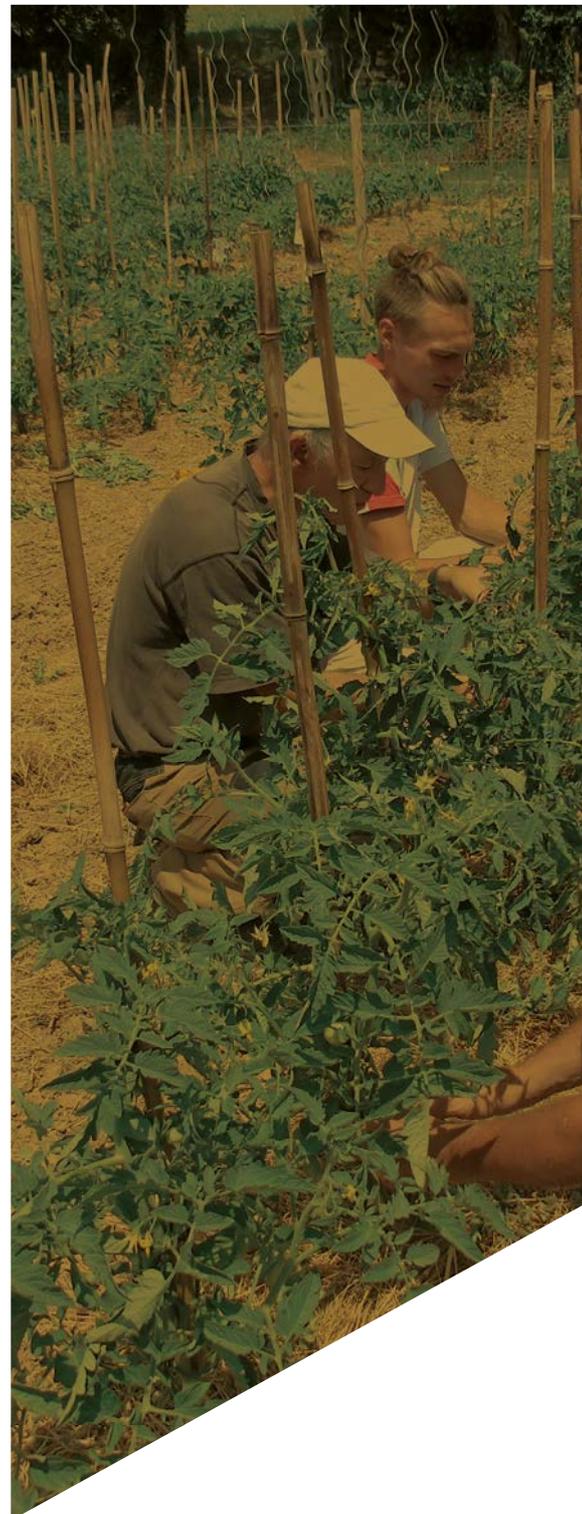

Expérimentation
territoriale visant à
résorber le chômage
de longue durée

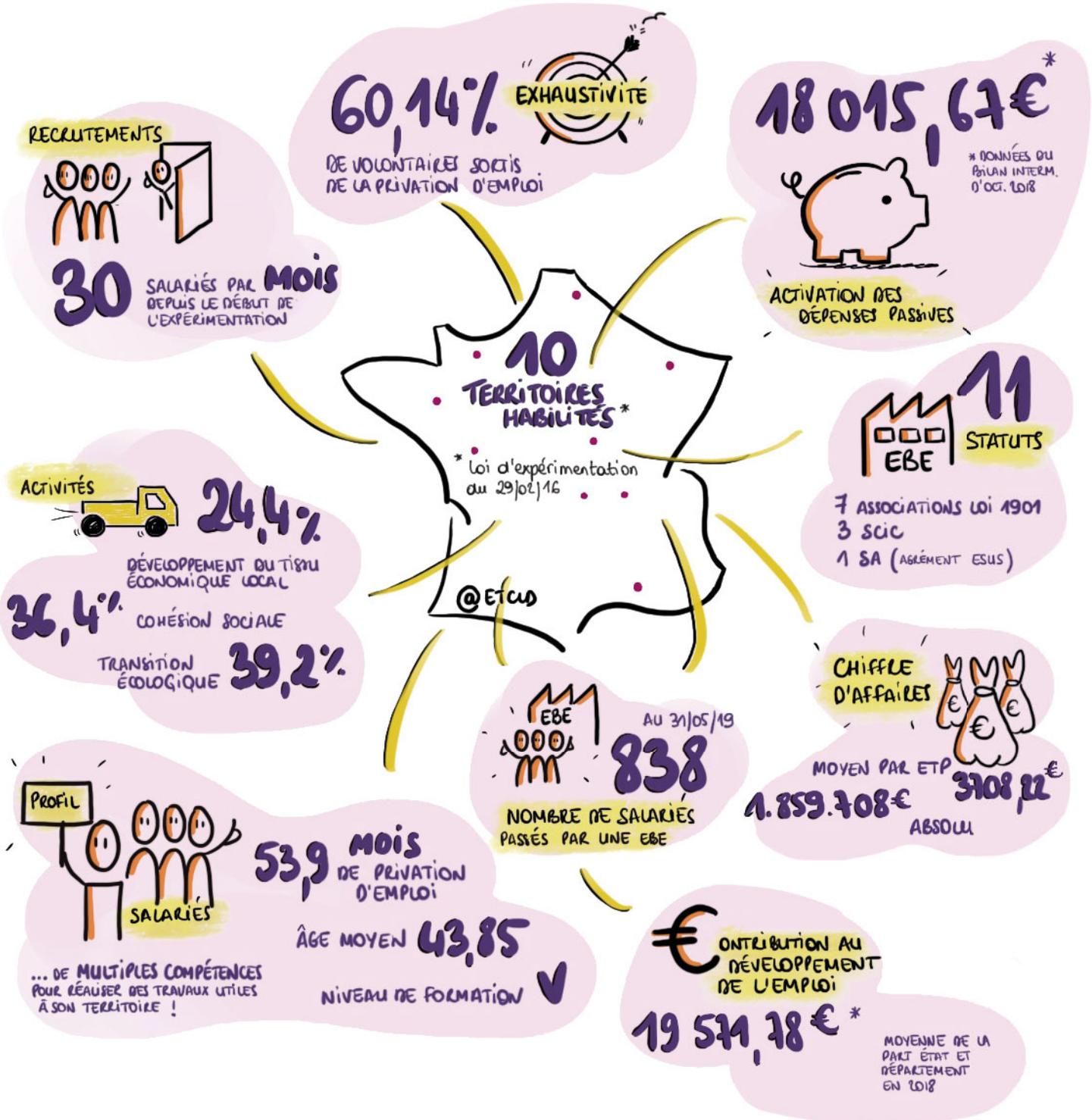
Bilan
intermédiaire
2019

Synthèse



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

L'EXPÉRIMENTATION EN CHIFFRES ...



RECRUTEMENTS



30

SALARIÉS PAR MOIS DEPUIS LE DÉBUT DE L'EXPÉRIMENTATION

60,14% EXHAUSTIVITÉ



DE VOLONTAIRES SORTIS DE LA PRIVATION D'EMPLOI

18 015,67€



* DONNÉES DU BILAN INTERM. 01 OCT. 2018

ACTIVATION DES DÉPENSES PASSIVES

10 TERRITOIRES HABILITÉS*

* Loi d'expérimentation du 29/07/16

@ETCUD

11 STATUTS

7 ASSOCIATIONS LOI 1901
3 SCIC
1 SA (AGREMENT ESUS)

ACTIVITÉS



24,4%

DÉVELOPPEMENT DU TISSU ÉCONOMIQUE LOCAL

36,4%

COHÉSION SOCIALE

39,2% TRANSITION ÉCOLOGIQUE

CHIFFRE D'AFFAIRES



MOYEN PAR ETP

1.859.708€

3708,12€

ABSOLU

PROFIL



SALARIÉS

53,9 MOIS DE PRIVATION D'EMPLOI

ÂGE MOYEN **43,85**

NIVEAU DE FORMATION ✓

... DE MULTIPLES COMPÉTENCES POUR RÉALISER DES TRAVAUX UTILES À SON TERRITOIRE !

