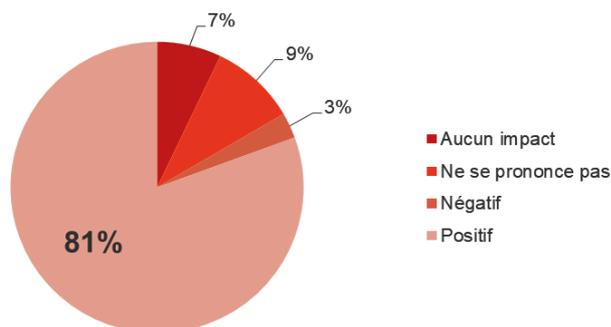
DANS LA LUTTE CONTRE LE CHÔMAGE DE LONGUE DURÉE



SUR LE PLAN ÉCONOMIQUE



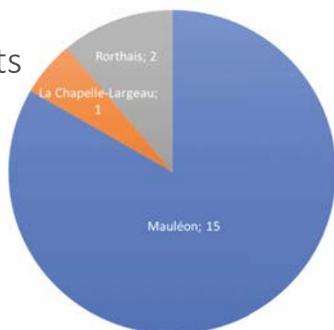
SUR LA DYNAMIQUE DU TERRITOIRE



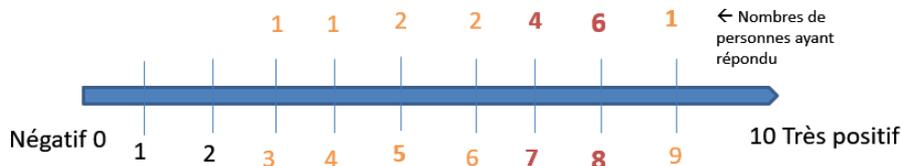
Avis de commerçants

Sur 18 commerçants

- 17 connaissent l'ESIAM
- 14 avaient entendu parlé de l'expérimentation nationale



Le regard sur l'ESIAM aujourd'hui



- Les réponses aux questions communes « habitants » ont des profils très proches de ce qui a été présenté en amont

- Aucun commerçant n'a cité un lien direct de concurrence avec l'ESIAM.



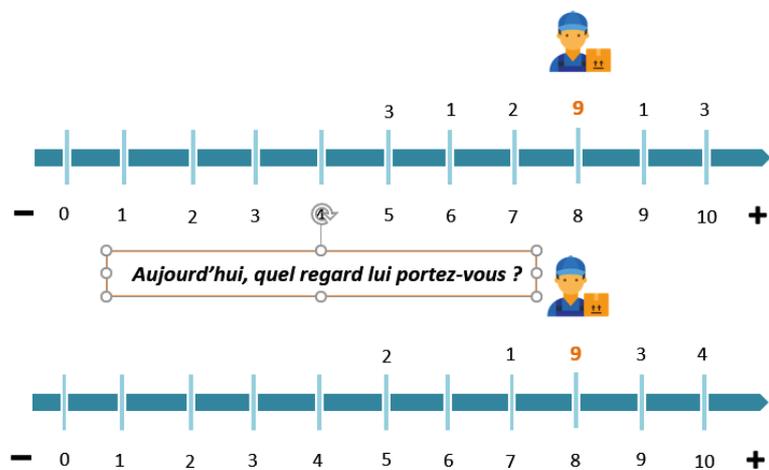
Note: Toujours le même exemple cité

Citations des commerçants sur le « pourquoi ce regard a évolué »

Avis de clients et fournisseurs »

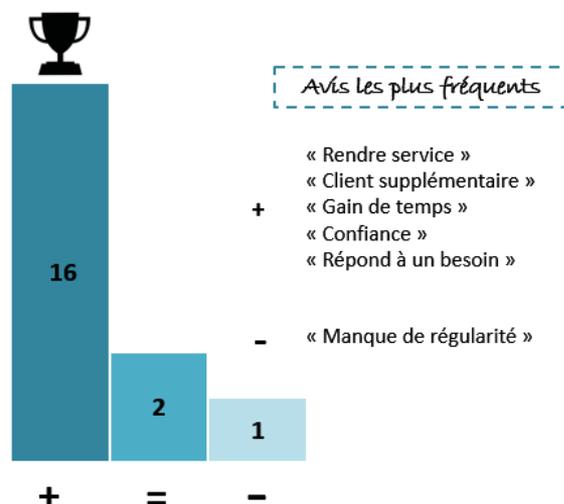
Sur 19 clients fournisseur interrogés, 10 ont qualifié la relation avec l'ESIAM de partenariale

A la création de l'ESIAM, quel regard avez-vous porté ?



Le regard sur l'Esiam évolue positivement

Quel est l'impact de l'ESIAM sur votre activité ?



L'impact de l'expérimentation Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée sur le territoire du Grand Mauléon

Les points négatifs :

- ✓ « Pénalise les personnes qui ne sont pas au chômage »
- ✓ « L'ESIAM n'est pas autonome »



Citations des clients et fournisseurs

Les points positifs :

- ✓ « Valorisation du personnel »
- ✓ « Peu de chômage sur le territoire »
- ✓ « Secteurs d'activité très variés »
- ✓ « Structure complémentaire au système »
- ✓ « Economie en hausse »
- ✓ « La réinsertion de chômeurs de longue durée »
- ✓ « Très valorisant pour le recyclage des déchets »
- ✓ « Valorisation du territoire »
- ✓ « Permet le maintien des services de proximité »

Autres observations, remarques sur l'expérimentation « Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée » ?



Citations des clients et fournisseurs

- « Est-ce que l'expérimentation va durer dans le temps ? »
- « Est-ce que l'ESIAM pourra être financièrement autonome un jour ? »
- « Est-ce que les salariés de l'ESIAM pourraient avoir accès à des formations pour monter en compétence ? »

Questionnement d'une entreprise : « Les heures que fait l'ESIAM pour les entreprises comptent-elles comme des heures sociales ? »



- « Il faut que ça dure dans le temps »
- « Les interventions se passent très bien »
- « L'expérimentation répond à de nombreux besoins »



- « Pas de qualification spécifique du personnel de l'ESIAM »
- « Manque de communication sur l'ESIAM (avant le reportage sur M6) »

Résultats et premiers enseignements de l'expérimentation à Mauléon

1 - Introduction

L'expérimentation « Territoire zéro chômeur de longue durée » a débuté en janvier 2015 sur la commune de Mauléon après de longs mois de gestation, d'échanges et de discussions puisque la première réunion avait eu lieu à l'automne 2013. La première réunion à destination de la population a eu lieu à la fin du mois de janvier 2015 et l'entreprise à but d'emploi (EBE) baptisée « ESIAM » (Entreprise Solidaire d'Initiatives et d'Actions du Mauléonais) a ouvert ses portes le 3 janvier 2017.

Entre ces deux dates, un long travail du comité local a permis de rencontrer plus d'une centaine de personnes, d'interroger la population, et les acteurs économiques, associatifs, pour recenser les travaux utiles. Plus globalement, l'ensemble du territoire a été informé du projet « Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée ».

2 - Les Premiers résultats au terme des 28 premiers mois

2-1) Le « plein emploi volontaire » quasiment atteint

Au 1^{er} mai 2019, 81 personnes sont salariées de l'ESIAM, les 9 personnes qui composaient la liste d'attente et qui étaient immédiatement disponibles, ont été recrutées fin avril. Il ne reste plus personne d'immédiatement disponible et l'on peut donc dire que le territoire de Mauléon est à la « quasi-exhaustivité ». Ce point

est à relativiser au regard des personnes qui ont sollicité le CLE et qui seront rencontrées dans les prochains jours et qui feront peut-être, parties de la liste d'attente au mois de juin prochain.

2-2) Un travail de 4 années

Pour arriver à ce résultat, ce sont 4 années de travail qu'il a fallu réaliser à travers :

- ↳ Une phase de communication importante pour convaincre du bienfait de la démarche certes, innovante, mais souvent qualifiée d'utopiste,
- ↳ Une phase de mobilisation locale importante (élus, entreprises, associations, demandeurs d'emploi, institutions, etc...),
- ↳ Une phase de recherche des travaux utiles et de co-construction de l'entreprise et de ses activités avec les demandeurs d'emploi,
- ↳ Une phase de création de l'association support de l'entreprise avec la recherche d'administrateurs,
- ↳ Une phase de lancement et de développement d'activité.

2-3) Une évolution positive de l'avis de la population sur l'ESIAM et l'expérimentation

Au départ très sceptique sur le projet, la population a évolué au cours de ces 2 dernières années sur le regard qu'elle portait au projet. La médiatisation en amont de l'ouverture, a certainement perturbé la population locale qui n'a pas forcément l'occasion que l'on parle d'elle et encore moins des « chômeurs de longue durée ». Avec le temps, ils ont appris à connaître le projet et le reportage dans « Zone Interdite » a été un accélérateur et un déclencheur dans cette connaissance. Aujourd'hui, à part les nouveaux arrivants, toute la population connaît l'ESIAM et plus de 75% juge qu'elle a un impacte positif sur l'économie, sur la dynamique territoriale et sur la lutte contre le chômage de longue durée.

Cependant, la question de la pérennité est généralement posée et la population en générale, craint l'arrêt de l'expérimentation et les effets négatifs que cela pourrait produire.

2-4) Evolution du regard des commerçants

Au fil de l'expérimentation et avec la médiatisation liée au reportage, l'opinion des commerçants a évolué lui aussi. De bienveillant sans excès, il est devenu très favorable pour la majeure partie d'entre eux, et méfiant pour certains qui craignent la concurrence.

L'initiative est globalement saluée mais là aussi, la question de la pérennité est posée.

2.5) Les sorties de l'EBE

Sur ces 28 derniers mois, 92 personnes ont été recrutées et 11 ont quitté l'ESAIM

- 1 pour la retraite,
- 1 pour déménagement,
- 6 vers d'autres emplois en CDI ou CDD long.
- 3 parce que le projet ne leur convenait plus.

Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée

MAI 2019

Bilan 2018 de la mise en
œuvre de l'expérimentation :
organisation territoriale,
premiers résultats et
enseignements sur la
Métropole Européenne de
Lille



EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE

Table des matières

Introduction	2
1. Premiers résultats	3
1.1 Les rencontres avec les personnes	3
1.2 Les personnes volontaires	4
1.3 De la liste de mobilisation à l'entrée en Entreprise à But d'Emploi	5
1.4 Les emplois supplémentaires créés (Fabrique) :	6
1.5 Les premières sorties de l'EBE	6
2. Premiers enseignements	6
2.1 Sur la faisabilité de l'expérimentation	6
Ce n'est pas le travail qui manque	6
Un long chemin vers le plein emploi volontaire	7
2.2 Sur la méthode	8
Un mode d'organisation atypique dans le paysage des territoires d'expérimentation.....	8
Une mobilisation forte des habitants qui doit être structurée.....	10
La synergie indispensable entre l'animation territoriale et l'entreprise à but d'emploi.....	11
Organiser une EBE demande du temps et y associer les salariés est un gage de réussite	12
Les prestations de l'EBE auprès des employeurs locaux et le codéveloppement d'activités doivent être favorisées au maximum	14
2.3 Sur les moyens requis	14
La contribution au développement de l'emploi (CDE) doit se situer au niveau adéquat .	14
L'EBE doit être suffisamment dotée en Fonds propres au démarrage	15
L'EBE doit disposer de moyens exceptionnels en matière de formation	15
La difficulté de trouver des locaux doit être anticipée.....	16
Le financement de l'animation territoriale doit être sécurisé et pérennisé.....	16
5. Pour l'extension de l'expérimentation	17

Introduction

L'expérimentation Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée a été initiée en février 2015 en métropole Européenne de Lille. La mobilisation de territoires volontaires au sein de la métropole lilloise a démarré en novembre 2015, et celle des personnes privées d'emploi au printemps 2016.

Après un long et important travail de préparation réalisé notamment par les personnes privées d'emploi, l'entreprise à but d'emploi (EBE) La Fabrique de l'Emploi en MEL ouvrait ses portes en juin 2017.

Près de 2 ans plus tard, de premiers enseignements peuvent être tirés, qui peuvent utilement alimenter la réflexion sur l'extension de l'expérimentation en France comme au sein de la Métropole Européenne de Lille (MEL).

L'expérimentation sur la métropole lilloise présente la caractéristique d'associer un pilotage métropolitain par la MEL et deux quartiers d'expérimentation, les Oliveaux à Loos et le Triangle Menin à Tourcoing. Les instances de gouvernance du comité local (et ses équipes projet) articulent ces 2 niveaux.

Pour porter un juste regard sur le travail réalisé et ses résultats, il est important d'insister sur le caractère économique tout autant que social de l'expérimentation. Il s'agit bien d'un projet de création d'emplois nouveaux pour toutes les personnes privées d'emploi depuis un an, et non d'un projet d'insertion ou d'accès à l'emploi. La réussite comme le coût de l'expérimentation, doivent donc avant tout être évaluées à l'aune de programmes d'appui au développement économique. Réunir les conditions de la production d'emplois nécessite du temps et des moyens, dans la conception des activités comme dans les conditions de réalisation du travail (locaux, management ...).

Le fait que des salariés sortent de l'EBE ou en amont de celle-ci vers un autre emploi est bien sûr très souhaitable, et les résultats en la matière doivent être regardés, mais ce n'est pas un objectif en soi.

L'année 2018 est caractérisée par les avancées suivantes :

- L'appui aux organisations déployées dans les 2 quartiers : mise en place de « équipes projet », schéma de l'accueil et de la réception, impulsion de « comités de parcours » pour renforcer les partenariats, y compris pour permettre aux personnes privées d'emploi le souhaitant de mieux accéder aux offres « classiques » d'emploi-insertion-formation.
- La construction des différents scénarii à mettre en œuvre pour continuer à faire progresser les effectifs embauchés impulsant des initiatives nouvelles (mobilisation de « relais de croissance » pouvant émaner d'employeurs de l'ESS de l'agglomération, réflexion sur les moyens et outils de l'incubation d'activités...)
- La mise en œuvre d'une 1ère action de formation en juin 2018 de salariés et futurs salariés de Loos et Tourcoing préparant à s'intégrer au sein de La Fabrique de l'Emploi,

avec le concours de la Région et d'Agefos, après plusieurs réunions de construction avec les financeurs potentiels (dont Pôle Emploi), les Territoires et La Fabrique.

- Le démarrage de « l'évaluation » conduite par le labo universitaire lillois Clersé (en coopération avec des labos de Lyon et Paris) pour le compte du Ministère du Travail : entretiens, enquêtes, participations aux temps de travail...
- Les institutions (Etat, Région, Département, Pôle Emploi... - (pas de réunion du comité des financeurs de l'expérimentation en 2018 car programmée début 2019), et, les réseaux et acteurs de l'IAE et de l'ESS (engagés aussi dans des actions et réflexions) sont impliqués dans les instances métropolitaine et locale.

1. Premiers résultats

1.1 Les rencontres avec les personnes

À Loos, les réunions d'information collective ont lieu au centre Prévert dans le quartier des Oliveaux et se tiennent tous les 2 mois environ. Elles sont animées par l'Arefep, la Mission Locale, un salarié de La Fabrique. Elles concernent en moyenne de 10 à 15 personnes. Les absents sont recontactés pour la réunion suivante. Depuis janvier 2017, elles ne sont plus mises en place par pôle Emploi ou le Département. Elles sont suivies d'entretiens individuels dans les 2 semaines suivant la réunion d'information collective. Ces entretiens sont menés par l'Arefep et la Mission Locale. Le bouche à oreille continue à générer en permanence de nouvelles demandes.

Fin 2018, une réunion plénière a été organisée afin de remobiliser les personnes qui s'étaient inscrites sur la liste de mobilisation à la genèse du projet. 77 personnes étaient présentes et parmi elles

- 38 personnes se sont positionnées sur les formations sur les groupes d'activités proposées par le partenaire Maillage visant à préparer les collectifs de travail ;
- 25 candidatures en Comité Local et/ou Comité métropolitain ;
- 50 sur formation dynamique vers l'emploi (AREFEP) => 15 personnes entrées ;
- 25 sur groupes besoins du quartier ;
- 31 emploi/formation (14 sur emplois francs - 15 sur négociations contrats de travail (CIE) - 23 pour accompagnements de parcours - 23 pour la médiation à l'emploi (23 orientations vers IOD).

Ces chiffres témoignent de volonté intacte des personnes de rester mobilisées au sein du projet.

Sur Tourcoing la première étape de la réception des PPDE du territoire sont les réunions d'information collectives, les plénières, elles sont organisées directement à la fabrique de L'emploi afin de permettre aux personnes de concrétiser plus facilement le projet territoire zéro chômeur installé sur leur territoire depuis 2016. Les réunions sont animées par la chargée de mission du projet et un salarié de la Fabrique de l'Emploi.

Les personnes présentes à ces réunions sont les personnes ayant été orientées par différents partenaires tels que le CCAS, les travailleurs sociaux du secteur, Pôle Emploi, la Mission Locale, les personnes ayant eu connaissance du projet par le bouche à oreille, etc.

1.3 De la liste de mobilisation à l'entrée en Entreprise à But d'Emploi

La présence de 158 personnes sur la liste de volontaires à cette expérimentation est cependant jugée préoccupante, et peut se révéler paralysante. S'ajoute à cela le souhait de La Fabrique de limiter les nouvelles embauches sur Loos pour ne pas mettre en péril les organisations du travail peu hiérarchisées et participatives adoptées. Dans ce contexte, gouvernances des territoires et de La Fabrique ont la responsabilité de rassembler pour construire ensemble de nouvelles solutions, et, tenir les 3 caps suivants, qui font déjà l'objet de travaux plus engagés depuis septembre 2018 :

- Continuer à faire progresser le chiffre d'affaires, sans pour autant savoir réellement quelle est la capacité contributive maximale d'achat des habitants et acteurs des 2 quartiers qui pourra compléter la contribution à l'emploi propre à l'expérimentation ;
- Développer le niveau d'activités nécessaire à l'atteinte de l'exhaustivité, et, donc mobiliser des moyens à la hauteur et adaptés pour la conception et la préparation des activités en amont de l'embauche par une EBE (entre 15 et 20 groupes d'activités mobilisant les privés d'emploi volontaires à accompagner) comme pour le développement des activités au sein de La Fabrique ;
- Construire autour de La Fabrique de l'Emploi l'écosystème permettant de continuer à embaucher rapidement sans conditions, en complémentarité du tissu économique existant, via la labellisation d'autres EBE, nouvellement créées ou non, ou via la construction de partenariats apportant des possibilités d'encadrement des salariés et travaux.

L'ambition d'éradiquer le chômage de longue durée en 1 à 2 ans en rural, en 3 à 5 ans en urbain, requiert un engagement absolu du territoire, pour tenir l'équation de réunir les conditions permettant de mettre en œuvre suffisamment d'activités dans des délais extrêmement courts pour répondre à l'attente des personnes espérant être embauchées.

Sur Tourcoing, suite aux entretiens individuels réalisés, un groupe de 20 personnes souhaitant s'engager dans le projet, a pu être formé à partir d'octobre 2018.

Au minimum 3 réunions par semaine étaient organisées au sein de l'Annexe située rue de Menin, au cœur du Territoire Zéro Chômeur.

Un parcours de prospection auprès des acteurs sociaux et économiques a été entamé par les personnes engagées afin de pouvoir répondre aux besoins non couverts sur le territoire. Les personnes ont donc fait preuve d'un engagement certain pour la création de leurs futures activités.

En effet, en plus des réunions, les temps de prospection, de rencontres... étaient conséquents du fait des multiples acteurs sociaux et économiques du secteur ciblé à rencontrer. Cela démontre une bonne compréhension et imprégnation du projet par les PPDE engagées et de la nécessité de mettre en œuvre toutes ces démarches afin de pouvoir concrétiser leurs futures activités.

1.4 Les emplois supplémentaires créés (Fabrique) :

118 ex-chômeurs de longue durée ont été embauchés par La Fabrique de l'Emploi. Les éléments chiffrés liés au profil des personnes recrutés sont les suivants :

- 44 % de femmes
- 44 ans d'âge moyen
- 46 % avec Revenu Solidarité Active
- 36 mois de durée moyenne de chômage
- 51 % en dessous du niveau 5 de formation

1.5 Les premières sorties de l'EBE

Parmi les 118 personnes recrutées, 9 ont quitté l'entreprise:

- 2 vers un d'autres emplois en CDI
- 1 pour la retraite;
- 4 licenciements ;
- 2 décès.

2. Premiers enseignements

2.1 Sur la faisabilité de l'expérimentation

Ce n'est pas le travail qui manque

Ce qui caractérise le projet, c'est de faire avec et à partir des personnes directement touchées par la privation d'emploi, et, de fait, d'avancer chemin faisant, sans forcément connaître avec précision la trajectoire. C'est le propre des démarches itératives (ou agiles), et, c'est aussi une nouvelle façon de produire de la politique publique. Mais cela génère forcément des incertitudes et des tensions, nécessitant de concilier notamment les différences de perception des temps de construction des réponses.

La suppression de la privation d'emploi est une responsabilité partagée entre les acteurs engagés. Cet engagement collectif permet de dépasser plus aisément les incertitudes et risques évoqués quant à la démarche menée. Mais, il est aussi indispensable à la confiance partagée et constitue la base des dynamiques constatées.

Il nous faut veiller à maintenir, voire à renforcer (des marges d'engagement subsistent...), cette nécessité de faire face collectivement aux défis et inconnues qui ne manquent pas, et, conserver conjointement en ligne de mire l'exhaustivité et l'équilibre économique, en ayant conscience des risques et dérives potentielles susceptibles de nuire au projet :

- Primauté de l'économique aboutissant à ne plus embaucher sans sélection (priorité aux personnes les plus qualifiées et proches du marché classique), ou, à, ne plus respecter le principe de non concurrence impératif à la création d'emplois supplémentaires.

- Fuite en avant de l'embauche continue à un rythme beaucoup plus rapide que la progression du chiffre d'affaires aboutissant à des déficits et difficultés de trésorerie insurmontables.
- Progression trop rapide d'effectifs dans une organisation qui ne permette plus l'engagement, la participation de tous, avec une place pour chacun quelle que soit la place qu'il ou elle veut ou peut prendre, et, dans une tension aboutissant à l'épuisement de l'équipe de direction de l'EBE qui n'est plus qu'en situation de régler les problèmes, qui plus est en cas de fragilisation de l'acteur « territoire », et ne peut plus se consacrer à construire l'avenir.
- Fragmentations autour des visions différentes des chemins possibles (création d'emplois manquants versus transition vers le marché classique).

Un long chemin vers le plein emploi volontaire

Sur le territoire de la MEL, les partenaires ont fait le choix d'orienter les premières activités développées vers les besoins des habitants. Certaines ont rapidement vu le jour et d'autres connaissent plus de difficultés à émerger : services à la personne ou auto-réhabilitation accompagnée du logement en particulier. Malgré la prégnance des besoins identifiées, les écosystèmes d'acteurs en place peinent à évoluer pour permettre l'émergence d'activités labellisées TZCLD et complémentaires à celles existantes. Le potentiel de développement d'activités nouvelles est donc loin d'être atteint mais nécessite de faire bouger les lignes des nombreux acteurs déjà présents sur le territoire. Le recours à la commande publique et l'ajustement de certaines politiques publiques se réalisent sur des temps longs et nécessitent un travail de pédagogie et de persuasion chronophage en amont d'une mise en œuvre opérationnelle concrète menant à des embauches nouvelles.

Nos axes d'amélioration se situent à plusieurs niveaux :

- S'interfacer avec les projets des collectivités (connaissance et implication des services thématiques, freins juridiques aux collaborations...),
- Obtenir le consentement des territoires à soutenir financièrement certaines activités qui sont entièrement non solvables bien qu'utiles aux populations et aux enjeux sociétaux,
- Assurer une préparation amont des activités avec les personnes privées d'emploi intégrant davantage les dimensions collectives (collectif de travail solidaire et investi) et économiques,
- Instaurer le dialogue et la coopération avec les entreprises des 2 sites d'expérimentation, notamment avec Eurasanté à Loos, au-delà des contacts avec les concurrents potentiels des travaux utiles envisagés générant par ailleurs déjà des collaborations,
- Construire une action impliquant dans la conception et la réalisation des habitants des quartiers non-salariés de l'EBE,
- Donner de la lisibilité aux démarches de développement des activités et des ressources à mobiliser en amont et au sein de l'EBE,
- Etablir une démarche de prospection vis-à-vis des acteurs économiques et en particulier les entreprises des sites d'expérimentation et de leur proximité pour co-construire des réponses à des besoins aujourd'hui non-satisfaits car non solvables dans le modèle économique classique.

2.2 Sur la méthode

Un mode d'organisation atypique dans le paysage des territoires d'expérimentation

Une répartition en métropole lilloise des missions du comité local et de la vaste gamme d'actions à mener inscrites dans le décret de l'expérimentation, associant l'échelle métropolitaine et celle de la proximité comme suit :

Axe d'intervention	Chef de File
Coordonner l'action des acteurs locaux	Métropole et Quartiers
Etablir un état de la situation socio-économique	Métropole (avec Quartiers)
Informier et accueillir l'ensemble des demandeurs d'emploi	Quartiers ou Villes
Déterminer la liste des demandeurs d'emploi éligibles et volontaires	Quartiers
Organiser les modalités d'accompagnement des demandeurs d'emploi	Quartiers (avec Métropole)
Recenser les activités répondant à des besoins non satisfaits	Quartiers
Mettre en œuvre, avec l'EBE, le programme d'actions	Métropole et Quartiers
Assurer le suivi de la mise en œuvre et évaluer	Métropole (avec quartiers)
Animer le collectif des partenaires locaux et agir et en mobiliser de nouveaux	Quartiers

Trois instances informelles intégrées : le comité partenarial métropolitain et les deux collectifs locaux sur les sites pilotes de Loos et Tourcoing composent le comité local de l'expérimentation sur la MEL et forment un ensemble complémentaire et indissociable organisé comme suit. Cette organisation territoriale spécifique à la MEL dans l'expérimentation, mixant intercommunalité et proximité, est aujourd'hui appréciée comme pertinente au niveau national.

Composante du Comité Local	Mission	Animatic	Mise en œuvre du p d'action
Animateurs : Marc Godefroy – conseiller délégué de la MEL	contact privilégié des interlocuteurs nationaux et des institutions partenaires		la MEL 
pour l'emploi de Loos – les Oliveaux Animateurs : Anne Voituriez et Pascale Loquet, maire et adjointe	parties prenantes de la mise en œuvre de l'expérimentation au plus près des réalités, besoins et habitants du quartier		désigné et 
Collectif de mobilisation pour l'emploi de Tourcoing – Triangle Menin Animateurs : Doriane Bécue et Olivier Candelier adjoints de la ville de Tourcoing	Co-construction avec les parties prenantes de la mise en œuvre de l'expérimentation au plus près des réalités, besoins et habitants du quartier		Le service municipal désigné et

Nécessaires pour maintenir la dynamique territoriale, ces instances de pilotage fonctionnent :

- 2 réunions du comité métropolitain en 2018 : le 12 avril et le 15 octobre. Il y en avait eu 4 en 2017 (11/01, 07/03, 14/09, 29/11).
- 3 réunions du collectif local de Loos en 2018 : les 6 février, 19 avril, 20 septembre. Il y en avait eu 5 en 2017 (01/02, 10/03, 31/05, 19/10, 05/12)
- 2 réunions du collectif local de Tourcoing en 2018 : les 8 juin, le 15 novembre. Il y en avait eu 4 en 2017 (09/01, 24/04, 15/05, 22/09)

Des équipes projet, au niveau métropolitain et local, œuvrent au quotidien pour mettre en œuvre les interventions souhaitées permettant aux territoires de jouer pleinement leur rôle dans l'expérimentation. Elles mobilisent pour 2018 l'équivalent environ de 3.17 ETP (1,4 ETP métro + 1,02 Loos + 0,75 à Tourcoing).

Territoire	Organisation	Intervenants
Métropole	MEL	<ul style="list-style-type: none"> - Malika Bohem, chef de service (temps partiel) jusque 09/18 pour 0,10 ETP - Martin Lebègue, chargé de mission – mission développement économique des territoires et emploi pour 0,75 ETP
	C&E	<ul style="list-style-type: none"> - Eric Vanhuysse, directeur (temps partiel et financement MEL) pour 0,55 ETP
Loos	Ville	<ul style="list-style-type: none"> - Frédéric Dumortier, Responsable du pôle cohésion urbaine et développement économique (temps partiel) pour 0,20 ETP - Léa Lions jusqu'au 02/18 pour 0,15 ETP - Nathan Rouzeau en septembre et octobre 2018 pour 0,15 ETP
	Arefep	<ul style="list-style-type: none"> - Eric Louchart, directeur, pour 0,17 ETP - Martine Jacquet, <i>Référente Socio-Professionnelle</i>, pour 0,35 ETP
Tourcoing	Ville	<ul style="list-style-type: none"> - Loïs Caplain, <i>Chef de Service « développement territorial et associatif »</i> (temps partiel) pour 0,25 ETP
	CSB	<ul style="list-style-type: none"> - Julie Denry, cheffe du Pôle Initiatives Sociales (temps partiel) à compter de février 2018 pour 0.20 ETP - Marine Ghriss, chargée de mission TZ à compter de 09/18 soit 0,3 ETP

C&E = Compétences et Emplois – CSB = Centre Social Belencontre

Le niveau métropolitain s'assure de la cohérence de l'ensemble, de la circulation de l'information et des bonnes pratiques..., notamment à travers le comité des territoires, réuni à l'invitation de Compétences & Emplois, associant les chefs de projets métropolitain et locaux : 14 réunions en 2018 (18/01, 08/02, 22/02, 22/03, 05/04, 19/04, 17/05, 31/05, 14/06, 19/07, 06/09, 04/10, 08/11, 03/12) après 13 réunions en 2017. La fréquence est devenue moins élevée à compter du second semestre 2018 en raison de la mise en place des équipes projet au niveau des quartiers.