CONTRIBUTION AU DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI

19 511,78€*

MOYENNE DE LA PART ÉTAT ET DÉPARTEMENT EN 2018

Introduction

Louis Gallois

*Président du Fonds d'expérimentation
contre le chômage de longue durée*



ETCLD a produit à la fin de l'année 2018 un premier bilan intermédiaire se concentrant sur une démonstration de l'activation des dépenses passives imputables au projet. Nous dressons ici un nouveau bilan intermédiaire après deux ans et demi d'expérimentation et deux ans moyen d'exercice pour les Entreprises à but d'emploi.

Au moment où de nombreux territoires expriment le souhait du lancement aussi rapide que possible d'une deuxième étape expérimentale et dans un contexte où elle est régulièrement évoquée, il apparaît important de **tirer les premiers enseignements de la mise en place opérationnelle du projet « Territoires zéro chômeur de longue durée »**.

Nous avons choisi de concentrer ce nouveau rapport sur le « socle logique »¹ du projet, de le nourrir de la pratique et des retours d'expériences des dix territoires expérimentaux afin d'en tirer de premiers enseignements pour la suite.

Le projet repose sur trois hypothèses initiales qui sont l'ossature principale de ce bilan intermédiaire :

1. Nul n'est inemployable, lorsque l'emploi est adapté aux personnes ;
2. Ce n'est pas le travail qui manque et un grand nombre de travaux utiles restent à réaliser ;
3. Ce n'est pas l'argent qui manque, la privation d'emploi coûte plus cher que la production d'emploi.

Enfin, ce deuxième bilan s'attache également à examiner les modalités de gouvernance locale et nationale de l'expérimentation.

¹ Patrick VALENTIN, *le droit d'obtenir un emploi*, Editions Chronique sociale, 2018, 180 p.

Enseignements



Nul n'est inemployable Lorsque l'emploi est adapté aux personnes

- 1 **Le droit d'obtenir un emploi** existe sur un territoire quand le délai d'attente peut être communiqué aux personnes. Pour le faire exister, il est indispensable de calibrer les moyens à mobiliser par le territoire en fonction du volume d'emplois à produire pour répondre aux besoins de la population.
- 2 La méthodologie du projet par l'animation du consensus et le faire ensemble avec les PPDE produit **une dynamique de sortie de la privation d'emploi**, parfois avant même l'embauche en EBE.
- 3 Nul n'est inemployable, mais ce n'est vrai que si les emplois sont adaptés aux capacités des personnes. Les territoires doivent se donner les moyens de **prendre en compte chaque situation individuelle** (handicap, contraintes familiales, mobilité...) et de proposer des collectifs de travail inclusifs et apprenants permettant le développement des compétences des salariés des EBE.
- 4 La mise en place de la dynamique pour le droit d'obtenir un emploi nécessite une **ingénierie dédiée suffisante (moyens des CLE = minimum 3 ETP)**.

Ce n'est pas le travail qui manque

- 1 L'identification des travaux utiles et le développement d'activités nécessitent des **moyens d'ingénierie dès la préparation du projet** pour une projection opérationnelle de la production future et un dialogue avec les acteurs de l'offre publique et privée du territoire.
- 2 Les moyens matériels nécessaires à la réalisation des travaux utiles doivent être anticipés dès la **préparation de la candidature du territoire (bâtiments, matériel, capitaux...)** et à hauteur des besoins de production d'emploi supplémentaire du territoire. Il apparaît donc primordial d'insister sur la disponibilité de locaux. De plus, il est important, quand le nombre de PPDE le nécessite, de pouvoir envisager, dès le démarrage, plusieurs EBE.
- 3 Sans qu'il n'y ait eu de fléchage a priori, les activités développées par les EBE s'inscrivent dans les grands enjeux de la transition écologique, de la cohésion sociale et du développement économique local. Une partie des activités ainsi développées au sein des EBE permet d'**accompagner les politiques publiques**, locales comme nationales, mais ne sont pas encore financées à la hauteur des bénéfices collectifs qu'elles engendrent (modèle économique mixte à définir).
- 4 En raison de la multiplicité des activités et des profils très diversifiés des salariés, il est nécessaire de développer dans chaque EBE des **activités de repli** permettant de gérer les moments de sous-activité et l'adaptation des conditions de travail aux situations des personnes. Ces activités doivent être, à la fois, facilement accessibles à tous et sans exigence de délai trop précise.

Ce n'est pas l'argent qui manque

- 1 Nous confirmons la nécessité de garder la **possibilité de moduler** la contribution au développement de l'emploi (CDE) au cours de la mise en œuvre du projet (en fonction des territoires et des activités), et l'importance 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.

À ce stade de l'expérimentation, le niveau de maturité des EBE est encore insuffisant pour isoler dans le coût complet la part correspondant au coût de création des emplois (conjoncturel) et la part correspondant au coût courant de l'emploi supplémentaire (structurel).
- 2 Le mécanisme de financement volontaire de la CDE se révèle insuffisant pour mobiliser l'ensemble des organismes bénéficiaires de l'activation des dépenses passives. Une **modalité de financement « automatique » de la CDE** simplifierait l'activation effective des dépenses passives.
- 3 Le caractère supplémentaire des emplois créés dans les EBE et le défi managérial que constitue l'animation et la direction d'une EBE justifie que **l'ensemble des postes de l'EBE soit financé par la CDE** (y compris l'équipe de direction et les cadres intermédiaires s'ils ne sont pas issus des PPDE).

4 L'évolution rapide des effectifs et le développement d'activités non concurrentes, diversifiées et adaptées aux salariés des EBE entraînent une montée en charge progressive du chiffre d'affaires qui doit être soutenue dans la période d'amorçage des EBE par un **apport en fonds propres**. Nous estimons ce besoin à 6 000 € par ETP.

5 Nous listons ici **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 € par ETP selon le coût complet par ETP). La formation est un outil pour développer la qualité et la diversité des productions de l'EBE, en même temps qu'elle favorise le développement personnel des salariés. C'est pourquoi, il est important que des moyens financiers dédiés permettent d'en faciliter l'accès.

Le développement du chiffre d'affaires constitue un enjeu, tant en termes de modèle économique des EBE que de valorisation du travail des salariés. Le calibrage du chiffre d'affaires nécessaire doit être réalisé le plus tôt possible et les objectifs annuels qui doivent permettre d'atteindre cet objectif doivent être fixés dans un délai raisonnable.

6 Pour assurer les fonctions confiées au Comité local, nous constatons qu'il faut mobiliser au minimum **3 ETP en ingénierie**. 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.

Gouvernance de l'expérimentation

1 L'animation des fonctions du CLE et l'exercice de la responsabilité du territoire tout au long du projet est un enjeu majeur de l'expérimentation. C'est un projet de territoire qui nécessite une prise de **responsabilité locale pour la suppression de la privation d'emploi**.

2 **L'articulation et la coordination des différentes fonctions** entre les institutions locales sont des enjeux organisationnels fondamentaux pour maintenir une dynamique et permettre au territoire une action efficace. Il est nécessaire de clarifier en formalisant le rôle de chacun (CLE et équipe projet, conseil d'administration, direction de l'EBE) et en précisant le « qui fait quoi ». Cela nécessite donc de bien définir le métier de directeur d'EBE et d'en tirer les conséquences : fiche de poste, autonomie, recrutement, rémunération, formation... Il est également important d'insister sur la structuration de l'EBE pour la rendre efficace, notamment dans le développement des salariés.