Une mobilisation forte des habitants qui doit être structurée

Les PPDE, qui sont aussi des habitants, ont montré leur capacité à s'engager dans la conception des activités et de leur poste de travail

Les personnes initialement privées d'emploi sont allées beaucoup plus loin que ce qu'on imaginait dans la création de leurs emplois et activités (y compris en animant directement les groupes d'activité anticipant les collectifs de travail), dans la mise en place de réponses concrètes aux besoins de leur quartier.

C'est essentiel parce que la mobilisation locale se cristallise autour des personnes directement concernées. L'élan collectif est démultiplié par l'engagement des demandeurs d'emploi, acteurs du développement de leur commune, selon une sorte de boucle vertueuse : les habitants et demandeurs d'emploi s'impliquent, les partenaires apportent des contributions de toute nature, territoires et entreprise à but d'emplois se renforcent mutuellement.

Cela ne convient pas à tout le monde cependant : mode projet, métiers proposés, travail avec ses voisins...

Les territoires ont besoin de renforcer leurs capacités d'appuis (notamment économiques) à la construction de ces activités (expertises « métier »,...), notamment dans les territoires urbains où les enjeux quantitatifs sont plus importants (et donc engagement plus fort et long nécessaire sur l'incubation).

Pour cela, l'articulation constructive et constante entre l'équipe d'animation et l'entreprise à but d'emploi est indispensable afin de garantir un équilibre entre le cheminement des collectifs d'activités en amont des embauches (adaptation au mode de faire de l'EBE), la capacité de développement du chiffre d'affaires une fois l'activité créée, et la synergie entre les habitants demeurant pour l'instant sur la liste de mobilisation et ceux déjà salariés.

La synergie indispensable entre l'animation territoriale et l'entreprise à but d'emploi

L'expérimentation est ainsi construite sur 2 piliers, le territoire et l'entreprise à but d'emploi, nécessitant de bien construire les articulations et synergies entre ceux-ci, plutôt que de se répartir de façon étanche les interventions à mener.

Il n'y a pas d'Entreprise à But d'Emplois sans territoire, pas seulement parce que le territoire labellise l'EBE, mais parce que La Fabrique de l'Emploi n'aurait pas pu recruter autant et faire émerger ses activités, sans l'implication forte en 1er lieu des demandeurs d'emploi, mais aussi des partenaires des territoires.

Nous bénéficions d'une bonne coopération entre les territoires et la Fabrique de l'Emploi qui, outre la confiance réciproque et la capacité des individus concernés à travailler ensemble, repose sur :

- du partage du sens du projet traduit en actes, dont la place centrale accordée aux salariés et futurs salariés de la Fabrique dans toutes initiatives mises en place, la recherche de l'équilibre optimum entre l'enjeu de l'exhaustivité et de l'équilibre économique...
- des organisations mises en place pour faire vivre ces articulations (des membres du comité local siègent au sein de la gouvernance de la Fabrique de l'Emploi, qui elle-même siège au comité métropolitain et aux collectifs locaux – la direction de la fabrique participe à toutes les réunions des équipes projet, au niveau métropolitain comme local...)
- des réflexions et actions mises en œuvre conjointement : formation commune de salariés justes embauchés et futurs salariés en juin 2018, démarches de projets de travaux utiles pouvant concerner à la fois des salariés et des personnes privées d'emploi, possibles actions sur l'évolution professionnelle des salariés à partir des souhaits de ces derniers et de l'ouverture sur l'extérieur...
- des temps forts construits ensemble : les recrutements de l'encadrement de la Fabrique de l'Emploi, les séminaires « projet de la Fabrique », l'événement de la signature du 100ème contrat en juin 2018, le Laboratoire des Travaux utiles en janvier,

... et au-delà, des réponses concertées et réparties aux sollicitations de visites, reportages et articles...

Il y a des implications fortes et multiples des territoires auprès de la Fabrique de l'Emploi : mises à disposition des locaux (ex du bailleur Partenord et de la Ville à Loos dès 2017, de la Ville de Tourcoing en 2018), appuis à l'émergence des activités (ex de Maillage ou de La Pioche à Loos ou du CCAS à Tourcoing), immersions avant ou après l'embauche (Arefep, Altereos...), soutien à l'acquisition des compétences par les salariés (ex via des militants d'ATD sur la fonction RH)

La Fabrique de l'Emploi s'implique également fortement auprès des territoires : des salariés intervenant comme témoins lors des réunions d'informations collectives ou dans les permanences d'accueil, des animations déployées dans les quartiers (vide grenier, fête des voisins...) contribuant à mieux faire percevoir l'expérimentation auprès des habitants...

Pour interroger le modèle économique de l'expérimentation, au-delà de celui de l'Entreprise à But d'Emplois, a été mis en place en 2018 un groupe de travail mix Territoire et EBE, animé par le Président de l'APES Hauts de France, également trésorier de La Fabrique de l'Emploi, complété d'expertises d'acteurs de l'ESS : 2 réunions le 10 juillet et le 3 octobre, complétées d'un temps de travail sur les Coopératives d'Activité et d'Emplois.

Organiser une EBE demande du temps et y associer les salariés est un gage de réussite

Organiser une EBE doit répondre à de nombreuses injonctions et/ou contraintes parfois contradictoires comme :

- Accueillir tous les salariés et donner une place à chacun ;
- Donner un cadre motivant pour tous ;
- Proposer des emplois de qualité (temps choisi, missions en lien avec les souhaits et compétences des salariés) ;
- Répondre aux besoins de nos clients ;
- Solvabiliser un modèle économique sans précédent en faisant progresser notre chiffre d'affaires dans un contexte de ;
- Embaucher rapidement pour répondre à l'enjeu de l'exhaustivité ;
- Développer des activités nouvelles, inexistantes ou peu proposées, avec des moyens en ingénierie et investissement très limités.

La seule voix pour espérer y répondre de manière pérenne et durable est d'engager l'ensemble des salariés dans ce travail de construction et de partager la responsabilité du devenir de l'entreprise.

Aussi, nous développons nos projets en nous appuyant sur les forces individuelles et collectives des équipes. Ainsi, chaque projet démarre par une concertation sur le sens du projet et les compétences et talents des membres de l'équipe pour le mener.

Ces collectifs de travail sont animés par les salariés, sans chef ni responsable d'équipe, et sous la référence hiérarchique de l'un des membres de l'équipe de direction.

Pour permettre ce fonctionnement horizontal et très peu hiérarchisé, nous avons identifié et formalisé des missions qui sont indispensables au fonctionnement de chaque équipe. Ces missions sont réparties entre les membres de l'équipe. Ensuite, bien que les équipes fonctionnent au quotidien sans chef d'équipe, c'est le cadre donné par la fiche activité et le

plan d'actions co-construit entre l'équipe et la direction qui invite l'équipe à mettre en perspective le rythme de développement du projet.

Chaque équipe a nommé deux animateurs chargés d'accompagner le développement du projet, d'organiser le travail d'équipe et de veiller à ce que chacun prenne sa part et trouve sa place dans le projet. Ce rôle est particulier et délicat à endosser car il s'agit d'une animation non hiérarchique. Or, les schémas connus et habitudes de travail nous ramènent encore souvent à rechercher un référent hiérarchique au sein de nos collectifs de travail.

Un travail d'accompagnement particulier est mené pour faciliter la compréhension et l'appropriation de ce rôle par chacun. Ce travail a permis de formaliser la mission d'animateur d'équipe et d'identifier les compétences et tâches liées aux autres missions. Ce travail se poursuit en 2019 et permettra la formalisation de ces autres missions.

De plus, les services supports sont sollicités pour jouer un rôle de véritable « supporter » des équipes. Ainsi, chacune des missions a un ou plusieurs correspondants identifiés parmi les services supports.

Ainsi, les membres de l'équipe prennent des responsabilités dans la conduite du projet collectif, en lien avec les membres de l'équipe support. Chacune de ces responsabilités s'organise en équipe et chaque tâche induite par responsabilité se planifie en équipe.

Avec cette organisation, la Fabrique de l'Emploi souhaite amener ses salariés à développer :

- Des compétences multiples : techniques, relationnelles, pédagogiques, ... ;
- De la confiance en eux par la prise de responsabilités dans le développement des projets ;
- Leur esprit critique en confrontant leurs idées d'activités auprès des acteurs économiques.

Cette organisation particulière, peu hiérarchisée et qui engage la responsabilité de chacun dans un cadre autonomisant, est exigeante et pas toujours simple à vivre. A l'écoute des remontées des salariés, un groupe de travail ad-hoc, réunissant des salariés, des administrateurs non-salariés et l'équipe de direction a évalué les apports et inconvénients de cette organisation en septembre et novembre. Un plan d'action pour progresser sans abandonner ce choix d'organisation est issu de ces réunions.

Outre cette démarche de développement des projets, nous menons également une démarche participative d'écriture du projet d'entreprise. Ce travail vise non seulement à permettre à chaque salarié de participer au développement des projets mais également d'avoir une idée claire des objectifs et de la stratégie globale de l'entreprise.

Il est en effet essentiel que chaque salarié se sente partie prenante de cette vision et qu'au-delà du développement des projets ils participent à la rendre opérationnelle dans tous les aspects de l'entreprise.

Ce travail de construction de notre vision se fait dans le cadre de deux groupes de travail réunissant une dizaine de salariés et administrateurs non-salariés :

- Le groupe de travail « organisation participative et apprenante »
- Le groupe de travail « activités et territoire »

On voit aisément que de telles démarches demandent du temps. Il est donc essentiel que nous puissions en disposer sereinement sans avoir à rendre de compte trop rapidement sur les résultats. C'est sur la méthode et le chemin que nous pourrions être évalués pour le moment.

Les prestations de l'EBE auprès des employeurs locaux et le codéveloppement d'activités doivent être favorisées au maximum

Le développement de prestations chez les employeurs locaux répond à un objectif de court terme. Cela permet de développer du chiffre d'affaires plus rapidement qu'avec les seules prestations de services aux habitants de nos quartiers, habitants très peu solvables comme il ressort des études sur le revenu médian des foyers des Oliveaux et des Phalempins.

Développer ces prestations, et encore plus, appuyer le développement d'activités des structures locales, répond surtout à un objectif de long terme. Un ou deux acteurs ne peuvent porter seuls la responsabilité de l'objectif d'exhaustivité. Pour cette raison, c'est bien un comité local qui s'engage sur cet objectif. De la même manière, cela apparaît particulièrement important qu'une EBE ne porte pas seule l'objectif de création d'emplois supplémentaires parce que :

- le nombre de personnes privées d'emploi volontaires est plus important que la taille critique identifiée pour qu'une EBE fonctionne de manière participative et apprenante (50 à 80 salariés) ;
- la complémentarité de l'emploi se mesure bien plus dans une économie de la coopération qu'à la seule aune de la non-concurrence (concept qui n'a finalement pas de sens, au moins en zone urbaine dense comme la MEL) ;
- construire un marché de l'emploi parallèle, déconnecté du marché principal ne serait acceptable ni pour les employeurs privés qui peuvent faire face à des besoins de main d'œuvre difficile à pourvoir, ni pour les salariés de l'EBE qui auront le souhait de changer d'emploi ;
- les besoins en ingénierie de développement d'activités sont très importants et disponibles (tout ou partie), chez les employeurs locaux ;
- enfin parce que Territoire Zéro chômeur de longue durée ne saura être compris comme un projet de développement économique que s'il prouve qu'il apporte effectivement du développement économique aux acteurs du territoire.

2.3 Sur les moyens requis

La contribution au développement de l'emploi (CDE) doit se situer au niveau adéquat

Depuis le démarrage de l'expérimentation, la croissance du chiffre d'affaires de l'EBE tend vers l'équilibre économique du modèle de l'expérimentation. Ce dernier sera indéniablement difficile à atteindre au niveau où se situe actuellement la CDE (entre 17 000 € et 18 000 € en additionnant la contribution de l'Etat à celle du Département du Nord).

Or, le coût du chômage de longue durée étant probablement supérieur à la fourchette donnée par l'étude d'ATD Quart Monde (16 à 19 000 €), cette contribution devrait pouvoir être augmentée tout en préservant le caractère bénéficiaire de l'expérimentation pour les finances publiques.

Il importe donc que le plafond de la CDE, fixé a priori par la première loi d'expérimentation à 113% du SMIC, soit assoupli dans la loi d'extension à la lumière du retour d'expérience des 10 premiers territoires.

Les limites de la non concurrence et de la territorialisation des activités en milieu urbain notamment doivent être réinterrogées également. Les ressources, en particulier économiques, mobilisables à l'échelle d'un quartier prioritaire en politique de la ville sont limitées voire insuffisantes pour permettre l'atteinte du plein emploi volontaire. La possibilité d'intervenir à une échelle plus large toujours en cohérence et sous le regard croisé du comité local et de la gouvernance de l'EBE doit être prônée. L'atteinte de l'équilibre économique sera ainsi plus aisée tout en veillant à ne pas détruire ou concurrencer des activités et des emplois existants.

L'EBE doit être suffisamment dotée en Fonds propres au démarrage

Comme toute entreprise, chaque EBE a besoin de fonds propres pour investir, couvrir les déficits des premières années et son besoin en fonds de roulement.

Mais sa croissance étant inhabituellement rapide en raison de l'objectif d'exhaustivité, le besoin est particulièrement important. La diversité des activités rendue nécessaire par la diversité des aptitudes de ses salariés qu'elle ne choisit pas et qui doivent chacun trouver un emploi adapté dans l'entreprise impliquent des investissements conséquents (mais raisonnables au regard du nombre de postes créés).

Le besoin principal est lié au niveau de la contribution au développement de l'emploi qui ne permet pas d'équilibrer les comptes sur les 4 premières années.

Or, il n'a pas été prévu dans le cadre initial de l'expérimentation de doter les EBE en fonds propres.

Grâce à la diligence de l'Etat et de ses services, des solutions ont pu être trouvées pour couvrir une grande partie du besoin. Mais ces réponses exceptionnelles ne sauraient constituer une solution pérenne et, si l'expérimentation doit être étendue, il est indispensable qu'une dotation des EBE en fonds propres soit prévue et qu'elle se situe au niveau requis.

L'EBE doit disposer de moyens exceptionnels en matière de formation

Son effectif est en lui-même « exceptionnel », puisqu'il réunit toutes les personnes habitant le territoire qui sont aujourd'hui rejetées par le marché du travail. Leur besoin de formation est donc en moyenne nettement plus important que dans une entreprise classique, d'autant plus qu'il est souhaitable que le maximum d'entre elles évoluent à termes en dehors de l'EBE.

De plus, nombre de salariés sont réticents, voire rejettent a priori les projets de formation. Ce n'est qu'en construisant des programmes à partir de leurs situations de travail que l'on arrive à faire adhérer. Nous renonçons donc aux formations préalables aux embauches qui sont financées (Pôle Emploi, Région) mais qui ne répondent pas aux besoins des salariés.

Il serait donc très souhaitable que l'extension de l'expérimentation soit l'occasion d'apporter une réponse à cet important besoin de formation, tant sur les contenus que sur les méthodes pédagogiques. Cela est d'autant plus important que la dernière réforme de la formation professionnelle ne favorise pas le gros employeur que nous sommes devenu (plus de 100 salariés). Nos moyens de financement de la formation ne sont donc pas à la hauteur des enjeux.

La difficulté de trouver des locaux doit être anticipée

Trouver des locaux disponibles dans les 2 quartiers pour héberger les activités en développement est le premier frein rencontré. On peut estimer ce besoin au regard du cap de 220 emplois créés et des surfaces mobilisées à ce jour à 4 400 m², dont un tiers d'espace de bureaux et le reste de locaux techniques (ateliers, entrepôts, laboratoires alimentaires, etc.).

A ceux-ci s'ajoute le besoin de terrains complémentaires (maraichage urbain, compostage de quartier, espace d'ateliers extérieurs). Cet enjeu nécessiterait la mobilisation d'une équipe associant Territoires et Fabrique, ayant le temps et les compétences nécessaires pour prospecter et négocier des locations, voire un achat.

Le financement de l'animation territoriale doit être sécurisé et pérennisé

L'expérimentation « Territoire zéro chômeur de longue durée » est avant tout un projet de territoire, piloté par le « Comité Local pour l'Emploi » (CLE), qui doit assumer toutes les missions nécessaires à la bonne mise en œuvre de l'expérimentation comme il est inscrit dans la loi.

C'est le triptyque coordonner / mobiliser / incuber repris ci-dessous qui constitue l'animation locale, les 3 leviers étant tous indispensables, avec une responsabilité partagée des acteurs impliqués :

- Coordination locale visant à impliquer les partenaires locaux, assumée par la commune (en raison de sa légitimité) mais pas que, et, marquant l'engagement des territoires dans l'expérimentation.
- Mobilisation des personnes privées d'emploi, avec, au-delà de l'accueil, la tenue de la liste de mobilisation, ou, les propositions visant à préparer leur retour vers l'emploi (dont l'EBE), sur la base de moyens reconnaissant les interventions spécifiques liées aux caractéristiques de l'expérimentation (primauté de la volonté, faire avec...).
- Incubation des activités avant leur intégration dans l'EBE, en lien avec les compétences économiques de la MEL et de la Région, à renforcer et mutualiser à l'échelle métropolitaine tout en gardant une construction à partir du terrain, indispensable à la création d'activités nécessaires à l'exhaustivité.

Nous avons sur la métropole lilloise un modèle de l'animation locale construit à partir des 3 principes suivants : des équipes projet associant des compétences plurielles, des binômes « collectivité » et « acteur associatif », un mix de ressources existantes redéployées, complétées de moyens supplémentaires.

Chaque année, le bon déroulement de l'expérimentation est soumis aux aléas de la recherche et de l'obtention de financements spécifiques et additionnels, qui plus est attribués souvent tardivement en cours d'année quand ils le sont. C'est lié au contexte de réduction des dépenses publiques (pas forcément constatée sur l'accès à l'emploi). Ce sont surtout la réticence des financeurs à prendre en charge les ingénieries d'animation locale, et, la mauvaise perception de l'ampleur et de la diversité des interventions menées par les équipes projet dans ce cadre, qui comptent. Ces difficultés de financement introduisent des tensions entre acteurs, nuisent aux partenariats nécessités par le projet, et, in fine, aux implications aux côtés des personnes privées d'emploi.

En résulte un turn-over excessif au sein des équipes projet, notamment localement : en 2 ans à peine, 8 personnes ont travaillé sur l'expérimentation, et, les ont quittées pour différentes raisons ; changement d'affectation ou de région, opportunité moins précaire et mieux rémunérée, fin de contrat ou de stage... Cela est fortement préjudiciable au projet, notamment quant aux capacités d'accueil et d'accompagnement des volontaires, de fait ainsi mises en œuvre en dents de scie...

Nous devrions pouvoir construire sur la base des 3 missions coordonner / mobiliser / incuber un plan de financement partagé, intégrant une prise en charge par le niveau national d'une part des dépenses (frais de personnel, de déplacements...), à minima celles liées à la double dimension expérimentale et nationale du projet.

Il est indispensable de sécuriser durablement ce financement pour assurer l'avenir de l'expérimentation sur le territoire.

5. Pour l'extension de l'expérimentation

Les résultats sont très encourageants. Les premiers bénéficiaires d'une société locale qui avance vers le plein emploi sont incontestables et engagent à poursuivre l'expérimentation et à l'étendre à de nouveaux territoires.

Ce recul d'expérience permet aussi de tirer des enseignements utiles pour la suite, en particulier sur les moyens indispensables à la réussite de l'expérimentation :

1. une dotation en fonds propres des EBE au démarrage qui soit suffisante;
2. une contribution au développement de l'emploi qui puisse se situer au niveau requis pour permettre l'équilibre financier de l'EBE;
3. des moyens exceptionnels pour la formation des salariés de l'entreprise à but d'emploi;
4. une équipe d'animation territoriale dotée de moyens suffisants et pérennes pour assurer l'ensemble de ses missions.

Il est essentiel que ces enseignements soient pris en compte dans le cadre d'une future loi d'extension de l'expérimentation.

Au regard des 1ers résultats obtenus, l'ambition métropolitaine est de construire un développement progressif, mais significatif, de l'expérimentation dans la métropole lilloise (62 000 demandeurs d'emploi de longue durée)

La MEL propose pour la seconde loi espérée de construire une candidature associant continuité de l'expérimentation en cours sur les 2 quartiers avec possibilité de modification éventuelle de périmètre, et, extension des périmètres expérimentaux à de nouveaux quartiers et communes, qui œuvrent d'ores et déjà à l'émergence d'une dynamique sur leur territoire, inscrite dans un cadre métropolitain : Armentières, Hem, Lille, Mons en Baroeul, Roubaix, Villeneuve d'Ascq, Wattignies.

La démarche à mener repose sur les principes partagés suivants : associer proximité (partir du terrain) et cohérence métropolitaine, reconnaître les territoires émergents plutôt que la désignation par le haut, construire une ou des EBEs organisées en écosystème.

Les territoires volontaires, y compris de la Métropole Lilloise, en Hauts de France travaillent ensemble depuis le printemps 2018 : 3 rencontres les 11 avril (Arras), 6 juin (Bapaume), 11 septembre (Valenciennes), et 6 novembre (Bailleul). Ils constituent le réseau Hauts de France Territoire Zéro Chômeur qui vise à aider les territoires à construire leur propre chemin vers la candidature et la mise en œuvre de l'expérimentation.

En lien avec l'association TZCLD, le réseau régional n'a ni structure juridique, ni permanent, et cherche à faire avec plus que pour les « territoires du futur ». Il repose sur plusieurs contributeurs à l'animation et à la préparation des réunions régionales : ATD (qui envoie les invitations et représente le réseau), TZCLD, Apes, Cress, Coorace. La MEL (via Compétences et Emplois) s'y est associée pour partager les éléments de l'expérience en cours. La Fabrique de l'Emploi est de son côté régulièrement sollicitée pour témoigner et recevoir les territoires volontaires.



Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée Expérimentation - PARIS 13

*Point d'avancement à date (mai 2019)
et premiers enseignements*



EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE

TERRITOIRE DE PARIS 13

Habilité par l'arrêté ministériel du 24/11/2016

En préambule

La Ville de Paris fait partie des 10 collectivités habilitées pour conduire l'Expérimentation Territoriale contre le Chômage de Longue Durée. Elle la déploie, depuis janvier 2017, **dans le sud-est du 13^{ème} arrondissement, au profit des habitants**, en recherche d'emploi depuis plus d'un an, des **quartiers prioritaires Oudiné-Chevaleret et Bédier-Boutroux, un total estimé à 320 personnes environ.**

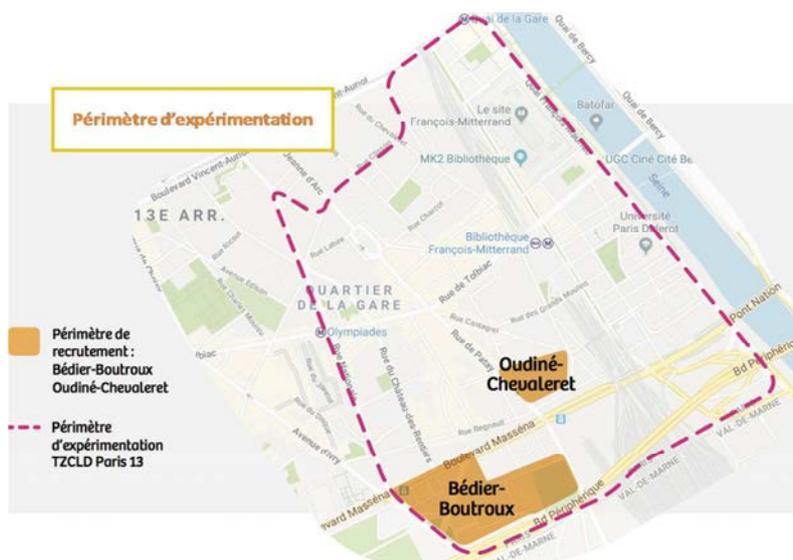
Depuis le démarrage, le déploiement de la démarche expérimentale a permis le recrutement de **53 personnes en CDI** – dont 43 en poste actuellement – **dans l'EBE du territoire, 13 Avenir, le retour dans une dynamique d'emploi ou de formation de 15 autres personnes mobilisées dans le cadre du projet et l'émergence d'activités nouvelles, utiles**, qui facilitent le quotidien des habitants, entreprises et acteurs locaux, renforcent la cohésion sur le territoire et dynamisent le tissu économique local.

Il ne s'agit que d'un début : l'ambition est de **créer les conditions pour permettre au total des 210 personnes volontaires attendues** (i.e. toutes celles, qui une fois informées, choisissent d'intégrer la démarche : c'est environ 65% du total des personnes éligibles à Paris¹) **d'accéder à un emploi dans le cadre du projet.**

La suite du document présente un point d'avancement à date et quelques-uns des premiers enseignements qu'il est possible de tirer après un peu plus de deux ans de mise en œuvre.

1. L'expérimentation, au-delà d'un projet de création d'emplois, un levier de développement territorial

La collectivité parisienne déploie l'expérimentation dans un ensemble territorial, présenté ci-contre, très hétérogène, marqué par des **contrastes socio-urbains importants, avec de vraies fractures entre les deux quartiers, secteur de recrutement du projet, aux franges et le reste du périmètre en pleine mutation**, sous l'effet des transformations impulsées dans le cadre de la ZAC Rive Gauche, la plus grande opération d'aménagement parisienne des trente dernières années.



Cette **dynamique de développement territorial**, qui fait de ce grand périmètre le lieu d'implantation de très nombreux sièges sociaux de grandes entreprises, de la Station F, premier campus de start-up au monde, ou encore d'un pôle universitaire d'envergure, Paris Diderot, contraste avec **la situation des deux quartiers², qui bénéficient très peu de l'effet d'entraînement de la Rive Gauche :**

- > **La résorption du chômage de longue durée et de la privation d'emploi durable y est une problématique de première importance.** Les chiffres parlent d'eux-mêmes :
 - Un taux de chômage d'environ 13%, de 5 points supérieurs à la moyenne parisienne³,

¹ Il s'agit du ratio observé depuis le démarrage du projet : parmi les personnes éligibles informées, seules 65% se déclarent intéressées et volontaires – voir ci-après point B. Mobilisation.

² Les deux quartiers comptent 6 300 habitants, 3 600 si l'on se limite à la nouvelle géographie prioritaire, telle que définie par la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine de 2014

- Plus de 20% de personnes en contrat précaire parmi celles en emploi⁴, contre seulement 14% à Paris,
 - Un nombre de personnes, en recherche d'emploi depuis plus d'un ou ayant travaillé moins de 12 mois dans les deux dernières années, estimé à 320, soit près de 9% de la population des deux quartiers.
- > Ces difficultés d'accès au marché de l'emploi se doublent d'une **précarité importante et très supérieure à la moyenne parisienne** : 47% des ménages sous le seuil de bas revenus, et près d'un tiers des ménages vit en deçà du seuil de pauvreté⁵, le double de ceux observé dans la capitale ;
- > Quartiers d'habitat social qui feront l'objet d'une opération de renouvellement urbain dans les années à venir, pour l'heure, la **mixité tant sociale que fonctionnelle y reste faible** : une concentration de ménages d'autant plus fragilisés que la précarité est forte (séniors isolés, familles monoparentales,...), un tissu économique de proximité peu diversifié et développé, ...

Dans les faits, malgré leur immédiate proximité géographique, **les espaces sont peu connectés les uns aux autres et les personnes qui y gravitent évoluent dans des mondes qui ne se croisent pas**. Si la richesse du tissu du quart-sud est du 13^{ème} arrondissement peut et devrait représenter un moteur pour dynamiser les deux quartiers et y réduire les inégalités, il ne joue pas ce rôle pour le moment.

Dans ce contexte, **expérimenter la démarche TZC dans le quart sud-est du 13^{ème} arrondissement** prend son sens à plusieurs titres : s'attaquer à la première cause de précarité dans le quartier qu'est l'absence d'emploi, dynamiser le tissu économique local au bénéfice des habitants et du territoire, réduire les inégalités et renforcer la cohésion socio-urbaine en créant des liens entre les quartiers et la dynamique de ceux environnants. Au-delà d'un projet de création d'emploi, la Ville de Paris conçoit cette démarche expérimentale comme **un véritable projet de développement économique, social et territorial, particulièrement pertinent en quartier populaire**.

2. Le « plein emploi volontaire » en point de mire

Comme évoqué en préambule, sur le territoire d'expérimentation Paris 13, il est estimé qu'**environ 210 personnes sur un total situé autour de 320 concernées** par le projet se mobiliseront dans le cadre de la démarche proposée. C'est là que se situe la **cible d'exhaustivité à atteindre : 65% des chercheurs d'emploi de longue durée⁶ résidant dans les quartiers Bédier-Boutroux et Oudiné-Chevaleret**. Ce ratio de personnes intéressées et volontaires parmi les personnes éligibles, estimé au moment de la candidature, se confirme après deux ans d'expérience terrain, sans pour autant, si l'on se fonde sur les raisons évoquées⁷, qu'il y ait beaucoup de marges de manœuvre pour augmenter le taux de volontariat, si ce n'est tenter, à travers l'effort de communication et de mobilisation, de convaincre du caractère accessible de la démarche.

Pour avancer progressivement vers cette cible, le **groupe « RH »⁸, émanation du Comité Local Paris 13**, a conçu et met en œuvre des **actions d'information et de mobilisation des chercheurs d'emploi**, puis **d'animation du collectif des volontaires** afin de préparer leur future intégration à l'EBE. Elles sont structurées en un « circuit RH » présentée ci-dessous :

³ Source : APUR janvier 2016 in « Les quartiers prioritaires de la politique de la ville, Contrat de ville 2015 – 2020 – Principales données de l'Observatoire de quartiers prioritaires ».

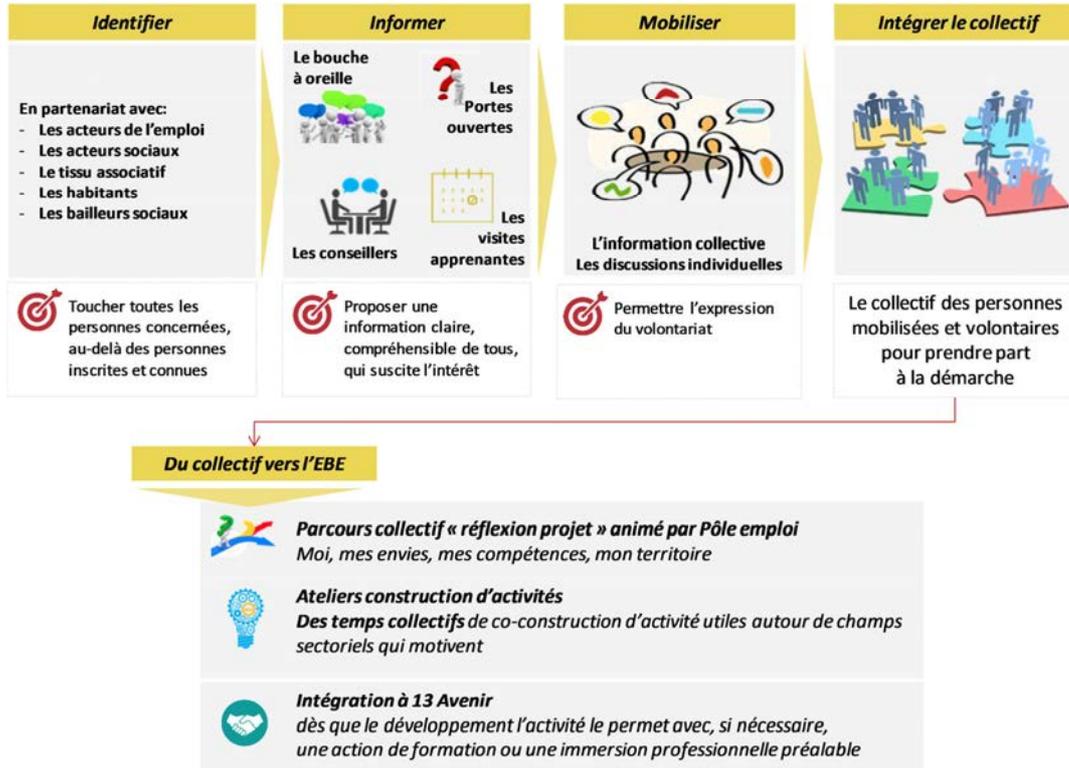
⁴ Source : Insee – Insertion professionnelle – Quartiers politique de la ville 2015 – Chiffres détaillés parus le 18/12/2017 ; Recensement de référence 2010.

⁵ Source : Insee – DGFIP - CNAF – CNAV – CCMSA, fichier localisé social et fiscal (FiLoSoFi) 2013. En 2015, l'INSEE estime le seuil de pauvreté à 1 015 € mensuel par UC, soit 60% du niveau de vie médian (revenus mensuels disponibles après impôts et prestations sociales).

⁶ Le Comité Local Paris 13 a choisi de considérer comme éligible toute personne résidant sur un des deux quartiers depuis au moins 6 mois et qui est, soit en recherche d'emploi depuis 1 an au moins, soit dans une situation très précaire vis-à-vis de l'emploi en ayant travaillé moins de 12 mois au cours des 24 derniers mois.

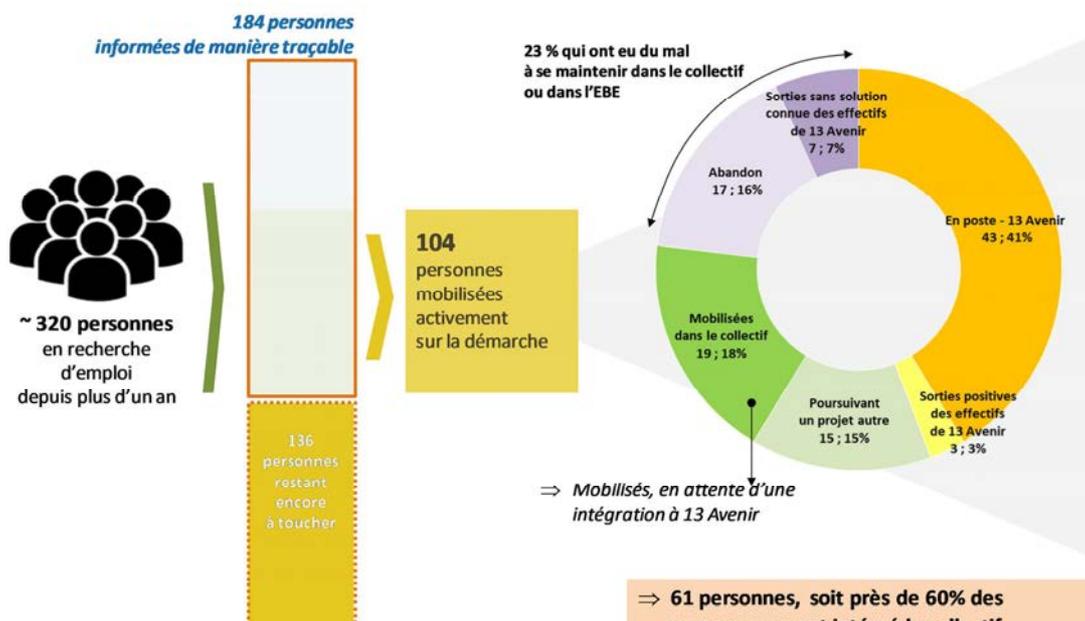
⁷ Pour plus d'un tiers des problématiques personnelles et de santé lourdes empêchant la reprise d'une activité quelle qu'elle soit, la volonté de poursuivre leurs projets professionnels ou de formation pour un autre tiers, ou encore, pour 15%, la proximité de la retraite.

⁸ Composé des équipes de Pôle emploi Daviel, l'EPI Italie, la Mission Locale Site Soleil, l'EDL 13, 13 Avenir et du chef de projet ETCLD.



Fin mai 2019, après un peu plus de deux ans d'expérimentation, grâce à ces différentes actions de mobilisation portées par le Comité Local, **58% des chercheurs d'emploi concernés des deux quartiers, Bédier-Boutroux et Oudiné-Chevaleret, ont ainsi déjà reçu une information individuelle, complète et traçable sur la démarche et pris position vis-à-vis d'elle, soit un total de 184 personnes.** Naturellement, les efforts d'information se poursuivent aussi bien sur le terrain, notamment via les permanences hebdomadaires tenues par le chef de projet ETCLD et la mobilisation des relais locaux, qu'au niveau des acteurs de l'emploi (Pôle emploi Daviel, EPI Italie, Mission Locale), afin de réussir à toucher les 136 personnes qui ne l'ont pas encore été dans le cadre d'un échange personnalisé et direct.

À date toujours, parmi les personnes informées, **104 se sont déclarées volontaires et se sont activement mobilisées dans le cadre de la démarche.** Les débouchés, positifs ou négatifs, sont connus pour 85 d'entre elles, les 19 autres étant en attente d'une intégration :



Deux enseignements sont à souligner :

- **60% d'entre elles (61 personnes) sont dans une dynamique positive de formation ou d'emploi** : 43 actuellement en poste au sein de l'EBE, 18 autres, mobilisées dans le cadre de la démarche, ont retrouvé un emploi dans une structure autre ou choisi de poursuivre un projet professionnel autre en passant par la formation. **Ces chiffres mettent en évidence le caractère mobilisateur d'une démarche qui installe les personnes comme acteurs de leur projet et de leur territoire**, les aborde dans leur capacité à contribuer, et replace l'exigence de sens comme une clé de l'investissement professionnel de chacun.
- **Un peu plus de 20% n'ont pas trouvé leur place dans la démarche et ont abandonné la dynamique collective ou sont sorties de l'EBE sans solution connue**. Même s'il est raisonnable de penser que la part des abandons ou des échecs va se réduire, conséquence des efforts collectifs réalisés tant pour enrichir l'accompagnement du collectif que pour renforcer la qualité des conditions d'accueil dans l'EBE (aussi bien du point de vue matériel, locaux, qu'organisationnel), ce fort taux d'abandon révèle que le cadre expérimental et celui de l'EBE peuvent ne pas convenir à tous. Il invite le Comité Local Paris 13 à travailler, en lien avec le projet et le profil des personnes, les alternatives possibles à l'EBE.

Si la dynamique observée lors des deux premières années d'expérimentation reste la même, hormis le taux d'abandon qu'il est raisonnable de projeter en baisse, **atteindre l'exhaustivité demande donc de pouvoir encore créer autour de 100 emplois supplémentaires**. La stratégie du territoire pour y arriver est présentée dans la suite dans le point 4.

Au regard de l'effectif actuel dans l'EBE parisienne, cette ambition porte à 140 le total d'emplois à créer en EBE sur toute la durée de l'expérimentation.

Sachant que parallèlement, environ 15% des personnes volontaires sont susceptibles de trouver une solution autre, la **mise en œuvre de l'expérimentation sur le territoire parisien permettra à un peu plus de 80% des volontaires de retrouver le chemin de l'emploi ou de la formation, soit environ 175 personnes au total**. C'est 55% de la réponse à la problématique de chômage de longue durée des deux quartiers.

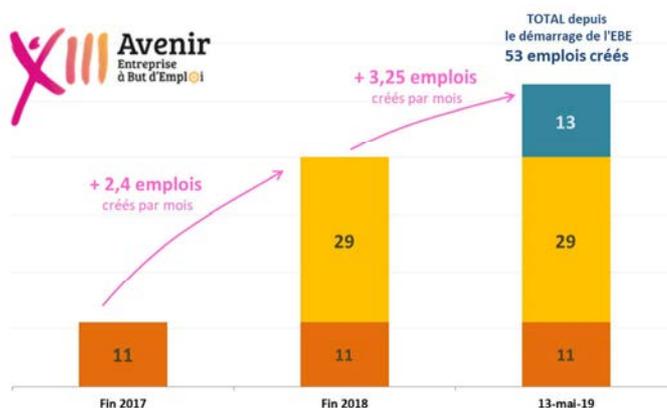
3. La dynamique de croissance de 13 Avenir, l'EBE du territoire parisien

La dynamique de création d'emploi

Depuis le démarrage, 13 Avenir a recruté **53 personnes**. **43 sont en poste à fin mai 2019 pour une équipe de management désormais composée de 3 personnes** : une directrice, une responsable des opérations et une coordonnatrice d'activités.

Au-delà du chiffre, il faut surtout s'arrêter sur sa **signification pour les personnes recrutées** :

- **La fin d'une période de chômage d'une durée moyenne de 4 ans**,
- Pour la très grande majorité d'entre elles, **leur 1^{er} contrat stable**, et même pour 2 salariés, le 1^{er} emploi occupé,
- Une **stabilité nouvelle offerte par le CDI** qui permet d'entamer des démarches notamment en matière de logement, mais aussi dans le champ de la santé (réactivation de parcours de soins) ou autres (passage du permis de conduire, etc.)



Soulignons aussi que **10 personnes ont quitté la structure depuis sa création** : 6 de leur propre initiative, 3 dans une dynamique positive pour poursuivre de projets professionnels ou personnels propres, 2 par démission, 1 par rupture de période d'essai ; 1 pour raison de santé ; 3 suite à licenciements. Ces départs qu'ils soient voulus ou subis révèlent que le cadre expérimental et le modèle de l'EBE, aussi souples soient-ils, peuvent ne pas convenir à tous.

Fin mai 2019, l'effectif de 13 Avenir est :

- **quasiment à parité** (22 hommes, 21 femmes), une statistique intéressante puisqu'elle met en évidence une surreprésentation des femmes dans les effectifs par rapport à leur poids dans le total des chercheurs d'emploi de longue durée des quartiers Bédier-Boutroux et Oudiné-Chevaleret ; Cette féminisation de l'effectif s'explique par un double facteur : la possibilité d'adapter le temps de travail aux contraintes individuelles et familiales et la proximité géographique de l'emploi. Particulièrement pour les cheffes de familles monoparentales (un tiers de l'effectif féminin), ces conditions permettent d'envisager beaucoup plus facilement la reprise d'une activité.
- **pour une moyenne d'âge de 40 ans** (écart type de 20 à 65 ans), plus élevée chez les femmes (43 ans) que chez les hommes (37 ans) ;



Crédits photo :
/@ManuelBouquet/Terra

En moyenne, le **temps de travail est légèrement supérieur à 80%**, les 43 salariés représentant un total de 35,6 ETP : **Un peu plus de 50% de l'effectif a saisi la possibilité du temps choisi, les femmes dans une bien plus grande proportion puisque près de 75% de l'effectif féminin (16 sur 22) a opté pour le temps partiel (40% à 90%)** pour seulement 6 hommes (pour des temps de travail allant de 70% à 80%). Les raisons qui motivent ces choix sont variées, mais les deux principales sont les contraintes de santé et les responsabilités familiales.

La dynamique de développement des activités

13 Avenir est désormais structurée en **5 grands pôles d'activité qui prennent appui sur la diversité des compétences et des idées apportées par les personnes mobilisées et recrutées dans le cadre de la démarche**. Si, par construction, la structure reste très polyvalente, il s'est en effet dessiné de **grandes familles d'activité** qu'il a semblé pertinent de regrouper en ensembles cohérents, notamment pour **rendre plus lisible l'offre de 13 Avenir pour ses partenaires opérationnels et potentiels financeurs**.

Services aux habitants



Services de proximité – Petits bricolages, portage de courses, coups de pouce quotidiens, orientation ...

Services locaux de solidarité



Jardins partagés, pépinière, coworking social, animation...

Réemploi & Réparation



Mobilier en bois de palettes, ateliers couture, autoréparation de vélo



Pôle support
Gestion et administration d'entreprise

Services aux entreprises



Cyclo-logistique, conciergerie, balades commentées, embellissement des devantures

L'impact du développement de ces activités se ressent déjà sur le territoire d'expérimentation, et singulièrement sur les deux quartiers dont la dynamique a changé.

→ Au-delà d'apporter des services utiles qui facilitent le quotidien, **les différentes activités développées en direction des habitants recréent du lien au sein et entre générations.**

À titre d'exemples :

- Les jardins partagés aménagés avec l'appui des bailleurs sociaux, Paris Habitat et Elogie-SIEMP, sont des lieux de rencontre intergénérationnelle et d'animations collectives visant à sensibiliser au vivre-ensemble et au respect des espaces communs ;
 - Le développement d'une gamme de services de proximité en direction des plus de 60 ans du territoire est un levier pour lutter contre l'isolement et la perte d'autonomie. Leur mise en place a permis à de nombreux seniors du quartier de passer une forme initiale de défiance et de sortir plus régulièrement de chez eux pour rencontrer des voisins, se faire de nouveaux amis, et alerter sur leurs problèmes d'accès aux droits.
- **Des dynamiques de territoire vertueuses se mettent en place grâce notamment au déploiement des activités en direction des entreprises du territoire.**
- Par exemple, les activités de conciergerie locale développée auprès des entreprises du quartier sont de véritables outils de maillage territorial : l'activité de conciergerie permet un apport significatif d'affaires aux artisans et commerçants du quartier.
 - Les activités d'embellissement des devantures de boutiques génèrent un plus grand respect des espaces publics et un effort commun (plusieurs commerces d'une même rue faisant appel au service) de végétalisation des centres urbains.
- En plaçant au cœur les compétences et la créativité des habitants depuis longtemps éloignés de l'emploi, en fondant son modèle sur la valorisation des savoir-faire disponible pour faire émerger des activités utiles, **l'EBE participe aussi largement à faire évoluer les regards portés jusqu'ici sur les personnes éloignées de l'emploi et le chômage de longue durée.** Les témoignages sont nombreux, parmi les acteurs traditionnels du quartier (Centre social, Centre d'animation) mais aussi les petites entreprises et associations : le quartier change notamment avec l'emploi des plus jeunes, peu diplômés, qui restaient auparavant visiblement désœuvrés dans le quartier.

Ce sont les équipes de 13 Avenir qui le retranscrivent le mieux dans les propos recueillis par **Julie Clair-Robelet, d'ATD Quart Monde en visite sur place :**

« Avant, j'entendais dire dans la rue que les personnes qui traînaient dans le quartier, c'était des incapables. Mais ce n'est pas vrai du tout. Les personnes âgées avaient peur d'elles. Mais aujourd'hui, on parle ensemble, certaines nous appellent pour des petits services, d'autres simplement pour parler. Grâce à cela, certaines personnes âgées du quartier se sont remises à sortir de chez elles, elles discutent avec nous, elles voient que nous pouvons faire de bonnes choses. Nous avons même redonné le sourire à certaines d'entre elles. Cela, ce n'est pas quantifiable, mais humainement, c'est énorme. On a brisé ce mur d'incompréhension. »



Crédits photo :
/@ManuelBouquet/Terra

4. Réussir l'expérimentation

Réussir à produire des emplois supplémentaires

À l'entame de la troisième année d'expérimentation, le projet parisien en est aujourd'hui à une période charnière. L'atteinte de l'exhaustivité réclame encore de **trouver les ressources pour développer une centaine d'emplois supplémentaires sur le territoire.**

Il est nécessaire **d'identifier des acteurs et des leviers pour produire des emplois supplémentaires en relais des projets en cours de déploiement par 13 Avenir**, tout en préservant le rôle central des chercheurs d'emploi dans la création d'activité, la complémentarité avec le tissu économique existant et la pertinence des développements supplémentaires au regard des besoins locaux.

En coopération avec 13 Avenir, le Comité Local Paris 13 a structuré une stratégie pour avancer progressivement vers cette cible qui s'appuie sur :

- **La concrétisation des activités utiles, déjà identifiées, inscrites dans la stratégie de croissance 2019/2021 de 13 Avenir** : ces différents projets permettront la **création d'une cinquantaine d'emplois supplémentaires d'ici 2021**. Les conditions préalables à leur développement sont en grande partie réunies (locaux attribués, coordination des opérations renforcée, ...);
- **La mise en œuvre d'une stratégie en deux axes pour faire émerger le reste des 50 emplois**, qui s'appuie sur une **animation renforcée du collectif de chercheurs d'emploi / salariés de 13 Avenir dans le cadre la structuration d'un laboratoire des travaux utiles** :
 - > **Axe 1 - Co-développement d'activité** : l'objectif est d'encourager l'émergence de solutions nouvelles en connectant 13 Avenir aux acteurs économiques du territoire i.e. faire alliance pour déployer une innovation répondant à des enjeux locaux, chacun apportant une part de la réalisation ;
 - > **Axe 2 – Développement de nouveaux « projets collectifs producteurs d'emploi » issus du collectif de chercheurs d'emploi ou des acteurs du territoire**. L'émergence pourra être envisagée de deux manières : (i) s'appuyer sur des porteurs des acteurs de l'ESS existants, porteurs de projets similaires et prêts à les essayer dans le cadre expérimental dans un partenariat avec 13 Avenir ; (ii) s'appuyer sur des « porteurs de projet dédiés » recrutés au sein de 13 Avenir pour faciliter la concrétisation de projets en accompagnement du collectif de chercheurs d'emploi et en assurer le pilotage opérationnel ensuite en qualité de « responsable de business unit ».

Pour donner corps à cette stratégie, 13 Avenir et le Comité Local Paris 13 ont conçu une stratégie de moyens qui s'appuie sur différentes créations de postes : 1 animateur du laboratoire des travaux utiles, 1 poste de développeur au sein de 13 Avenir en charge de la prospection auprès des acteurs économiques du territoire et de la construction des solutions opérationnelles, et en fonction des idées émergeant du collectif territorial, 1 ou plusieurs postes de porteurs/développeurs de projet. Les leviers pour financer sont en cours d'identification.



Innovier en réponse aux mutations des tissus urbains denses, une clé pour réussir le pari du plein emploi

Les premières années d'expérimentation ont conforté l'idée qu'il existe un **gisement d'activités nouvelles à créer sur le territoire** et **forgé une conviction** : Très certainement, ce changement d'échelle en milieu urbain dense, et singulièrement dans le sud-est du 13^{ème} arrondissement, va se jouer dans la capacité, d'une part à **tisser des coopérations solides et innovantes avec les acteurs économiques du territoire**, d'autre part à **investir des filières porteuses car répondant aux enjeux de développement urbain durable** : le réemploi et le recyclage, la logistique urbaine, la mobilité durable, le défi du vieillissement de la population, la lutte contre l'isolement, le champ du lien social.

Faire émerger ces projets innovants en milieu urbain réclame de mobiliser des **moyens d'ingénierie et de recherche-action**, mais aussi d'organiser **la montée en compétences** des équipes sur des métiers d'avenir.

Développer le chiffre d'affaires

La réussite de l'expérimentation passe également par le **développement progressif du chiffre d'affaires** indispensable pour assurer l'équilibre économique de 13 Avenir aux conditions de l'expérimentation. Les projections réalisées situent autour de 13,5 K€ par ETP le chiffre d'affaires à générer pour atteindre ce point d'équilibre, un doublement par rapport à celui produit actuellement (qui, soulignons-le, est parmi les plus hauts de toutes les EBE). À l'échelle du territoire, une fois l'exhaustivité atteinte, cela représenterait un total de quasiment 2 millions d'euros.

Ces chiffres doivent aussi être regardés dans le contexte propre de l'EBE avec ses zones d'incertitude :

- Un tel chiffre d'affaires signifie multiplier par deux la productivité individuelle des salariés (temps productif, mais aussi productivité à la tâche) ;
- Le développement des activités se construit par l'exploration des marchés émergents et non-marchand, sur lesquels la valeur des services n'est pas connue ni reconnue ;
- Une partie des activités s'appuie sur des modèles économiques complexes reposant sur des logiques de tiers payeurs, les bénéficiaires directs des services ayant une faible capacité financière.

Si un tel objectif semble atteignable au regard du potentiel économique du territoire d'expérimentation parisien, l'atteindre demande de **déployer une véritable stratégie de moyens** :

→ **en interne de 13 Avenir** :

- un **modèle organisationnel** qui structure et fluidifie la production ;
- des **efforts de prospection commerciale** renforcés et singulièrement une démarche proactive en direction des grandes entreprises pour les engager dans une dynamique de co-développement d'activité (logique de design de solutions qui s'appuie un diagnostic des besoins non-couverts coproduit avec l'entreprise) ;
- une **priorité donnée à la professionnalisation et la montée en compétences de équipes** autour des filières investies, ce dans une double optique :
 - > Celle des salariés avec l'ambition de renforcer / construire des compétences qui facilitent, enrichissent la réalisation des activités,
 - > Celle de l'entreprise avec l'ambition (i) d'accroître la qualité des services et prestations produits indispensables à la fidélisation des clients et (ii) de se donner les moyens d'explorer sur de nouveaux champs, nouveaux marchés.

→ **Au niveau du Comité Local** :

- **Promouvoir l'offre de services** de l'EBE auprès du tissu local ;
- **Mobiliser, encore plus fortement, les acteurs du territoire**, notamment le tissu économique, pour ouvrir des perspectives nouvelles de développement d'activité ;
- **Déployer des moyens d'ingénierie pour concrétiser de nouveaux projets** issus du collectif de chercheurs d'emploi ou des acteurs du territoire.

5. Quelques-uns des premiers enseignements après 2 ans d'expérimentation en milieu urbain dense

a. Points de vigilance au moment de la candidature

→ **La délimitation du territoire d'expérimentation**

Particulièrement en milieu urbain dense où le territoire de projet ne peut être autre – pour des questions d'échelle – qu'une subdivision de celui auquel s'organise la gouvernance politique (arrondissement, commune), la délimitation du territoire doit être réfléchie.

Deux facteurs nous semblent devoir être pris en compte :

- **la mixité résidentielle et fonctionnelle** : il est nécessaire d'être sur un périmètre sur lequel il est réaliste de développer des activités en nombre suffisant pour atteindre l'exhaustivité tout en permettant l'équilibre économique de l'EBC. Ceci réclame d'être sur un territoire proposant une diversité de clients et partenaires potentiels (habitants, entreprises, commerçants, associations). L'enjeu derrière la délimitation du territoire est bien de créer de la mixité pour qu'il soit possible, à cette échelle, de générer un volume d'emploi capable d'absorber le chômage de longue durée des poches les plus précarisées ;
- **les enjeux de cohésion sociale** : s'il nous semble particulièrement pertinent au regard de leurs problématiques (chômage, précarité, ...) d'engager l'expérimentation en quartiers prioritaires, il serait très regrettable que le projet conduise à les replier sur eux-mêmes. C'est tout l'inverse qui doit être poursuivi à travers une expérimentation qui est avant tout un projet de développement local : une des clés réside dans le choix du périmètre qui doit être suffisamment large pour permettre d'ouvrir les quartiers sur leur environnement proche.

→ **La construction d'un large partenariat dès l'initialisation de la candidature**

La réussite de l'expérimentation repose sur l'alliance effective de tous les acteurs d'un territoire en faveur de l'ambition d'un « territoire zéro chômeur ». Diffuser la philosophie du projet auprès de l'ensemble des acteurs impliqués, permettre l'appropriation d'une démarche territoriale qui renverse l'approche du retour à l'emploi, interroger les approches et les modalités de collaboration de tous, sont une des clés de la mobilisation de chacun. Construire le consensus ne consiste pas à faire émerger seulement un accord sur l'ambition à terme, mais aussi une vision partagée de ce qu'implique pour un territoire et les acteurs qui le composent de s'engager dans une telle démarche : elle questionne chacun, dans sa compétence, en demandant de moduler ses modalités d'action pour prendre sa part dans la réussite de l'expérimentation. À titre d'exemple, la démarche est disruptive pour l'écosystème des acteurs de l'emploi et de l'insertion : les mobiliser le plus en amont possible, débattre de l'articulation et de la complémentarité de la démarche avec le reste des actions en faveur de l'emploi à l'œuvre sur le territoire, est fondamental pour créer l'adhésion, lever les craintes, poser les bases d'une contribution active à la mise en œuvre du projet, etc.

→ **La prise en compte dès l'initialisation de la problématique des locaux**

Cela a été largement souligné, la question des locaux est un point dur du déploiement de l'expérimentation quel que soit le territoire. Pour l'anticiper au mieux et ne pas freiner le développement des activités, plusieurs éléments nous paraissent essentiels :

- Traduire clairement, dès l'étape de la candidature, **ce que signifie l'atteinte de l'exhaustivité en besoins en m²** ;
- Se doter d'une **stratégie de prospection et de mobilisation progressive des locaux** en accompagnement de la montée en charge du projet ;
- **Identifier, en amont, les conséquences pour l'EBC des contraintes foncières et immobilières du territoire** : poids des locaux dans le total de charges de fonctionnement donc sur l'équilibre économique de la structure, incidence sur l'organisation interne de l'EBC, notamment lorsqu'il n'est pas possible de concentrer toutes les activités sur un même site, incidence sur les activités ;

→ **L'identification d'un porteur solide pour la future EBE**

Dans le sud-est du 13^{ème} arrondissement, 13 Avenir a été créée par trois des grands acteurs de l'insertion du territoire de projet : l'Armée du Salut à travers son association intermédiaire Travail et Partage, l'association Aurore, via son pôle insertion, et la Régie de Quartier Tela 13. Ce choix nous a paru pertinent à double titre :

- 13 Avenir a pu être appuyée à son démarrage par des structures à l'assise financière suffisamment solide pour supporter le coût d'amorçage (au démarrage, la recherche de fonds est complexe du fait des délais inhérents à sa création ; les trois ont fait une avance de trésorerie), mais aussi capable de mobiliser leurs moyens internes pour faciliter les opérations : locaux, mobilisation d'expertise – RH, juridique... ;
- L'implication des trois principaux acteurs de l'insertion implantés sur le quartier a permis de contenir un possible risque concurrentiel.