3 La mobilisation de **moyens au sein du Fonds** pour soutenir une fonction d'animation et d'appui aux territoires est indispensable à un pilotage national.

Nul n'est inemployable

lorsque l'emploi est
adapté aux personnes



Halima Zaghar,
salariée de l'EBE EmerJean à Villeurbanne (69) :

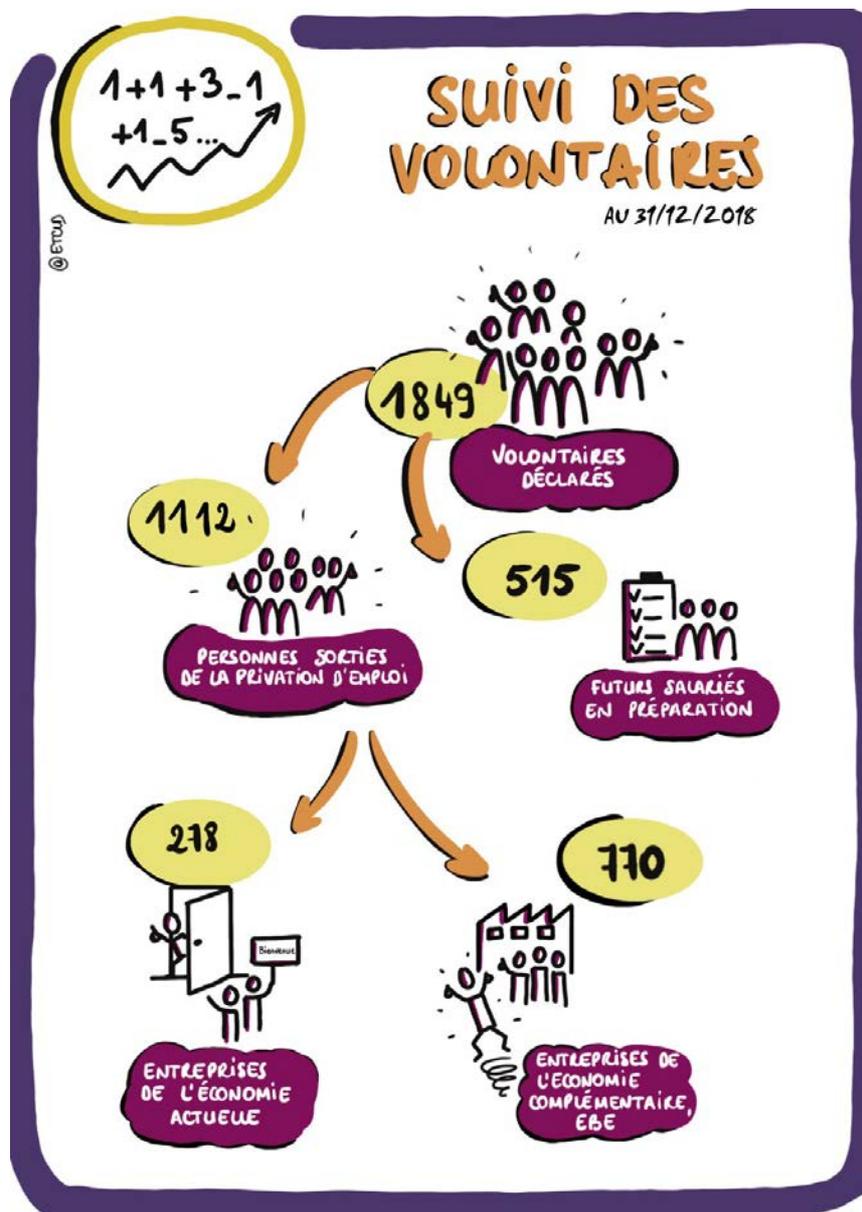
“ J’ai fait partie du premier groupe de salariés qui ont été recrutés à Emerjean. On n’y croyait pas trop au début. J’ai des diplômes mais j’ai eu beaucoup de mal à m’insérer dans le monde de l’entreprise. J’ai subi des discriminations, je ne croyais plus pouvoir m’insérer dans le monde du travail en France. J’ai donc suivi mon petit bout de chemin de vie et j’ai travaillé dans des associations, bénévolement ou pour trois fois rien. Ce qui m’intéressait, c’était d’être utile, d’apporter mes compétences à cette société et à qui le voudrait. J’ai donné des cours

de soutien scolaire aux jeunes dans le quartier. C’est une habitante du quartier qui m’a parlé d’Emerjean et qui m’a suggéré de faire du soutien scolaire dans ce cadre. Je me disais depuis longtemps qu’il faudrait faire quelque chose pour les enfants en difficulté de ce quartier, parce qu’ils n’ont pas toujours les moyens de se payer des cours particuliers. Ça a fait « tilt » dans ma tête ! Et puis j’ai failli renoncer car je me suis dit que je ne serai pas acceptée. J’ai essuyé tellement de refus à cause de ma tenue vestimentaire. En réalité, j’ai été acceptée telle que je suis, je suis tombée de haut et je me suis dit « enfin ! ». Au sein de l’EBE, je suis en face de gens humains, bienveillants, qui croient en moi, en mes capacités, en mes compétences. Cela fait un bien fou ! ”

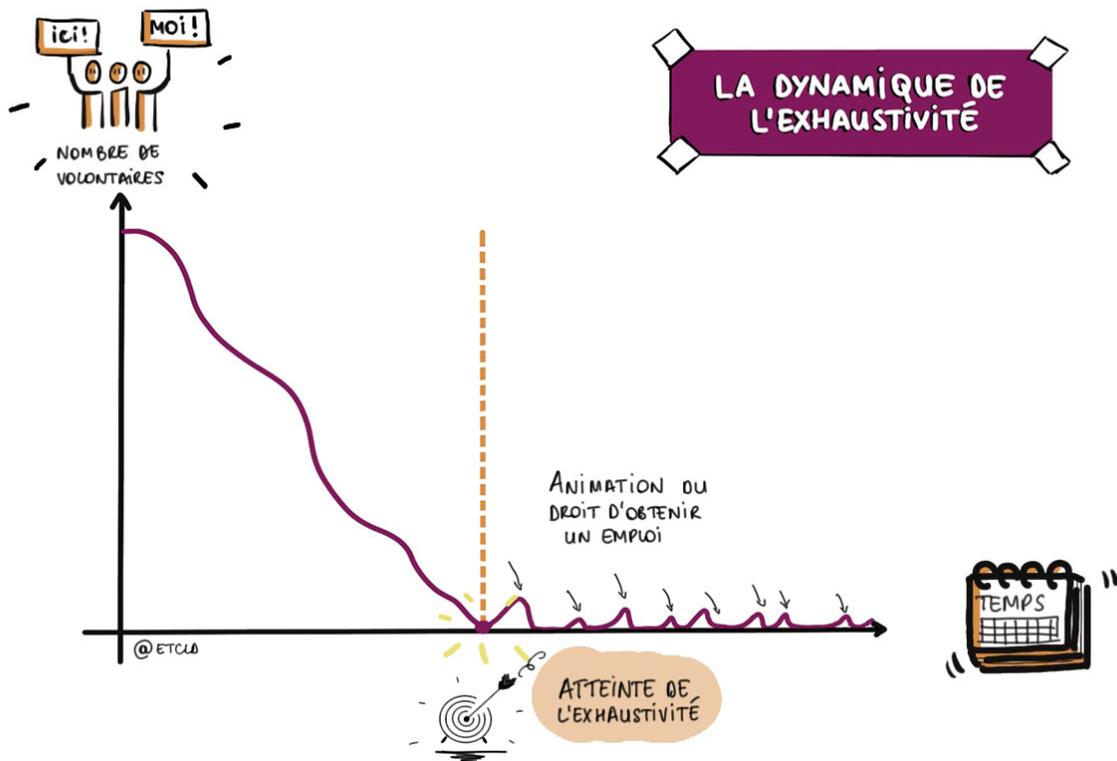


La mise en œuvre du droit d'obtenir un emploi

Au sein des dix territoires, au 31 décembre 2018, 2 030 personnes privées durablement d'emploi ont été rencontrées depuis le début du projet. Sur l'ensemble de ces personnes, 1 849 se sont déclarées volontaires. Parmi ces volontaires, 1 112 sont sorties de la privation d'emploi, soit directement sous l'effet du projet par l'embauche en EBE (770), soit de manière indirecte par la méthode de mobilisation du projet, avant même d'entrer en EBE (278).