→ **La complexité de l'hyper-proximité** : particulièrement en milieu urbain, encore plus quand le projet cible des quartiers prioritaires particulièrement denses, il importe **d'avoir en tête que les équipes dans l'EBE se retrouvent dans une situation où elles sont collègues, voisins, potentiellement utilisateurs des services développés.**

C'est à la fois :

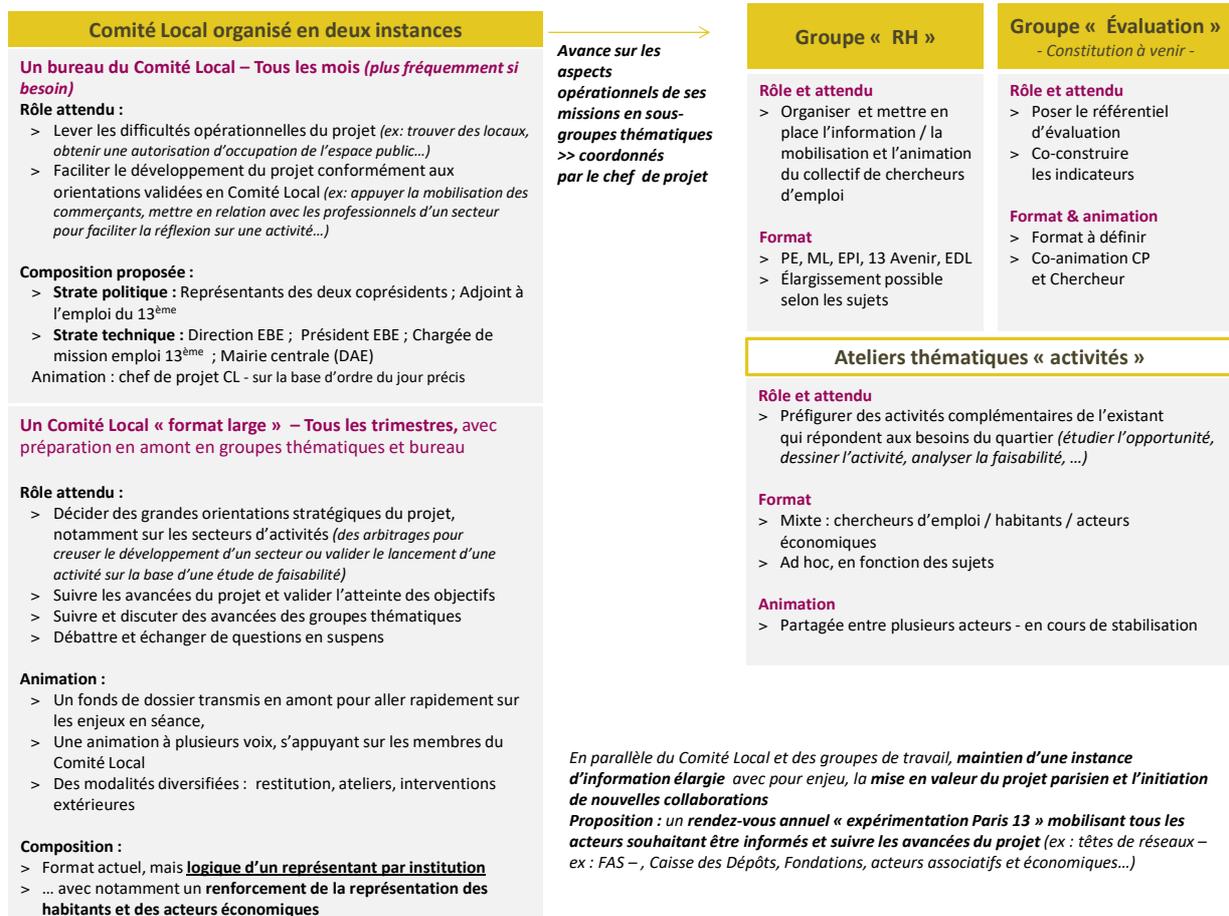
- Une **grande force pour le développement des activités** : parce qu'ils sont habitants du quartier, partageant un vécu commun avec les usagers des services qu'ils déploient, les salariés de 13 Avenir ont, à la fois, une compréhension de leurs besoins, une capacité à entrer en contact et à tisser des relations de proximité et de confiance. Le meilleur exemple de ce phénomène vertueux est le projet développé en direction des seniors : la figure du concierge de proximité, habitant-salarié du quartier, permet de dépasser les réactions initiales de défiance et de pousser certaines portes, particulièrement celles des personnes isolées et en situation de grande précarité, que les acteurs publics peinaient à atteindre jusque-là. Les seniors sont ensuite plus facilement réorientés vers les structures de droit commun et les partenaires à leur disposition sur le territoire.
- Un **levier précieux pour retisser du lien, changer les regards, faire évoluer les dynamiques au sein des quartiers** ;
- Un **facteur de mobilisation important** : l'utilité des services rendus, la qualité des productions réalisées visibles sur le quartier... sont extrêmement mobilisatrices parce qu'elles procurent un sentiment de fierté ;
- Mais aussi, un véritable défi en termes d'organisation du travail et de management interne des équipes, qu'il convient d'avoir en tête pour l'anticiper au mieux dans la construction du projet :
 - > Un **relationnel qui préexiste à l'entrée dans l'EBE** : nombreux sont les membres de l'équipe qui ont grandi ou sont allés à l'école ensemble, beaucoup sont habitants des deux quartiers depuis l'enfance, d'autres sont de la même famille... ;
 - > Une **posture « salariée » qui n'est pas simple à adopter**, que ce soit au sein de l'entreprise, avec des collègues qui sont aussi des voisins, ou sur le territoire – en dehors des heures de travail, il n'est pas rare que les équipes soient interpellées par les usagers des services, la limite n'est pas simple à poser.
 - > Quand un **recrutement se passe mal, la situation est particulièrement dure** pour les personnes qui continuent, de fait, à côtoyer leurs anciens collègues qui sont aussi leurs voisins. Dans ce contexte, il n'est pas forcément souhaitable que les locaux de l'EBE soient implantés à proximité immédiate du quartier.
 - > Des difficultés à organiser la montée en charge de certains membres de l'équipe et la nomination de référents hiérarchiques au sein de la structure, sans que celles-ci ne soient perçues comme une menace à l'« ordre social » préexistant, et refusées par crainte de déstabiliser les relations interpersonnelles en dehors du travail.

b. Sur la démarche

Le Comité Local

Le Comité Local a la mission **d'entretenir une large mobilisation du territoire autour de l'ambition « zéro chômeur »** et celle, **opérationnelle, de créer les conditions de mise en œuvre de l'expérimentation** à savoir : (i) Créer les conditions de recrutement de toutes les personnes éligibles et volontaires ; (ii) Faire émerger des activités complémentaires de l'existant qui répondent aux besoins du territoire et s'appuient sur les compétences et envies des chercheurs d'emploi ; (iii) Évaluer l'impact du projet.

Pour endosser ses responsabilités opérationnelles, il doit d'abord **décider d'une organisation afin de structurer l'action**. A Paris, l'organisation se décline comme suit :



Le choix a été fait de ne pas doter le Comité Local d'une entité juridique propre, mais de **s'appuyer sur la coopération des acteurs locaux pour créer les conditions de mise en œuvre de l'expérimentation**. L'illustration la plus parlante est la manière dont a été conçu le « circuit RH » : toute la dynamique d'information, de mobilisation et d'accompagnement des chercheurs d'emploi a été imaginée et est mise en œuvre par les acteurs de l'emploi, au premier rang desquels l'agence Pôle emploi Daviel qui a conçu une méthodologie d'accompagnement d'ad hoc du collectif de chercheurs d'emploi.

Si elle prend le temps de la co-construction, cette **approche est intéressante parce qu'elle conduit, chacun, à interroger son approche et ses pratiques pour concrétiser cette ambition partagée**. C'est aussi un **levier majeur pour entretenir le consensus territorial** puisqu'il demande de **chacun une implication concrète et opérationnelle au titre de sa compétence**.

Pour autant, pour remplir pleinement ses missions, le Comité Local doit être doté de moyens d'animation spécifique et être en capacité de déployer des ressources humaines dédiées :

→ **Fabriquer le consensus territorial est un préalable nécessaire au démarrage**, mais c'est aussi un **processus qui doit être entretenu tout au long du projet** :

- Il faut du **temps et de la pédagogie pour que l'expérimentation soit bien comprise et que les acteurs du territoire** (habitants, acteurs économiques, acteurs locaux, institutions, acteurs de l'emploi...) **en deviennent pleinement partie-prenantes**. L'enjeu est d'abord de construire une convergence de vue sur l'ambition de projet, notamment l'objectif d'exhaustivité et ses incidences, puis de mobiliser pour que chacun, dans sa compétence, à son niveau, agisse pour participer à la réussite du projet ;
- **Le consensus n'est pas par ailleurs un état de fait figé, il s'entretient tout au long de la démarche.**

⇒ *Ce doit être une des priorités de l'équipe projet de s'assurer de l'adhésion collective au gré de la croissance du projet. Cela réclame un effort de pédagogie constante, une grande transparence sur les avancées du projet, des espaces de discussion et de débat, et une organisation qui permette à chacun de contribuer. Cette dynamique doit être animée.*

→ La démarche est **mobilisatrice parce qu'elle part des chercheurs d'emploi et de leurs souhaits d'apporter leurs compétences pour développer des réponses concrètes, innovantes, de proximité** en réponse aux besoins de leur territoire. C'est dans cette exigence, qui installe les personnes comme acteurs de leur projet et de leur territoire que se joue non seulement le retour à l'emploi et l'implication professionnelle, mais aussi le développement de réponses pertinentes aux besoins jusqu'ici non couverts du territoire.

⇒ *Pour préserver la place centrale des chercheurs d'emploi dans la dynamique de création d'activité tout au long de l'expérimentation, il est nécessaire de **déployer les moyens pour animer ces démarches collectives**. C'est une des clés de la mobilisation et le cœur même de l'expérimentation. Les enjeux sont multiples : Identifier / mobiliser les compétences et les appétences ; Faire émerger des idées d'activités utiles, mobiliser autour de la construction de réponses concrètes, de proximité et de la construction de sa situation de travail ; Connecter les chercheurs d'emploi selon leurs motivations et leurs compétences aux développements en cours ; Préparer l'intégration d'un collectif de travail et renforcer la capacité de chacun à y prendre une part active ; Outiller les chercheurs d'emploi et salariés des moyens de transformer une idée en activité.*

→ **L'identification préalable des « travaux utiles » ne peut se faire que dans une certaine mesure en amont du démarrage de l'expérimentation**. Dans le fait, **l'identification et la construction des activités se poursuivent chemin faisant, c'est un processus itératif**.

De notre expérience à Paris, nous tirons le constat que de nouvelles possibilités de développement d'activité émergent en permanence sous l'effet de :

- La mobilisation progressive des chercheurs d'emploi : ils amènent des compétences qui permettent d'investir de nouveaux champs sectoriels et de nombreuses idées d'activité ;
- Le développement de 13 Avenir rend beaucoup plus concret aux yeux des acteurs locaux le type de coopération qui peuvent être construites et l'opportunité que peut représenter le cadre expérimental pour faire émerger des solutions opérationnelles qui facilitent leur quotidien ou leur permettent de réaliser leur mission sur le territoire.

⇒ *Le Comité Local doit mener cette prospection et veille territoriale et surtout être à la manœuvre pour mobiliser les acteurs du territoire, impulser les collaborations et les co-développements, réaliser le travail de préfiguration des activités en lien avec l'EBC ; Là encore, endosser pleinement cette responsabilité réclame le déploiement de moyens d'ingénierie de projets.*

L'organisation de l'EBC

→ **Poser le modèle organisationnel de l'EBC demande du temps**

Il semble difficile de penser, dès l'amorçage, l'organisation interne de l'EBC, puisque celle-ci évolue en fonction de paramètres qui ne sont pas connus dès le départ comme la diversité des activités qui y seront

développées, et bien sûr, la nature des équipes (niveau de motivation et expérience préalable dans un cadre de travail, palette de compétences) puisque celles-ci sont constituées sans sélection.

Une Entreprise à But d'Emploi est par définition atypique:

- Le principe de polyvalence demande une grande flexibilité aux individus, qui doivent faire preuve de résilience au changement tout en cherchant une forme de stabilité dans le travail. La pluralité des clients (bailleurs sociaux, TPE/PME, associations, grandes entreprises) suppose également une grande adaptabilité (dans la relation client, les méthodes de reporting, le niveau de réactivité et de créativité).
- Le temps choisi, bien qu'étant une innovation sociale majeure du projet, peut également poser des défis organisationnels (emploi du temps décalés entre les membres d'une même équipe, manque de flexibilité des horaires, etc.)
- La nature relativement horizontale et participative d'une EBE est parfois difficile à accorder avec la gestion de larges équipes principalement composées d'individus ayant eu, jusque-là, une expérience très verticale du management.
- Enfin, la question de la discipline et des sanctions (dans le cas de fautes répétées) demeure un défi de taille dans un projet dédié à lever les freins à l'emploi pour les personnes qui en sont le plus éloignées.

Les grands principes organisationnels du modèle peuvent être posés mais doivent être assez souples pour évoluer au regard des besoins du terrain.

L'enjeu de la formation

→ Intégrer la question de la formation à la construction de la démarche

Les deux premières années de déploiement du projet ont mis en évidence le besoin de **renforcer les actions visant à consolider les intégrations à l'EBE des chercheurs d'emploi volontaires** qui, en moyenne, ont été en marge du marché de l'emploi pendant près de 4 ans.

Les enjeux observés sur le terrain sont pluriels. Il s'agit de :

- **Faciliter l'intégration dans une structure dont le modèle managérial repose sur la responsabilisation et la participation des équipes, qui toutes doivent contribuer au développement des activités de l'EBE.** C'est la philosophie même du projet « Territoire Zéro Chômeur » que de placer les chercheurs d'emploi au cœur de la dynamique de création d'activité. Être acteur et contributeur, s'inscrire dans une démarche de cocréation d'activité,... réclame de **développer des compétences (individuelles, relationnelles, organisationnelles) à la fois dans la conduite de projet et dans le travail collectif.** De fait, peu de personnes les maîtrisent avant l'entrée dans l'EBE ;
- **Réactiver les savoir-faire transverses** facilitant l'intégration dans un collectif de travail. Cela renvoie autant aux compétences de communication (orales ou écrites), qu'à la maîtrise des outils numériques nécessaires à la coopération ou encore à la capacité à évoluer / trouver sa place au sein d'une équipe ;
- **Préparer l'immersion dans un environnement professionnel** régi par un cadre et des règles qu'il s'agit de respecter. Les savoir-être utiles à la bonne évolution en entreprise ont besoin d'être renforcés.
- **Sensibiliser au contexte, aux valeurs et principes de l'économie sociale et solidaire** dans laquelle s'inscrit l'EBE.
- **Identifier et organiser les formations préalables réglementaires indispensables** à la réalisation de certaines activités (ex : habilitations diverses encadrant les interventions à domicile, etc.).

De fait, pour permettre aux personnes, chercheurs d'emploi volontaires, de se saisir pleinement du cadre de participation qui leur est offert, il importe **d'intégrer l'enjeu de la formation dès la construction de la démarche avec l'ambition de structurer des actions spécifiques qui puissent faciliter / consolider les intégrations à l'EBE.**

Dans cette perspective, **l'objectif concret et appropriable de réussir collectivement à faire émerger des activités nouvelles, utiles au territoire et à les mettre en œuvre dans le cadre de l'EBE** peut constituer un **support innovant de formation.**

**« Territoire zéro chômeur de longue durée »
à Pipriac et Saint-Ganton**

**Bilan intermédiaire
de l'impact de l'expérimentation**

14 juin 2019

Table des matières

Introduction.....	3
1. Des chiffres qui montrent un vrai changement sur le territoire.....	4
1.1 Des demandes d'aides en nette baisse.....	4
Épicerie sociale de Pipriac « Au pain d'épices ».....	4
Secours catholique de Pipriac.....	4
CCAS de Pipriac.....	5
En conclusion.....	5
1.2 De moins en moins de personnes privées d'emploi.....	6
Pôle emploi : une forte diminution du chômage de très longue durée.....	6
Allocataires du RSA : une nette diminution et un travail qui reste à poursuivre.....	8
Personnes handicapées : une forte proportion des embauches à TEZEA.....	8
Liste d'attente pour l'embauche dans l'EBE : l'épuisement de la liste tout proche.....	9
En conclusion.....	10
2. L'impact de l'expérimentation : ce qu'en disent les acteurs du territoire.....	11
Préambule.....	11
2.1 Ce que l'expérimentation a changé pour les personnes privées d'emploi.....	12
Retravailler à TEZEA, une chance qui change la vie.....	12
Peu à peu, on reprend pied, on retrouve une sécurité d'existence.....	12
Le moral s'améliore, on peut mieux se soigner et se faire à nouveau plaisir.....	12
Le mieux-être rejaillit sur toute la famille.....	13
On recrée des relations sociales.....	13
On se découvre, on apprend des autres et on progresse au travail.....	13
On redevient acteur de sa vie.....	14
Des préjugés persistent mais ils diminuent, on est vu autrement maintenant qu'on travaille.....	14
Les acteurs locaux voient changer les personnes qui ont repris le travail.....	14
2.2 L'impact social, humain et environnemental de l'expérimentation.....	15
Plus de lien entre tous sur le territoire, des barrières sont tombées.....	15
Une dynamique locale qui rassemble et mobilise.....	15
De nouvelles activités utiles au territoire et à ses habitants.....	16
Des services auprès des habitants isolés ou à revenu modeste, du lien social.....	16
Une plus-value environnementale.....	17
De la notoriété et une fierté pour le territoire.....	17
Une société locale de travail qui se dessine.....	17
2.3 L'impact de l'expérimentation sur l'économie locale.....	18
Une consommation locale accrue, mais qui touche diversement les entreprises.....	18
Une nouvelle entreprise qui crée de la richesse.....	18
Des activités supplémentaires qui ne font pas concurrence aux entreprises locales.....	18
Des activités développées en partenariat avec les entreprises du territoire.....	19
2.4 Des points de vigilance.....	19
Il reste encore des personnes privées d'emploi non touchées par l'expérimentation.....	19
Des incompréhensions demeurent, le travail d'explication reste à poursuivre.....	19
L'image de TEZEA et du projet TZCLD reste à améliorer mais elle a progressé.....	20
Les salariés qui le peuvent doivent sortir de TEZEA.....	20
Le modèle économique reste un sujet de préoccupation mais il est mieux compris.....	21
Conclusion.....	22

Introduction

Les communes de Pipriac et Saint-Ganton en Ille-et-Vilaine, sont situées en zone rurale sur le territoire de Redon Agglomération Bretagne Sud¹ et représentent à elles deux un peu plus de 4200 habitants. Elles font partie des 10 territoires français retenus pour expérimenter jusqu'en juillet 2021 le projet « Territoire zéro chômeur de longue durée » (TZCLD).

Dans le cadre de cette expérimentation, **84 personnes, ex-privées d'emploi depuis un an, ont été embauchées par l'Entreprise à But d'Emploi (EBE) TEZEA depuis son ouverture en janvier 2017².**

Le présent document vise donc à faire un **bilan de ce que cette reprise d'emploi massive a produit sur le territoire de Pipriac et Saint-Ganton** deux ans et demi après le lancement de l'EBE. Il s'agit d'une première synthèse qui sera complétée à l'automne.

Il faudra attendre le bilan final à l'issue des 5 années d'expérimentation pour apprécier pleinement les effets du projet sur le territoire, mais les premiers éléments collectés et présentés ci-après sont d'ores et déjà très probants et engageant à poursuivre la démarche.

Le document est composé de deux parties :

1. **Un bilan quantitatif** de l'impact de l'expérimentation sur le recours aux associations caritatives et aux aides sociales, et sur les chiffres de la privation d'emploi à Pipriac et Saint-Ganton.

Sa réalisation a été rendue possible grâce à la collaboration active de Pôle emploi³, du Département d'Ille-et-Vilaine, du CCAS de Pipriac, de l'épicerie sociale « Au pain d'épices » et du Secours catholique de Pipriac.

2. **Un bilan qualitatif** des changements observés par les personnes ex-privées d'emploi et les acteurs du territoire, réalisé à partir de rencontres individuelles et collectives ayant impliqué près d'une centaine de personnes.

Le cahier des charges de ce bilan qualitatif a été défini par un groupe de pilotage composé de membres du Comité local et du Comité stratégique de l'expérimentation⁴. Il a été mis en œuvre par un groupe opérationnel où se sont fortement impliqués 6 bénévoles extérieurs au territoire et ayant l'expérience des démarches d'évaluation.

Ce bilan, qui a nécessité un important travail, a été coordonné et mis en œuvre par l'**équipe projet TZCLD portée par le Point Accueil Emploi de Pipriac** qui assure, au nom du Comité local⁵, toutes les missions opérationnelles dont celui-ci est responsable.

1 Appelé par la suite « Pays de Redon ».

2 Parmi celles-ci, 13 ont quitté l'entreprise : 4 pour un autre emploi en CDI, 1 pour un projet de création d'entreprise, 1 pour suivre son conjoint muté, 5 pour la retraite, et 2 suite à échec de la période d'essai (l'équipe projet TZCLD reste en contact avec celles-ci pour tenter de préparer leur réintégration).

3 Direction des partenariats, service statistiques et agence de Redon.

4 DIRECCTE, Pôle emploi, AGEFIPH et les municipalités de Pipriac et St Ganton.

5 Ce comité est chargé du pilotage local de l'expérimentation. Il est présidé par les maires des deux communes et réunit des élus, acteurs économiques et associatifs du territoire, ainsi que des représentants des institutions intervenant dans le champ de l'emploi et des salariés de l'EBE.

1. Des chiffres qui montrent un vrai changement sur le territoire

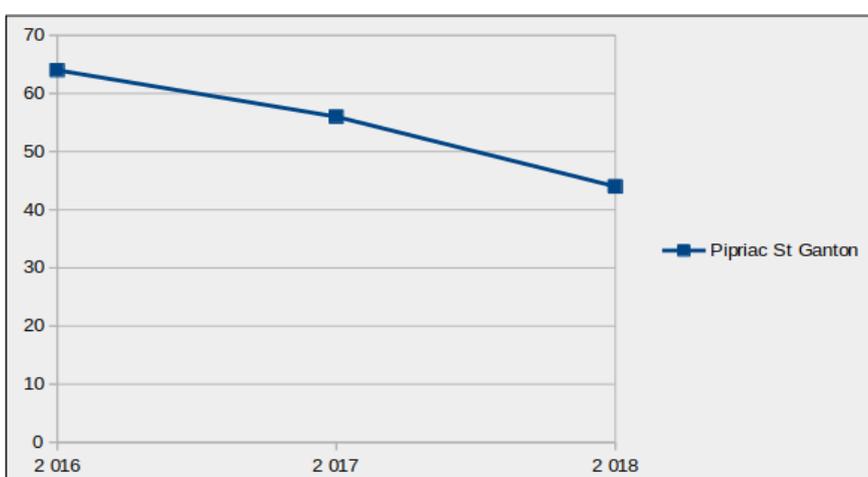
NB : pour l'ensemble des chiffres ci-après, l'année de référence est 2016, l'Entreprise à But d'Emploi TEZEA ayant ouvert et commencé à embaucher en janvier 2017.

1.1 Des demandes d'aides en nette baisse

Épicerie sociale de Pipriac « Au pain d'épices »

Foyers de Pipriac et Saint-Ganton fréquentant l'épicerie

	2 016	2 017	2 018	Variation
Pipriac St Ganton	64	56	44	-31 %



Secours catholique de Pipriac

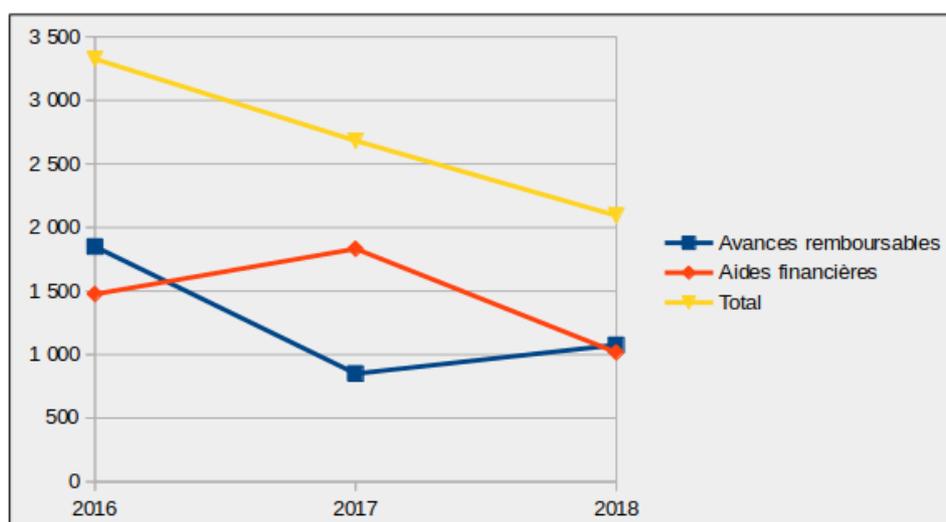


Opérateur par le Foe européen du progra opération Emploi et 2014-202

CCAS de Pipriac

Aides et avances versées par le CCAS de Pipriac

	2016	2017	2018	Variation
Avances remboursables	1 849	850	1 076	-42 %
Aides financières	1 476	1 832	1 017	-31 %
Total	3 325	2 682	2 093	-37 %



En conclusion

Les courbes ci-dessus, particulièrement celles de l'épicerie sociale et du CCAS, ne laissent aucun doute sur l'impact de l'expérimentation : sans surprise, **la reprise d'emploi massive, depuis 2 ans et demi, sur le territoire a nettement réduit le besoin des habitants de recourir à l'assistance.**

Une « société de travail » se recrée sur le territoire et les réponses d'urgence apportées aux dysfonctionnements provoqués par le chômage sont de moins en moins nécessaires.

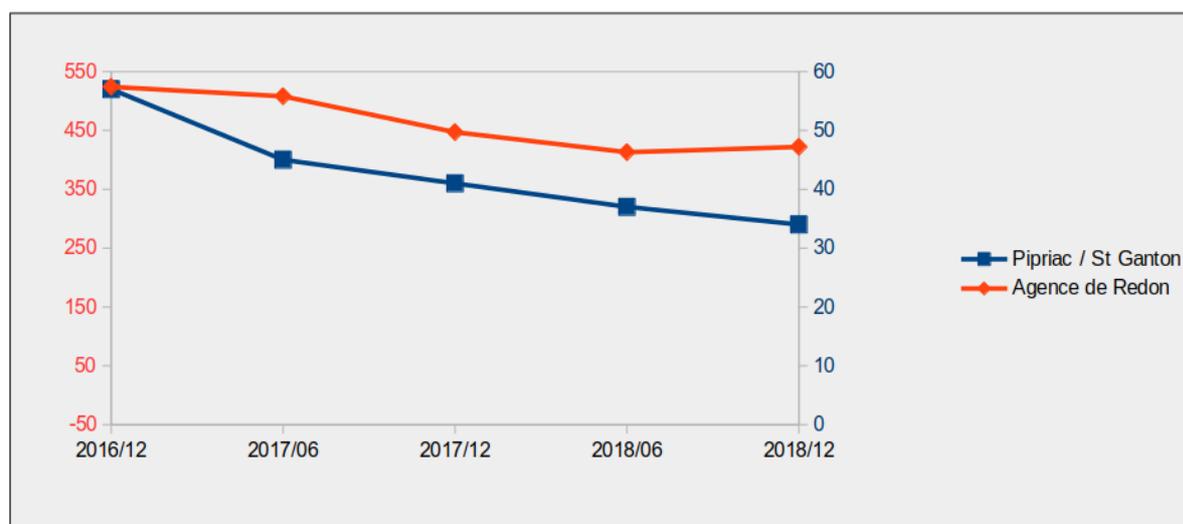
1.2 De moins en moins de personnes privées d'emploi

Pôle emploi : une forte diminution du chômage de très longue durée⁶

Les statistiques ci-dessous permettent de comparer l'évolution générale des chiffres sur le territoire de l'agence Pôle emploi de Redon et leur évolution particulière sur le sous-territoire réunissant les communes de Pipriac et Saint-Ganton.

Personnes inscrites à Pôle emploi n'ayant pas du tout travaillé depuis 1 an

	2016/12	2017/06	2017/12	2018/06	2018/12	Variation
Pipriac / St Ganton	57	45	41	37	34	-40 %
Agence de Redon	524	508	447	413	422	-19 %



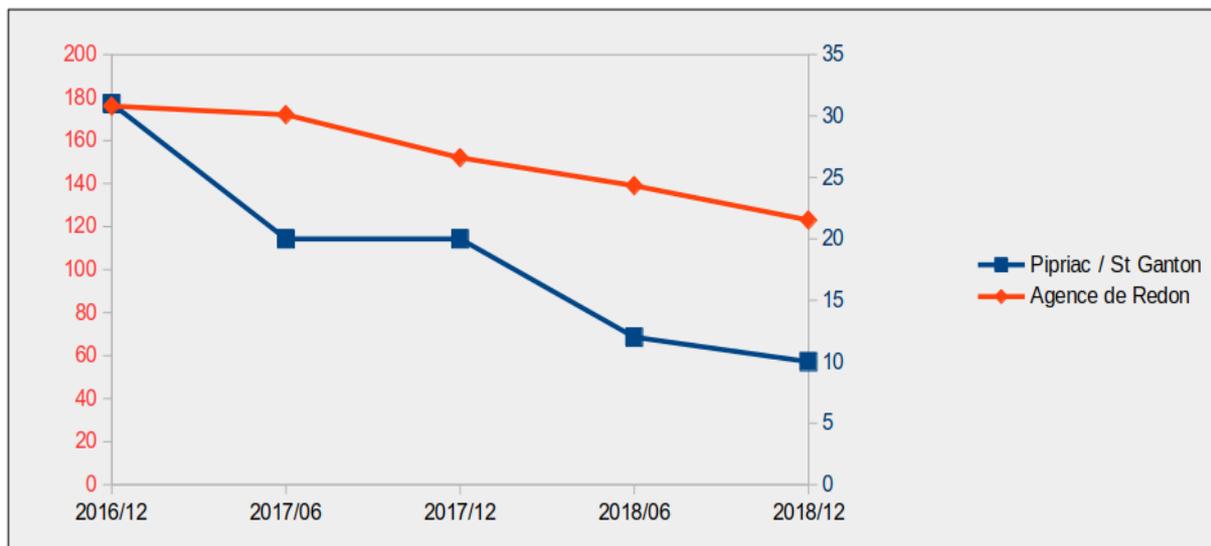
NB : ce chiffre de 34 en décembre 2018 permet d'apprécier si le territoire de Pipriac St Ganton se rapproche de l'exhaustivité - c'est-à-dire de l'embauche de toutes les personnes privées d'emploi depuis 1 an et volontaires pour travailler dans l'EBE - mais il ne représente pas le nombre de personnes restant à recruter par celle-ci⁷.

⁶ Personnes n'ayant pas du tout travaillé depuis 3 ans.

⁷ En effet, en mai 2019, sur les 34 personnes n'ayant pas du tout travaillé depuis un an en décembre 2018, 12 n'étaient pas ou plus concernées par l'expérimentation TZCLD (proche de la retraite, déménagement, embauché depuis par TEZEA, problématique santé, travail régulier, en création d'activité, pas intéressé pour raisons personnelles). Ce sont donc **au maximum 22 personnes** parmi celles-ci qui pouvaient souhaiter intégrer l'expérimentation, le chiffre exact n'étant pas connu, car 4 d'entre elles n'étaient pas suivies ou plus inscrites à Pôle emploi et 10 n'avaient pas été informées et pouvaient pour des raisons légitimes ne pas souhaiter donner suite. **Cette analyse illustre l'incertitude qui existe sur le nombre de personnes restant réellement à embaucher par l'EBE** (d'autant qu'il existe aussi des personnes privées d'emploi qui ne sont pas inscrites à Pôle emploi et dont on ne connaît pas le nombre). Le chiffre des personnes inscrites à Pôle emploi n'ayant pas du tout travaillé depuis 1 an ne dit donc pas combien de personnes restent à recruter. Il est néanmoins intéressant comme indicateur pour apprécier si le territoire se rapproche de l'exhaustivité : plus il est bas, plus on peut penser que le territoire est proche de l'atteindre.

Personnes inscrites à Pôle emploi n'ayant pas du tout travaillé depuis 3 ans

	2016/12	2017/06	2017/12	2018/06	2018/12	Variation
Pipriac / St Ganton	31	20	20	12	10	-68 %
Agence de Redon	176	172	152	139	123	-30 %

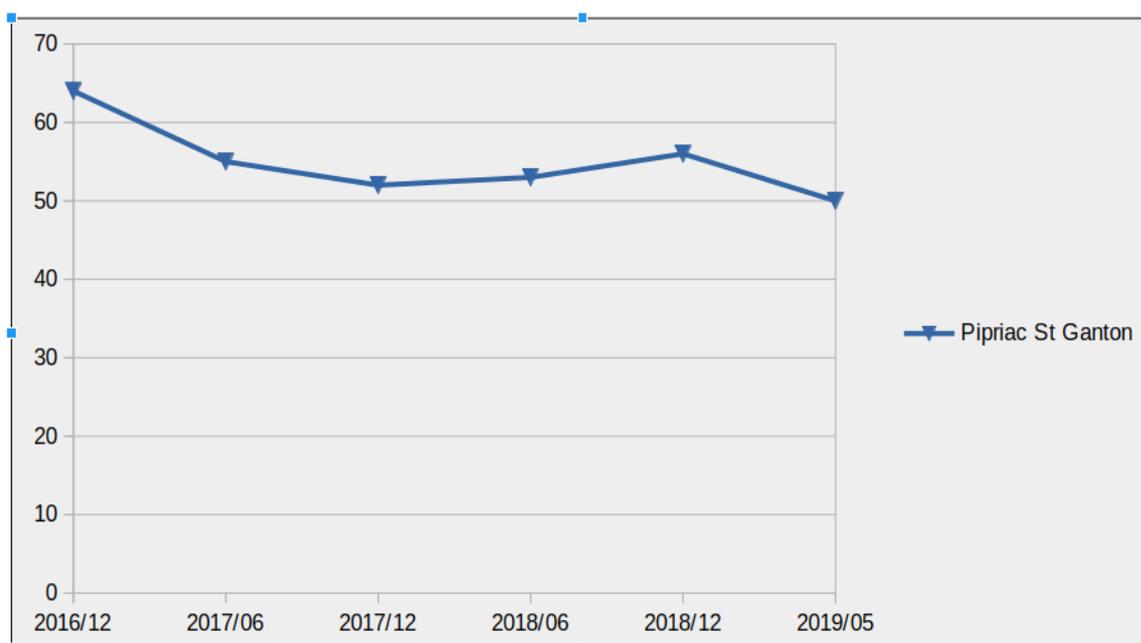


NB : la forte baisse de ce nombre sur Pipriac et St Ganton montre que l'expérimentation atteint bien l'une de ses cibles prioritaires qui est le chômage de très longue durée (plus de 3 ans) : elle a en effet été conçue d'abord pour les personnes qui ont le moins de chances de retrouver un emploi sur le marché classique et l'on sait que plus la durée de privation d'emploi augmente, plus ces chances s'amenuisent.

Allocataires du RSA : une nette diminution et un travail qui reste à poursuivre

Nombres d'allocataires du RSA sur Pipriac et Saint-Ganton

	2016/12	2017/06	2017/12	2018/06	2018/12	2019/05	Variation
Pipriac St Ganton	64	55	52	53	56	50	-22 %



NB : 25 allocataires du RSA ont été embauchés par TEZEA depuis sa création en janvier 2017, néanmoins leur nombre n'a baissé que de 14 sur Pipriac et St Ganton. Est-ce une répercussion d'une évolution globale défavorable du nombre d'allocataires du RSA sur le Pays de Redon ? Nous devrions pouvoir produire des éléments lors de l'actualisation du bilan prévue à l'automne.

Par ailleurs, parmi les 50 personnes qui étaient allocataires du RSA en mai 2019, l'analyse des situations a conduit à une **estimation de 28 personnes potentiellement concernées et intéressées pour intégrer TEZEA**⁸. L'écart entre ces deux chiffres s'explique par le fait que tous les allocataires ne sont pas nécessairement intéressés et/ou disponibles pour être embauchés par l'EBE : retraite très proche ; maternité ; projet de création d'activité ; situation familiale difficile (décès, séparation...) ; problèmes de santé ; etc.

Personnes handicapées : une forte proportion des embauches à TEZEA

Parmi les 84 salariés ex-privés d'emploi embauchés depuis l'ouverture de l'EBE, 27 avaient une Reconnaissance Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH) et/ou percevaient une prestation compensatrice d'un handicap (pension d'invalidité, Allocation Adulte Handicapé...), soit **32 % de l'effectif recruté**.

Fait marquant : l'expérimentation a fonctionné en révélateur, car à l'origine, très peu de personnes parmi les futurs salariés de TEZEA étaient repérées comme travailleurs handicapés. La recherche de

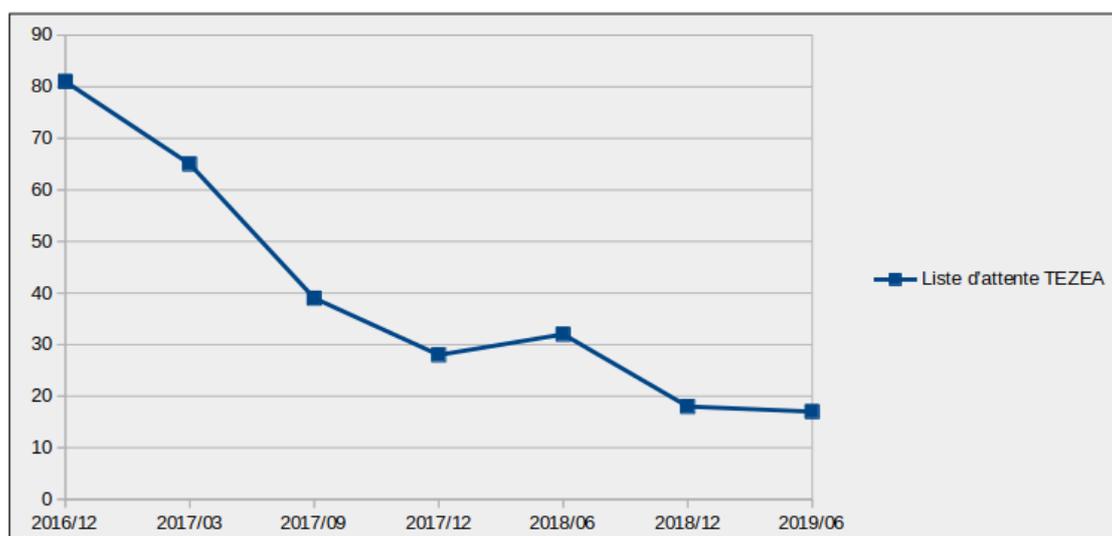
⁸ Estimation qui comporte une marge d'erreur non négligeable du fait des flux d'entrées sorties importants du dispositif RSA, qui ne permettent pas au Département de connaître à chaque instant l'ensemble des situations.

cette information - à l'occasion du cofinancement par l'Agefiph de la formation préalable à l'embauche⁹ - par une approche individualisée et documentée a été capitale, car la situation de chômage était très directement liée au handicap. Ce repérage a permis de mettre en place les compensations nécessaires à l'intégration et au maintien dans l'emploi des personnes, en lien avec l'Agefiph. Il a ouvert des perspectives de collaboration et de partenariat bénéfiques à l'emploi pérenne des personnes concernées.

Aujourd'hui, sur un effectif de 76 salariés, 23 sont en situation de handicap, soit **30 %** : un taux largement supérieur à l'obligation légale de 6 %. **C'est dire l'importance de la contribution de l'expérimentation TZCLD sur le sujet sensible de l'emploi des travailleurs handicapés.**

Liste d'attente pour l'embauche dans l'EBE : l'épuisement de la liste tout proche

Personnes en attente de recrutement par TEZEA								
	2016/12	2017/03	2017/09	2017/12	2018/06	2018/12	2019/06	Variation
Liste d'attente TEZEA	81	65	39	28	32	18	17	-79 %



NB : l'évolution du nombre de personnes en liste d'attente résulte du rythme d'embauche de TEZEA (qui le fait baisser), mais aussi de l'action de l'équipe projet TZCLD pour entrer en contact avec les personnes privées d'emploi et les mobiliser (qui le fait remonter).

La forme de cette courbe s'explique donc par :

- **du côté de TEZEA** : un rythme d'embauche très rapide au premier semestre 2017 (40 recrutements), puis des embauches régulières au rythme de 2 à 4 par mois jusqu'à décembre 2018, et un quasi-arrêt des recrutements jusqu'à mai 2018 pour consolider l'entreprise. Les embauches reprennent en juin 2019 ;
- **du côté de l'équipe projet TZCLD** : l'absence de démarches pro-actives pour repérer et contacter les personnes privées d'emploi en 2017 (l'équipe étant concentrée sur l'accompagnement du démarrage de TEZEA), puis la reprise de ces démarches début 2018 qui a fait temporairement remonter le nombre de personnes en liste d'attente.

⁹ Formation mise en œuvre dans le cadre d'une Action Territoriale Expérimentale de la Région Bretagne cofinancée par l'Agefiph, Pôle emploi et le Point Accueil Emploi de Pipriac.

En conclusion

L'ensemble des chiffres ci-avant fait apparaître une **nette amélioration de la situation de l'emploi sur le territoire** qui touche particulièrement les personnes inscrites à Pôle emploi et privées d'emploi depuis plus de 3 ans et les travailleurs reconnus handicapés.

Le nombre d'allocataires du RSA reste néanmoins élevé, ce qui s'explique par le fait que ce sont souvent ces personnes qui connaissent les situations les plus complexes, et pour lesquelles le travail de prise de contact, de mise en confiance et d'accompagnement à réaliser en amont de l'EBE est le plus important. **Elles sont aujourd'hui une cible prioritaire de l'action de l'équipe projet TZCLD.**

En tout état de cause, la liste d'attente se réduit au fil du temps et **l'exhaustivité – liste d'attente vide – pourrait être atteinte fin 2019**, ce qui permettra de passer à une nouvelle phase où les embauches se feront à mesure que de nouvelles personnes privées d'emploi depuis un an et volontaires pour intégrer l'EBE sont contactées par l'équipe projet TZCLD.

2. L'impact de l'expérimentation : ce qu'en disent les acteurs du territoire

Préambule

L'équipe projet TZCLD a engagé en 2018, avec l'appui de membres du Comité local et de bénévoles, une démarche visant à recueillir le ressenti des acteurs du territoire sur l'impact de l'expérimentation.

Deux grandes questions ont servi de trame :

- **qu'est-ce que l'expérimentation TZCLD a changé pour vous ?**
- **qu'est-ce qu'à votre avis elle a changé sur le territoire ?**

L'approche a été volontairement très ouverte pour ne pas induire les sujets abordés et faire ressortir ce qui avait le plus d'importance aux yeux des personnes rencontrées.

Des interviews ont été réalisées entre décembre 2018 et juin 2019 auprès de :

- 12 élus municipaux des deux communes ;
- 20 acteurs économiques, associatifs et institutionnels ;
- 10 habitants rencontrés en porte à porte ;
- 9 salariés de TEZEA ;
- 2 anciens salariés de l'EBE ;

4 anciens salariés ont par ailleurs été rencontrés en groupe, et un important travail collectif a impliqué les salariés de TEZEA à quatre reprises mobilisant au total 42 salariés dont 21 ont participé à une réflexion plus approfondie.

Au total, ce sont 90 personnes qui ont pu apporter leur point de vue. Elles ont été choisies de façon à avoir une diversité de points de vue : certaines très impliquées dans l'expérimentation, d'autres la connaissant beaucoup moins ou plus critiques.

Leur expression a porté principalement sur deux sujets :

1. **ce que l'expérimentation a changé pour les personnes qui étaient auparavant privées d'emploi ;**
2. **ce qu'elle a changé pour le territoire**, ses habitants et ses acteurs (municipalités, entreprises, associations, institutions...)

NB : dans la suite du document, lorsque c'est nécessaire, les citations sont suivies entre parenthèses d'une mention de l'auteur :

- **Élu :** maire, adjoint ou conseiller municipal de Pipriac ou Saint-Ganton
- **Entreprise :** commerçant, artisan ou dirigeant de PME des deux communes
- **Acteur institutionnel :** directeur d'établissement scolaire ou d'établissement médico-social
- **Salarié :** salarié ou ancien salarié de TEZEA
- **Habitant :** habitant de Pipriac ou Saint-Ganton

2.1 Ce que l'expérimentation a changé pour les personnes privées d'emploi¹⁰

Retravailler à TEZEA, une chance qui change la vie

– **Je ne trouvais aucun employeur à cause de mes problèmes de santé et de mon âge. Personne n'était intéressé.**

– *On nous considérait comme des fainéants, des cas sociaux, on ne se sentait pas bien. (...) Moi j'ai dit, je prends, il faut que je fasse quelque chose. Ça va me sortir, ça va m'occuper l'esprit. Je restais enfermé chez moi. Je regardais dehors, je ne bougeais pas. (...) Travailler, ça permet de sortir du RSA.*

– *Pour moi, ce projet a été une bouée de sauvetage, je ne sais pas ce que je serai devenu sinon.*

– **C'est sympa, ils nous prennent tout de suite. On n'a pas besoin de montrer son CV.**

– *C'est mon premier vrai emploi.*

– **La vie est plus simple quand on travaille, on se sent utile. On se lève le matin et on sait pourquoi, on se sent revivre. (...) Quand je sors du boulot, je suis fier de moi, je sors la tête haute.**

Peu à peu, on reprend pied, on retrouve une sécurité d'existence

– *J'avais quand même beaucoup de dettes, donc le salaire il arrive et repart aussi vite pour payer les dettes (...) J'en ai encore pour deux ou trois ans, mais ça diminue. ».*

– **Ça permet de payer les factures d'EDF, de chauffage, d'avoir une mutuelle (...) De ne pas avoir la visite de l'huissier.**

– *J'ai ma place, je me sens en sécurité. Ça rassure d'avoir un salaire (...) Je sais que j'ai pas de danger de perdre ma place.*

Le moral s'améliore, on peut mieux se soigner et se faire à nouveau plaisir

– **Le travail, ça occupe la tête et ça fait du bien au moral.**

– *On est moins malade, moins sujet à la dépression. (...) J'ai plus de tonus dans la vie, ce n'est pas la même fatigue qu'avant, c'est de la bonne fatigue.*

– *Je peux payer les soins très chers chez les spécialistes (...), aller chez le dentiste.*

– **Pour faire des achats, pour manger, pour tout. (...) Les vêtements, des balades, des sorties... Pas mal de choses que je peux faire et que je ne faisais pas avant.**

– *J'ai pu réaliser des rêves, je peux faire des projets.*

¹⁰ Sauf mention du contraire, les citations ci-après sont issues des rencontres avec les salariés et anciens salariés de TEZEA.

Le mieux-être rejaille sur toute la famille

- **L'ambiance de la famille a changé. (...) Mes enfants et mon conjoint me disent que j'ai changé, que j'ai l'air plus épanoui. (...) La famille est fière que je travaille.**
- On était dans un logement trop petit avec mes enfants, grâce au CDI, j'ai pu changer.
- **J'ai pu racheter un véhicule d'occasion.**
- Ça permet de payer la cantine, les sorties de l'école, les voyages scolaires.
- Je peux acheter des vêtements et des chaussures pour les enfants, leur offrir des sorties.
- **On dit que l'argent ne fait pas le bonheur, mais il y a beaucoup contribué. Maintenant je peux offrir le restaurant ou des vacances à mes enfants et voir des étoiles dans leurs yeux.**

On recrée des relations sociales

- **Je suis moins timide, je commence à m'ouvrir.**
- Avoir des contacts avec les gens ça change la vie plutôt que de rester chez soi entre quatre murs.
- Au travail, on rencontre des personnes qui ont vécu la même chose que nous, ça crée des liens (...) C'est des collègues et des amis aussi. C'est très famille à TEZEA.
- **Je me suis fait des amis dans l'entreprise, on se retrouve en dehors du boulot, ce qu'on ne faisait jamais avant.**

On se découvre, on apprend des autres et on progresse au travail

- **En travaillant, on se découvre. J'avais l'impression de ne pas exister, de ne servir à rien. J'apprends des choses que je n'aurais pas pensé. (...) On apprend tous les jours.**
- J'avais cherché pendant 4 ans du boulot on me disait vous n'avez pas assez d'expérience. Ici je peux avoir de l'expérience et j'ai pu faire deux stages pour me préparer à ma formation.
- **C'est bien d'embaucher plein de gens, de tous métiers, parce que la plupart des personnes qui sont ici ont touché à ceci, cela. Tout corps de métier. C'est des gens qui apprennent aux autres. C'est comme quand tu vas chez un patron et que tu es apprenti, tu apprends avec le patron.**
- Avant on n'avait pas le droit de faire certaines choses, il fallait voir la direction. **Aujourd'hui on prend des initiatives et on prend des responsabilités. Ils nous donnent leur confiance.** On prend confiance dans notre entreprise. On veut que ça marche et ne pas attendre la décision de la direction.
- C'est un tremplin, une rampe de lancement vers l'emploi.

On redevient acteur de sa vie

- *J'ai eu 60 ans le jour de mon embauche. Je fais quelque chose qui me plaît et qui correspond à mes compétences. J'ai repris en main mon parcours de vie et je retrouve confiance en moi.*
- *Maintenant que je travaille, je n'ai plus besoin d'aller aux Restos du cœur.*
- *Je n'ai plus besoin d'avoir quelqu'un pour me payer quelque chose, je vis tout court. Je peux acheter, je ne suis plus aux crochets des autres.*

Des préjugés persistent mais ils diminuent, on est vu autrement maintenant qu'on travaille

- *Tout le monde se connaît dans le village. Ça me blesse, on me dit : tu travailles avec celui-là, il ne vaut rien (...) Des personnes me disent : qu'est-ce que tu fous là-dedans à TEZEA ?*
- *Les gens ont la critique facile sans savoir exactement ce que l'on fait. Il y en a qui croient qu'on profite du système. Si on les renseigne correctement, ils arrivent à comprendre. Il reste des personnes négatives mais peu importe, pour nous l'essentiel c'est qu'on ait du travail.*
- *Le regard du conseiller financier a changé. Grâce au CDI, j'ai pu faire un emprunt pour acheter une voiture.*
- *Maintenant, certains commerçants et artisans me disent bonjour (...) On discute avec le maire, les employés municipaux.*

Les acteurs locaux voient changer les personnes qui ont repris le travail

Pour la plupart des acteurs locaux rencontrés, l'expérimentation a un impact positif sur les personnes privées d'emploi (dignité, estime de soi, confiance en soi...). L'emploi en CDI au sein de l'EBE gomme peu à peu les effets de la précarité accumulés parfois depuis de longues années.

a) Les bénéfices du travail

- *Je connais une salariée de TEZEA. Elle n'était pas feignante avant, elle n'avait pas eu de chance. Les entreprises où elle travaillait ont fermé. (Habitant)*
- *Quand on paie les gens à rester chez eux, on les achète à court terme. (...) Il vaut mieux les payer à faire quelque chose. (...) C'est très bien sur le principe pour les aider, les réinsérer. (Entreprises)*
- *Les personnes réapprennent une discipline au travail, ça leur fait du bien. (Élu)*
- *On voit les personnes gagner en aisance, on voit du plaisir à venir travailler. (Acteur institutionnel)*

b) L'impact sur la vie personnelle, familiale et sociale

- *Certainement, les personnes recrutées se soignent mieux. (Élu)*
- **Les salariées de TEZEA ont plus d'estime de soi. Elles prennent plus soin d'elles, et ça se manifeste par une certaine coquetterie. (Acteur institutionnel)**
- **Le regard des enfants sur leurs parents qui ne sont plus chômeurs, c'est important. (...) Il y a moins de tension dans les foyers, moins de tension de voisinage. (Élus)**
- *J'ai constaté pour certains salariés qu'ils ont retrouvé une vie sociale et sont sortis de l'enfermement. (...) On a réussi à remettre des gens dans le circuit. (Entreprises)*
- *Les mamans ne sont plus tournées uniquement vers l'école. (...) Elles ont maintenant des problématiques de gens qui travaillent ; je travaille, je ne peux pas conduire mon enfant chez l'orthophoniste. (...) Elles prennent plaisir à faire savoir autour d'elles qu'elles travaillent. (Acteur institutionnel)*
- **Les personnes sont redevenues comme tout le monde, elles ont de la joie de vivre, ce sont des personnes qui lèvent la tête (...) Les gens sont là aux vœux du Maire, ce qui n'était pas le cas avant. (Élus)**

2.2 L'impact social, humain et environnemental de l'expérimentation

Plus de lien entre tous sur le territoire, des barrières sont tombées

La mise en place de l'expérimentation a impliqué des personnes privées d'emploi et de nombreux acteurs locaux qui ont été amenés à se rencontrer et à travailler ensemble. Elle a permis de se connaître, de faire tomber des barrières et de changer les représentations réciproques :

- **Ceux qui sont en galère, on ne les voyait pas. (Entreprise)**
- *Chacun vit dans son monde. Le projet a rapproché les gens. (Entreprise)*
- **Il y a plus de sociabilité dans la commune, les gens viennent plus vers nous, le maire me fait la bise maintenant ! (Salariée)**
- *Il existe une bonne harmonie entre les différents acteurs sur le territoire. (Acteur institutionnel)*
- **Ça a permis à chacun d'évoluer : les entrepreneurs connaissent mieux ce que vivent les chômeurs. Les chômeurs connaissent mieux ce que vivent les entrepreneurs. (Entreprise)**
- *Les idées reçues reculent. (Élu)*

Une dynamique locale qui rassemble et mobilise

Depuis son lancement, l'expérimentation a rassemblé des personnes d'horizons très divers, réunies autour de la volonté de la faire réussir. Elles se sont impliquées de multiples façons : en s'investissant dans le Comité de pilotage local ou dans TEZEA, en faisant appel à l'EBE pour des services, en faisant la promotion de l'expérimentation et de TEZEA autour d'elles, en répondant aux médias, etc. Ce qui

motive les acteurs les plus engagés est de sentir qu'au sein du Comité local, ils ont la main pour façonner le projet aux spécificités du territoire.

- *Lorsque des possibilités de faire des choses ensemble se sont présentées, j'ai dit oui tout de suite. (Acteur institutionnel)*
- **Des entreprises sont convaincues par le projet et sont impliquées dans l'envie qu'il réussisse. (Acteur institutionnel)**
- *Pour le projet, on a les grandes lignes. Il ne faut pas attendre d'en haut. Ça devient une spécificité du territoire. (Entreprise)*

De nouvelles activités utiles au territoire et à ses habitants

Les activités de TEZEA sont de plus en plus connues et appréciées : bois de chauffage, mobilier en bois de palette, épicerie ambulante, recyclerie, nettoyage intérieur de voiture, petite maintenance... Elles ressortent clairement comme une plus-value de l'expérimentation pour le territoire.

- *Il y a plus d'activités, plus de choix de prestations pour les entreprises locales et les habitants : la livraison de bois de chauffage, la création de meubles en bois de palette par exemple. (Salarié)*
- *Certains services proposés par TEZEA sont de bonnes idées, comme la conciergerie. (Entreprise)*
- **La plaquette de TEZEA m'a donné des idées, ils proposent beaucoup de services utiles. (...) Ça a l'air de marcher, les gens qui font appel à TEZEA ont l'air contents. (Habitants)**
- *Les produits fabriqués sont de bonne qualité, ils démontrent un réel savoir-faire, en progression dans le temps. (Élu)*
- *Pour la Mairie, certains travaux ne seraient pas faits sans TEZEA. (Élu)*
- **Ce bourg allait mourir. Il n'y avait plus d'épicerie et TEZEA va la reprendre. (Habitant de Saint-Ganton)**

Des services auprès des habitants isolés ou à revenu modeste, du lien social

Au travers de ces nombreuses activités, TEZEA assure une fonction sociale : vente à bas prix d'objets de seconde main à la recyclerie, visite de l'épicerie ambulante auprès de personnes isolées, vente de bois de chauffage sous conditions de ressource, prestations auprès de personnes en difficulté sur demande des mairies, etc.

- *TEZEA vient en aide aux habitants les plus défavorisés en leur proposant des services à bas prix. (Salarié)*
- **Certaines activités de TEZEA améliorent le lien social, surtout en contexte rural, par exemple la petite camionnette d'épicerie. (Élu, exemple cité très souvent)**

Une plus-value environnementale

TEZEA développe de nombreuses activités qui contribuent à réduire les déchets en favorisant le recyclage et le réemploi : recyclerie, démantèlement des pneus et des huisseries, démantèlement et tri des métaux, réparation de palettes, création de mobilier en bois de palette, etc.

- *Ils nous aident à réagir autrement, surtout par rapport à l'environnement avec la recyclerie. (Acteur institutionnel)*
- *On travaille pour une entreprise qui fait de la récupération ; on démantèle et le plastique et l'aluminium sont récupérés et revendus. (Salarié)*

De la notoriété et une fierté pour le territoire

L'expérimentation ayant été très médiatisée au plan national, elle a beaucoup accru la renommée des deux communes dans un sens positif. Cela apporte de la fierté aux acteurs du territoire et contribue à leur adhésion au projet (même si d'autres porteurs d'initiatives souhaiteraient être autant médiatisés).

- *Ils sont très présents en communication. J'aimerais bien avoir moi aussi ces moyens. L'accent est mis sur eux mais il y a beaucoup d'autres choses sur le territoire. (Entreprise)*
- ***Il faudrait beaucoup de budget communication pour la municipalité, pour faire aussi bien sans TEZEA ! (Élu)***
- *Avant Pipriac était connu pour la fête de la galette. Maintenant, c'est le territoire du Zéro chômeur longue durée ! (Acteur institutionnel)*
- *J'ai reçu des amis d'un autre territoire, ils m'ont parlé de l'expérimentation. (Habitant)*
- *J'en entends parler de loin, de Paris (...) Des gens qui ont entendu parler de TEZEA à la télé. Et à Redon dans les magasins, des gens m'ont dit : j'en ai entendu parler, c'est une superbe expérience. (Salarié)*
- ***Des maires, des entreprises, des chômeurs viennent nous voir et nous posent des questions pour faire pareil sur leur territoire. (...) On a beaucoup de visites de gens extérieurs, de médias. Les gens s'intéressent à nous, on est fier de nous. (Salariés)***

Une société locale de travail qui se dessine

La baisse du recours aux associations caritatives et aux aides sociales est constatée par les élus et acteurs associatifs qui y voient un signe très positif de l'évolution en train de s'opérer sur le territoire. Mais c'est aussi dans la rue, aux yeux de tous, que le changement est visible.