Dans certains territoires, le nombre des volontaires identifiés croît significativement et régulièrement et tous sont en attente d'une réponse à leur privation d'emploi. Dans d'autres territoires, tous les candidats ont été recrutés (la liste d'attente est épuisée), ces territoires entrent alors dans une phase nouvelle où le droit d'obtenir un emploi existe localement. Pour autant, de nouveaux volontaires se manifestent au fil de l'eau sur ces territoires, mais le délai entre la déclaration de volontariat d'une personne et la sortie effective de la privation d'emploi est assez court. Les territoires de Mauléon et Pipriac Saint-Ganton sont ainsi progressivement arrivés au cours du premier semestre de l'année 2019 à l'étape où se matérialise le droit d'obtenir un emploi



Le management des EBE

En première ligne pour concrétiser le droit d’obtenir un emploi pour tous, pour accueillir les volontaires sans sélection, une EBE a pour objet de produire de l’emploi de qualité, à la fois adapté à ses salariés et utile au territoire. Les EBE se dessinent comme des entreprises à taille humaine, multi-activités, ouvertes et accueillantes. Il s’agit ici de dépasser les obligations légales de représentation du personnel exigées dans toute entreprise (CSE, ...) pour constituer des collectifs de travail offrant des conditions d’organisation adaptées aux salariés. Le management des EBE est donc un enjeu majeur.



—
Ce n'est pas le
travail qui manque,

il y a beaucoup plus de travaux
utiles à réaliser sur les territoires
que de personnes disponibles

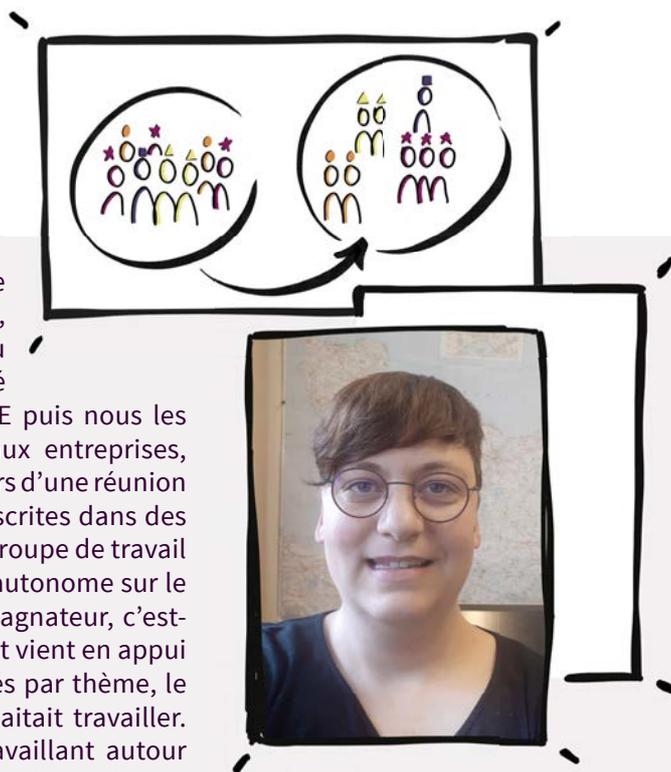
—



Fanny Mollet,

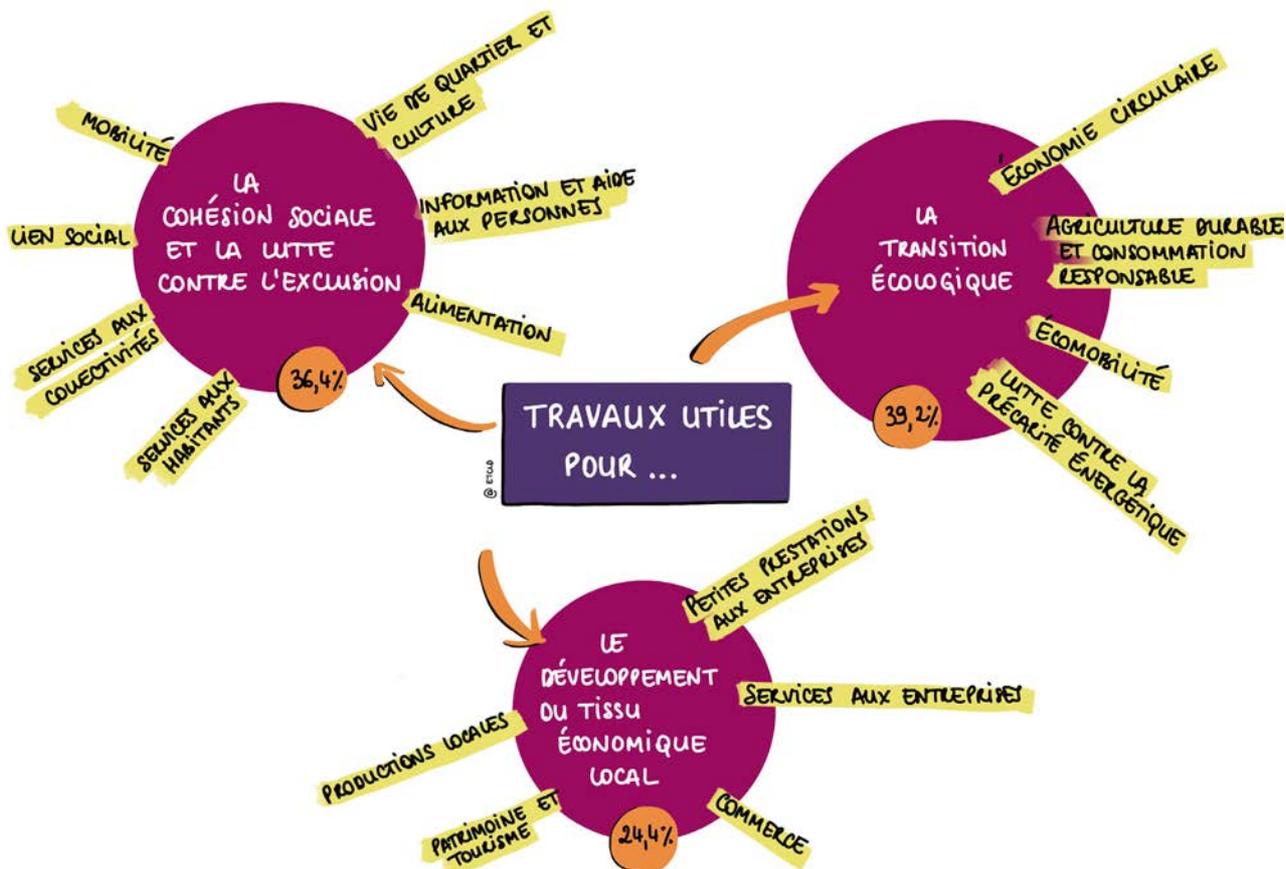
agent de développement au sein de l'Ardes,
membre de l'équipe projet de Colombelles (14) :

“ Début 2018, nous avons fait le constat que de nombreuses activités avaient été identifiées par les PPDE, les salariés de l'EBE, des élus ou encore des membres du CLE. Dans un premier temps, nous avons donc étudié ces idées dans le cadre du comité de vigilance du CLE puis nous les avons triées par thèmes (services aux particuliers, aux entreprises, recyclage...). Nous avons ensuite présenté ces thèmes lors d'une réunion avec une trentaine de PPDE et ces dernières se sont inscrites dans des groupes de travail correspondant aux thèmes. Chaque groupe de travail s'est réuni au cours de l'année pour travailler de façon autonome sur le développement des activités, avec un référent accompagnateur, c'est-à-dire un membre du CLE qui joue un rôle d'animateur et vient en appui du groupe. Nous avons proposé quatre ou cinq activités par thème, le groupe de travail choisissant celle sur laquelle il souhaitait travailler. Ce qui permet de préserver la démocratie tout en travaillant autour d'activités réalisables. Des liens potentiels entre les activités au plan de développement économique en passant par les partenariats possibles, les rencontres avec ces partenaires, la définition des compétences nécessaires ou encore des besoins en formation, chaque groupe de travail s'est penché sur toutes les facettes du développement. Des échanges réguliers entre les groupes de travail et la direction de l'EBE ont permis de partager l'avancement des travaux et de préparer la mise en œuvre des activités au sein de l'EBE. En 2019, nous allons poursuivre ce travail, notamment pour préfigurer les activités de la future 2^e EBE. C'est une méthodologie que je reprends avec le projet émergent de Port-Jérôme-sur-Seine (76), qui se prépare en vue de la 2^e étape expérimentale, car cela permet de mettre rapidement les PPDE en situation. ”



Le développement de travaux utiles

La multiplicité des activités développées dans les EBE ou en préparation sur les territoires confirme qu'il existe un grand nombre de travaux utiles à réaliser. Cette multiplicité, richesse pour le territoire, est une spécificité de la gestion des EBE. Ces dernières ne peuvent en effet organiser leur travail autour d'une même chaîne d'activités et doivent sans cesse s'adapter, dans les interstices de l'offre d'activité déjà existante sur le territoire. Cette complexité est intrinsèque au caractère complémentaire de l'offre des EBE.

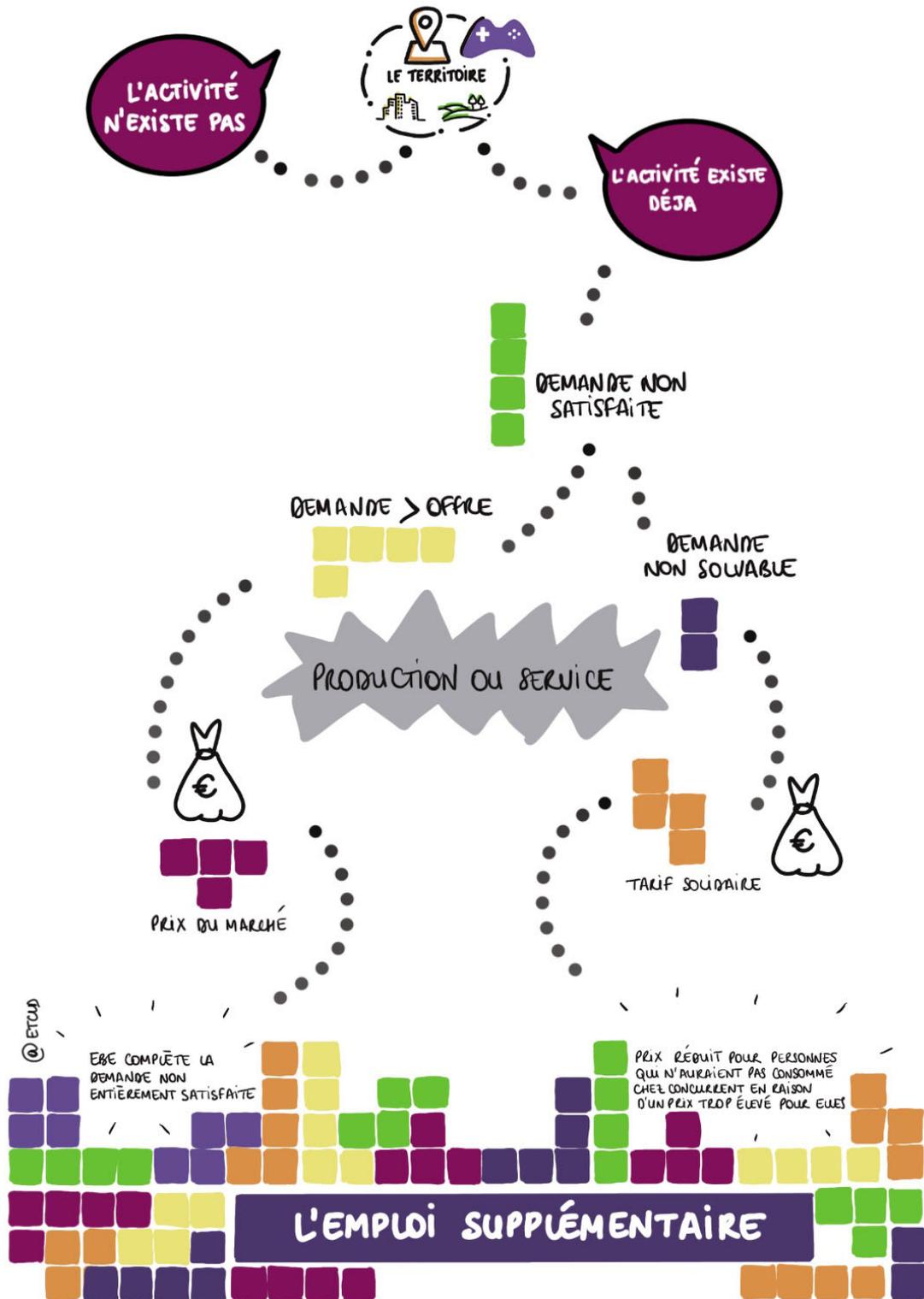


Le projet Territoires zéro chômeur de longue durée contribue à la politique de l'emploi par la mobilisation des territoires pour la mise en place d'une gestion et d'une régulation décentralisée de l'accès au droit d'obtenir un emploi.

Ce projet entre en résonance avec les actions déjà mises en œuvre sur les territoires habilités. Il permet de conforter et d'expérimenter de nouvelles actions de politiques publiques. A ce titre, il est possible de penser que le projet a un impact en termes économique et budgétaire sur ces politiques publiques (conciergerie solidaire, démantèlement d'ouvrants, diagnostic socio-technique...)

La complémentarité de l'emploi

La complémentarité de l'emploi est un concept propre à l'expérimentation. C'est une règle collective dans le but de garantir que les travaux utiles répondent à des besoins localement identifiés et complètent l'offre locale préexistante. Cette exigence implique, pour les CLE qui en sont les garants, des moyens d'ingénierie importants.



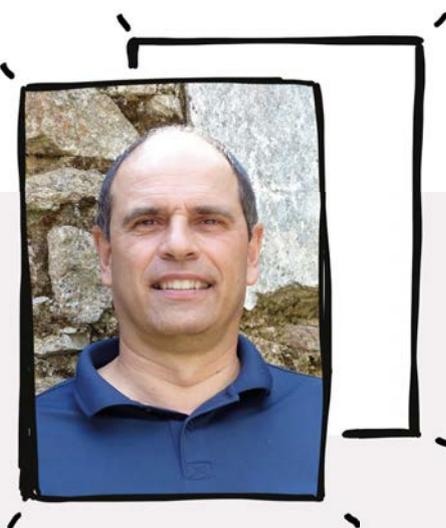
Ce n'est pas l'argent qui manque :