- *L'épicerie sociale et le Secours Catholique sont moins sollicités. (Association)*
- ***On peut mesurer l'impact de TEZEA à la moindre sollicitation des Services Sociaux (CCAS), mais aussi à la fréquentation de la cantine scolaire. » (Élu)***
- *Avant j'étais sur un autre territoire, on voyait dans le bourg pas mal de chômeurs. Ici, on n'en voit pas. (Habitant)*
- ***Le matin, je vois les salariés qui passent pour aller au travail, ça met de la vie dans le bourg. (Entreprise)***

2.3 L'impact de l'expérimentation sur l'économie locale

Une consommation locale accrue, mais qui touche diversement les entreprises

Les salariés consomment plus dans les entreprises locales, mais l'impact n'est pas toujours perceptible à l'échelle de celles-ci, il dépend de leur activité. Il se voit plus sur les commerces du quotidien.

- **On a plus de pouvoir d'achat (..) On court moins au Discount, maintenant on fait plus nos courses ici. (Salarié)**
- *Ça nous a amené des clients le midi (...) On a récupéré un peu de nouveaux clients parmi les salariés de TEZEA ».* (Entreprises)
- *Pour moi, il n'y a pas de changement particulier (...) Ça n'a pas d'impact sur l'activité, les salariés étaient déjà clients avant. »* (Entreprises)
- *Pour les entreprises, les avantages ne sont pas si évidents, même si les chefs d'entreprise se comportent de plus en plus en acteurs citoyens en acceptant d'aider l'expérimentation. »* (Élu)

Une nouvelle entreprise qui crée de la richesse

Avec ses 76 salariés, TEZEA a un poids non négligeable dans l'économie locale. Comme toute entreprise qui se crée et se développe sur un territoire, elle y crée de la richesse par ses activités commerciales, ses achats, avec un impact surtout sur Pipriac où sont localisées la grande majorité des entreprises.

- **TEZEA est le quatrième ou cinquième employeur sur le territoire. (...) Si TEZEA fermait, ce serait une catastrophe. (Élus)**
- *L'impact économique n'est pas trop visible à Saint Ganton¹¹.* (Élu)

Des activités supplémentaires qui ne font pas concurrence aux entreprises locales

La concurrence des activités de TEZEA avec celles des autres acteurs économiques est une question maîtrisée et réglée.

- *Aucun problème dans le champ concurrentiel, le pilotage du projet intègre les bons acteurs pour traiter cette question. (Élu)*
- *TEZEA respecte les règles, consulte avant de lancer une activité. (Élu)*
- **TEZEA n'a jamais pris de travail à quelqu'un d'autre. (Entreprise)**
- *C'est une problématique : comment trouver plus de boulot pour TEZEA avec toutes les contraintes de non concurrence et autre ? (Entreprise)*

11 La reprise prochaine de l'épicerie de Saint-Ganton devrait permettre une visibilité et un développement accru sur Saint-Ganton.

Des activités développées en partenariat avec les entreprises du territoire

TEZEA noue des partenariats avec certains acteurs économiques du territoire, témoignant de sa volonté d'être au service des entreprises locales, et non en concurrence, afin de les aider - même modestement - à se développer.

- TEZEA a plutôt bien répondu à mes besoins, on arrive à avoir toujours les mêmes personnes. (Entreprise)*
- Il y a des clients qui commandent par le biais du drive et du service de livraison proposé par TEZEA. Cela correspondait à une demande de nos clients. (Entreprise)*
- C'est bien qu'ils aient choisi de travailler avec les petits commerçants pour l'épicerie ambulante. (Entreprise)*

2.4 Des points de vigilance

Les rencontres avec les acteurs locaux ont également fait émerger leurs préoccupations et les questions qu'ils estiment essentielles à traiter dans la suite de l'expérimentation.

Il reste encore des personnes privées d'emploi non touchées par l'expérimentation¹²

Le projet TZCLD repose sur le volontariat, il n'est donc pas question d'obliger les personnes privées d'emploi depuis un an à intégrer TEZEA. Mais il faut s'assurer que toutes ont bien été informées, ont compris la proposition qui leur est faite, et ont reçu le soutien nécessaire pour lever les éventuelles difficultés et appréhensions qui freinent leur reprise d'emploi¹³. Les acteurs locaux font le constat que ce n'est pas encore le cas :

- Il doit rester des personnes éligibles non identifiées. (Élu)*
- Certaines personnes privées d'emploi ne cherchent pas à se faire connaître. (...) Certains ont peur d'aller travailler chez TEZEA. (Élus)*

Des incompréhensions demeurent, le travail d'explication reste à poursuivre

La mobilisation des acteurs et habitants du territoire est essentielle à la réussite de l'expérimentation. Pour qu'ils puissent adhérer au projet TZCLD, il faut qu'ils le comprennent bien. Les acteurs locaux constatent encore des incompréhensions et un besoin d'explication :

- Le projet, si c'est utile... je connais pas trop. (Habitant)*
- Ils ne font pas 35h par semaine¹⁴. (Habitant)*
- J'ai pas forcément compris tout de suite, c'est en discutant avec les gens... (Habitant)*

¹² Ce point ressort aussi des données statistiques présentée dans la première partie du document.

¹³ C'est l'une des missions essentielles de l'équipe projet TZCLD, qui demande pour certaines personnes un investissement très important.

¹⁴ En fait, sur les 71 personnes ex-privées d'emploi que compte TEZEA aujourd'hui, 41 sont bien à 35h soit 58 % et le temps de travail moyen est de 0,83 ETP.

- Une personne âgée disait du mal du projet parce qu'on lui en avait dit du mal. Après que je lui ai expliqué, elle a trouvé que c'était intéressant. (Salarié)
- Quand des personnes du territoire ont des doutes il faut leur expliquer. Parfois je provoque, j'écoute ce qu'on dit et je réponds. (Acteur institutionnel)
- **Malgré le changement positif de perception sur le projet, il faut toujours continuer à expliquer, et c'est le travail des élus. (Élu)**

L'image de TEZEA et du projet TZCLD reste à améliorer mais elle a progressé

Cette question reste très présente, d'autant que le projet est particulièrement observé sur le territoire. Les salariés de TEZEA y jouent un rôle essentiel et sont régulièrement sensibilisés à l'importance de l'image qu'ils donnent de l'entreprise. Malgré des améliorations, des progrès restent à faire :

- On entend encore : c'est un rassemblement de chômeurs, quand on met des feignants ensemble, on les tire vers le bas, il n'y a pas de productivité. (Entreprise)
- L'image de TEZEA à l'extérieur dépend beaucoup du comportement du salarié. Pour certains salariés c'est une bonne image qui est véhiculée, pour d'autres ça laisse à désirer. (Entreprise)
- **Au début, le projet a fait rire, aujourd'hui il fait sourire ! (Élu)**
- Au début les habitants disaient, ça ne durera pas longtemps. Maintenant certains disent : pourvu que ça continue ! (Habitant)
- **C'est pas si mal que ça ; ce n'est pas l'assistantat auquel on pouvait s'attendre. (...) C'est bien de voir les gens aller bosser. (Entreprise)**

Les salariés qui le peuvent doivent sortir de TEZEA

C'est une question qui ressort fortement des interviews. Pour beaucoup d'acteurs interrogés, c'est le premier sujet de préoccupation, particulièrement en ce qui concerne les salariés les plus jeunes. Certaines entreprises peinent à recruter et craignent une « concurrence à l'embauche » de la part de TEZEA.

Il faut noter quand même que 4 salariés sont déjà sortis définitivement de TEZEA pour des emplois en CDI dans les entreprises locales, 1 pour créer son entreprise et une quinzaine ont quitté temporairement l'EBE pour des missions en CDD ou en intérim de 15 jours à 6 mois (suspension de contrat). Par ailleurs, plusieurs personnes qui devaient être embauchées par TEZEA ont trouvé avant un autre emploi grâce à l'appui de l'équipe projet TZCLD.

- **TEZEA, c'est très bien pour ceux qui sont en fin de carrière ou en incapacité. (...) Il faut défendre le projet pour les gens en difficulté, cassés par la vie. (...) Mais pour certains, l'emploi à TEZEA, c'est la planque idéale. (Entreprise)**
- J'ai l'impression qu'il y a des salariés très jeunes. Ils ne vont pas faire 40 ans comme ça. Il ne faut pas qu'ils s'installent dans TEZEA, ça doit être un sas pour eux. (Acteur institutionnel)
- C'est bien que TEZEA emploie les chômeurs, mais peut-être que cela prive d'autres entreprises de compétences disponibles. (...) Ça peut être une problématique à réfléchir à terme, surtout avec la reprise de l'économie. (Élu et Entreprise)

- *Je n'ai pas l'intention de faire carrière à TEZEA, je sais qu'on doit sortir si on peut, mais je ne vais pas non plus sortir dans n'importe quelles conditions. (Salarié)*
- ***Ce n'est pas simple de partir de TEZEA, parce qu'on a peur d'aller voir un autre patron, de ne pas y arriver, qu'il nous vire et qu'on se retrouve sans rien. À mon âge (50 ans), physiquement, ça devient dur. À TEZEA, si je n'y arrive pas, on me cherche une autre activité. (Salarié)***
- *Au bout d'un an de collaboration, on a embauché un salarié de TEZEA en CDI. (Entreprise)*

Le modèle économique reste un sujet de préoccupation mais il est mieux compris

Le modèle économique du projet et de l'EBE continue à susciter questions et incompréhension de la part de certains acteurs. Malgré le principe de réallocation du coût du chômage de longue durée pour financer les emplois, le projet est encore vu par certains comme coûteux pour l'État. Ceux, de plus en plus nombreux, qui ont compris ce mécanisme et sa pérennité restent néanmoins attentifs au niveau du financement public versé à TEZEA.

- *Quand les subventions s'arrêteront, le projet s'arrêtera. (Entreprise)*
- *Je vois ce qu'ils font et ça suscite beaucoup de débat. C'est la poule aux œufs d'or et quand on creuse un peu... (Entreprise)*
- ***Il n'y a plus de retours des gens sur le gaspillage de l'argent public, alors qu'au début... (Élu)***
- *Si dans 5 ans on a réussi à faire quelque chose d'économiquement viable, c'est-à-dire que l'État ne finance pas plus qu'aujourd'hui par salarié, on aura réussi le projet. (Entreprise)*

Conclusion

Si beaucoup d'acteurs locaux étaient sceptiques au lancement de l'expérimentation, et si les points de vigilance présentés ci-avant demeurent, **la perception d'ensemble a évolué positivement et le souhait a été très largement exprimé que le projet continue.**

Du côté des salariés de TEZEA, **il est évident qu'un tel projet, avec tout ce qu'il leur a apporté, ne peut pas s'arrêter.**

- Je suis emballée par l'idée, c'est une bonne initiative, une bonne idée qui a été mise en application. (Habitant)*
- Même en cherchant du négatif, on n'en trouve pas. (Élu)*
- La Mairie a bien fait de faire ça. Si c'était à refaire, on le referait sans hésiter. (Élu)*
- **Sur le territoire, la question du chômage de longue durée est résolue, ou quasi-résolue. (Élu)***
- J'ai connu un chômeur de longue durée qui était client, il s'est refait en travaillant à TEZEA, on a vu le changement. Il faut continuer. (Entreprise)*
- **Il faut que le projet continue, pour nous et pour les autres. (Salariés)***

Les éléments statistiques exposés en première partie et le ressenti de l'ensemble des acteurs montrent qu'au fil du temps, à mesure que l'exhaustivité se rapproche, une transformation profonde s'opère sur le territoire : **le passage d'une société de privation d'emploi à une société de plein emploi volontaire avec tous ses bénéfices humains, économiques et sociétaux.**

Ces premiers résultats remarquables, alors que TEZEA n'a ouvert ses portes qu'il y a à peine 2 ans et demi et que l'expérimentation n'en est qu'à mi-parcours, engagent à poursuivre la démarche. On peut s'attendre à ce qu'à l'issue des 5 années d'expérimentation, les effets positifs soient encore plus manifestes et plaident pour la pérenniser :

la démarche de longue haleine engagée à Pipriac et Saint-Ganton en juin 2014 aura alors abouti à mettre fin durablement à la privation d'emploi et à ses conséquences destructrices, au bénéfice de tous.

Thiers, le 6/05/2019

Résultats et premiers enseignements de l'expérimentation à Thiers

Le territoire s'est mobilisé au printemps 2016 et a été habilité 6 mois plus tard, à l'automne. L'Entreprise à But d'Emploi (EBE), Actypoles-Thiers a ouvert ses portes 6 mois plus tard, début mai 2017. Deux ans après le lancement du projet, de premiers enseignements peuvent être tirés et alimenter la réflexion sur l'extension de l'expérimentation.

1. Premiers résultats

1.2. La création d'emplois

75 chômeurs de longue durée ont été embauchés par Actypoles Thiers et 69 occupent un poste aujourd'hui dans l'EBE, la différence s'expliquant par diverses causes (départ pour un autre emploi, démission, un décès...). Ces embauches constituent une vraie réussite car la quasi-totalité des personnes n'auraient pas trouvé de travail ailleurs (en moyenne 5 ans d'ancienneté au chômage). Les salariés d'Actypoles-Thiers, qui résident dans les deux QPV de Thiers, ont un faible niveau de formation (75 % en niveaux V et VI) et de revenu (plus de 60% d'entre eux percevaient le RSA ou l'ASS avant d'être embauchés par l'EBE).

1.2 Les activités

Le chiffre d'affaires, d'un montant de 65 K€ en 2017 a été plus que triplé en 2018 (224 K€) et il est prévu qu'il augmente de près de 50 % en 2019 (330 K€). Rapportée aux effectifs, la croissance est également significative puisque le chiffre d'affaires / ETP devrait passer de 3,0 K€ en 2017 à 4,5 K€ en 2019.

Les activités d'Actypoles-Thiers sont organisées autour de 4 axes :

- environnement et transition énergétique : 39% du chiffre d'affaires
- économie solidaire : 30 %
- économie circulaire : 17 %
- prestations diverses : 14%

Les services aux collectivités représentent 60% du chiffre d'affaires (75 % en 2017); les services aux particuliers et aux entreprises représentent 40 % du chiffre d'affaires.

1.3 Les locaux

Le choix a été fait d'offrir de bonnes conditions de travail aux salariés et donc d'acquérir des locaux et de les aménager. Au coût d'achat de 323 K€ sont venus s'ajouter les coûts d'aménagement qui, en dépit d'un fort investissement des salariés, représentent un montant de 80 K€. En l'absence de fonds propres significatifs (40 K€), ces investissements, ainsi que ceux nécessaires aux activités (120 K€), ont été financés par 3 emprunts bancaires pour un montant de 240 K€.

1.4 Des effets déjà notables

Les effets positifs de l'expérimentation se font déjà sentir :

Pour les salariés de l'EBE

- mieux-être matériel des personnes et de leurs proches (accès au crédit, à un nouveau logement, etc.); 12 salariés préparent l'examen du permis de conduire (2 l'ont déjà passé avec succès)
- confiance en soi et motivation retrouvées, fierté de gagner sa vie par son travail, liens familiaux et sociaux renoués.

Pour le territoire, ses entreprises, ses habitants...

- baisse notable des recours aux aides sociales et aux associations caritatives (le Secours populaire constate une baisse de 30% des distributions de colis alimentaires),
- nouveaux services à la population développant le lien social et améliorant le cadre de vie (entretien des espaces naturels et du patrimoine, médiations dans les transports, mobilité et garage solidaire, etc.)

2. Premiers enseignements

2.1 Les hypothèses du projet

Personne n'est inemployable, pour peu que l'emploi soit adapté aux personnes

Actypoles-Thiers, en embauchant 75 personnes particulièrement éloignées de l'emploi en a fait la démonstration probante. Cependant, il reste encore au moins une centaine de personnes privées durablement d'emploi (PPDE) qui attendent d'être embauchées par une EBE.

La question du management reste à travailler, en raison d'un déficit d'encadrement, l'expérimentation n'ayant pas prévu le financement de ces postes d'autant plus indispensables qu'à l'éloignement de l'emploi s'ajoute la multiplication des activités (conséquence du principe de non concurrence et de l'adaptation des emplois aux capacités des PPDE) et les difficultés organisationnelles que en résultent (les PME mènent rarement de front de nombreuses activités faisant chacune appel à des métiers différents : habituellement, une entreprise se crée sur un produit, un service, pas sur une multitude d'activités qui n'ont en point commun qu'un même pool de fonctions supports).

Ce n'est pas le travail qui manque

Ce postulat de l'expérimentation reste à confirmer sur Thiers. Les besoins non couverts demeurent certes nombreux, mais la question est aussi celle de leur solvabilité.

En effet, dans le système économique actuel, lorsqu'une activité est non concurrentielle, c'est qu'elle est peu rentable. Les activités non concurrentielles car non couvertes sont rares sur une ville comme Thiers. Il serait possible de créer de nombreux emplois à travers le développement d'activités solidaires car cela règle le problème de la non concurrence : l'activité existe dans le circuit économique classique mais on la rend accessible à des personnes dont le niveau de revenu ne le permet pas au prix du marché.

L'EBE a ainsi mis en place un garage ainsi qu'un service de mobilité solidaire. Mais le développement d'activités solidaires trouve sa limite dans leur soutenabilité économique. La participation des usagers est symbolique et les financements publics, quand ils existent, sont en général insuffisants. Cela limite d'ailleurs le rôle d'« accélérateur des politiques publiques » que peut jouer l'expérimentation.

Les freins à la création d'activité se trouvent aussi dans les compétences des personnes. A Thiers, la

faiblesse du niveau de formation des CLD est quasi générale. Le niveau de richesse du territoire est également en cause qui freine le développement de certains services.

Enfin, l'expérimentation se confronte aux difficultés classiques de la création d'entreprise, comme le financement des investissements ou la réglementation (exemple du secteur des services à la personne).

Cela dit, il importe de souligner que le développement de nouvelles activités demande du temps.

Ce n'est pas l'argent qui manque, si l'on considère les coûts de la privation d'emploi et les bénéfices pour la collectivité de la reprise d'emploi.

Au niveau macroéconomique, cette assertion avancée par les travaux préliminaires au projet d'ATD Quart Monde a été vérifiée récemment par les analyses d'ETCLD. Cependant, la soutenabilité économique d'ActyPoles-Thiers est assujettie à la contribution au développement de l'emploi, malgré le développement de son chiffre d'affaires. Il est nécessaire que la contribution au développement de l'emploi versée par le Fonds ETCLD se situe à un niveau adapté aux caractéristiques du territoire (et en particulier à sa solvabilité globale).

2.2 La méthode

Le temps de préparation est essentiel

Ce temps est indispensable pour mobiliser le territoire, s'assurer de l'appréhension d'un projet complexe par l'ensemble des acteurs et fabriquer un consensus qui ne soit pas seulement de surface : l'implication des acteurs, au-delà de leur simple adhésion au projet est précieuse pour sa réussite.

Surtout, il est bien plus rapide de mobiliser le public et d'identifier des travaux utiles et non couverts sur le territoire que de construire les activités qui vont permettre l'embauche des PPDE. Il est donc primordial de prendre le temps nécessaire à la construction d'activités générant des emplois en nombre suffisant, proportionnel à l'estimation du nombre de PPDE sur le territoire d'expérimentation : il faut **anticiper la montée en charge rapide qu'impose l'expérimentation sous-peine de générer une longue file d'attente de PPDE.**

Pour cela, il peut être opportun de **monter dès le départ plusieurs EBE**, notamment en s'appuyant sur des structures de l'ESS déjà existantes.

Mais quel que soit le nombre d'EBE, il faut aussi prévoir pour chacune l'organisation de leur montée en charge, autrement dit, **planifier le développement des activités et des EBE.**

Organiser une entreprise poly activités qui ne choisit pas ses salariés

Projeter le fonctionnement de l'EBE est un exercice difficile mais d'autant plus utile que la variable d'ajustement humaine est absente : c'est à l'entreprise d'adapter l'emploi au salarié, qui bénéficie d'une embauche non sélective. En outre, la multiplication d'activités, souvent émietées, sujettes à des fluctuations (saisonnalité, carnet de commande) complique encore le fonctionnement de l'EBE. La question de l'encadrement devient alors essentiel et il faut prévoir son déploiement (et donc son financement) en corollaire du développement des activités.

Prévoir l'accompagnement social des salariés

ActyPoles-Thiers a établi le constat que la reprise d'emploi, si elle constituait un formidable moteur de (ré) intégration sociale n'était pas suffisante en elle-même et tendait même à révéler certaines des difficultés des salariés : interdits bancaires, surendettement, logement, santé (handicap non reconnu, addiction, problèmes cardio-vasculaires, problèmes de dos, problèmes psychologiques, etc.), mobilité. L'EBE a donc

noué des partenariats avec différents acteurs comme le service insertion du département, ATD Quart Monde, l'ANPA, CAP emploi et l'AGEFIPH, etc. ETCLD peut faciliter de tels partenariats locaux en nouant des contacts au niveau national.

2.3 Les moyens requis

La contribution au développement de l'emploi (CDE) doit se situer au niveau adéquat

Les deux premières années d'activité de l'EBE montrent que, même si des marges de progression existent, l'équilibre économique sera très difficile à atteindre au niveau où se situe actuellement la CDE. Le coût du chômage de longue durée étant probablement très sensiblement supérieur à la fourchette donnée par l'étude d'ATD Quart Monde (16 à 19 000 €), cette contribution devrait pouvoir être augmentée tout en préservant le caractère bénéficiaire de l'expérimentation pour les finances publiques.

Il importe donc que le plafond de la CDE, fixé par la première loi d'expérimentation à 101% du SMIC, soit au minimum atteint en 2020 et 2021, ce qui n'a pas été le cas en 2019 (95% du SMIC).

L'EBE doit être suffisamment dotée en fonds propres au démarrage

Comme toute entreprise, l'EBE a besoin de fonds propres pour investir, couvrir les déficits des premières années et le besoin en fonds de roulement. Mais sa croissance étant inhabituellement rapide en raison de l'objectif d'exhaustivité, et la diversité de ses activités impliquant davantage d'investissements qu'une entreprise classique, le besoin en fonds propres s'est révélé particulièrement important.

Or, il n'a pas été prévu dans le cadre initial de l'expérimentation de doter les EBE en fonds propres.

Heureusement, grâce à la diligence de l'Etat et de ses services, des solutions ont pu être trouvées pour couvrir une grande partie du besoin. Mais ces réponses exceptionnelles ne sauraient constituer une solution pérenne.

L'EBE doit disposer de moyens exceptionnels en matière de formation

Son effectif est en lui-même exceptionnel, puisqu'il réunit toutes les personnes habitant le territoire qui sont aujourd'hui rejetées par le marché du travail. Leur besoin de formation est donc en moyenne nettement plus important que dans une entreprise classique, d'autant plus qu'il est souhaité que le maximum d'entre elles puissent évoluer à termes en dehors de l'EBE.

L'entreprise fait le maximum pour les former en s'appuyant sur son OPCA, mais aussi sur la Région ainsi que Pôle emploi. Mais ces solutions sont en grande partie dépendantes de la qualité des relations liées avec les partenaires et les politiques régionales varient beaucoup.

Le financement de l'animation territoriale doit être sécurisé et pérennisé

L'expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée » est avant tout, comme son nom l'indique, **un projet de territoire**, piloté par le « Comité Local pour l'Emploi » (CLE).

Ce dernier assure 5 fonctions essentielles :

- la mobilisation et le suivi des PPDE
- le soutien de l'EBE dans la construction et le développement d'activités
- l'animation du territoire (maintien du consensus, veille sur la non concurrence, etc.)
- la remonté de données au national, la participation à l'évaluation de l'expérimentation
- la communication (et notamment l'information des territoires volontaires)

Ces missions nécessitent au moins 3 ETP pour être correctement menées, et cela dès le départ, si l'on entend créer les conditions nécessaires à la réussite de l'expérimentation, notamment en ce qui concerne la création d'activités et d'EBE pour les mener et embaucher. A défaut d'une telle équipe déployée pour la phase de construction du projet, la préparation ne peut être qu'insuffisante et cela se paye ensuite par la nécessité de gérer et garder mobilisée une longue file d'attente, au détriment des autres missions.

A Thiers, une technicienne a été embauchée par la ville pour la phase de candidature, puis suite à sa prise de fonction à la direction de l'EBE, le poste est resté vacant près de 6 mois avant le recrutement d'un nouveau contractuel. Une deuxième personne est venue renforcer l'équipe un an après en septembre 2018, mise à disposition pour un an par l'Education nationale (fin de mission en août 2019) et depuis janvier 2019, une personne détachée par Pôle emploi dans le cadre du mécénat de compétence est venue compléter l'équipe. Enfin, cette dernière bénéficie maintenant d'une prestation de secrétariat d'Actypoles. Les 3 membres de l'équipe projet sont donc précaires (le poste de contractuel de la ville est financé à 80 % par LEADER et la Fondation Caisse d'Epargne) et à cette heure, la poursuite d'un poste passé le 31 Août est encore sans solution et celui des 2 autres passé le 31 décembre incertain.

Il est donc indispensable que le cadre légal de l'expérimentation prévoit le financement du CLE et/ou fasse de la participation à ce financement par le territoire volontaire une condition d'habilitation.



Note détaillée sur les premiers résultats et enseignements de l'expérimentation à Villeurbanne Saint Jean

L'expérimentation Territoire zéro chômeur de longue durée a commencé en mars 2016 à Villeurbanne. Après un an de travail de mobilisation des habitants, des institutions et des partenaires économiques, l'entreprise à but d'emploi (EBE) ErmeJean ouvrait ses portes en mars 2017.

Deux ans plus tard et trois ans après le lancement du projet, de premiers enseignements peuvent être tirés, qui peuvent utilement alimenter la réflexion sur l'extension de l'expérimentation.

Pour porter un regard sur le travail réalisé et ses résultats, il est important de rappeler les fondamentaux du projet: il s'agit d'un projet de création d'emplois nouveaux pour toutes les personnes privées d'emploi depuis un an, et non d'un projet d'insertion. La réussite de l'expérimentation doit être évaluée sous un double prisme : la baisse du chômage de longue durée sur le territoire et la dynamique territoriale engendrée par l'expérimentation.

Toutefois, l'environnement socio-économique urbain du projet rend l'évaluation de cette dynamique propre difficile à isoler du reste des dynamiques métropolitaines à l'œuvre et des acteurs présents sur le territoire (projet ANRU, projet de développement urbain...).

Une certaine humilité est donc nécessaire quant aux impacts du projet, d'autant que les personnes concernées disposent de ressources personnelles propres mobilisées pour la réussite du projet et qui ne dépendent pas de l'expérimentation en tant que telle.

Attention : cette note n'aborde pas les enjeux de management spécifique interne à l'EBE.

Table des matières

I. Premiers résultats.....	4
A. Des données quantitatives.....	4
1. Des chiffres.....	4
2. ... Et des lettres : un enjeu d'exhaustivité dans un contexte métropolitain.....	6
3. Les personnes privées d'emploi invisibles dans le projet et d'autres rendues visibles par le projet.....	7
B. L'impact social de la reprise d'emploi : les salariés, premiers concernés par l'expérimentation.....	8
C. L'impact territorial de la reprise d'emploi.....	8
1. Une friche devenue ilot vert.....	8
2. Le croisement des politiques d'emploi et des politiques de logement social.....	9
3. Une communauté d'acteurs économiques à partir du tissu des TPE et PME du quartier.....	9
D. L'impact des nouveaux services à la population.....	9
1. L'activité de l'accompagnement à la marche des seniors.....	9
2. Le soutien scolaire.....	10
E. Le triple effet de TZC.....	10
1. pour les politiques publiques,.....	10
2. Pour l'éco-système métropolitain de l'entrepreneuriat social,.....	10
II. Les enjeux à venir de l'expérimentation.....	11
A. Redonner de la mobilité aux salariés.....	11
1. Tracer son chemin hors des EBE vers des emplois dans l'économie conventionnelle.....	11
2. Ne pas sous-estimer les enjeux de souffrance psychiques, d'handicap, d'âge, de discrimination.....	12
B. Asseoir le modèle économique des travaux utiles.....	12
1. Croiser compétences des salariés et besoin du territoire, un chemin de crête.....	12
2. Un marché interstitiel à qualifier.....	12
4. La méthode Lab Travaux utile : une méthode spécifique à Territoire Zéro Chômeur pour développer des activités avec les salariés.....	14
C. Pérenniser une gouvernance partagée du projet et maintenir une coalition à maintenir dans le temps.....	15
D. Des moyens financiers pour la pérennité du projet.....	15
Conclusion.....	16

I. Premiers résultats

A. Des données quantitatives

1. Des chiffres

I. Nombre de DELD du territoire	0
I.A. Liste DELD Pôle emploi	0
I.A.1. Nombre DELD Pôle Emploi - Catégorie A	0
I.A.2. Nombre DELD Pôle Emploi - Catégorie B	0
I.A.3. Nombre DELD Pôle Emploi - Catégorie C	0
I.B. DELD non-inscrits Pôle Emploi	0
I.B.1. Non-inscrits Pôle Emploi - Mission locale	61
I.B.2. Non-inscrits Pôle Emploi - MDPH	0
I.B.3. Non-inscrits Pôle Emploi - BRSA	0
I.B.4. Non-inscrits Pôle Emploi - Autres	0
II. PPDE rencontrées individuellement	0
PPDE rencontrées individuellement (niveau 2)	175
III. PPDE volontaires identifiées (et éligibles)	0
PPDE volontaires identifiées (et éligibles)	143
IV. PPDE volontaires sorties de la privation d'emploi	0
IV.A. PPDE passées par une EBE	0
IV.A.1. Salariés à date dans l'EBE	0
IV.A.1. Salarié à date dans l'EBE	82
IV.A.2. Poursuite d'un projet après EBE	0
IV.A.2.a. CDI	1
IV.A.2.b. CDD	0
IV.A.2.c. Formation	0
IV.A.2.d. Licenciement	3
IV.A.2.e. Démission	0
IV.A.2.f. Retraite	0

IV.A.3. Départs	0
IV.A.3.a. Départ - pour la retraite	0
IV.A.3.b. Départ - pour déménagement, décès, ...	0
IV.B. PPDE n'étant pas passées par une EBE	0
IV.B.1. Embauche par un employeur existant	0
IV.B.1.a. CDI	0
IV.B.1.b. CDD	0
IV.B.1.c. Interim	0
IV.B.1.d. Autre	0
IV.B.1.e Sans information sur la nature du contrat	17
IV.B.2. Poursuite d'un projet autre (dont formation)	6
IV.B.3. Autres	0
V. PPDE ayant été volontaires dont on est sans-nouvelles	0
V. PPDE ayant été volontaires dont on est sans-nouvelles	25
VI. Liste d'attente (VI = III - IV - V)	0
Dont personnes indisponibles (si suivi)	0

Les chiffres du tableau ci-après rendent compte du travail accompli jusqu'à présent pour avancer vers la réalisation de l'exhaustivité.