la proposition d'activation
des dépenses passives dans
l'expérimentation



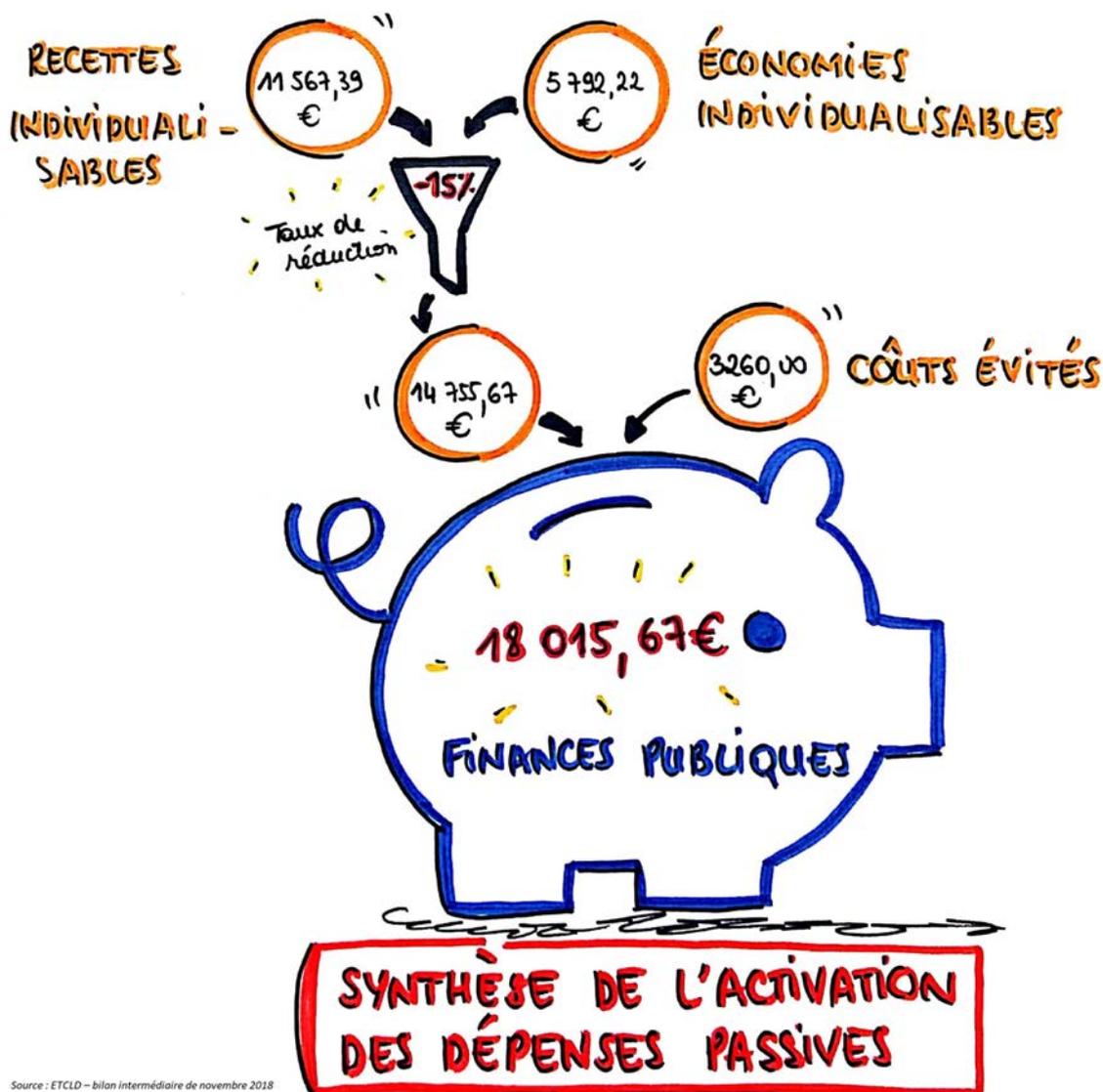
Thierry Pain
ex-directeur de l'EBE l'Esiam de Mauléon (79) :

“ Il est indispensable pour une EBE de dégager du chiffre d'affaires. C'est nécessaire pour l'équilibre économique de l'entreprise, mais aussi pour donner du sens au travail : derrière le chiffre d'affaires, il y a des clients satisfaits. C'est donc une question stratégique, mais elle vient dans un 2e temps. Une EBE est d'abord là pour embaucher, accueillir et mettre en place une activité. Elle ne doit pas s'empêcher de développer une activité sous prétexte qu'elle ne dégager pas de chiffre d'affaires, elle doit se dire qu'elle facturera quand elle le pourra tout en étant à l'affût du moindre euro. Cette importance du chiffre d'affaires doit être partagée avec les salariés, mais avec vigilance car certains salariés sont sur des activités très peu voire pas rentables, or cela ne veut pas dire qu'elles ne sont pas utiles. L'enjeu, qui n'est pas des moindres, est de parvenir à valoriser ces activités, en montrant combien elles apportent en matière d'écologie, de lien social, etc. et en faisant en sorte que les habitants prennent conscience qu'ils vivent mieux qu'avant. Le chiffre d'affaires d'une EBE, c'est la même chose que le produit intérieur brut d'un pays : il n'est pas le seul critère pour évaluer la richesse ! ”



L'activation des dépenses passives

Le premier bilan intermédiaire de l'expérimentation a présenté les résultats de la collecte de données individualisables réalisée sur les dix territoires expérimentaux auprès des 444 premiers salariés du projet. Ces calculs mettent en évidence qu'au cours de l'année 2017, l'embauche d'un salarié conventionné en EBE rapportait plus de 18 000 € aux finances publiques en appliquant un taux de réduction de 15% (et plus de 20 500 € sans réduction).



Une mission de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) et de l'Inspection générale des finances (IGF) est actuellement menée afin de déterminer les coûts évités et les gains générés par la reprise d'un emploi au sein de l'expérimentation. Dans l'attente des résultats de cette étude, nous avons fait le choix de ne pas produire de mise à jour des premiers calculs d'activation des dépenses passives.

Le modèle économique des EBE

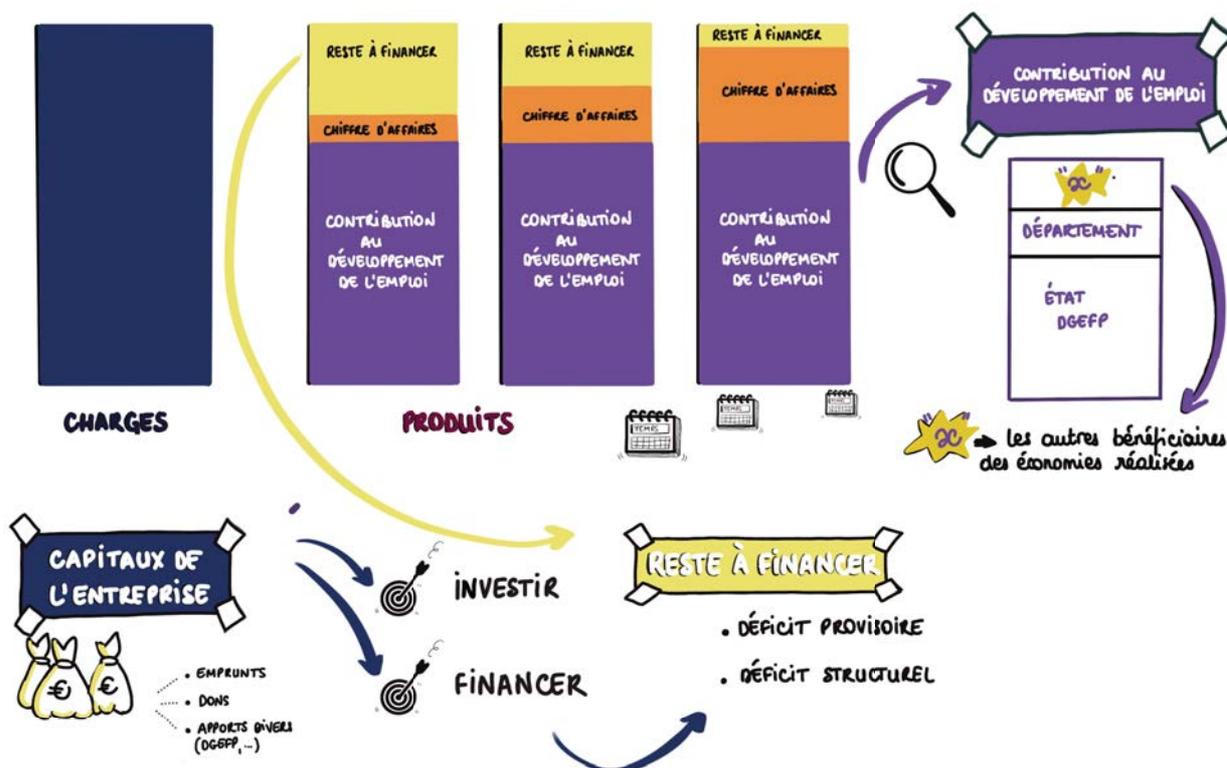
Selon les territoires et les activités, le coût complet d'un salarié en EBE en 2018 se situe en moyenne à 26 000 € par an et par ETP. L'objectif de l'expérimentation est de définir la part conjoncturelle du coût complet, liée à l'amorçage des entreprises, et la part structurelle, liée à la production d'emplois supplémentaires.

Le coût complet des EBE aujourd'hui est financé par différentes sources :

- la contribution au développement de l'emploi (19 571,78 € par ETP conventionné en 2018)
- le chiffre d'affaires (3 708,22 € par ETP conventionné et 1 859 708,00 € en valeur absolue),
- le mécénat (dont la part est extrêmement variable en fonction des EBE),
- les fonds d'amorçage (~5 300 € par ETP depuis le début de l'expérimentation)

LE MODÈLE ÉCONOMIQUE D'UNE ENTREPRISE À BUT D'EMPLOI

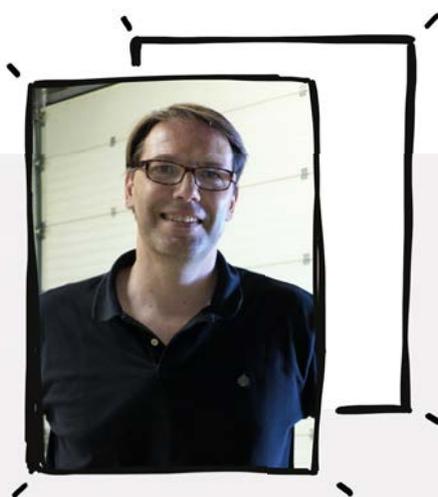
@ ETOJ



Gouvernance de l'expérimentation



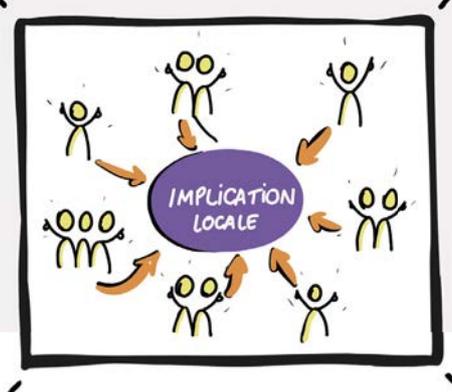
La gouvernance d'une expérimentation territoriale repose tant sur la capacité des territoires à exercer leurs responsabilités pour la suppression de la privation d'emploi que sur un pilotage national, soutien de l'action territoriale et garant de la solidarité. Cette approche dans le principe de subsidiarité est une composante majeure de l'expérimentation.



Boris Surjon
représentant du CLE de Thiers :

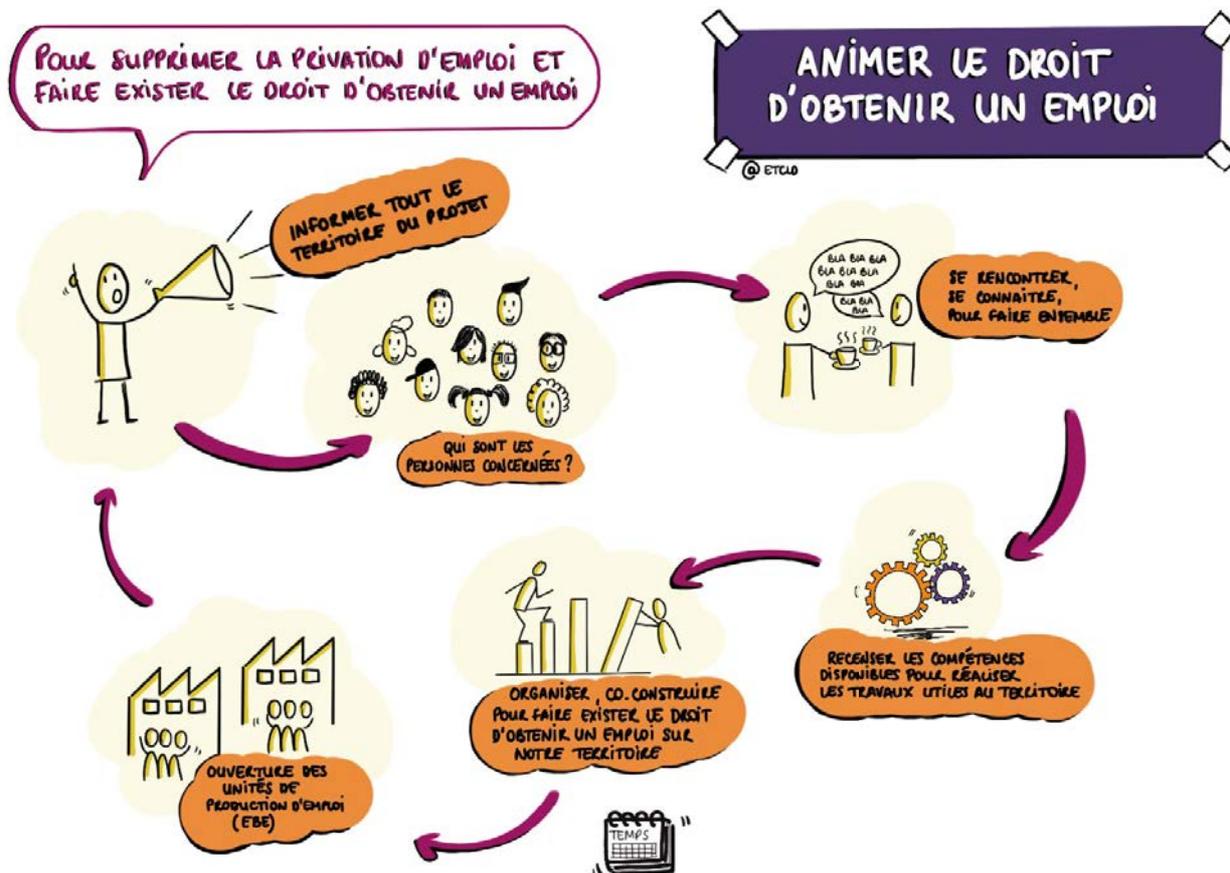
“ Il est nécessaire que la gouvernance locale du projet soit portée par le plus de personnes possible et que ces acteurs soient réellement impliqués. Cela se joue dès la première phase de mise en œuvre du projet sur le territoire : la fabrique du consensus est décisive pour cela. Aujourd'hui, à Thiers, tous les acteurs locaux connaissent et apprécient le projet, mais ils ont encore du mal à s'impliquer vraiment. On constate toutefois deux réussites sur ce point : l'ouverture prochaine d'une 2^e EBE portée par des personnes qui n'étaient pas engagées au démarrage du projet et la création de l'association Zéro chômeur visant à appuyer le CLE, présidée par le président de la Chambre de commerce

et d'industrie. À ce stade du projet, il faut un second souffle pour atteindre l'exhaustivité : les acteurs locaux vont devoir se remobiliser pour développer Actyroles, créer cette 2^e EBE et faire vivre le CLE. Une bonne gouvernance locale passe aussi par une équipe projet structurée et ayant des moyens, car c'est elle qui assure l'animation territoriale, or ce n'est pas le cas aujourd'hui. Nous travaillons aussi à mettre plus de CLE dans l'EBE et inversement, en favorisant les liens et les échanges, c'est fondamental que les deux structures connaissent leurs contraintes respectives pour mieux travailler ensemble. ”



Les fonctions du pilotage local de l'expérimentation

Le projet cherche à produire des emplois à hauteur des besoins du territoire concerné. Deux termes de l'équation de la production d'emplois traversent les institutions du projet, CLE et EBE : ce sont les PPDE et les activités.



En effet, c'est autour de ces deux éléments du projet que l'articulation entre CLE et EBE est fondamentale. Identification, mobilisation et préparation des activités et des personnes volontaires sont ainsi deux processus structurants du projet mais dont la mise en œuvre peut se révéler complexe selon la répartition des responsabilités choisie sur le territoire.

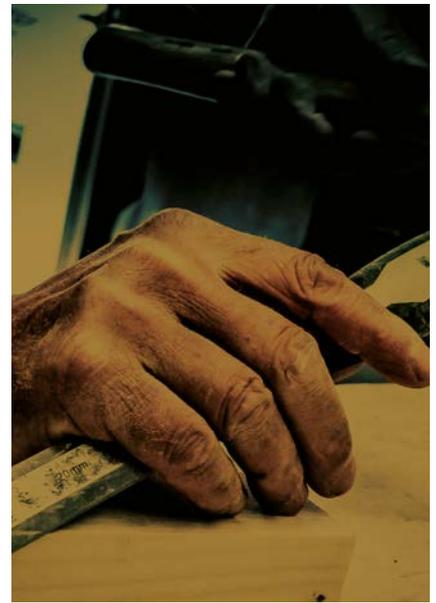
Le pilotage national de l'expérimentation

Aujourd'hui, les missions confiées au Fonds d'expérimentation par la loi concernent le financement des territoires habilités par le versement de la contribution au développement de l'emploi et la réalisation d'un bilan.

Le pilotage d'une expérimentation telle que celle-ci nécessite une fonction complémentaire d'appui aux territoires et d'animation, non prévue à ce jour dans les textes, et les moyens alloués au Fonds.

Cette animation doit être menée en subsidiarité, afin de donner aux territoires la marge de manœuvre nécessaire à la conduite d'une politique locale de suppression de la privation d'emploi et à l'animation du droit d'obtenir un emploi.

Conclusion



Le deuxième bilan intermédiaire de l'expérimentation confirme largement les conclusions du premier. Il permet aussi d'insister sur certains défis qui sont apparus plus prégnants à mesure que l'expérimentation gagnait en maturité.

- **La triple conviction de départ est à nouveau vérifiée**

Nul n'est inemployable dès lors que l'emploi est adapté aux capacités et aux compétences des personnes. Les travaux utiles, non concurrents des emplois marchands et des emplois publics, sont d'une grande diversité autour des trois thématiques : la cohésion sociale et la lutte contre l'exclusion, la transition écologique et le développement du tissu économique local. Enfin les financements existent, dès lors que l'on prend en compte le coût de la privation d'emploi de longue durée pour les collectivités publiques et les recettes générées par la mise à l'emploi au profit de ces mêmes collectivités.

- **Deux territoires sont parvenus à l'exhaustivité**

Presque toutes les personnes volontaires ayant été embauchées, sans sélection. Ce premier résultat ne doit pas conduire à interrompre la recherche des « invisibles » ou le dialogue avec ceux qui bien que chômeurs de longue durée ne manifestent pas le désir de rejoindre les EBE. Mais il confirme que l'exhaustivité est un objectif réaliste même s'il paraît plus rapidement atteignable en zone rurale ou semi rurale qu'en zone urbaine.

- **La dynamique territoriale apparaît toujours essentielle pour le succès de l'expérimentation**

Il convient de rester vigilant sur sa robustesse et il apparaît, sur certains territoires, qu'elle doit être renforcée, sinon relancée, et qu'elle doit, sans doute, mieux associer les acteurs économiques (entreprises, artisans, agriculteurs...).

Le chemin parcouru depuis deux ans constitue un acquis décisif ; il valide les efforts de chacun et notamment ceux de l'État. Il permet d'aborder les enjeux de demain avec confiance.

Trois sujets apparaissent désormais clés pour le succès de l'expérimentation.

Le premier concerne la **formation**. Elle est essentielle pour permettre aux salariés de développer leurs compétences, d'accroître l'efficacité et la valeur ajoutée de leur travail. Elle est également nécessaire pour permettre aux EBE d'augmenter leur chiffre d'affaires. L'appui des Régions et de Pôle emploi, l'engagement des OPCO sont donc des conditions de réussite. Les EBE ont encore trop de difficultés à obtenir les financements correspondants.

Le **management** de l'expérimentation nécessite une attention particulière. Les rôles respectifs des comités locaux (et leur équipe projet), des conseils d'administration d'EBE et des directeurs d'EBE doivent être clarifiés. Les trois entités travaillent bien entendu ensemble et dialoguent quotidiennement, mais il est essentiel que le directeur de l'EBE dont la tâche est difficile et lourde dispose de l'autonomie nécessaire, reconnue par tous les acteurs, sous le contrôle de son conseil d'administration, à l'instar de ce qui se passe dans les entreprises « de droit commun ».

Au sein des EBE, les organisations méritent parfois d'être mieux précisées et formalisées. La recherche légitime de nouvelles formes de management n'est antinomique ni avec l'établissement d'organigrammes, ni avec la discipline dans l'exécution. Le directeur de l'EBE doit pouvoir déléguer une partie de ses responsabilités à des personnes clairement identifiées qui disposent pour cela de l'autorité nécessaire. La taille désormais atteinte par les EBE justifie cet effort d'organisation et de structuration.

À cet égard, il apparaît qu'au-delà de 80 à 100 salariés, il est nécessaire de créer de nouvelles unités d'EBE. Plusieurs territoires sont engagés dans cette démarche. Ce peut être l'occasion de développer des partenariats avec les structures de l'insertion par l'activité économique ou plus largement de l'économie sociale et solidaire.

Le troisième sujet concerne le **modèle économique des EBE**. Le manque de capitaux de départ pour couvrir les dépenses de démarrage liés aux besoins de trésorerie et, aux investissements indispensables, en particulier ceux liés aux locaux, a heureusement été pallié par l'État qui a apporté des financements, « en rattrapage », pour l'exploitation. Mais la 2^e loi devra prendre en compte la réalité du coût d'amorçage des EBE. Et cela, d'autant plus que la progression du chiffre d'affaires est plus lente qu'on ne l'avait espérée, rendue difficile dans une entreprise qui ne choisit pas ses salariés et doit éviter toute concurrence avec le secteur marchand. Il n'en reste pas moins que cette montée est indispensable. Elle est une priorité pour les EBE car elle conditionne leur pérennité et donc la réalisation de l'objectif d'exhaustivité. Un équilibre doit être trouvé entre la progression du chiffre d'affaires et le rythme des recrutements.



Nous le sentons bien, la dynamique de l'expérimentation est liée à son extension. Les territoires actuels y trouveront la visibilité qu'ils recherchent sur leur avenir. Cette extension ne peut qu'enrichir les pratiques, permettre de mieux apprécier la diversité des situations et augmenter la probabilité de succès. Mais, surtout, cette extension a, en elle-même, une capacité de mobilisation de tous les acteurs sans pareille, au plus près des territoires, pour mener la lutte contre le chômage de longue durée et assurer le droit à l'emploi pour tous. Le nombre des territoires candidats à une deuxième étape de l'expérimentation en est l'illustration. **Il est ainsi essentiel qu'une deuxième loi permette d'engager cette 2^e étape aussi rapidement que possible.**

Louis Gallois

*Président du Fonds d'expérimentation
contre le chômage de longue durée*

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**