A noter l'écart entre le nombre de personnes rencontrées individuellement et le nombre de personnes privées d'emploi. Deux éléments pour expliquer cet écart :

- la méthode adoptée pour diffuser l'information a été celle de Portes Ouvertes plutôt qu'une information massive de type informations collectives par les canaux habituels (Pole Emploi, Métropole...).
- malgré le partenariat très fort avec le centre social, il existe encore des personnes privées d'emplois invisibles que les canaux habituels de la recherche d'emploi n'ont pas identifié

2. ... Et des lettres : un enjeu d'exhaustivité dans un contexte métropolitain

La stratégie du comité local de Villeurbanne s'appuie sur une conviction : ce ne sont pas la ou les EBE sur le quartier de Villeurbanne Saint Jean qui vont réussir à elles seules à faire un « Territoire zéro Chômeur » ; c'est bien collectivement –

entreprises, service public de l'emploi, association et EBE – que nous pourrions aller vers la suppression du chômage de longue durée sur ce quartier.

Cette conviction partagée et portée par le comité local est étayée par les premiers enseignements de l'expérimentation à Villeurbanne :

- la dynamique économique métropolitaine est forte et des entreprises nombreuses (en proximité géographique ou en proximité des compétences des DELD) cherchent à recruter. L'expérimentation a un rôle à jouer pour recréer de la fluidité dans les parcours d'emploi des personnes habitant le quartier Saint Jean.
- une demande de mise à distance entre le quartier et le lieu d'exercice professionnel est exprimée par certains des habitants volontaires pour travailler. La solution des EBE n'apparaît pas pour ces personnes la bonne solution.
- Si le service public de l'emploi et les dispositifs d'insertion de la Métropole (dont le centre social est un des opérateurs) ont vocation à accompagner ces personnes, l'expérimentation met en évidence la défiance vis-à-vis du service public de l'emploi. La logique de "l'aller vers" induit par l'expérimentation, notamment dans le cadre des portes ouvertes, peut permettre de recréer de la confiance vis-à-vis des institutions et être accompagné dans le cadre du droit commun ou de projets spécifiques portés par des associations installées dans l'agglomération lyonnaise (Notre Dame des Sans Abris, France active, Entrepreneurs du monde..)

3. Les personnes privées d'emploi invisibles dans le projet et d'autres rendues visibles par le projet

Deux premiers enseignements peuvent être tirés des 26 mois d'expérimentation effective.

- Le projet a touché des personnes invisibilisées dans leur demande d'emploi : des personnes privées d'emploi avaient abandonné la recherche d'emploi pour de multiples raisons : discriminations notamment religieuses pour les femmes portant le foulard, âge, handicap, contraintes familiales...
Le profil des salariés embauchés dans l'EBE l'atteste : au 31/10/18 : 28% des personnes reçues n'étaient pas inscrites à Pôle Emploi, avec un écart de près de 10 points en entre les femmes et les hommes (22% des hommes non inscrits et 33% des femmes non inscrites). Cet écart est encore plus important pour la tranche d'âge des 36-50 ans : seulement 6% des hommes n'étaient pas inscrit contre 35% des femmes. Toutefois, une part importante des personnes étaient connue par la permanence emploi formation du centre d'animation sociale de Saint Jean (Centre social) mais être dans un dispositif spécifique d'accompagnement vers l'emploi. La méthode de diffusion du projet au travers des Portes Ouvertes explique sans aucun doute cette forte proportion de personnes qui avaient mis une croix sur tout projet professionnel. Toutefois, le travail de repérage des « invisibles » ne doit continuer et inventer d'autres modes pour aller toucher les plus éloignés, les plus isolés.

- Les jeunes restent encore largement au dehors du projet et leur place dans l'entreprise reste complexe : aujourd'hui au nombre de 12 dans l'EBE, ils constituent 17% de l'effectif.
Les chiffres de la Mission locale identifie de son côté 112 jeunes n'étant ni à l'école, ni en emploi, ni en formation. Il reste donc de la marge avant de les avoir toutes touché. Cet écart est notamment dû à une difficulté ressentie par l'équipe projet sur la perception du projet par les jeunes eux-mêmes : un CDI est-ce finalement si sécurisant ? d'exprimer des compétences ou des envies constitue-t-il un frein plutôt qu'un levier motivationnel ?

B. L'impact social de la reprise d'emploi : les salariés, premiers concernés par l'expérimentation

Les effets de la reprise du travail se font sentir positivement pour les salariés de EmerJean. Nous ne disposons pas encore d'évaluation scientifique à proprement parler mais les discussions informelles, les témoignages dans la presse et les entretiens menés par ATD Quart Monde mettent en évidence des effets bénéfiques dans plusieurs champs :

- **élargissement du lien social :**
- **confiance en soi**
- **meilleur état de santé**
- **fierté de gagner sa vie par son travail**
- **expression de nouvelle forme de citoyenneté avec notamment la participation aux élections professionnelles**

C. L'impact territorial de la reprise d'emploi

Ce volet est difficile à évaluer tant les politiques publiques dans un quartier politique de la ville et le dynamisme économique de la Métropole s'imbriquent et qu'il est difficile d'isoler l'impact de telle ou telle mesure. Toutefois, trois sujets peuvent être identifiés comme étant la conséquence directe de l'expérimentation Territoire Zéro Chômeur dans le quartier Saint Jean de Villeurbanne.

1. Une friche devenue ilot vert

Cet ilot vert constitue un exemple d'urbanisme transitoire au service de l'emploi et de la transition écologique.

Propriété de la Métropole depuis une dizaine d'année sur un ancien site industriel de Metal Europe, cette parcelle était devenue au fil des ans une véritable décharge à ciel ouvert. L'installation en juin 2018 d'abord des plate-formes de compostage des bio déchets puis du jardin maraîcher change peu à peu l'image de ce terrain. Il s'agit

ici d'expérimenter la fabrique d'une ville favorable à la santé dans un contexte de mutation et de rénovation urbaine, ouvertes aux initiatives habitant.

L'enjeu sera d'inclure dans le projet urbain en cours d'élaboration, cette dimension emploi et innovation sociale, malgré les enjeux d'équilibre financiers de la zone d'aménagement concertée (ZAC) pilotée par la Métropole de Lyon.

2. Le croisement des politiques d'emploi et des politiques de logement social

Parent pauvre des politiques de rénovation urbaine, les enjeux d'emploi sont pourtant la cause première de la pauvreté et donc de dysfonctionnement des quartiers identifiés comme quartier politique de la ville.

L'impact pour le bailleur social reste difficile à évaluer, mais le fait que 80 salariés ait retrouvé un travail dans un parc de 2700 logements génère un effet de levier dans la gestion urbaine de proximité.

Une étude plus approfondie auprès du bailleur social est programmée au cours de l'été 2019.

3. Une communauté d'acteurs économiques à partir du tissu des TPE et PME du quartier.

Le réseau d'entreprises créée à l'initiative du projet Territoire Zéro Chômeur est animé par l'association Le Booster à raison d'un petit déjeuner tous les deux mois. Il est en train de permettre de créer une communauté d'acteurs économique qui ne se connaissait pas.

Si des coopérations économiques ont vu le jour grâce à EmerJean, l'enjeu est de les démultiplier dans les mois à venir.

D. L'impact des nouveaux services à la population

Cet impact reste difficile à évaluer car celui-ci se mesure sur un temps long. Nous pouvons toutefois, prendre deux exemples d'activités.

1. L'activité de l'accompagnement à la marche des seniors

Cette activité constitue un bon exemple. Il aura fallu près de neuf mois pour gagner la confiance des personnes âgées du quartier et débiter réellement cet accompagnement. A ce jour, deux personnes sont accompagnées à raison d'une deux à trois fois par semaine. Les effets d'une telle mobilité sont scientifiquement documentés (amélioration des indicateurs liés au diabète, aux maladies cardiovasculaires, meilleure mobilité..).

Pour les équipes d'EmerJean, il ne s'agit pas d'entrer dans de telles considérations médicales. Mais les bienfaits de l'activité physique sont bien mis en évidence notamment par Naima Taiche, salariée référente de cette activité : " C'est une bouffée d'oxygène. Elles attendent avec impatience la prochaine sortie. Ce sont des

personnes seules malgré qu'elles aient de la famille. En sortant, elles peuvent s'aérer l'esprit, elles prennent l'air ; elles croisent des amis qu'elles n'ont pas vu depuis des années. Au bout de quelques semaines, elles marchent beaucoup mieux. Aujourd'hui, on fait le tour du pâté de maison bien plus rapidement et on va plus loin".

Reste à faire connaître l'offre dans tout le quartier et gagner la confiance des personnes âgées et de leur famille.

2. Le soutien scolaire

A ce jour, 44 enfants sont accompagnés dans le cadre du soutien scolaire en maths, SVT, français et anglais en individuel pour les primaires jusqu'à la 5^{ème} et des groupes jusqu'à 3 élèves de la 4^{ème} jusqu'à la terminale "A priori, ces élèves n'auraient pris des cours ailleurs s'il n'y avait pas EmerJean car le prix est très intéressant pour eux. La plupart d'entre eux ont vu leurs notes progresser dans les matières enseignées. Nous avons eu de bons retours de la part des parents en ce qui concerne l'évolution de leurs enfants. Certains enfants sont avec nous pour la 3^{ème} année et leurs parents nous disent qu'ils ont un meilleur rapport avec l'école et plus particulièrement avec la matière où ils étaient en difficulté. Ils réservent déjà la place de leur enfant pour l'année prochaine. Ils disent qu'ils sont plus confiants de voir leurs enfants aidés sur leurs difficultés" témoigne Halima Zaghar, salariée d'Emerjean.

E. Le triple effet de TZC

Au delà de la création directe d'emploi et des services nouveaux aux habitants, l'expérimentation Territoire Zéro Chômeur génère trois effets induits par cette logique d'action publique - privée.

1. pour les politiques publiques,

Le projet constitue un espace de laboratoire des politiques publiques. Il permet à la collectivité, plutôt que de déployer sur l'ensemble de son territoire, de prototyper des actions de types nouveaux, l'EBE étant un opérateur de proximité. L'exemple de l'accompagnement à la marche des seniors constitue une bonne illustration. Cette logique d'essai à l'échelle d'un quartier peut permettre de tester des manières "d'aller vers" des publics pour lesquels l'action publique peine à concevoir des réponses en phase avec la demande de ces publics

2. Pour l'éco-système métropolitain de l'entrepreneuriat social,

Le projet Territoire Zéro Chômeur et l'outil EBE constituent un possible accélérateur de l'entrepreneuriat social. En s'associant comme partenaire avec l'EBE, les jeunes entreprises sociales peuvent venir tester leur projet et accompagner dans le déploiement. En revanche, le projet ne constitue pas un incubateur. Il s'apparente plutôt comme un partenaire de l'amorçage;

3. Pour les TPE et PME du quartier,

Le projet territoire zéro chômeur peut devenir une plate-forme de service permettant la mise à disposition de main d'oeuvre au plus proche des besoins des entreprises et en forte réactivité, compte tenu de la proximité géographique. Le projet peut permettre de concurrencer le travail dissimulé mais aussi de construire des parcours d'emploi pérenne dans ces entreprises qui cherchent à recruter.

II. Les enjeux à venir de l'expérimentation

A. Redonner de la mobilité aux salariés

Le quartier Saint Jean est dans une situation paradoxale au regard de la question de la mobilité. Insérée dans une métropole hyperconnectée, le quartier échappe pourtant en partie à cette logique de flux.

- mobilité en terme de déplacement au sein de l'agglomération : aujourd'hui le réseau de transport en commun reste largement défaillant pour accéder et sortir du quartier Saint Jean
- mobilité résidentielle au sein de l'agglomération : les logements accessibles financièrement aux ménages au chômage de longue durée restent ceux des quartiers similaires à Saint Jean, fortement enclavé. L'emploi est une condition de cette mobilité car les minima sociaux ne permettent guère de se loger en dehors des quartiers. Au delà du chômage, c'est la condamnation à vivre dans un quartier sans qu'on l'ait choisi.
- mobilité dans sa tête pour s'autoriser à être de lieu qui ne sont pas à proprement parler son territoire..

Au delà de la mobilité professionnelle, l'équipe projet constate au quotidien que le projet Territoire Zéro Chômeur permet plusieurs types de mobilité

- des mobilités personnelles : rencontre de nouveaux horizons, de nouveaux acteurs - en particulier à l'occasion de témoignages dans d'autres territoires.
- des mobilités géographiques : participer aux journées nationales de Thiers a permis à des salariés qui n'était pas sorti de l'agglomération lyonnaise depuis des années, de voir du "vert".
- des mobilités dans son parcours résidentiel et envisager un déménagement à l'extérieur du quartier

1. Tracer son chemin hors des EBE vers des emplois dans l'économie conventionnelle

Si le CDI de l'expérimentation n'induit pas une sortie positive vers un emploi de droit commun, un certain nombre de salariés exprime la volonté d'ouvrir des horizons professionnels nouveaux après qu'EmerJean ait été un "tremplin".

Il s'agit aujourd'hui pour l'équipe projet (Booster, Pôle Emploi, EmerJean) de transformer ces aspirations et de rendre possible ces évolutions professionnelles.

Parmi les 82 personnes recrutées, 3 ont quitté l'entreprise: 2 vers un d'autres emplois en CDI : l'une par un de ses partenaires, l'autre dans un CDI trouvée par la personne et une pour licenciement.

Le partenariat avec Pole Emploi, le centre d'animation Saint Jean et Bim Bam Job doit permettre chaque année à partir de 2019 la sortie de 10 personnes par an.

2. Ne pas sous-estimer les enjeux de souffrance psychiques, d'handicap, d'âge, de discrimination

Le chômage de longue durée a des impacts importants en terme de confiance en soi et il ne suffit pas seulement de quelques mois dans un environnement de travail bienveillant pour s'autoriser à aller vers d'autres chemins d'emploi.

La question des discriminations ethno-raciales, religieuses, au handicap, à l'âge constituent des éléments centraux dans le parcours de vie de beaucoup de salariés d'EmerJean. Elles ne doivent pas être sous-estimées dans l'accompagnement des personnes dans le processus de recherche d'emploi en dehors du cadre d'EmerJean.

B. Asseoir le modèle économique des travaux utiles

1. Croiser compétences des salariés et besoin du territoire, un chemin de crête...

L'adéquation entre compétences des salariés de EmerJean, besoin du territoire, et développement des activités de l'entreprise reste un chemin de crête.

Si les premières activités d'EmerJean ont bien été construites à partir des compétences des premiers salariés, le développement du chiffre d'affaire et le recrutement de nouveaux salariés peut apparaître comme une entorse au fondement du projet.

Sans "tordre" les compétences des salariés pour les faire entrer dans les activités développées par EmerJean, un travail important sur la notion de compétence transférable doit être conduit au sein de l'entreprise. Le déploiement de l'outil BimBamJob va permettre de mieux repérer ces compétences et accompagner les salariés dans cet enjeu de la transférabilité de leurs compétences au-delà d'un savoir-faire métier.

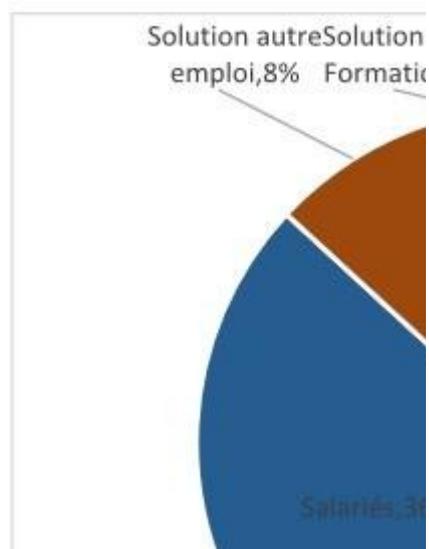
2. Un marché interstitiel à qualifier

Le travail des équipes d'Emerjean et celles du Booster mettent en évidence que la notion de travaux supplémentaires a une réelle pertinence malgré un marché entrepreneurial dense sur la métropole lyonnaise.

Les interstices du marché existent, même si la qualification d’emploi supplémentaire” reste un exercice complexe. Les outils d’analyse développées par l’expérimentation permettent d’avoir un cadre partagé avec le comité local garant de ce qualificatif d’emploi supplémentaire.

La confiance établie entre par l’entreprise et le comité local pour apprécier les offres d’activité au regard du principe de l’emploi supplémentaire permettent aujourd’hui à l’entreprise de concilier à la fois une certaine réactivité dans son développement commercial tout en tenant compte des exigences du comité local en terme de validation des activités.

Situation au 31/12/18	Nombre de Personnes
Autre	1
Déménagement	3
en attente de contact	16
Futurs salariés	1
Pas éligible	8
Perdu de vue	2
Salariés	22



Grille d’analyse des activités. Bureau du comité local. Juin 2017

Toutefois, le temps d’ingénierie nécessaire au montage des activités nécessite un temps long et des moyens en locaux qui aujourd’hui bloque le développement de ces activités.

Une vigilance est portée par l’entreprise et le comité local sur les risques d’effet d’aubaine. Des risques réels qui ont conduit l’entreprise à arrêté des prestations avec certains clients ou à en refuser d’autres. Un renvoi vers les acteurs de l’insertion est systématiquement réalisé, en particulier auprès du groupe d’insertion Uni vers l’emploi qui dispose d’une association intermédiaire.

3. Vers d’autres EBE

Une méthode spécifique au fil du temps, les acteurs métropolitains sollicitent Emerjean pour venir tester de nouvelles activités qui n’ont pas encore de modèle économique. Cette fonction d’amorceur de modèle économique a toute sa pertinence mais nécessite toutefois de la part du Booster un fort de travail d’ingénierie. Un travail rapproché” avec les incubateurs de l’entrepreneuriat social dans la Métropole de Lyon doit être consolidé, en particulier dans le secteur de l’économie circulaire. Cela devrait préfigurer une deuxième EBE.

Un deuxième type d'emploi supplémentaire repéré celui à développer dans les TPE / PME du quartier. Mais cette type de relation demande une ingénierie spécifique afin de construire le véhicule juridique adéquat (notamment interim) en s'adossant ou non à une entreprise d'insertion existante pour permettre la mise à disposition de main d'oeuvre en CDI dans une EBE dans le cadre d'activité supplémentaire dans les TPE et PME du quartier :

- services de factotum et de services techniques
- services nouveaux apportés aux produits
- service pour la qualité de vie au travail (de type conciergerie d'entreprises, organisation de moments conviviaux dans les entreprises)
- allègement des tâches des opérateurs et management intermédiaires,

Cette EBE permettra de construire des passerelles d'emploi avec les entreprises du quartier et éventuellement des recrutements en direct par ces entreprises.

Enfin, la consolidation du modèle économique des EBE reste une question encore largement ouverte. Si le chiffre d'affaire progresse, la difficulté est davantage dans la faible solvabilité d'une part conséquente de ces travaux, et dans la complexité à les organiser du fait de leur caractère très diversifié et émietté. Ces deux difficultés sont activement traitées par l'entreprise et des progrès sont observés depuis le 2^{ème} semestre 2018. Le renforcement de l'équipe de direction (un directeur, une directrice adjointe et un coordonnateur d'activité) permettent de consolider le management et l'organisation de l'entreprise.

4. La méthode Lab Travaux utile : une méthode spécifique à Territoire Zéro Chômeur pour développer des activités avec les salariés.

Ce développement d'activité a permis le développement d'une méthode à appliquer pour co-développer des activités avec les salariés. Ainsi, celle-ci fut sujette à un processus de capitalisation pour permettre de formaliser ce co-développement et sa reproductibilité. Il se met en place autour de 6 étapes que sont :

1. l'émergence d'une bonne idée ;
2. le lancement du développement (équipe de développement, travail collectif) ;
3. la construction du projet d'activité (étude de faisabilité, projet concret) ;
4. la validation de l'activité auprès du Comité Local ;
5. la construction de l'activité définitive (côté pratique et théorique) ;
6. l'amélioration de l'activité au quotidien.

La méthode comprend aussi **nombre d'outils** qui permettent de formaliser à la fois les objectifs du co-développement mais aussi de comprendre comment le mettre en place concrètement par des outils simples et détaillés. Cela peut aller du temps de 1h30 idéal pour les réunions jusqu'à la formalisation du nombre de personnes idéales (5 à 10), l'organisation du travail mis en place ou les locaux nécessaire pour son bon fonctionnement.

L'ensemble de la méthode est disponible en open source et dans un format vidéo explicatif de 30 minutes.

C. Pérenniser une gouvernance partagée du projet et maintenir une coalition à maintenir dans le temps

La spécificité de l'expérimentation Territoire Zéro Chômeur est d'être un projet de territoire conjuguant une dimension entrepreneuriale (la ou les EBE) et une dimension relevant de l'action publique. C'est cette alliance au service de l'intérêt général qui constitue le fondement et la méthode de conduite du projet.

Cette volonté d'une **action publique-privée** s'incarne dans le comité local d'expérimentation. si l'EBE constitue l'outil principal de l'expérimentation, le risque au bout de 30 mois d'expérimentation est que le comité local se décharge sur les EBE pour poursuivre l'expérimentation. **Avec un risque majeur de faire passer Territoire zéro Chômeur d'une logique de projet à une logique de dispositif.**

L'animation du comité local constitue donc la pièce maîtresse de l'expérimentation pour entretenir la coalition territoriale et faire travailler sur les enjeux identifiés par l'équipe projet.

A Villeurbanne, une partie du travail du comité local est assurée par l'association le Booster. Financé à 60% par des fonds privés sur les trois premières années de l'expérimentation, le financement à long terme de l'ingénierie du projet se pose.

Trois équivalents temps plein sont nécessaires à une poursuite de l'expérimentation.

Mais clairement les enjeux de l'animation de ce comité local sont aujourd'hui posés, avec des collectivités publiques – autre que la ville plutôt absente dans le travail quotidien de l'expérimentation.

La spécificité du projet est d'avoir une gouvernance renvoyée à un échelon hyper territorial et avec toutes les parties-prenantes. Peut être que cette forme sera amenée à évoluer avec une confrérence des financeurs publics – au risque de transformer le projet en dispositif public.

D. Des moyens financiers pour la pérennité du projet

Les moyens nécessaires à la poursuite de l'expérimentation et sa pleine réussite ont été formalisés dans une courrier adressé au président du fond national d'expérimentation dont le tableau ci-dessous constitue la synthèse.

	2018	2019	2020	2021
Reste à financer des EBE (k€)		185,2	384,3	431,9
Locaux (investissement)		300	50	50
Ingénierie de projet (Comité Local)			130	130
TOTAL à financer pour le territoire		485,2	564,3	611,9

Conclusion

Ce bilan intermédiaire rassemble des éléments issus des travaux du Comité local d'expérimentation, de l'association du Booster et quelques éléments de l'entreprise. Ce bilan n'est pas exhaustif notamment au regard de ce qui se vit dans l'entreprise.

Il sera amené à évoluer dans les prochaines semaines.



Note : Premiers enseignements
de l'expérimentation

Annexe 4



**EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE**

Premiers enseignements pour une deuxième étape d'expérimentation

*DOCUMENT DE TRAVAIL présenté au Bureau d'ETCLD
du 4 février 2019*

I - Le cadre d'une deuxième expérimentation	2
II - Les personnes concernées	5
III - Le territoire expérimental	6
IV - Les travaux utiles	8
V - Les acteurs de l'expérimentation sur le territoire	9
VI - Le financement de l'expérimentation	12
VII - Pilotage de l'expérimentation	14
VIII - Modalités pratiques pour l'animation d'un territoire de plein emploi concerté, les prérequis pour le dépôt d'une candidature.	15

I - Le cadre d'une deuxième expérimentation

Comme présenté à l'origine, le développement du projet est constitué de trois étapes ayant chacune leur importance :

1- Première expérimentation sur un nombre restreint de territoires.

Objectifs : démontrer la faisabilité du projet et éprouver ses conditions de mise en œuvre

2- Deuxième expérimentation pour un prolongement et une extension du nombre de territoires.

Objectifs : Tirer les enseignements de la première expérimentation et tester la faisabilité du projet sur un plus grand nombre de territoires.

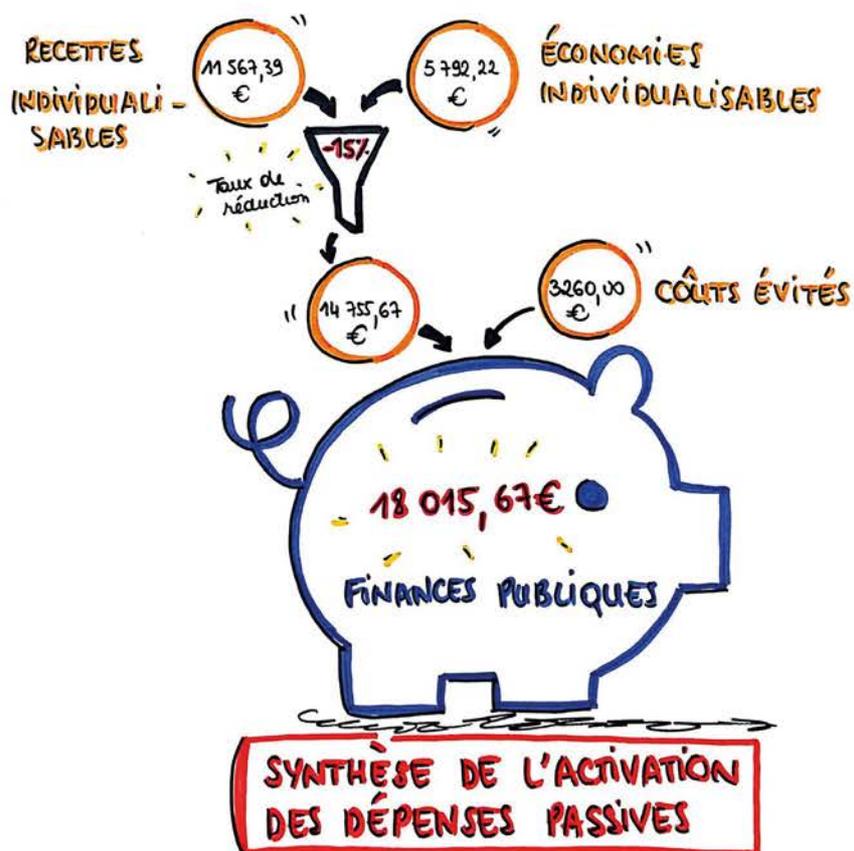
3 - Troisième étape : Déploiement du projet aux territoires volontaires

Objectifs : Ouvrir l'habilitation à tout territoire volontaire et qui aura mobilisé les moyens nécessaires à la suppression de la privation d'emploi.



Le travail mené dans le cadre de la première expérimentation, rendue possible par la loi du 29 février 2016, sur 10 territoires et le bilan d'étape réalisé en octobre 2018, valident les hypothèses expérimentales:

- **Personne n'est inemployable, pour peu que l'emploi soit adapté aux personnes,**
Le développement des EBE démontre la capacité à produire des emplois adaptés aux personnes (705 salariés/633 ETP à fin mars 2019).
- **Ce n'est pas le travail qui manque, il y a plus de travail utile à réaliser sur un territoire que de personnes disponibles,**
Les idées d'activités sont nombreuses. L'organisation des équipes de travail, le développement commercial et la construction de partenariats garantissant la complémentarité de l'emploi sont autant de démarches à anticiper pour assurer une production d'emplois suffisante.
- **Ce n'est pas l'argent qui manque, si l'on considère les coûts de la privation d'emploi et les bénéfices pour la collectivité de la reprise d'emploi¹.**



1 cf. Bilan intermédiaire Octobre 2018 sur www.etclcd.fr

Ces premiers travaux ont confirmé la nécessité d'une deuxième expérimentation pour :

- **Donner du temps supplémentaire aux dix premiers territoires expérimentaux** pour atteindre l'objectif de « la suppression de la privation de l'emploi », organiser la gestion d'un territoire de plein emploi concerté et valider le modèle économique des EBE.
- **Répondre aux nouveaux territoires** qui souhaitent entrer dans la démarche en leur permettant de bénéficier des enseignements de la première étape expérimentale,
- **Élargir la base expérimentale** pour affiner les observations et améliorer la méthode expérimentale,
- **Adapter le pilotage national** à l'échelle d'un plus grand nombre de territoires,
- **Définir les conditions de réussite pour détailler des critères d'entrée**, à terme, pour tout territoire qui souhaiterait s'engager dans la démarche et qui en aurait mobilisé les moyens.

en confirmant les objectifs premiers :

- Montrer qu'il est possible, à l'échelle d'un territoire, sans surcoût pour la collectivité, de proposer, à toute personne durablement privée d'emploi, un emploi à durée indéterminée à temps choisi, en développant et en finançant des activités utiles et non concurrentielles pour répondre aux besoins des divers acteurs du territoire : habitants, entreprises, institutions...,
- Observer l'impact de l'expérimentation sur le territoire et les bénéfices obtenus sur le plan humain, sociétal et économique,
- Vérifier la viabilité économique sur le long terme des entreprises à but d'emploi,
- Mettre en place un financement de l'emploi supplémentaire par l'activation des dépenses passives.

Dans cette perspective, il est proposé d'inclure dans la deuxième étape les dix premiers territoires habilités lors de l'expérimentation de 2016 et d'élargir à de nouveaux territoires.

A ce stade, nous confirmons la pertinence de la mise en œuvre des 4 phases méthodologiques en amont de l'habilitation. Elles sont la garantie d'une mobilisation territoriale et d'une implication de toutes les parties prenantes (voir la description des 4 phases méthodologiques en annexe) :

Phase 1 - La fabrique du consensus territorial : Besoin d'un portage local fort et partagé.

Phase 2 - La rencontre des personnes privées d'emploi : Nécessaire participation des volontaires dans la mise en œuvre du projet, garantie de la bonne adéquation des futurs emplois produits avec les personnes.

Phase 3 - L'identification des travaux utiles : Garantie du développement d'emplois supplémentaires utiles aux territoires et adaptés au contextes locaux.

Phase 4 - La préparation de l'organisation des activités par les futures EBE : Indispensable projection opérationnelle (humaine, financière, matérielle, technique...).

II - Les personnes concernées

L'exhaustivité

Nous proposons ici de confirmer la cible de la première expérimentation : les personnes privées durablement d'emploi comme défini dans la loi du 29 février 2016 : "personnes privées d'emploi depuis au moins 12 mois et domiciliées sur le territoire depuis au moins 6 mois."²

L'objectif est l'atteinte de l'exhaustivité.

L'objectif du projet est de supprimer la privation d'emploi, et non d'imposer une forme de «travail forcé». **L'enjeu est l'information de tous et la proposition d'un emploi à tous les volontaires.** Au sein du groupe des personnes privées durablement d'emploi, certains poseront leur candidature, d'autres non. Le choix est libre.

L'exhaustivité est un impératif éthique d'égal accès aux droits et une garantie du système. C'est lorsque la suppression de la privation d'emploi est atteinte, sur un territoire, que l'on peut en mesurer le coût et que l'on peut déterminer le niveau de prise en charge collective nécessaire (et donc définir le montant de la contribution au développement de l'emploi).

Lorsque l'exhaustivité de flux³ est atteinte on peut entrer dans une phase nouvelle : **la fluctuation contracyclique.** Elle ajuste les deux paramètres principaux : le nombre d'emplois supplémentaires et le prix payé par la puissance publique, en fonction des besoins de production d'emplois locaux.

C'est alors que la contracyclique joue son rôle indispensable de régulateur. Lorsque tout va bien pour l'économie locale, le CLE et les EBE réduisent la production d'emplois ; lorsque l'économie locale fait face à des difficultés et que réapparaît la privation d'emploi, alors le CLE doit organiser la production d'emplois supplémentaires, à proportion des besoins de la population.

La question de l'atteinte de l'exhaustivité doit guider la définition du territoire (cf. partie III) et vient également éclairer les moyens à mobiliser pour une mise en œuvre opérationnelle du projet (cf. partie VIII).

III - Le territoire expérimental

La définition du territoire

² Article 2 de la loi d'expérimentation 2016-231.

³ Se dit du moment où le territoire n'a plus de liste de candidats identifiés. Cela ne préjuge en rien de la présence de personnes privées d'emploi qui ne seraient pas informées de leur droit d'obtenir un emploi (potentiels candidats).

Sur un territoire de plein emploi volontaire, le droit d'obtenir un emploi est devenu (ou est en voie de devenir) un réflexe collectif, comme le droit à l'éducation ou à la santé.

Au fil des années, le territoire augmente ou diminue la production des emplois nécessaires, à proportion des besoins d'emplois de sa population. En prenant appui sur les deux outils de mise de œuvre du projet, le CLE et les EBE, le territoire cherche la bonne mesure entre deux écueils aussi dangereux l'un que l'autre : la surproduction d'emplois ou la privation d'emploi de ses habitants.

Compte tenu de cet objectif, il existe un enjeu important dans la définition du territoire :

- Quels seront la taille, le périmètre, les usages et la composition du territoire qui permettent la réalisation de l'objectif d'exhaustivité?
- Quelles seront les modalités d'identification des territoires volontaires pour supprimer la privation d'emploi ?

=> Une diversité de situations locales mais une même impulsion

Géographiquement et démographiquement, les territoires sont très différents. Le point commun entre un territoire de 5 000 à 10 000 habitants en zone rurale concentrée, en zone rurale dispersée, en ville moyenne ou en quartier prioritaire d'une grande agglomération, c'est la volonté. C'est cette impulsion couplée à un portage politique fort qui rend possible le projet.

Le point de départ est le même sur chaque territoire : c'est l'engagement d'un citoyen ou d'un collectif de citoyens, toutes étiquettes et situations confondues, qui exprime la volonté de vivre dans un territoire de plein emploi volontaire. Une fois le territoire défini, la mise en œuvre du projet est relativement identique sur tous les territoires. La nature des travaux peut toutefois varier tout comme l'organisation locale pour la mise en œuvre du projet. Il convient alors à chaque territoire de construire le projet en fonction de ses spécificités. **Il s'agit d'un projet de territoire.** Ce qui définit le territoire de mise en œuvre, c'est sa capacité à atteindre le recrutement de tous les candidats dans un délai connu et raisonnable.

=> Deux niveaux de mobilisation : le territoire de programmation et le territoire de mise en œuvre

Dans la méthode proposée, une caractéristique du projet est que tous les acteurs puissent se connaître. Il est donc nécessaire de préciser l'approche de la méthode pour répondre aux projets qui émergent à des échelles plus larges comme celles de villes ou d'intercommunalités. Dans ces cas de figure, pour donner la possibilité à ceux qui le voudront et s'en donneront les moyens, de faire un territoire où le droit d'obtenir un emploi soit réalisable concrètement, deux niveaux se distinguent :

- Le territoire de la mobilisation, du portage politique, de la programmation

- le territoire de mise en œuvre concrète et de la régulation locale

Il est donc possible que la décision et le portage politique se déclinent à ces deux échelons : d'abord l'intercommunalité et/ou la ville doit prendre une décision de principe, ensuite il ouvre la possibilité aux territoires infra (quartier, commune...) qui le désirent. Tout territoire infra mobilisé qui s'en donne les moyens peut présenter sa candidature et l'échelon supérieur (ville ou intercommunalité) précise les modalités d'appui locales : possibilité de recours aux services de la collectivité, financements prévus, etc. Dans cette situation, c'est une fois le territoire opérationnel défini, que se met en place la méthodologie du projet à cette échelle. La clé de réussite de cette mise en œuvre est ensuite la qualité de l'animation du comité local (mise en œuvre décrite dans la partie VIII).

IV - Les travaux utiles

La première expérimentation met en évidence **deux enjeux concernant l'identification des travaux utiles** :

- L'indispensable **préparation des activités en amont** de leur mise en œuvre opérationnelle,
- La nécessité de **développer des activités complémentaires** à l'offre présente sur le territoire.

Identification des travaux utiles

La projection concrète de l'organisation est primordiale dès la phase de préparation du territoire, avec les PPDE (futurs salariés) et les acteurs du territoire (dont les potentielles EBE).

Ainsi, au moment de la candidature les futures activités doivent être « projetées » pour garantir un démarrage rapide et limiter le temps d'attente des volontaires à l'emploi :

- Structure porteuse (statuts, gouvernance, ...),
- Organisation du travail, (organisation managériale, potentiel de production d'emplois, répartition des salariés dans l'organisation,)
- Matériel, bâtiment, ...
- Clients potentiels,
- Tarifs,
- Budget prévisionnel (coût complet et potentiel de chiffre d'affaires par activité...),
- Partenaires,
- ...

L'enjeu est de vérifier la faisabilité opérationnelle de l'exhaustivité sur le territoire candidat.

Supplémentarité de l'emploi

Les emplois doivent être « supplémentaires » ou « additionnels » pour relever du cofinancement public, sinon ils viennent réduire ou supprimer des emplois non subventionnés.

La première expérimentation confirme que la suppléantarité de l'emploi est un challenge constant, nécessitant un contrôle continu (rôle du CLE). En effet, ce qui est supplémentaire aujourd'hui, peut devenir concurrent demain. Il faut donc continuellement rechercher de nouveaux travaux utiles et s'assurer de la non concurrence des activités en cours.

La suppléantarité de l'emploi se construit avec les acteurs (collectivités, entreprises, associations...) qui interviennent sur le territoire, l'enjeu est de travailler avec eux à construire une offre complémentaire à l'offre existante.

V - Les acteurs de l'expérimentation sur le territoire

Le rôle du comité local pour l'emploi (CLE)

Nous confirmons ici l'importance de l'existence d'un comité local actif sur le territoire expérimental.

Le comité local pour l'emploi est le garant de l'expérimentation sur son territoire, l'exhaustivité et la complémentarité de l'emploi sont de sa responsabilité. Celui-ci rassemble tous les partenaires qui désirent engager leur territoire dans l'expérimentation (représentants des collectivités locales, parties prenantes, représentants des entreprises et des organisations de salariés, dirigeant(s) des EBE, représentants de l'Etat, des collectivités territoriales, du service public de l'emploi, des associations, des personnes durablement privées d'emploi, des habitants...).

Le comité local pour l'emploi est chargé de définir le plan d'actions pour la suppression de la privation d'emploi (description des moyens mis en œuvre et des méthodes de travail).

Le comité local est responsable du **pilotage local de l'expérimentation**, ce qui comporte :

- L'animation **du consensus territorial** pour la suppression de la privation d'emploi (mise en mouvement du territoire par la mobilisation de chacun, dans sa compétence, pour agir)
- Le **pilotage pour l'atteinte de l'exhaustivité** (identification et rencontre des personnes durablement privées d'emploi, embauche des volontaires par les EBE...),
- La **régulation de la complémentarité** des emplois produits (analyse ex-ante, in itinere et ex-post du taux de complémentarité de l'emploi créé, ...),
- **L'animation de la liste des volontaires**, en vue de leur intégration dans l'EBE ou dans les autres entreprises du territoire.
- **L'identification et le développement des travaux utiles** en lien avec les acteurs du territoire et notamment les EBE (développement des coopérations nécessaires à la construction d'activités complémentaires).
- La **veille sur l'équilibre économique des EBE** et notamment, l'évolution du chiffre d'affaires nécessaire à cet équilibre.

En tant que représentant du territoire expérimental, la présidence du CLE est membre de droit du CA du fonds d'expérimentation. Le CLE doit par ailleurs participer à la collecte des données organisée par le Fonds pour le pilotage de l'expérimentation et la production du bilan de l'expérimentation.

Pour assurer son bon fonctionnement, nous constatons qu'il faut mobiliser **au minimum 3 ETP en ingénierie** il semble donc indispensable de prévoir, dans une deuxième expérimentation, le financement de cette ingénierie dès le démarrage du travail sur le territoire.

Les entreprises à but d'emploi (EBE) :

Les EBE sont de petite entreprises polyvalentes, ouvertes et accueillantes⁴.

Elles sont des structures de l'économie sociale et solidaire (la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire) proposées au conventionnement, par le CLE, au Fonds d'expérimentation. **Elles s'engagent à recruter, sans sélection, en CDI, à temps choisi, les personnes privées durablement d'emploi volontaires qui leur sont présentées.** En contrepartie, elles reçoivent du Fonds d'expérimentation une participation au financement des emplois supplémentaires ainsi créés. Par ailleurs, elles devront participer, comme le CLE, à la collecte des données demandées par le Fonds.

L'EBE a principalement trois missions qu'elle réalise en lien avec le comité local pour l'emploi :

- **organiser une ou plusieurs unités de travail** permettant le recrutement en CDI, à temps choisi, de toutes les personnes privées durablement d'emploi qui lui sont présentées par le comité local jusqu'à l'atteinte du seuil d'effectif fixé, en accord avec le CLE et le Fonds (cf. convention tripartite). Les enseignements de la première expérimentation confirment la nécessité d'organiser les activités en petites unités de travail, opérationnelles et responsables.
- **Assurer le développement de travaux utiles adaptés aux personnes recrutées et aux besoins non satisfaits du territoire.** Cette mission essentielle demande un fort ancrage territorial et une coopération au sein du CLE de tous les acteurs locaux – futurs salariés, citoyens, collectivités et services publics, entreprises et autres organismes privés... – mobilisés pour atteindre l'objectif de suppression de la privation d'emploi et s'assurer de la complémentarité des emplois créés,
- **assurer son équilibre économique** avec les contraintes (recrutement en CDI, échelle des salaires limitée, bénéfices réinvestis dans l'entreprise, ...) et les ressources qui lui sont propres.

La première expérimentation montre que le conventionnement de plusieurs EBE sur un même territoire sera sans doute nécessaire pour atteindre l'exhaustivité et conserver de bonnes conditions de gestion et de travail.

Tout au long de la durée du projet, le comité local doit recenser et intégrer les entreprises de l'ESS de son territoire susceptibles de devenir EBE ou de porter certaines activités. Dans certains cas, la création d'une nouvelle structure peut être nécessaire mais **l'expérience montre que la recherche d'acteurs existants pouvant porter des activités EBE doit être prioritaire (mutualisations de moyens, rapidité dans la mise en place du projet, solidité financière de la structure...).**

Dans le cadre du projet et à chaque étape, il s'agit de mobiliser tous les acteurs pour qu'ils participent et jouent un rôle, il en est de même pour **la constitution du groupe des EBE.** La régulation des questions inter-EBE relève de la responsabilité du CLE (concurrences, gestion de l'intérêt des personnes, organisation de projet en commun, ...).

Les activités développées auront des natures et des clients diversifiés : particuliers, collectivités, associations, entreprises et pour y répondre, il faudra avoir des modalités d'intervention différentes :

- la prestation de services,
- la production,
- le prêt de personnel.

⁴ voir annexe sur le management d'une EBE

Il est donc important d'identifier les structures adaptées au portage des différents types d'activité (par exemple, pour la mise à disposition de personnel des EBE, l'entreprise de travail temporaire de l'ESS ou le groupement d'employeurs sont des solutions à envisager).

Un enjeu majeur des EBE dans l'expérimentation est le défi managérial qu'elles ont à mener : non sélection du personnel, diversités des situations des salariés (durée moyenne de privation d'emploi, niveaux très hétérogènes de qualifications, handicaps...), organisation de l'encadrement intermédiaire... Les conditions d'exercice du management dans l'expérimentation nécessitent donc une attention particulière et une innovation dans les pratiques.

C'est pourquoi une annexe à cette note sera spécifiquement consacrée à cette question centrale : Comment manager de petites unités de travail polyvalentes, ouvertes et accueillantes ?

VI - Le financement de l'expérimentation

Besoins identifiés

Comités locaux (ingénierie /animation territoriale)

Pour assurer le fonctionnement du comité local, nous constatons qu'il faut mobiliser **au minimum 3 ETP en ingénierie**. Dans une deuxième expérimentation, il semble donc indispensable de prévoir le financement de cette *ingénierie* dès le démarrage du travail sur le territoire.

Une piste pourrait être d'apporter une contribution au coût d'ingénierie du CLE, financée par les « bénéficiaires » des économies réalisées par la suppression de la privation d'emploi, dans la même logique que la contribution au développement de l'emploi.

En tout état de cause, ce poste de dépenses doit être anticipé par les territoires dans les moyens à mobiliser pour préparer le projet.

Les EBE

Nous listons ci-dessous les moyens à mobiliser pour garantir le développement des EBE, ces moyens sont complémentaires au chiffre d'affaires réalisé par les EBE, ressource indispensable à l'atteinte de l'exhaustivité sur le territoire (objectif : entre 6 000 et 8 000€ / ETP selon le coût complet par ETP). Le développement du chiffre d'affaires constitue un enjeu tant en termes de modèle économique des EBE que de valorisation du travail des salariés.

Fonds d'amorçage pour la création des unités de travail des EBE

Le besoin de fonds d'amorçage est estimé à 6 000€ par ETP d'emploi supplémentaire créé.

La proposition pour la deuxième expérimentation est d'apporter, au moment du conventionnement, des fonds d'amorçage (via le Fonds) remboursables pour donner le temps nécessaire à la montée en charge des activités (et donc du chiffre d'affaires) au sein des EBE.

Un montant garanti de la contribution au développement de l'emploi (CDE) pour l'ensemble des emplois supplémentaires

(Etat, Départements, ... pourcentage à définir, cf. bilan, demande d'étude IGAS-IGF, ...)

Si nous confirmons la nécessité de garder la possibilité de modulation de la contribution au développement de l'emploi au cours de la mise en œuvre du projet (en fonction des territoires et des activités), il est néanmoins important de pouvoir **garantir un niveau de contribution suffisant** notamment pendant la période de montée en charge des EBE et jusqu'à l'atteinte de l'exhaustivité de flux sur un territoire. A ce stade il peut être imaginé trois taux de financement différents de la CDE, un taux pendant la période d'amorçage, un taux pendant la période d'atterrissage du modèle économique et un taux en rythme de croisière.

Par ailleurs, le défi managérial que constitue l'animation et la direction d'une EBE justifie que l'ensemble des postes de l'EBE (y compris l'équipe de direction et les cadres intermédiaires s'ils ne sont pas issus des PPDE) soient financés par la CDE.

Transfert des économies réalisées. Dans l'état actuel des choses, le bilan réalisé par le Fonds manifeste que le montant de la CDE est gagé par les économies et recettes générées par l'activité des EBE. Les résultats du bilan intermédiaire doivent être vérifiés par les services IGAS et IGF, c'est l'objet d'une étude dont les résultats sont attendus pour le 15 juillet prochain.

Aussi, sans entrer dans un dispositif lourd qui ferait communiquer les différents chapitres budgétaires impactés par les économies et les recettes, il semble important qu'un affichage politique clair du

gouvernement identifie l'excédent budgétaire issu de la création des emplois supplémentaires qui permet le financement du projet sans consommation de ressource budgétaire supplémentaire.

Il est également indispensable pour le modèle économique de l'expérimentation que les collectivités et organismes bénéficiaires des économies réalisées par la suppression de la privation d'emploi s'engagent dans la CDE.

Cette deuxième expérimentation devra donc permettre la construction d'un système qui permettrait, au moment de son déploiement, le financement de l'emploi supplémentaire par activation des dépenses passives.

« Le droit d'obtenir un emploi » traversera nécessairement des conjonctures diverses, c'est donc la production d'emplois qui doit s'adapter. C'est la raison pour laquelle, il convient de prévoir, le principe de **crédits disponibles en fonction des besoins de la population.**

Deux variables découlent de la suppression de la privation d'emploi : la quantité d'emplois nécessaires et le prix unitaire de l'emploi supplémentaire. Ces deux variables entraînent une double fluctuation. D'une part, une fluctuation sur le total du budget payé par la collectivité (à conjoncture moins favorable, il faut davantage de budget car le besoin en emplois supplémentaires augmente).

D'autre part, une fluctuation du prix unitaire de l'emploi supplémentaire. Ce prix sera différent d'un territoire à l'autre pour toutes sortes de raisons locales (dont les choix stratégiques locaux).

C'est pourquoi le Fonds doit exercer un rôle de compensation pour amortir le risque généré, apportant plus ou moins, selon les besoins exposés. C'est la mise en place d'une assurance emploi.

VII - Pilotage de l'expérimentation

Le Fonds d'expérimentation (ETCLD)

A ce stade de l'expérimentation, considérant qu'il est trop tôt pour se projeter dans l'organisation qui sera celle d'un programme pérennisé, il est proposé de conserver le Fonds d'expérimentation. Il est cependant indispensable de faire évoluer son organisation, ses fonctions et ses moyens d'action pour les adapter aux conclusions de la première expérimentation et au suivi d'un nombre de territoires expérimentaux plus important.

Projection du rôle du Fonds d'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée :

- Instruction des dossiers des territoires candidats et proposition des territoires à **l'habilitation**. Ainsi, sur proposition du Fonds, un arrêté conforme du Ministre chargé de l'emploi habilite les territoires retenus pour mener l'expérimentation et le Fonds passe convention avec les CLE et les EBE proposées au conventionnement.
Sur ce point, nous préconisons que les 10 premiers territoires soient intégrés automatiquement à la deuxième expérimentation. Concernant l'habilitation des territoires supplémentaires, nous proposons qu'elle se fasse sur proposition du Fonds au Ministre, de manière progressive et au regard de la maturité des territoires (degré de préparation permettant la réunion des conditions expérimentales, par les candidats / cahier des charges). Il conviendra de définir la durée pendant laquelle les territoires pourront présenter leur candidature à l'habilitation.
- **Financement d'une fraction du montant de la rémunération des personnes embauchées par les EBE**. A cette fin, le Fonds est financé par l'Etat et les autres bénéficiaires de la suppression de la privation durable d'emploi (conseils départementaux, ...).
L'enjeu d'organisation managériale des EBE garantissant le bon fonctionnement des équipes met en évidence la nécessité de verser la contribution au développement de l'emploi **sur tous les postes de l'EBE** (y compris pour les recrutements hors PPDE, considérant que ce sont des emplois supplémentaires et à condition que maximum 10% du personnel recruté hors PPDE).
- **Pilotage national de l'expérimentation et accompagnement des territoires habilités** dans sa mise en œuvre. Nous insistons ici sur le nécessaire accompagnement des territoires, d'abord par l'association TZCLD dans la préparation avant habilitation, puis par le Fonds ETCLD dans la mise en œuvre du projet de territoire pour la suppression de la privation d'emploi, après l'habilitation.

En ce qui concerne ETCLD, pour l'accompagnement à la mise en œuvre de l'expérimentation nous proposons une évolution de l'équipe et une organisation territorialisée. Une piste est d'articuler l'évolution de l'équipe, à un niveau régional, en appui sur les 10 premiers territoires expérimentaux.

II - Modalités pratiques pour l'animation d'un territoire de plein emploi concerté, les prérequis pour une habilitation

Préfiguration des conditions d'habilitation d'un territoire

Des territoires mobilisés

L'initiative : Tout a commencé par une initiative citoyenne. L'initiative peut venir de n'importe quelle personne, quel que soit son rôle sur les territoires (l'expérience acquise sur ce point est d'une diversité remarquable). Il suffit qu'un citoyen ou un groupe de citoyens, ayant connaissance de ce projet s'en saisisse.

Phase préalable : Fabrique du consensus local... vers la création du CLE

La personne ou le petit groupe à l'origine du projet aura la tâche de « faire le tour » de tous ceux qui constituent un territoire. L'expérience montre qu'il n'y a pas de chemin privilégié. Seul le résultat compte : il faut convaincre tous les représentants significatifs du territoire de bien vouloir s'engager. Le consensus commence à ce stade. Il peut être long à obtenir, il faut beaucoup d'explications, d'échanges et d'énergie. A cette fin, l'utilisation de tous les outils produits grâce à la première expérimentation (diapos, film, textes, conférenciers) est recommandée.

Le résultat attendu c'est :

- un consensus local éclairé, des délibérations conformes des collectivités concernées et une présidence politique locale (maire, présidence d'intercommunalité...),
- un ou des secteur(s) géographique(s) de mise en œuvre opérationnelle de l'expérimentation identifié(s) et cohérents (autours de 5 000 à 10 000 habitants et avec un besoin de production d'emplois supplémentaires atteignable),
- un comité local constitué, actif et représentatif du territoire,
- une équipe opérationnelle ayant les moyens d'engager la suite de l'action.

Première phase active : Rencontre des personnes privées durablement d'emploi (PPDE), les futurs salariés

- Identifier la cible : recensement des personnes (inscrites ou non à Pôle emploi) avec les partenaires du territoire (pôle emploi, missions locales, associations, collectivités, services sociaux...),
- Informer le territoire de la mise en place du projet (actions de communication large), invitation des PPDE à une rencontre,
- Rencontre de **tous** les volontaires déclarés pour savoir ce qu'ils savent faire, ce qu'ils désirent faire et ce qu'ils acceptent d'apprendre (cet accueil est déterminant pour la suite et devra faire l'objet d'un examen attentif pour l'habilitation).

Ces échanges avec les candidats permettent au CLE de prendre une connaissance concrète, simple et pragmatique des futurs salariés qui constitueront la ou les unités des EBE. Ce faisant, on transmet un message fondateur pour la « culture d'entreprise » des futures unités de travail des EBE. Ces entreprises seront faites par eux et parce qu'ils désirent « faire entreprise » ensemble. C'est la proposition d'un projet collectif.

D'autre part, cet accueil orientera de manière opérationnelle les recherches de travaux utiles au territoire. En effet, ces travaux devront être choisis parce qu'ils sont de nature à permettre à tous de participer.

Deuxième phase active : Projection de la ou des EBE, organisation opérationnelle des travaux pour la production d'emplois

Un ou plusieurs responsables de structures locales de l'ESS (futurs EBE) capables de tracer, avec le comité local et les futurs salariés, un prévisionnel d'EBE.

Cette pratique constitue une pierre d'angle de l'expérimentation. Elle est réalisée conjointement par le comité local et par les futurs EBE. Elle implique un important travail de consultation et de mobilisation de l'ensemble des acteurs du territoire concernés, partenaires, clients potentiels des EBE ou promoteurs possibles de nouvelles activités permettant de développer l'emploi local.

Dans cette phase de l'expérimentation, il s'agit de rechercher, avec les futurs salariés, dans le détail, tous les travaux immédiatement réalisables, travaux qui de l'avis des acteurs locaux (habitants, demandeurs d'emploi, entreprises, institutions...), seraient non réalisés, complémentaires à l'offre existante et très utiles à réaliser à court, moyen ou long terme.

Ensuite, il est nécessaire de chiffrer le nombre d'heures de travail correspondant et le potentiel chiffre d'affaires. Il est en effet indispensable que le nombre d'heures prévisionnel total permette de proposer un emploi à l'ensemble des personnes durablement privées d'emploi, mais il est aussi indispensable d'avoir un « modèle économique » acceptable, sachant que chaque groupe de salariés doit en moyenne rapporter 6 000 à 8 000 euros par ETP (à préciser selon le coût complet d'un ETP dans l'EBE). Les travaux utiles doivent être réalisés autant que possible sur le territoire habilité et doivent être supplémentaires. En effet, c'est cette caractéristique qui justifie la contribution au développement de l'emploi. Si ce travail est plus intense au lancement de l'expérimentation, il ne s'arrête pas avec l'ouverture des unités de travail des EBE et doit être entretenu sur le long terme, condition pour qu'en permanence de nouvelles opportunités d'activité garantissent le plein emploi de toutes les personnes durablement privées d'emploi.

Le prévisionnel comportera autant de sections d'entreprises qu'il y a de secteurs d'activités utiles répertoriées et prévues et ces secteurs devront tracer le prévisionnel en charges et en produits. Pour calculer les charges, nonobstant toutes les charges habituelles des entreprises, il est indispensable d'établir aussi la liste complète des personnels candidats, de préciser leurs définitions de postes prévisionnels et les horaires de travail en prenant soin de prévoir les horaires des personnels multi sections et ceux qui ont choisi le travail à temps partiel. Le CLE vérifiera que la liste complète des volontaires est virtuellement recrutée et organisée. Enfin, on déterminera dans le prévisionnel de l'EBE, un « bilan prévisionnel » avec le montant de Fonds Propres nécessaire à la création des unités de travail pour l'habilitation.

Nous proposons que cet ensemble de conditions d'entrée dans l'expérimentation (réalisation et vérification des travaux préparatoires) soient vérifiées sur pièce et sur place, avant qu'une proposition d'habilitation ne soit formulée.

La préparation à l'habilitation nécessite la mobilisation de moyens et un long travail préparatoire (entre 1 et 2 ans).

8 rue de Saint Domingue
44200 Nantes

Tél. 02 85 52 49 56

contact@etcd.fr
www.etcd.fr



**EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE**