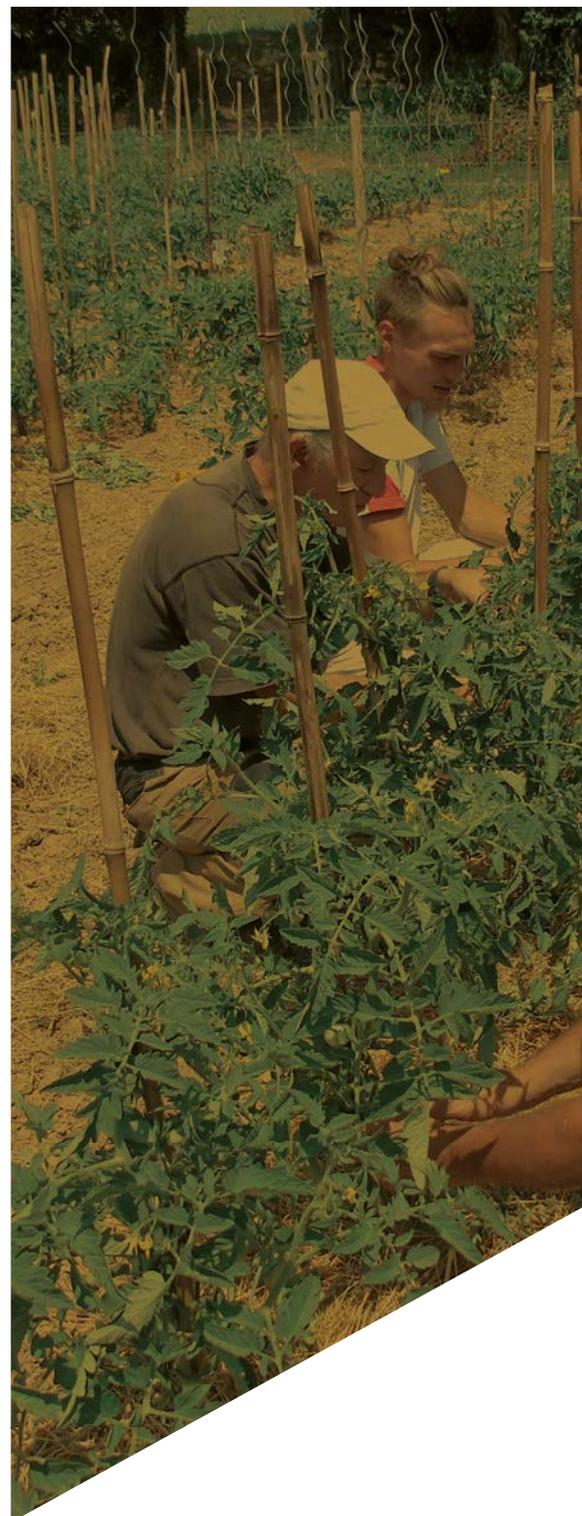


---

Expérimentation  
territoriale visant à  
résorber le chômage  
de longue durée

Bilan  
intermédiaire  
2019

---



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

# Sommaire

Remerciements .....	1
L'expérimentation en chiffres .....	2
Glossaire .....	3
Introduction .....	5
Enseignements .....	8
<b>I. Nul n'est inemployable, lorsque l'emploi est adapté aux personnes .....</b>	<b>12</b>
<b>I.1. Témoignage .....</b>	<b>13</b>
<b>I.2. Actualisation des profils de salariés .....</b>	<b>15</b>
<b>I.3. Le management des EBE : un enjeu du projet .....</b>	<b>16</b>
<b>I.4. Évolution des effectifs conventionnés par territoire expérimental .....</b>	<b>20</b>
<b>I.5. La mise en œuvre du droit d'obtenir un emploi .....</b>	<b>22</b>
<b>I.5.1. De la montée en charge vers l'exhaustivité à l'animation du droit d'obtenir un emploi .....</b>	<b>22</b>
<b>I.5.2. L'existence du droit d'obtenir un emploi .....</b>	<b>24</b>
<b>I.5.3. Demandeurs d'emploi de longue durée / personnes privées durablement d'emploi : analyse croisée .....</b>	<b>30</b>
<b>I.6. Enseignements .....</b>	<b>34</b>
<b>II. Ce n'est pas le travail qui manque .....</b>	<b>35</b>
<b>II.1. Témoignage .....</b>	<b>36</b>
<b>II.2. Identification et développement des travaux utiles .....</b>	<b>37</b>
<b>II.3. Les travaux utiles : l'enjeu de la complémentarité de l'emploi .....</b>	<b>40</b>
<b>II.4. Analyse du portefeuille d'activités par thématiques .....</b>	<b>43</b>





<b>II.5. Accélération des politiques publiques</b> .....	<b>44</b>
II.5.1. La conciergerie solidaire à Paris 13 .....	45
II.5.2. Le démantèlement des ouvrants à Mauléon .....	47
II.5.3. Le diagnostic socio-technique à la MEL, à Thiers et sur le Pays de Colombey et du Sud Toulousain .....	48
<b>II.6. Enseignements</b> .....	<b>51</b>
<b>III. Ce n'est pas l'argent qui manque</b> .....	<b>52</b>
<b>III.1. Témoignage</b> .....	<b>53</b>
<b>III.2. La logique de financement de l'expérimentation :     l'activation des dépenses passives</b> .....	<b>55</b>
III.2.1. Le calcul de l'activation des dépenses passives .....	55
III.2.2. Rappel des calculs d'activation des dépenses passives du premier bilan intermédiaire .....	58
<b>III.3. Le financement de l'expérimentation pour produire des emplois supplémentaires</b> .....	<b>60</b>
III.3.1. Les fonctions du CLE .....	60
III.3.2. Les emplois produits en EBE .....	61
III.3.2.1. La contribution au développement de l'emploi .....	64
III.3.2.2. Le chiffre d'affaires : une création de valeur propre aux entreprises .....	65
III.3.2.3. Le mécénat .....	67
III.3.2.4. L'octroi de fonds d'amorçage .....	67
<b>III.4. Enseignements</b> .....	<b>69</b>
<b>IV. Gouvernance de l'expérimentation</b> .....	<b>71</b>
<b>IV.1. Témoignage</b> .....	<b>72</b>
<b>IV.2. Les fonctions du pilotage local de l'expérimentation</b> .....	<b>74</b>
<b>IV.3. Les fonctions du pilotage national de l'expérimentation</b> .....	<b>78</b>
<b>IV.4. Enseignements</b> .....	<b>79</b>
Conclusion .....	80
Annexes .....	83

---

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

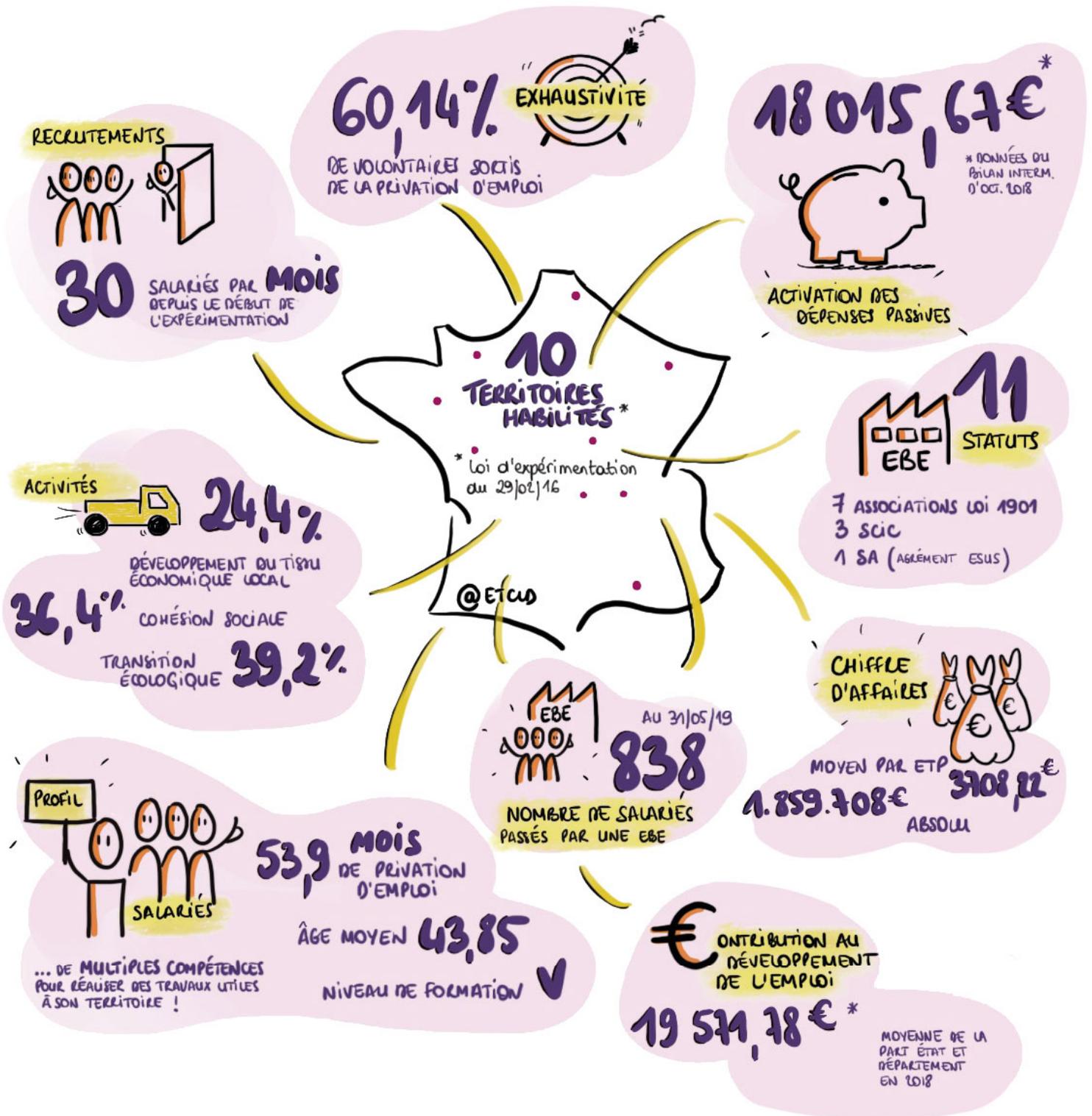
---



# Remerciements

Le Fonds d'expérimentation remercie toutes les personnes qui contribuent à l'expérimentation sur les territoires et au niveau national, ainsi que toutes celles et ceux qui ont participé à la réalisation de ce bilan intermédiaire.

# L'expérimentation en chiffres



au 31/05/19

# Glossaire

## Chômeurs de longue durée / Demandeurs d'emploi de longue durée (DELD) :

Désigne les personnes inscrites à Pôle emploi depuis 12 mois ou plus.

## Personnes privées durablement d'emploi (PPDE) :

Désigne tous les citoyens exprimant une privation d'emploi de 12 mois ou plus. Ce terme se distingue de celui de demandeurs d'emploi de longue durée (DELD) car il concerne des personnes privées d'emploi depuis au moins une année, inscrites ou non à Pôle emploi.

## Comité local pour l'emploi (CLE) :

Désigne le groupe qui, à la suite de la « fabrique du consensus », engage l'action et pilote le plan d'action pour la suppression de la privation d'emploi sur le territoire. Il est présidé et réuni par l'élu local (souvent le maire). Son animation est assurée par l'équipe projet. Il est responsable de :

- l'information du territoire concerné par l'expérimentation,
- l'animation en continu du consensus local pour la suppression de la privation d'emploi,
- la rencontre des personnes concernées (recensement des savoir-faire, des propositions de travaux utiles et des besoins de formation),
- la régulation de la complémentarité de l'emploi (veille à la non concurrence et à la complémentarité des travaux utiles avec l'offre existante sur le territoire),

## Entreprises à but d'emploi (EBE) :

Désigne les entreprises de l'économie sociale et solidaire proposées par les territoires au conventionnement pour embaucher, sans sélection, les PPDE et mettre en œuvre les travaux utiles dans une organisation du travail adaptée aux personnes.

Elles ont pour objet la production d'emplois supplémentaires (donc non concurrents aux emplois privés et publics) à hauteur des besoins du territoire (jusqu'à épuisement de la liste des volontaires).

## Exhaustivité (suppression de la privation d'emploi sur le territoire) :

Désigne l'objectif poursuivi par l'expérimentation, à savoir un recrutement local sans sélection de toutes les personnes privées durablement d'emploi (PPDE) dans un emploi adapté, de qualité et à temps choisi.

L'atteinte de l'exhaustivité est la dynamique dans laquelle s'inscrit le territoire habilité (d'où l'importance de l'ingénierie locale) et qui consiste à recruter au fur et à mesure de l'arrivée de nouveaux volontaires jusqu'à épuisement de la liste des PPDE.

### Fabrique du consensus :

Désigne l'animation mise en place sur un territoire pour qu'il adhère aux trois fondements du projet : personne n'est inemployable à condition que l'emploi soit adapté, ce n'est pas le travail qui manque, ce n'est pas l'argent qui manque. Pour se préparer à entrer dans l'expérimentation, le territoire informe tous les acteurs locaux et obtient leur accord ainsi que leur mobilisation. La fabrique du consensus consiste à réunir les acteurs du territoire autour de l'objectif partagé qu'est la suppression de la privation d'emploi. Le consensus est un état qui nécessite une animation continue, y compris après habilitation.

### Supplémentarité de l'emploi :

Caractérise les emplois que produisent les Entreprises à but d'emploi (EBE) : des emplois supplémentaires et complémentaires. Les emplois ainsi produits ne doivent pas entrer en concurrence avec les emplois existants publics ou privés.

La complexité du tissu économique d'un territoire ne permettant pas d'isoler un emploi et de le considérer comme totalement « supplémentaire », il peut y avoir une part plus ou moins grande de concurrence avec l'environnement économique, c'est ce qui définit le taux de complémentarité.

### Structure d'insertion par l'activité économique (SIAE) et du travail adapté :

Ces structures portent depuis trente ans le projet de territoires sans privation d'emploi. À ce titre, les initiatives citoyennes de l'IAE et du travail adapté ont été la matrice du projet Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD). L'insertion par l'activité économique (IAE) regroupe différents types de structures (TPE, PME ou associations), qui relèvent de l'économie sociale et solidaire (ESS). Conventionnées par l'État, elles cherchent à concilier performance économique et projet social en proposant des contrats à des personnes éloignées de l'emploi.

Elles mettent ainsi leur développement au service de la lutte contre le chômage et les exclusions, sur tous les territoires. Elles sont aujourd'hui plus de 3 800 en France (source : <http://www.portail-iae.org/>).

---

# Introduction

---



Nous avons produit à la fin de l'année 2018 un premier bilan intermédiaire se concentrant particulièrement 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<sup>1</sup> (EBE).

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 »<sup>2</sup> 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, il y a un grand nombre de travaux utiles à réaliser ;
3. Ce n'est pas l'argent qui manque, la privation d'emploi coûte plus cher que la production d'emploi.

### → **Nul n'est inemployable lorsque l'emploi est adapté aux personnes**

Au sein des territoires, la croissance continue des embauches, le suivi de l'atteinte de l'exhaustivité ainsi que l'analyse des caractéristiques socio-économiques des salariés embauchés confirment que cette hypothèse est en passe d'être démontrée.

À ce jour, deux territoires ont atteint l'exhaustivité du recrutement des personnes privées durablement d'emploi (PPDE) volontaires et gèrent désormais selon une logique de flux les nouvelles demandes. Les stratégies de suppression de la privation d'emploi des autres territoires, dont la population des volontaires était initialement plus importante, mettent en évidence la nécessité de faire évoluer les organisations, de former de nouveaux collectifs de travail et, parfois, de conventionner de nouvelles EBE. L'atteinte de l'exhaustivité reste un objectif partagé par tous, même si la suppression de la privation d'emploi apparaît réalisable dans des temporalités différentes selon les territoires, dépassant pour certains le cadre des cinq ans de l'expérimentation territoriale en cours.

### → **Ce n'est pas le travail qui manque**

S'il nécessite un temps de maturation et d'organisation important, le travail continu des équipes opérationnelles avec les PPDE, pour identifier et développer des travaux utiles et supplémentaires, permet de produire de l'activité pour chacun. L'analyse des domaines d'intervention des EBE souligne une forte concordance des portefeuilles d'activités sur trois grands champs : le développement du tissu économique local, la cohésion sociale et la transition écologique. Outre la capacité des territoires à développer et donner du travail à l'ensemble des salariés, une large partie des activités développées concourt à l'accélération de politiques publiques, locales ou nationales, et produit des externalités positives qui sont en cours d'évaluation sur plusieurs des territoires expérimentaux.

### → **Ce n'est pas l'argent qui manque**

Le premier bilan s'est largement concentré sur l'analyse de l'activation des dépenses passives, nous nous attacherons ici à reprendre la logique d'analyse des coûts et recettes sans refaire le calcul, une mission de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) et de l'Inspection générale des finances (IGF) devant prochainement livrer ses conclusions sur le sujet.

Dans le présent bilan, nous souhaitons traiter particulièrement des structures de financement de l'expérimentation en cours ainsi que du modèle économique, en consolidation, des EBE.

---

<sup>1</sup> Calendrier des ouvertures des EBE en 2017 -

Association ETCLD, *Bilan intermédiaire de l'expérimentation*, octobre 2018, p.9.

<sup>2</sup> Patrick VALENTIN, *le droit d'obtenir un emploi*, Editions Chronique sociale, 2018, 180 p.

## Le dispositif d'évaluation et d'analyse du projet

La loi 2016-231 d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée a confié l'évaluation interne au Fonds d'expérimentation qui doit rendre un bilan à la fin de l'année 2019. Ses travaux se concentrent sur les postulats du projet : nul n'est inemployable, ce n'est pas le travail qui manque, ce n'est pas l'argent qui manque. Le Conseil scientifique est lui mandaté pour coordonner la production d'une évaluation externe qualitative aujourd'hui mise en œuvre sur quatre des dix territoires habilités (Colombelles, Jouques, Métropole européenne de Lille, Communauté de communes de Loire Nièvre et Bertranges). Le Conseil scientifique produira un document intermédiaire dans le courant de l'année 2019. Ses conclusions définitives sont attendues pour la fin de l'expérimentation (en 2021). La Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares), membre du Conseil scientifique, produit, pour le compte du ministère du Travail, une étude quantitative et monétarisée de l'impact du projet dans les dix territoires. Par ailleurs, les ministres du Travail et de l'Économie et des Finances ont récemment commandité une étude à l'IGAS et à l'IGF afin de déterminer les coûts évités et les recettes générées par la reprise d'un emploi dans le cadre de l'expérimentation. En complément de l'ensemble de ces dispositifs d'évaluation, certains des territoires expérimentaux se sont également dotés de moyens afin d'évaluer l'impact territorial du projet.

---

# Enseignements

---



## I 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)**.

## II 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 précis.



## 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.

## IV 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

# Chapitre 1

---



Le projet Territoires zéro chômeur de longue durée s'appuie sur l'expérience de l'insertion par l'activité économique et du travail adapté, qui ont largement démontré que nul n'est inemployable, à condition que l'emploi soit adapté aux personnes. Les deux premières années de l'expérimentation en cours et la diversité des 838 salariés embauchés au sein des 11 EBE le confirment de nouveau<sup>3</sup>. Les territoires expérimentaux de Mauléon et de Pipriac Saint-Ganton ont aujourd'hui recruté presque tous les candidats. Ils ont en effet réussi, à un instant T, à proposer à tous les volontaires déclarés, une solution leur permettant de sortir de la privation d'emploi et, ainsi, de revivre comme des citoyens autonomes, non plus comme des allocataires non considérés comme acteurs. Pour les territoires ayant encore un nombre important de recrutements à faire, des feuilles de route ont été établies. Elles précisent les axes de développement ainsi que les moyens à mobiliser pour que le droit d'obtenir un emploi soit accessible à tous ceux qui le désirent.

## I.1

### Témoignage



Patricia Bostmanbrun,  
salariée de l'EBE Actypole à Thiers (63) :

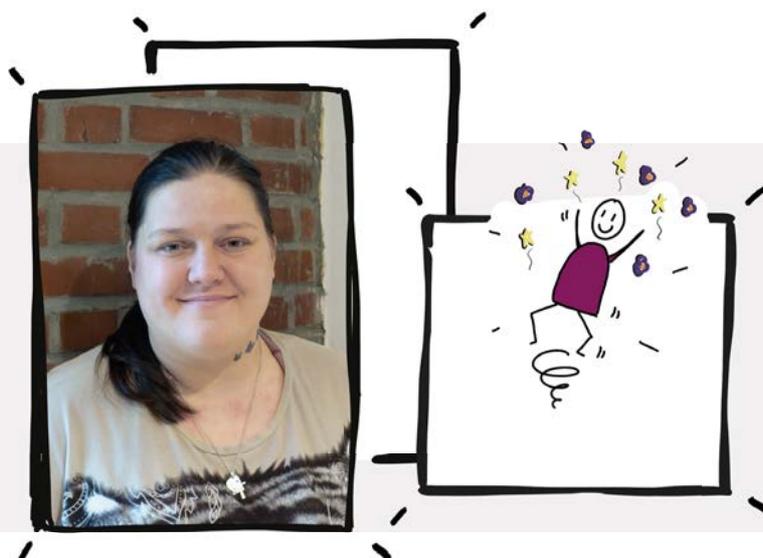


“ J’ai enchaîné les petits contrats, certains en CDI mais jamais à temps complet, avec des salaires en dents de scie et un emploi du temps qui était un vrai casse-tête. Quand je suis entrée dans l’EBE, je n’avais plus qu’un contrat de 3 heures par semaine. J’ai intégré l’atelier couture, les débuts ont été difficiles car je n’arrivais pas à apprendre à coudre. J’étais désespérée, mais les autres salariées de l’atelier m’ont encouragée et soutenue, me disant que j’avais ma place ici. Je me suis accrochée et je suis utile à l’atelier : je fais le marquage pour les pressions des couches lavables, je prépare les commandes, je fais l’inventaire...” ”

<sup>3</sup> Au 31/05/2019.

Dorothee Kennedy,  
salariée de l'EBE La Fabrique  
de l'emploi à Loos, MEL (59) :

“ Avant mon entrée dans l'EBE, j'ai animé un groupe de travail avec d'autres personnes privées d'emploi. L'animation n'était pas quelque chose d'évident pour moi au départ, car je suis de nature introvertie. Aujourd'hui je suis salariée au sein de la Fabrique de l'emploi, je me dépasse tous les jours. C'est parfois compliqué mais c'est agréable et quand je rentre chez moi, je suis fière. ”



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

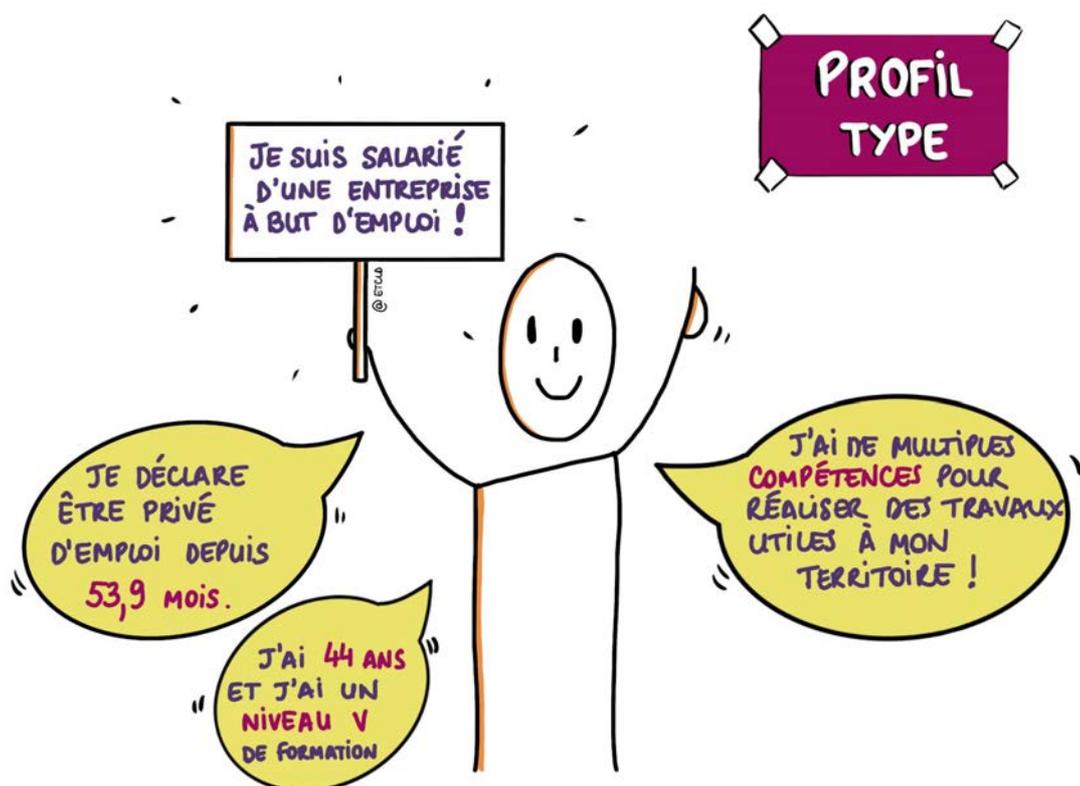
“ J'ai fait partie du premier groupe de salariés qui ont été recrutés à Emerjean. On n'y croyait pas trop au début. J'ai des diplômes mais j'ai eu beaucoup de mal à m'insérer dans le monde de l'entreprise. J'ai subi des discriminations, je ne croyais plus pouvoir m'insérer dans le monde du travail en 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 essayé 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 ! ”



## 1.2

### Actualisation des profils de salariés



L'observation des caractéristiques des salariés recrutés au sein des EBE confirme les tendances du premier bilan de l'expérimentation. Les salariés n'ont en majorité pas ou peu de qualification certifiée (67,6 % de niveau de formation VI et V), mais leur implication dans les EBE met en évidence leurs multiples compétences. Malgré cela, ils font l'expérience d'une privation d'emploi de plus de 4 ans en moyenne. Comme attendu, entre la mi-année 2018 et le premier semestre 2019, on observe certains changements quant à l'âge des salariés. Les jeunes de moins de 25 ans sont davantage représentés (5,5 % à 8,4 %), de même que les personnes de plus de 50 ans (30 à 34,8 %). Ces deux tendances confirment les analyses et les prévisions qui ont inspiré l'expérimentation. L'âge moyen de 44 ans n'a quant à lui pas évolué. La proportion de femmes au sein des EBE a nettement progressé (+ 6,9 %). On assiste ainsi à un rééquilibrage de la proportion hommes/femmes.

Les premières estimations de la proportion de salariés en situation de handicap au sein des EBE faisaient état d'un phénomène pouvant concerner jusqu'à près de 30 % des salariés. Afin de dresser un état des lieux précis, des travaux sont en cours localement avec les acteurs du handicap et en particulier l'Agefiph. Ces premiers retours d'expérience soulignent le fait que nul n'est inemployable si l'organisation du travail est adaptée aux personnes.

	Genre		Niveau de formation						Âge		
	Homme	Femme	VI	V / V bis	IV	III	II	I	- 25 ans	25 à 50 ans	Plus 50 ans
COLOMBELLES	53,8 %	46,2 %	NC	NC	NC	NC	NC	NC	9,2 %	47,7 %	43,1 %
LOIRE, NIÈVRE ET BERTRANGES	58,1 %	41,9 %	18,6 %	52,5 %	18,6 %	6,8 %	0,0 %	3,4 %	11,3 %	66,1 %	22,6 %
JOUQUES	35,5 %	64,5 %	3,1 %	31,3 %	15,6 %	31,3 %	6,3 %	12,5 %	3,2 %	51,6 %	45,2 %
MAULÉON	43,5 %	56,5 %	44,7 %	27,7 %	12,8 %	8,5 %	4,3 %	2,1 %	2,2 %	66,7 %	31,1 %
MÉTROPOLE EUROPÉENNE DE LILLE	57,6 %	42,4 %	13,5 %	48,6 %	23,4 %	10,8 %	2,7 %	0,9 %	8,5 %	57,6 %	33,9 %
PARIS 13	60,0 %	40,0 %	15,4 %	59,0 %	10,3 %	2,6 %	10,3 %	2,6 %	7,5 %	67,5 %	25,0 %
PAYS DE COLOMBEY-SUD TOULOIS	67,6 %	32,4 %	16,9 %	42,3 %	22,5 %	7,0 %	5,6 %	5,6 %	11,1 %	51,4 %	37,5 %
PIPRIAC SAINT-GANTON	50,0 %	50,0 %	10,5 %	65,8 %	10,5 %	10,5 %	0,0 %	2,6 %	5,2 %	51,9 %	42,9 %
THIERS	30,1 %	69,9 %	50,7 %	34,3 %	11,9 %	3,0 %	0,0 %	0,0 %	6,8 %	49,3 %	43,8 %
VILLEURBANNE	35,9 %	64,1 %	36,1 %	27,8 %	8,3 %	8,3 %	16,7 %	2,8 %	13,3 %	64,0 %	22,7 %
Moyenne des territoires	50,0 %	50,0 %	23,3 %	44,3 %	15,7 %	9,1 %	4,7 %	3,0 %	8,4 %	56,8 %	34,8 %

## 1.3

### Le management des EBE : un enjeu du projet

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 et donc mises en œuvre dans les EBE (Comité social et économique...) pour animer des collectifs de travail offrant des conditions d'organisation adaptées aux salariés, sécurisantes et qui garantissent les conditions de production des travaux utiles au territoire. Le management des EBE est donc un enjeu majeur.

Les choix d'organisation des 11 premières EBE permettent d'apporter une première réponse à cet enjeu : elles ont progressivement développé un large portefeuille d'activités et organisent pour la plupart une certaine polyvalence des salariés (entre activités au sein de pôles ou entre activités au sein d'un même site par exemple). La multi-activité apporte aux EBE une agilité dans leur fonctionnement et permet de faciliter la mobilité des salariés entre les activités pour adapter l'organisation du travail aux situations individuelles (handicap, contraintes familiales, temps choisi...). Les EBE développent également des activités de repli permettant l'intégration des nouveaux salariés, la gestion de rythmes de travail différenciés, la compensation des creux ponctuels et saisonniers des activités ou encore de mieux suivre les opportunités du marché.

Les EBE s'organisent progressivement pour favoriser la montée en compétences et la formation des salariés, en fonction des besoins exprimés (plan de développement des compétences construit avec les salariés). C'est le cas par exemple à Thiers où des cours de code de la route sont proposés aux salariés ne possédant pas le permis de conduire, leur permettant ainsi d'accéder à des postes de travail nécessitant de conduire un véhicule, ou encore à la MEL où une formation en agriculture biologique a été dispensée aux salariés souhaitant travailler en maraîchage.

Il est important à ce stade de souligner la difficulté à mobiliser des moyens de formation après l'embauche en EBE. En effet, si les PPDE en amont de leur embauche peuvent assez facilement avoir recours à des moyens de formation professionnelle, une fois salariés de l'EBE, les dispositifs de financement de la formation restent rares ou ardu à mobiliser. La problématique de réforme des Opérateur de compétence (OPCO) a, par ailleurs, complexifié l'identification des lignes de financement et le montant disponible qui est loin de couvrir les besoins.

L'organisation des collectifs est mise à l'épreuve par la croissance très rapide et soutenue des effectifs à laquelle les EBE font face depuis 2017. Les EBE se structurent graduellement pour absorber cette croissance et organiser progressivement la gestion quotidienne des activités. Un encadrement intermédiaire est peu à peu institué, qu'il soit issu de prise de responsabilités en interne de l'EBE (référents d'activité ou de pôles) ou le fruit d'un recrutement extérieur (coordinateurs). L'animation de la liste des volontaires (PPDE) par le Comité local pour l'emploi, en amont de l'embauche, est un levier intéressant pour préparer les futurs salariés et favoriser l'appropriation de la culture d'entreprise et l'entrée dans l'EBE. À l'embauche, les EBE ont également développé des démarches d'intégration (livret d'accueil, visite de l'ensemble des sites de l'EBE, parrainage...).

L'ensemble de ces problématiques, dans un temps expérimental court, génère une complexité de management et des difficultés que les équipes des EBE traitent progressivement. Un renforcement de la mission de soutien aux équipes des EBE par le Fonds sera mise en place pour accompagner au plus près l'organisation et l'évolution des collectifs de travail.

Dans certains territoires, de nouvelles unités EBE sont en cours de constitution pour conserver des unités de travail de taille raisonnable et propices à un management inclusif.

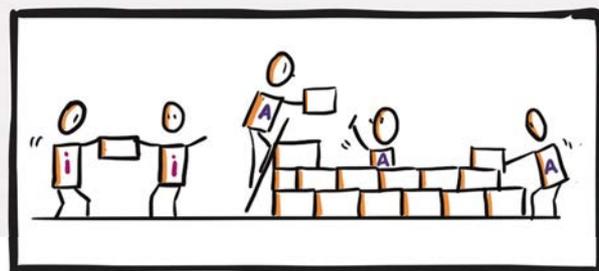
## Témoignage : Le projet d'une seconde EBE à Thiers



**Alain Chapelon,**  
*président d'Inserfac, association gérant 9 ateliers  
et chantiers d'insertion - Puy de Dôme (63) :*

“ Nous suivons l'expérimentation depuis le départ et, dès ce moment, nous avons été amenés à nous positionner car nous étions interpellés en tant que structure d'insertion. D'emblée, nous avons soutenu la démarche. Nous devons évoluer et il peut naître de cette collaboration quelque chose d'efficace et constructif. Nous souhaitons ardemment une 2<sup>e</sup> loi, il faut élargir cette expérimentation et poursuivre cette R&D de façon mutualisée avec l'insertion.

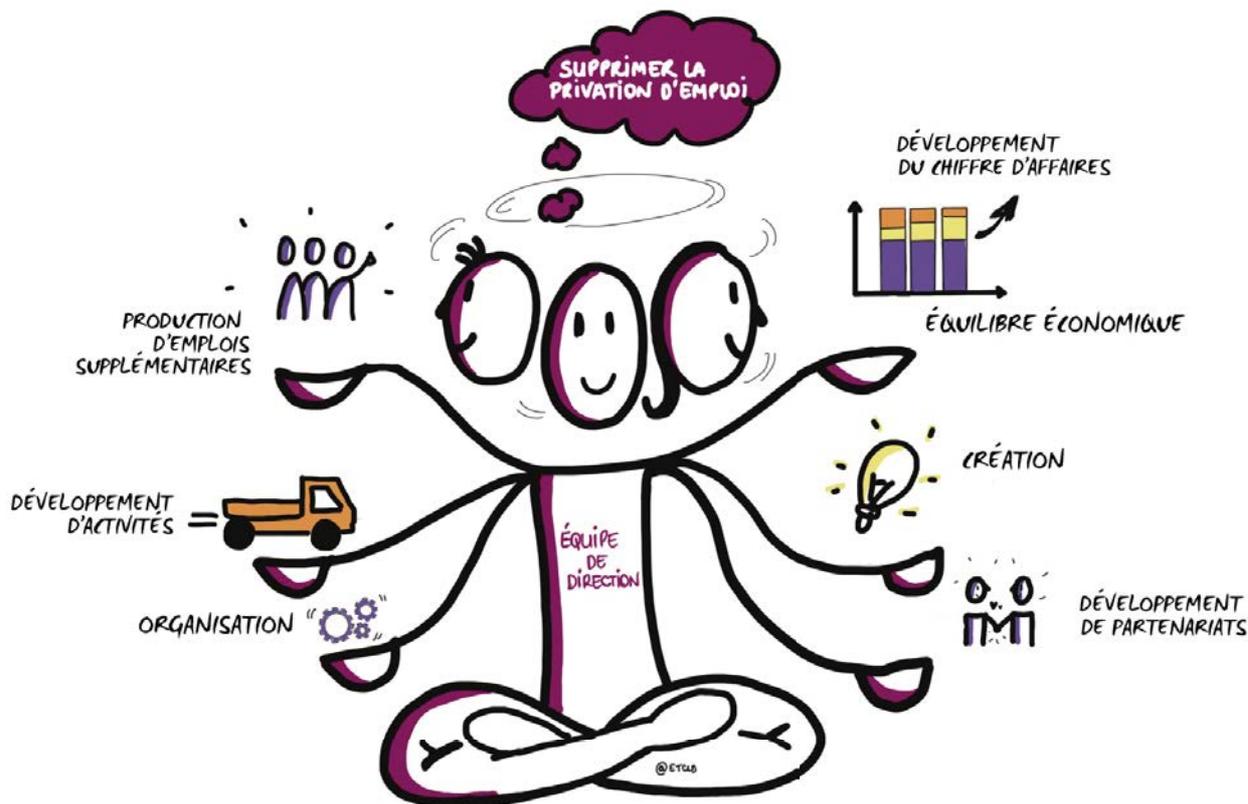
Nous faisons partie du Comité local pour l'emploi de Thiers, nous sommes entrés au capital de l'EBE Actypoles et nous avons des échanges réguliers avec elle, sur les personnes embauchées et les passerelles possibles. C'est assez naturellement que nous avons décidé de porter la 2<sup>e</sup> EBE du territoire : nous sommes en train de créer une association ad hoc, elle sera pilotée par Inserfac. Nous prévoyons de démarrer en octobre prochain avec deux activités : le back office pour les médiathèques et le lavage de voitures écologique. Deux activités faciles à lancer car elles demandent peu d'investissements et sont déjà développées dans nos chantiers sur d'autres territoires. Le Comité local prévoit l'embauche de 20 personnes sur la première année dans cette 2<sup>e</sup> EBE, nous explorons donc d'autres pistes d'activités avec le CLE : atelier de broderie artisanale, collecte et revente de livres d'occasion, récupération des déchets papier auprès des entreprises et collectivités. Les liens entre les deux EBE sont en réflexion : nous allons sûrement rester au capital d'Actypoles et cette dernière devrait devenir membre de notre association, comme le CLE. Nous allons sans doute mettre en place une instance de concertation entre le Comité local et les deux EBE. ”



### → Les équipes de direction des l'EBE, organisateurs de la production d'emplois supplémentaires

Actrices centrales du projet, les équipes de direction des EBE sont très mobilisées depuis le début de l'expérimentation. Elles ont la charge d'embaucher sans sélection, de développer des activités respectant des critères de complémentarité et d'animer un collectif de travail adapté aux situations des salariés tout en assurant, à terme, un équilibre économique, sans visibilité sur la disponibilité d'une trésorerie qui permette d'accompagner ces premières années.

Ainsi, depuis le début de l'expérimentation, les EBE ont revu à plusieurs reprises leur modèle d'organisation et passé plusieurs seuils d'effectifs. Les équipes de direction n'ont souvent pas été assez étoffées au moment de la création des unités de production d'emploi, le plus souvent par manque de financement. Aujourd'hui, l'ensemble des EBE est doté d'une équipe de direction comprenant au moins deux personnes.



## Paris 13, l'enjeu de la formation

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 :

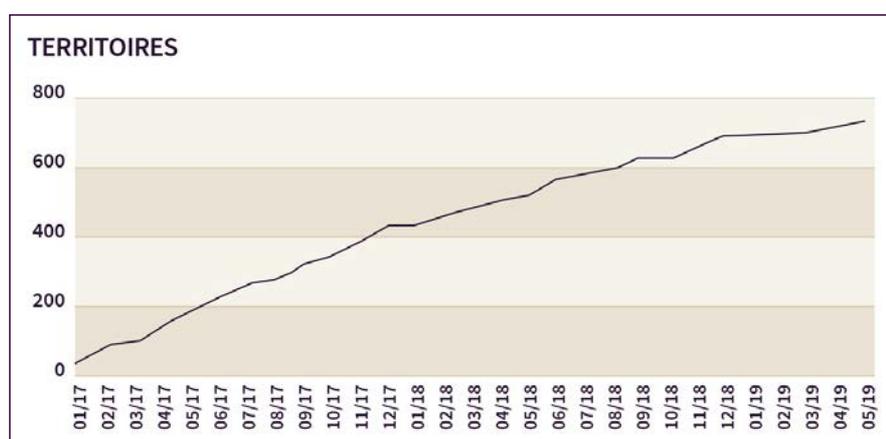
- Faciliter l'intégration dans une structure dont le modèle managérial repose sur la responsabilisation et la participation des équipes, qui toutes doivent contribuer au développement des activités de l'EBE. C'est la philosophie même du projet Territoires zéro chômeur de longue durée que de placer les chercheurs d'emploi au cœur de la dynamique de création d'activités. Être acteur et contributeur, s'inscrire dans une démarche de cocréation d'activités... 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 et/ou à 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.).

**Paris 13 - Extrait - Note de situation p.14**

# 1.4

## Évolution des effectifs conventionnés par territoire expérimental

Graphique de l'évolution des effectifs conventionnés depuis le début de l'expérimentation



### année 2017

	01/17	02/17	03/17	04/17	05/17	06/17	07/17	08/17	09/17	10/17	11/17	12/17
COLOMBELLES				13	13	13	14	17	22	23	26	34
LOIRE, NIÈVRE ET BERTRANGES		29	29	30	37	41	47	51	56	62	65	69
JOUQUES				17	17	17	18	19	20	21	23	24
MAULÉON	15	21	20	27	28	35	38	37	40	47	51	52
MÉTROPOLE EUROPÉENNE DE LILLE						11	28	31	40	42	54	65
PARIS 13				2	3	4	4	4	4	7	9	14
PAYS DE COLOMBEY-SUD TOULOIS	9	11	14	17	19	23	25	27	30	36	39	41
PIPRIAC SAINT-GANTON	9	25	26	35	35	41	45	45	47	47	55	55
THIERS					28	29	29	33	33	33	34	35
VILLEURBANNE			11	11	11	15	15	17	29	28	29	39
<b>Total des territoires</b>	<b>33</b>	<b>86</b>	<b>100</b>	<b>152</b>	<b>191</b>	<b>229</b>	<b>263</b>	<b>281</b>	<b>321</b>	<b>346</b>	<b>385</b>	<b>428</b>

## année 2018

---

	01/18	02/18	03/18	04/18	05/18	06/18	07/18	08/18	09/18	10/18	11/18	12/18
COLOMBELLES	35	36	38	39	40	41	44	44	47	53	55	61
LOIRE, NIÈVRE ET BERTRANGES	67	67	69	69	70	72	75	75	85	85	86	87
JOUQUES	25	27	28	30	31	34	35	36	39	41	44	48
MAULÉON	51	51	55	60	62	65	64	64	64	64	64	66
MÉTROPOLE EUROPÉENNE DE LILLE	68	70	76	81	85	103	101	112	112	110	109	109
PARIS 13	16	18	19	20	19	22	25	26	29	28	31	34
PAYS DE COLOMBEY- SUD TOULOIS	41	44	46	49	52	49	55	56	58	66	71	68
PIPRIAC SAINT-GANTON	59	62	61	61	57	60	61	61	64	63	67	70
THIERS	38	44	44	45	55	58	60	61	64	62	63	68
VILLEURBANNE	39	40	47	50	50	60	60	60	60	59	69	80
Total des territoires	439	459	483	504	521	564	580	595	622	631	659	691

## année 2019

---

	01/19	02/19	03/19	04/19	05/19
COLOMBELLES	62	64	63	65	64
LOIRE, NIÈVRE ET BERTRANGES	90	89	92	94	92
JOUQUES	48	48	48	49	47
MAULÉON	66	69	73	70	77
MÉTROPOLE EUROPÉENNE DE LILLE	109	109	112	121	121
PARIS 13	34	32	31	33	43
PAYS DE COLOMBEY- SUD TOULOIS	68	70	70	70	73
PIPRIAC SAINT-GANTON	69	69	69	70	70
THIERS	69	69	68	69	69
VILLEURBANNE	79	79	79	79	79
Total des territoires	694	698	705	720	735

# 1.5

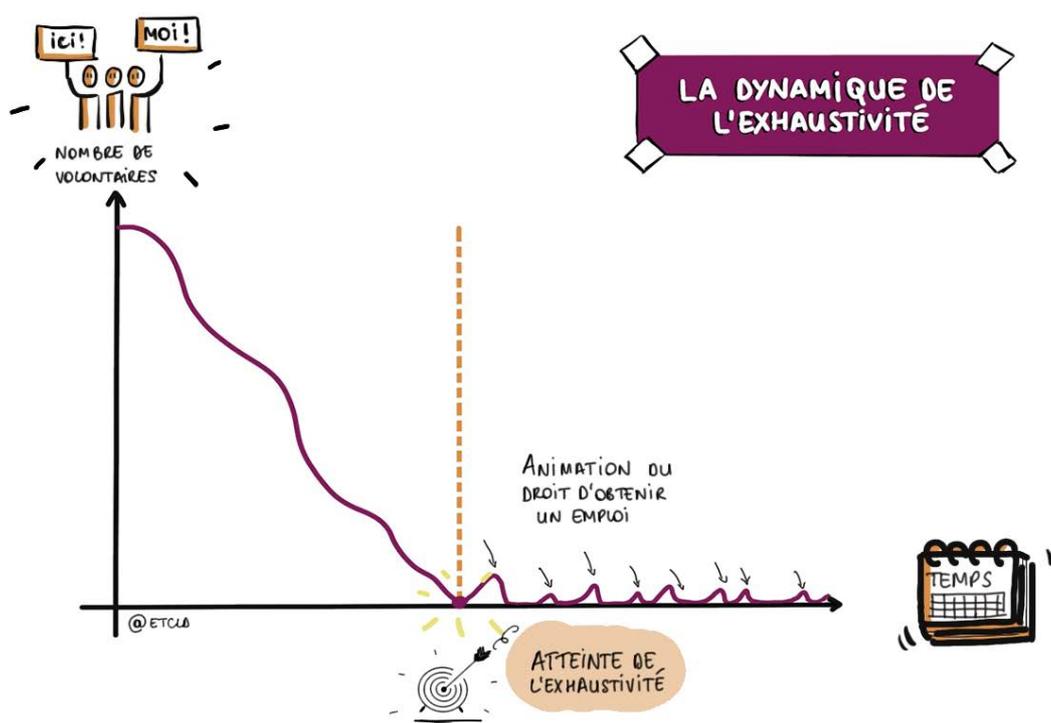
## La mise en œuvre du droit d'obtenir un emploi

### 1.5.1

#### De la montée en charge vers l'exhaustivité à l'animation du droit d'obtenir un emploi

Le suivi semestriel mis en place sur chacun des territoires souligne leur mobilisation sans faille pour atteindre la suppression de la privation d'emploi. Comme cela était prévisible, les territoires avec un nombre de PPDE important et ceux qui n'ont pas eu la possibilité d'une forte préparation en amont, mettent davantage de temps pour y parvenir. Cependant, il est à la fois important et enthousiasmant de noter l'unité des dix territoires vers ce même objectif.

Dans certains territoires, le nombre des volontaires identifiés croît significativement et régulièrement. Certains sont en attente d'une réponse à leur privation d'emploi. Dans d'autres territoires, tous les volontaires ont été embauchés (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.



L'intégration des PPDE dans le projet et dans le collectif de travail de l'EBE s'impose comme un enjeu central du projet. Il s'avère par conséquent essentiel de maintenir une dynamique auprès des PPDE une fois celles-ci déclarées volontaires à l'embauche. La contribution au projet et la préparation à l'entrée dans le collectif de travail de l'EBE sont les deux axes de l'animation de la liste des volontaires. La cohésion du collectif de l'EBE dépend de cette préparation en amont de l'embauche ; CLE et EBE sont donc impliqués conjointement. Une figure commune dans la mise en œuvre de l'expérimentation sur les dix territoires tient à celle du « groupe des premiers salariés ». Groupe mobilisé souvent très en amont, chacune des EBE connaît une base forte de salariés très acculturés au projet qui en partagent fortement les principes. Ce groupe a pu collaborer à la création des unités de production d'emploi, dès les débuts, aux côtés de l'équipe projet du CLE. Cette qualité et cette durée de la préparation n'ont pas toujours pu être suffisamment maintenues sur les territoires, du fait du manque de moyens ou de la mobilisation de tous nécessaire à l'ouverture des premiers collectifs de travail. Plusieurs territoires ont par la suite rétabli des groupes de travail de PPDE (en fonction de leurs choix, compétences et envies d'apprendre), préfigurant les futures activités de l'EBE ou les nouvelles unités d'EBE.

## *Pipriac Saint-Ganton, d'une société de privation d'emploi à une société de plein emploi volontaire*

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 2 ans et demi à peine 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 cinq années d'expérimentation, les effets positifs soient encore plus manifestes et plaident pour la pérenniser : la démarche de longue haleine engagée à Pipriac 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.

### **Pipriac Saint-Ganton - Bilan intermédiaire de l'expérimentation - p.22**

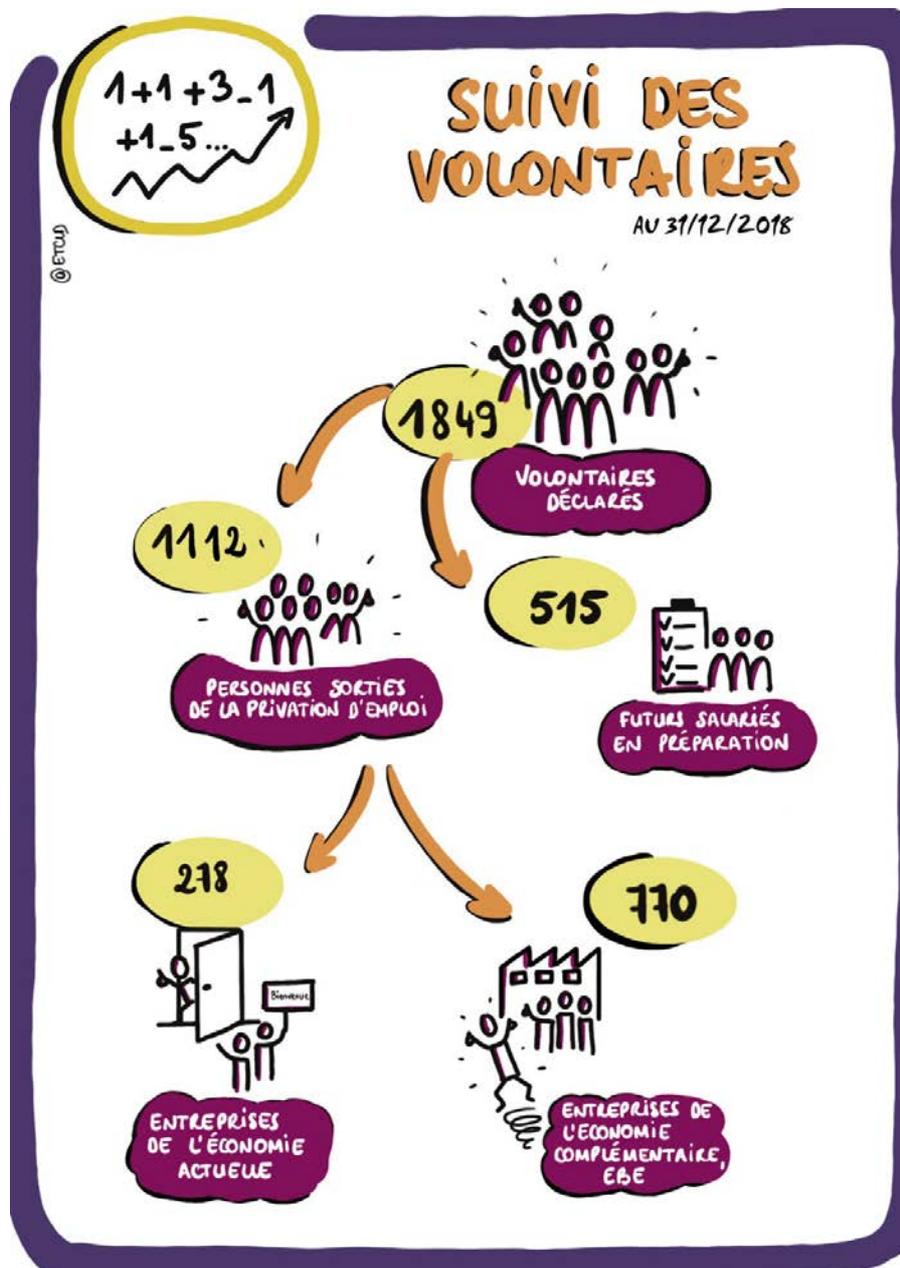
#### Évolutions quantitatives du recours à différentes aides sociales locales

	2016	2017	2018	Variation
Nombre de foyers faisant appel à l'épicerie solidaire	64	56	44	- 31 %
Nombre de foyers ayant recours au Secours catholique	12	16	10	- 17 %
Nombre d'aides et avances versées par le CCAS	3 325	2 682	2 093	- 37 %

### **Pipriac Saint-Ganton - Bilan intermédiaire de l'expérimentation - p.4-5**

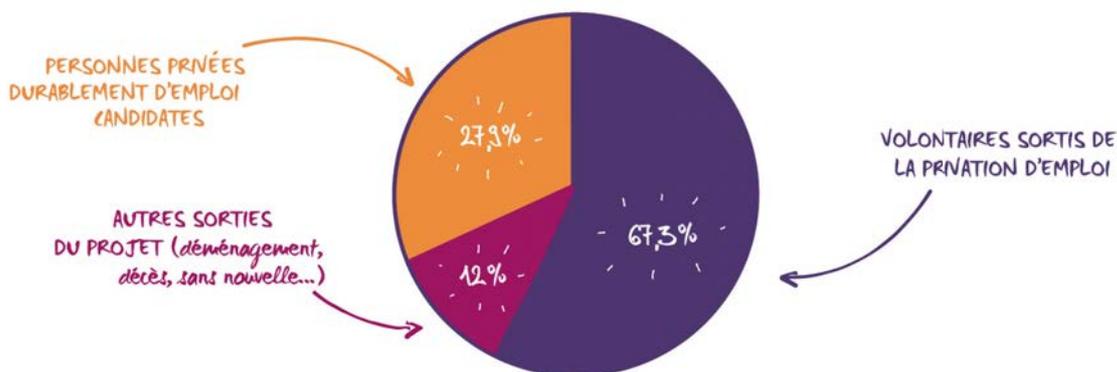
## L'existence du droit d'obtenir un emploi

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 dans une EBE (770), soit de manière indirecte par la méthode de mobilisation du projet, avant même d'entrer dans une EBE (278).



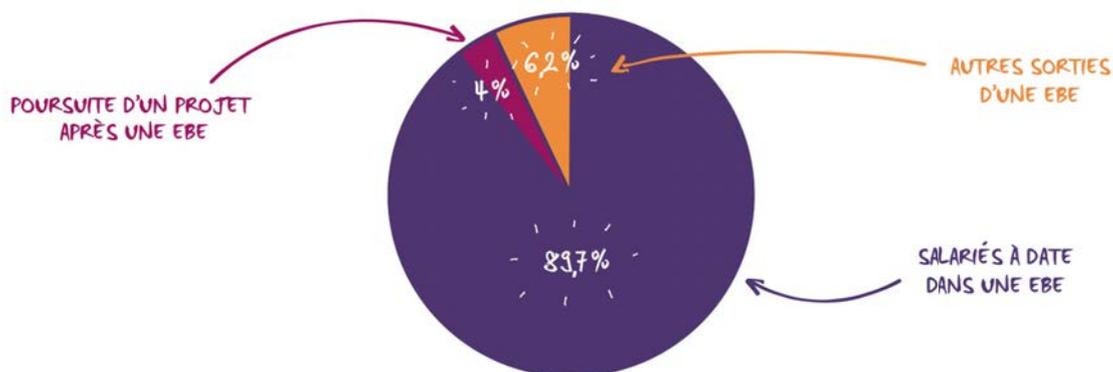
## Pourcentages de sortie de la privation d'emploi au 31/12/2018

	Effectifs	Pourcentages
Volontaires sortis de la privation d'emploi	1 112	60,14 %
Autres sorties du projet (déménagement, décès, sans nouvelle...)	222	12,00 %
PPDE candidates pour entrer en EBE	515	27,85 %
<b>Somme</b>	<b>1 849</b>	



## Répartition des PPDE sorties de la privation d'emploi passées par une EBE au 31/12/2018

	Effectifs	Pourcentages
Salariés à date dans l'EBE	691	89,74 %
Poursuite d'un projet après EBE	31	4,03 %
Autres sorties d'une EBE	48	6,23 %
<b>Somme</b>	<b>770</b>	



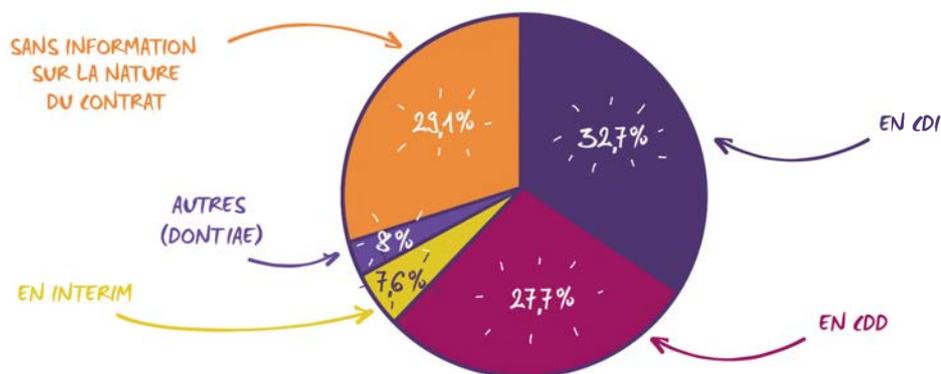
Outre les sorties de la privation d'emploi via l'embauche en EBE, le projet dynamise la reprise d'emploi des personnes volontaires en dehors des EBE. Ainsi, sur l'ensemble des dix territoires, ce sont plus de 278 personnes qui ont réussi à trouver un emploi avant même d'entrer en EBE, dont 91 en CDI. Ce phénomène prouve que la méthodologie consistant à proposer aux personnes de prendre part à la construction du projet accélère leur retour à l'emploi. Les travaux réalisés, que ce soit dans le cadre des EBE ou en amont lors de la préfiguration d'activités, confortent la reprise de confiance des personnes, impactent le changement de perception des employeurs vis-à-vis des PPDE et mettent en évidence des compétences jusqu'alors non visibles. Enfin, le mécanisme de la suspension de contrat de travail en EBE encourage l'entrée des salariés dans des emplois du marché classique. Les salariés peuvent ainsi effectuer jusqu'à six mois auprès d'un autre employeur, tout en gardant l'assurance de leur contrat en CDI dans l'EBE.

Ces chiffres, ainsi que leur suivi, sont directement corrélés aux moyens disponibles sur les territoires pour maintenir une animation avec les personnes au sein du projet.

Nous observons que 278 des 1 849 volontaires privés durablement d'emploi ont retrouvé un emploi avant l'embauche en EBE. La moyenne du taux de retour à l'emploi hors EBE des chômeurs de longue durée au sein du projet est donc au minimum de 15 % quand le taux moyen de retour à l'emploi des DELD (Cat A et B) sur 2017 et 2018 est de 5,47 %<sup>4</sup>. Une analyse spécifique de ces taux en comparaison de territoires similaires serait donc très intéressante et contribuerait au calcul de l'activation des dépenses passives qui permet de financer le droit d'obtenir un emploi.

## Répartition des PPDE ayant retrouvé un emploi avant l'entrée en EBE au 31/12/2018

	Effectifs	Pourcentages
En CDI	91	32,73 %
En CDD	77	27,70 %
En Intérim	21	7,55 %
Autre (dont IAE)	8	2,88 %
Sans information sur la nature du contrat	81	29,14 %
<b>Somme</b>	<b>278</b>	



<sup>4</sup> Pôle Emploi, *Statistiques et indicateurs : les reprises d'emploi de demandeurs d'emploi*, 1<sup>er</sup> trimestre 2017, 2<sup>e</sup> trimestre 2017, 3<sup>e</sup> trimestre 2017, 4<sup>e</sup> trimestre 2017, 1<sup>er</sup> trimestre 2018, 2<sup>e</sup> trimestre 2018, 3<sup>e</sup> trimestre 2018, 4<sup>e</sup> trimestre 2018.

→ Tableau de suivi des indicateurs d'atteinte de l'exhaustivité au sein des dix territoires expérimentaux au 31/12/2018

		Colombelles	Pays de Colombey-Sud Toulinois	Jouques	Mauléon
<b>I</b>	<b>PPDE rencontrées individuellement</b>	231	171	144	178
<b>II</b>	<b>PPDE volontaires identifiées (et éligibles)</b>	206	171	135	171
<b>III</b>	<b>Volontaires sorties de la privation d'emploi</b>	124	79	96	128
<b>III.A</b>	<b>PPDE passées par une EBE</b>	65	74	52	74
<b>III.A.1</b>	<b>Salariés à date dans l'EBE</b>	61	68	48	66
<b>III.A.2</b>	<b>Poursuite d'un projet après EBE</b>	1	3	4	4
	CDI	1	2	4	4
	CDD	0	0	0	0
	Formation	0	1	0	0
<b>III.A.3</b>	<b>Autres sorties d'une EBE</b>	3	3	0	4
	Licenciement	0	3	0	0
	Démission	1	0	0	1
	Retraite	1	0	0	1
	Déménagements	1	0	0	2
<b>III.B</b>	<b>PPDE n'étant pas passées par une EBE</b>	59	5	44	54
<b>III.B.1</b>	<b>Embauche par un employeur existant</b>	48	0	43	41
	En CDI	13	0	25	18
	En CDD	23	0	18	13
	En Interim	10	0	0	6
	Autre (dont IAE)	2	0	0	4
	Sans information sur la nature du contrat	0	0	0	0
<b>III.B.2</b>	<b>Poursuite d'un projet autre (dont formation)</b>	11	5	1	13
<b>IV</b>	<b>PPDE sans nouvelles</b>	45	7	18	30
<b>V</b>	<b>PPDE en attente pour entrer en EBE</b>	37	85	21	13
	Dont personnes indisponibles à l'instant T	0	0	0	0

MEL	Paris 13	Pipriac Saint-Ganton	Loire, Nièvre et Bertranges	Thiers	Villeurbanne	Total général
352	156	185	203	235	175	2 030
183	103	182	201	206	143	1 849
126	55	144	121	75	107	1 112
109	41	80	101	73	84	770
9	34	70	87	68	80	691
9	1	4	4	0	1	31
0	0	4	4	0	1	29
0	1	0	0	0	0	1
8	0	0	0	0	0	1
4	6	6	10	5	0	48
0	3	0	3	0	3	16
2	2	0	4	4	3	12
2	1	5	1	0	0	11
0	0	1	2	1	0	9
57	14	64	20	2	23	342
41	10	64	12	2	17	278
15	6	0	12	2	0	91
21	2	0	0	0	0	77
3	2	0	0	0	0	21
2	0	0	0	0	0	8
0	0	35	0	0	17	81
16	4	0	8	0	6	64
27	13	10	22	25	25	222
121	35	28	58	106	11	511
33	1	10	0	9	0	53

# Colombelles,

## 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, porteuse opérationnelle 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 ainsi 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'Atipic 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 Atipic lorsqu'ils cherchent des services. L'EBE est de mieux en mieux armée pour répondre aux demandes :

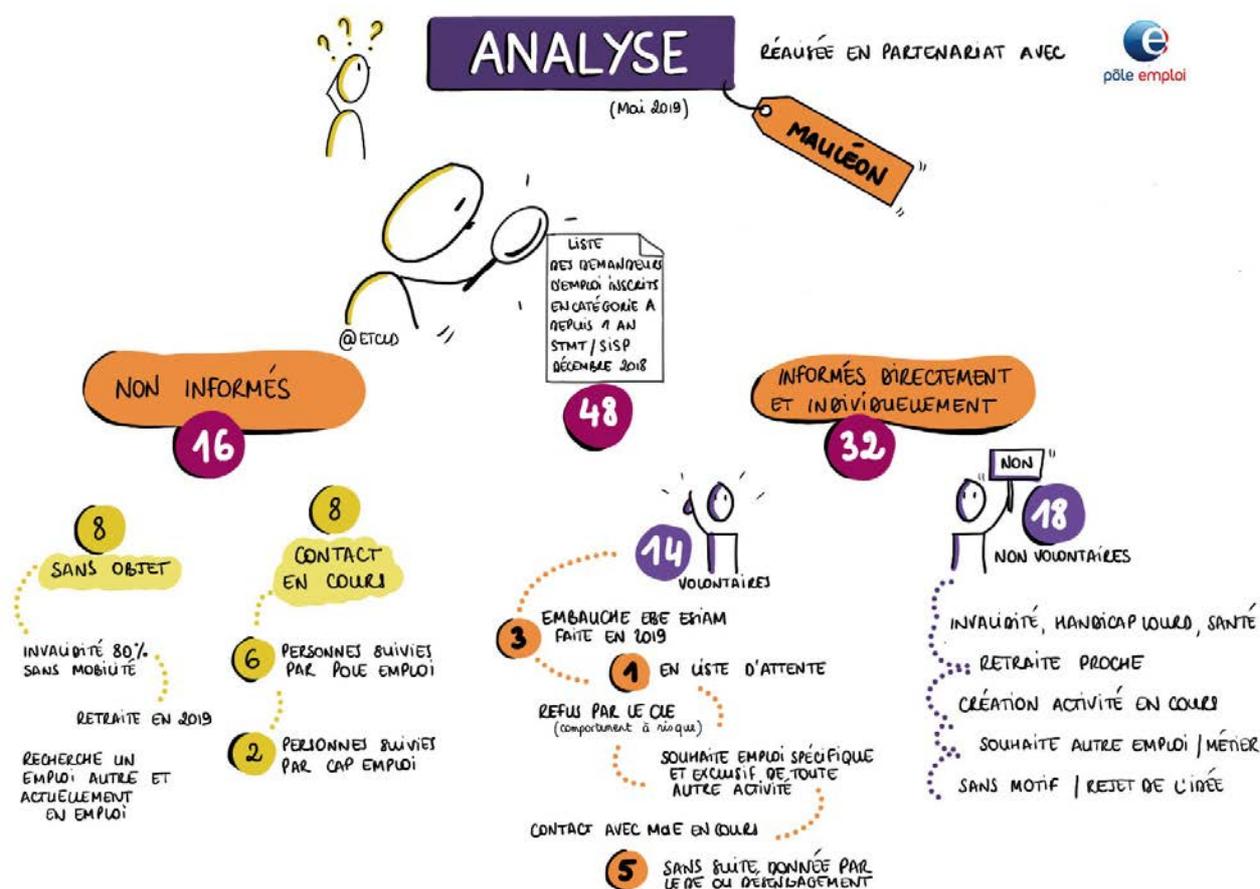
- par l'expérience acquise, pour les services créés depuis l'ouverture ;
- par la capacité d'inventer des réponses nouvelles à la demande ;
- par ses liens avec les partenaires du Comité local.

**Colombelles - Extrait - Note de situation p.4-5**

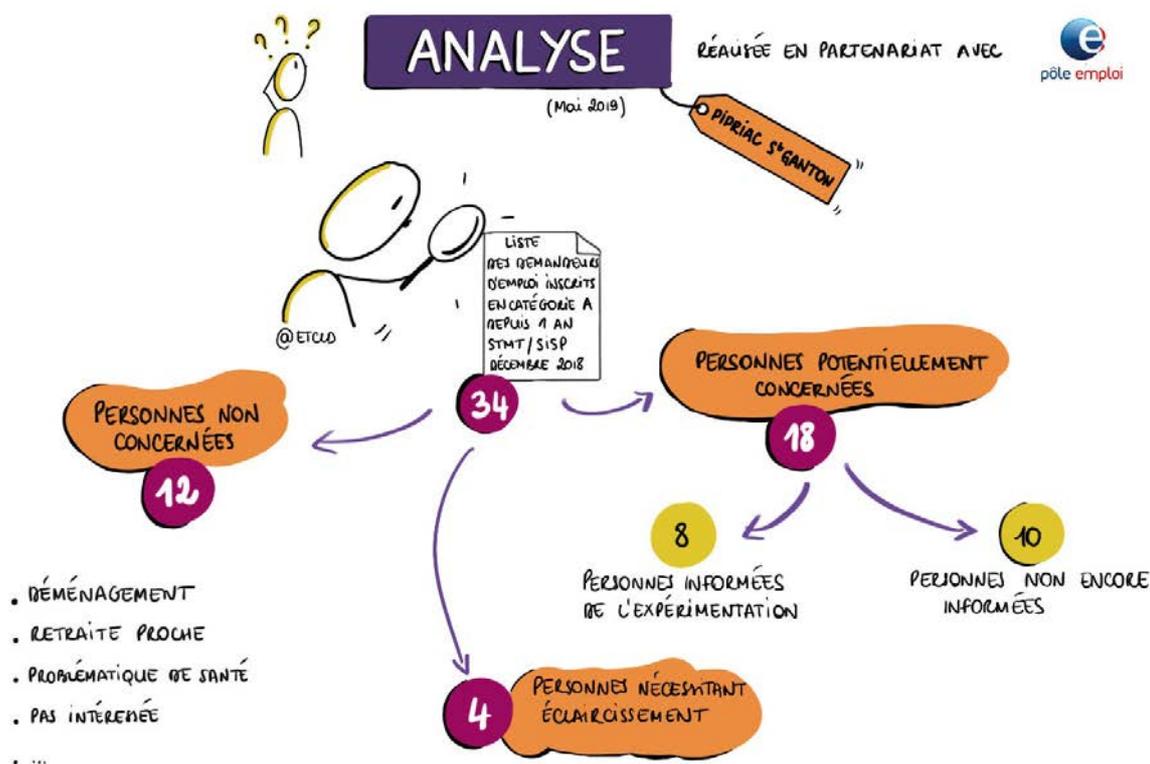
## Demandeurs d'emploi de longue durée / personnes privées durablement d'emploi : analyse croisée

Au sein de l'expérimentation en cours, deux territoires ont recruté tous les candidats de la liste d'attente et sont aujourd'hui dans une logique de flux : ils traitent au fil de l'eau les nouvelles candidatures.

Le Fonds d'expérimentation réalise une analyse de l'impact du projet sur le suivi des demandeurs d'emploi de longue durée du territoire et a donc construit, avec Pôle emploi, une requête statistique<sup>5</sup> permettant le suivi trimestriel des demandeurs d'emploi de longue durée en catégories A, B et C des territoires expérimentaux ayant épuisé la liste d'attente des volontaires.



<sup>5</sup> La requête porte précisément sur les chiffres suivants :  
 DEFM Catégorie A avec une durée d'au moins 12 mois,  
 DEFM Catégorie A avec une durée d'au moins 36 mois,  
 DEFM Catégorie A ou B (avec au moins 1 mois en catégorie B) avec une durée d'au moins 12 mois,  
 DEFM Catégorie A, B ou C (avec au moins 1 mois en catégorie C) avec une durée d'au moins 12 mois,  
 DEFM allocataires du RSA (sans durée d'inscription).



Les analyses faites à Mauléon et à Pipriac Saint-Ganton permettent de souligner que les DELD restant inscrits sur les listes de Pôle emploi et n'étant pas volontaires sont dans deux situations différentes : soit ils ne sont pas intéressés par l'expérimentation (projet personnel, travail continu en intérim, alternant chômage-emploi, recherche active d'emploi indemnisée...), soit ils ne sont pas en mesure actuellement d'occuper un emploi (incapacité de travail, proximité de la retraite, problématique de santé...).

Cette analyse des DELD présents sur les territoires expérimentaux souligne la pertinence de l'objectif du projet : proposer l'organisation du droit constitutionnel d'obtenir un emploi et non la création d'une obligation d'emploi.

Une analyse similaire pourra être faite en partenariat avec les autres acteurs qui sont en lien avec les personnes privées durablement d'emploi, notamment les Conseils départementaux en ce qui concerne les bénéficiaires du RSA. Il est à noter qu'en raison du règlement général sur la protection des données, il est assez difficile de pouvoir analyser les données à l'échelle des territoires : une personne peut être comptabilisée sur plusieurs listes à la fois (par exemple, la liste de Pôle emploi, celle du Département et celle de Cap emploi).

# Colombelles,

## 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 partir avec leur famille, d'autres, qui vivaient dans des logements exigus, ont pu déménager grâce à leur CDI, certains ont pu acheter un nouveau véhicule ou engager des démarches pour passer le permis de conduire.
- confiance en soi et motivation retrouvées : prise de conscience de leurs capacités, 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 ayant 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)<sup>6</sup>.

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 d'un commerce de proximité : reprise par l'EBE d'une quincaillerie et développement des activités.
- partenariats dynamisants d'Atipic 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'Atipic par leur emploi repart en grande partie dans l'économie locale, d'autant qu'un quart d'entre eux n'ont pas de moyens de locomotion et ne font leurs courses qu'en proximité.

**Colombelles - Extrait - Note de situation - p.5**

<sup>6</sup> Sur les enjeux de santé des demandeurs d'emploi : Rapport de l'association Solidarités nouvelles face au chômage, *La santé des chercheurs d'emploi, enjeu de santé publique*, 2018.

## Villeurbanne Saint-Jean, 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 d'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<sup>7</sup>,
- fierté de gagner sa vie par son travail,
- expression de nouvelles formes de citoyenneté, avec notamment la participation aux élections professionnelles.

**Villeurbanne Saint-Jean - Extrait - Note de situation - p.7**

<sup>7</sup> Sur les enjeux de santé des demandeurs d'emploi : Rapport de l'association Solidarité nouvelle contre le chômage, *La santé des chercheurs d'emploi, enjeu de santé publique*, 2018.

# 1.6

## Enseignements



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

# Chapitre 11

---



Le travail utile et supplémentaire existe sur les territoires. Les deux années d'expérimentation et les premières années de préparation avant le vote de la loi le prouvent. Sa mise en œuvre est le fruit d'un dialogue avec le territoire, d'un travail de préfiguration et de développement, en lien avec les personnes volontaires, les équipes projet et les acteurs du territoire. Afin de respecter le propos du projet et de créer des emplois sans en détruire, la coopération avec les acteurs de l'offre existante de biens et services est une garantie de complémentarité des emplois créés. Si la variété du portefeuille d'activités des EBE est une contrainte organisationnelle, elle témoigne aussi de l'ancrage important des entreprises au service du territoire. Réparties en trois grandes catégories (le développement du tissu économique local, la cohésion sociale et la transition écologique), les activités des EBE permettent aussi de répondre aux besoins de la puissance publique et impliquent une accélération directe des politiques publiques de transition.

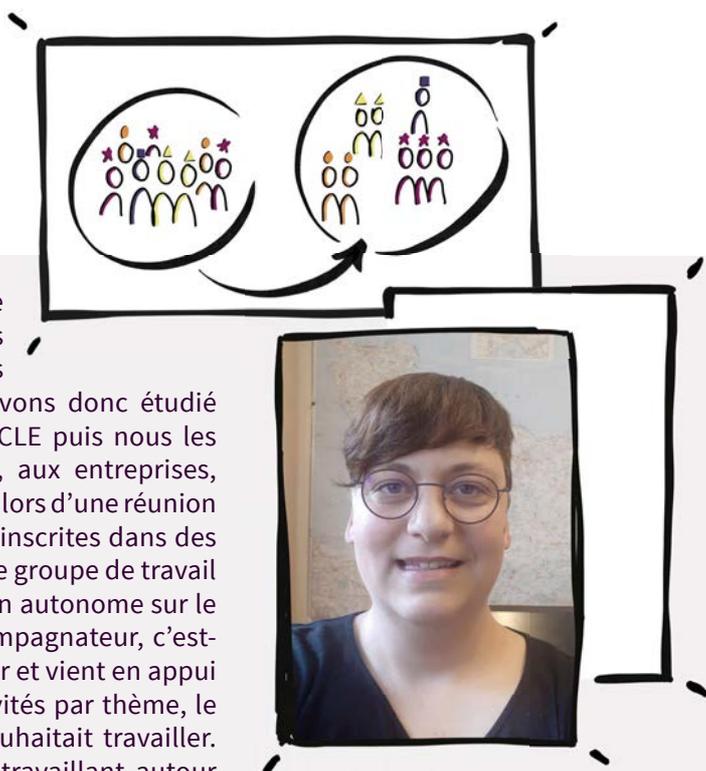
## II.1

### Témoignage

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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> étape expérimentale, car cela permet de mettre rapidement les PPDE en situation. ”



## II.2

# Identification et développement des travaux utiles

L'identification et le développement des travaux utiles font l'objet d'un travail continu animé tout au long de la mise en œuvre du projet. Ce processus de défrichage doit permettre de capter les besoins non satisfaits du territoire et de réussir à construire, avec les volontaires et les salariés des EBE, des activités à développer au sein des EBE.

Des territoires se sont ainsi dotés d'outils ou ont réuni une ingénierie territoriale spécifique permettant le développement de ces projets d'activités (Ardes à Colombelles, Booster à Villeurbanne Saint-Jean). Des partenariats avec des acteurs existants, à l'image du projet Start up de territoire<sup>8</sup>, pourraient permettre d'intensifier ces logiques.

Parmi les outils permettant de capter les besoins non satisfaits des territoires, il apparaît que la mise en place de conciergeries, comme c'est le cas à Pipriac Saint-Ganton (conciergerie de territoire) et à Paris 13 (conciergerie seniors), permet à la fois de rendre un service nouveau au territoire, de faire le lien avec les entreprises qui interviennent sur le territoire mais aussi de susciter et capter de nouvelles demandes et de nouveaux besoins.

Afin d'identifier les besoins du territoire, tout en s'assurant de leur non concurrence avec l'offre existante, il est ainsi important d'impliquer activement les entrepreneurs locaux dans la dynamique. Cette implication est à la fois source de développement mais aussi d'innovation.

L'enjeu de l'identification, de la préfiguration et du développement d'activités respectant un principe de complémentarité est un processus impliquant conjointement le CLE et l'EBE. Si aux débuts de l'expérimentation, le CLE était l'acteur principal de l'identification d'activités supplémentaires, l'EBE s'est progressivement autonomisée, développant ses propres activités en réaction aux sollicitations directes de ses clients. L'enjeu est ici de construire un processus garantissant la complémentarité de l'activité (ce qui suppose du temps de concertation des acteurs du territoire) tout en étant réactif et souple pour saisir les opportunités qui se présentent. Le CLE reste le garant de la complémentarité de l'emploi produit sur le territoire : en cas de difficultés liées à la concurrence, le CLE agit comme instance de régulation et de résolution des conflits (mission d'animation du consensus).

---

<sup>8</sup> Start up de territoire - [www.startupdeterritoire.fr](http://www.startupdeterritoire.fr)

## Villeurbanne Saint-Jean, la méthode « labo des travaux utiles »

Le territoire de Villeurbanne a développé une méthode propre au projet d'identification et de développement d'activités : le labo des travaux utiles. Elle se met en place autour du six étapes :

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 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 idéal pour les réunions (1h30) jusqu'à la formalisation du nombre de personnes idéal (5 à 10), en passant par l'organisation du travail mis en place ou les locaux nécessaires à son bon fonctionnement.

**Villeurbanne Saint-Jean - Extrait - Note de situation - p.13**

## Une complémentarité clé avec l'insertion par l'activité économique

L'offre co-développée avec des SIAE permet de mieux répondre aux besoins des habitants en leur proposant des tarifs solidaires sur des services identiques ou en proposant de nouveaux services en appui à l'activité des SIAE.

Au sein de la MEL, l'EBE la Fabrique de l'emploi propose des prestations de ménage, courses ou encore garde d'enfants sous condition de ressources pour les habitants du quartier, en partenariat avec l'Association intermédiaire (AI) Sewep. Les personnes sollicitant l'EBE mais ne répondant pas aux conditions de ressources sont, quant à elles, redirigées vers l'AI. Ce partenariat permet à Sewep de toucher de nouveaux bénéficiaires et de mieux s'implanter sur le territoire, et à l'EBE de développer une activité supplémentaire et utile à destination des habitants du quartier. La complémentarité de l'offre avec un acteur existant est ainsi mise en évidence.

À Jouques, dans un contexte rural et où l'habitat est très dispersé, il peut être trop coûteux (en temps et en moyens) pour les acteurs du service à la personne de couvrir ce territoire. L'EBE Elan intervient donc en complément du chantier d'insertion AMS et de l'association intermédiaire Partage et Travail pour des prestations de moins de deux heures, en accord avec ces dernières.

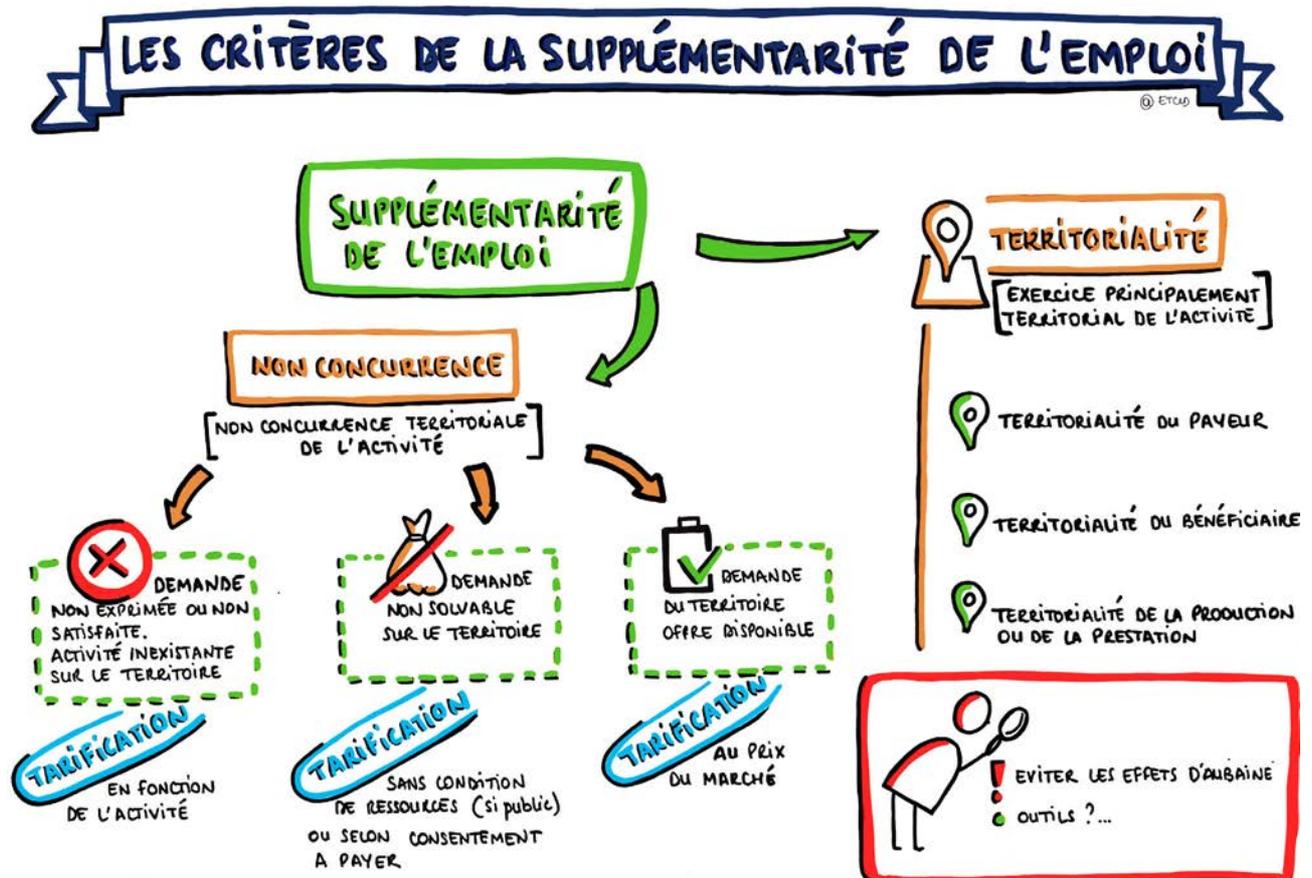
L'EBE Tezea du territoire de Pipriac Saint-Ganton joue aussi ce rôle complémentaire avec les entreprises d'insertion (EI) Envie 35 et la Feuille d'érable, toutes deux éloignées géographiquement du territoire. L'EBE agit comme guichet unique en centralisant les demandes et, à ce titre, redirige vers les acteurs compétents existants : elle contribue donc au développement de l'activité des SIAE partenaires.

## 11.3

# Les travaux utiles : l'enjeu de la complémentarité de l'emploi

La complémentarité de l'emploi est un concept propre à l'expérimentation. C'est une règle collective dont le but est de garantir, à la fois, que les travaux utiles répondent à des besoins localement identifiés et complètent l'offre locale préexistante, et qu'une fois transformés en activités économiques, ils ne seront pas source de destruction d'emplois publics ou privés. Cette double exigence est une garantie pour l'activation des dépenses passives. En effet, le financement des emplois supplémentaires produits par les EBE n'est légitime que dans ce cadre de non concurrence.

Les territoires se sont rapidement dotés de processus permettant de réguler cette exigence du projet (au sein des CLE ou des EBE). Les critères de la complémentarité de l'emploi qui avaient été dégagés avant d'entrer en phase expérimentale étaient les suivants<sup>9</sup> :

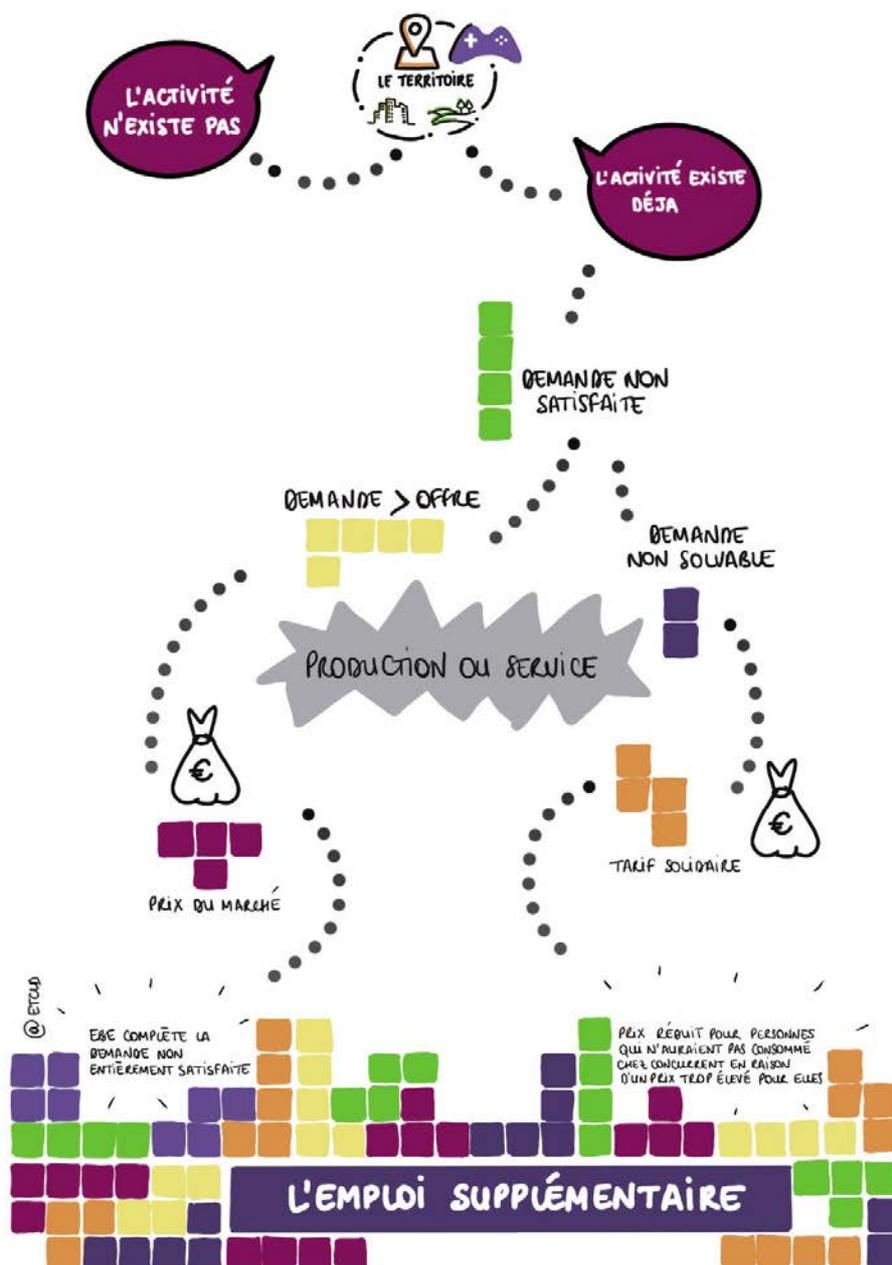


<sup>9</sup> Association ETCLD, *Bilan intermédiaire de l'expérimentation*, octobre 2018, pp.24-29.

Le Fonds d'expérimentation travaille actuellement au développement d'un outil d'analyse ante et ex-post du taux de complémentarité des emplois créés. La volonté est d'apporter un regard chiffré sur la notion de complémentarité et de travailler à l'élaboration d'un taux de complémentarité globale pour l'expérimentation à partir du taux de chacune des activités pratiquées<sup>10</sup>.

La méthode en cours d'élaboration prend la forme suivante :

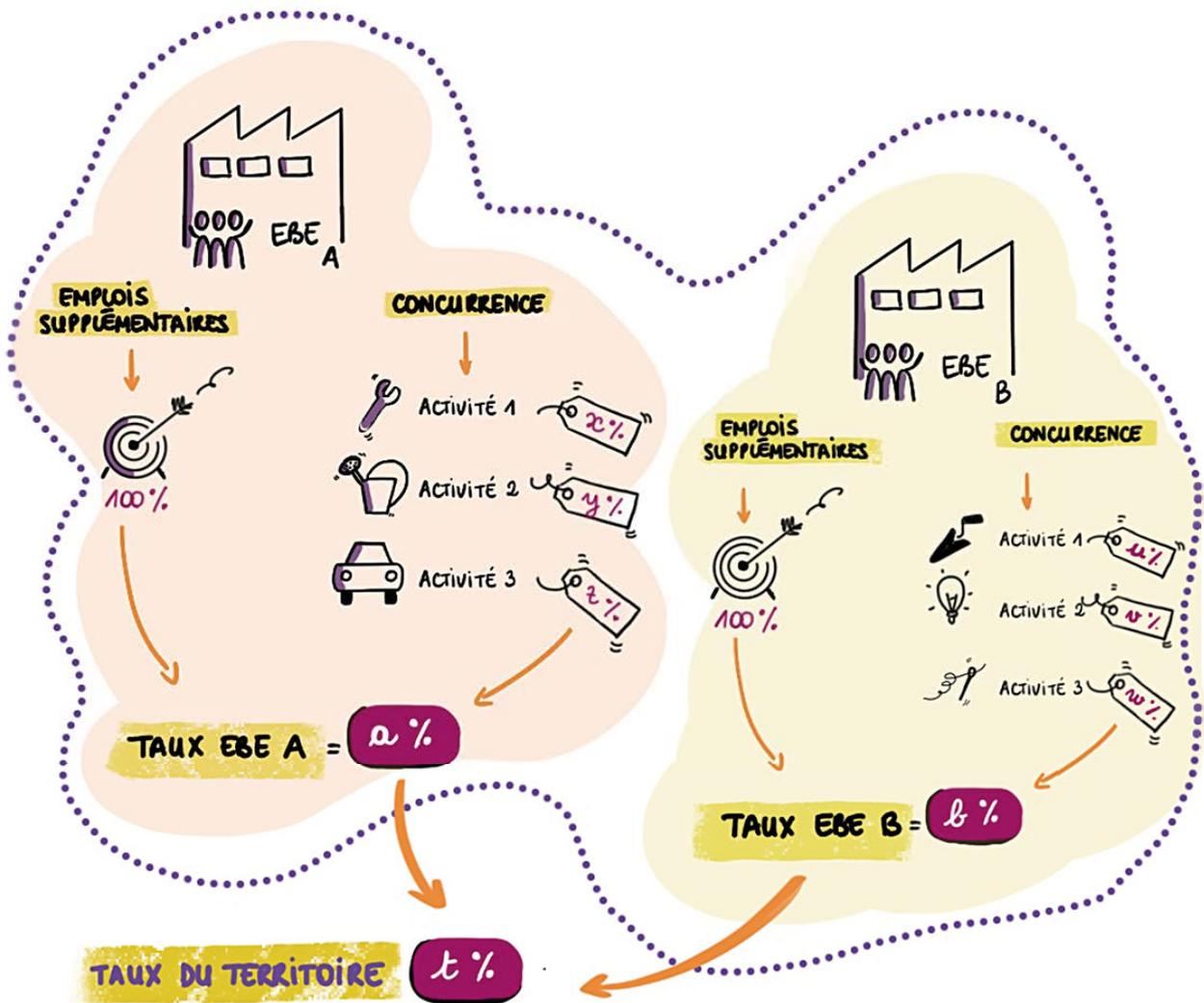
1. Séparation entre les activités intrinsèquement complémentaires (fonctions supports, de direction et activités où l'offre est inexistante) et les activités pour lesquelles une analyse détaillée est nécessaire, puis analyse du taux de complémentarité des activités pour lesquelles des situations de concurrence peuvent voir le jour.
2. Production d'un taux de complémentarité de l'EBE analysé en fonction du poids de chacune des activités en ETP.
3. Production d'un taux de complémentarité du territoire expérimental, lorsque plusieurs EBE existent sur celui-ci. Là encore, la pondération se fait au poids en ETP des EBE.



<sup>10</sup> Pour rappel, le taux de réduction appliqué dans le premier bilan intermédiaire était de 15 % et correspondait à une estimation du taux de non-supplémentarité des emplois créés au cours de l'année 2017 au sein des EBE - Association ETCLD, *Bilan intermédiaire de l'expérimentation*, octobre 2018, pp.37-38.

# CALCUL DU TAUX DE LA SUPPLÉMENTARITÉ

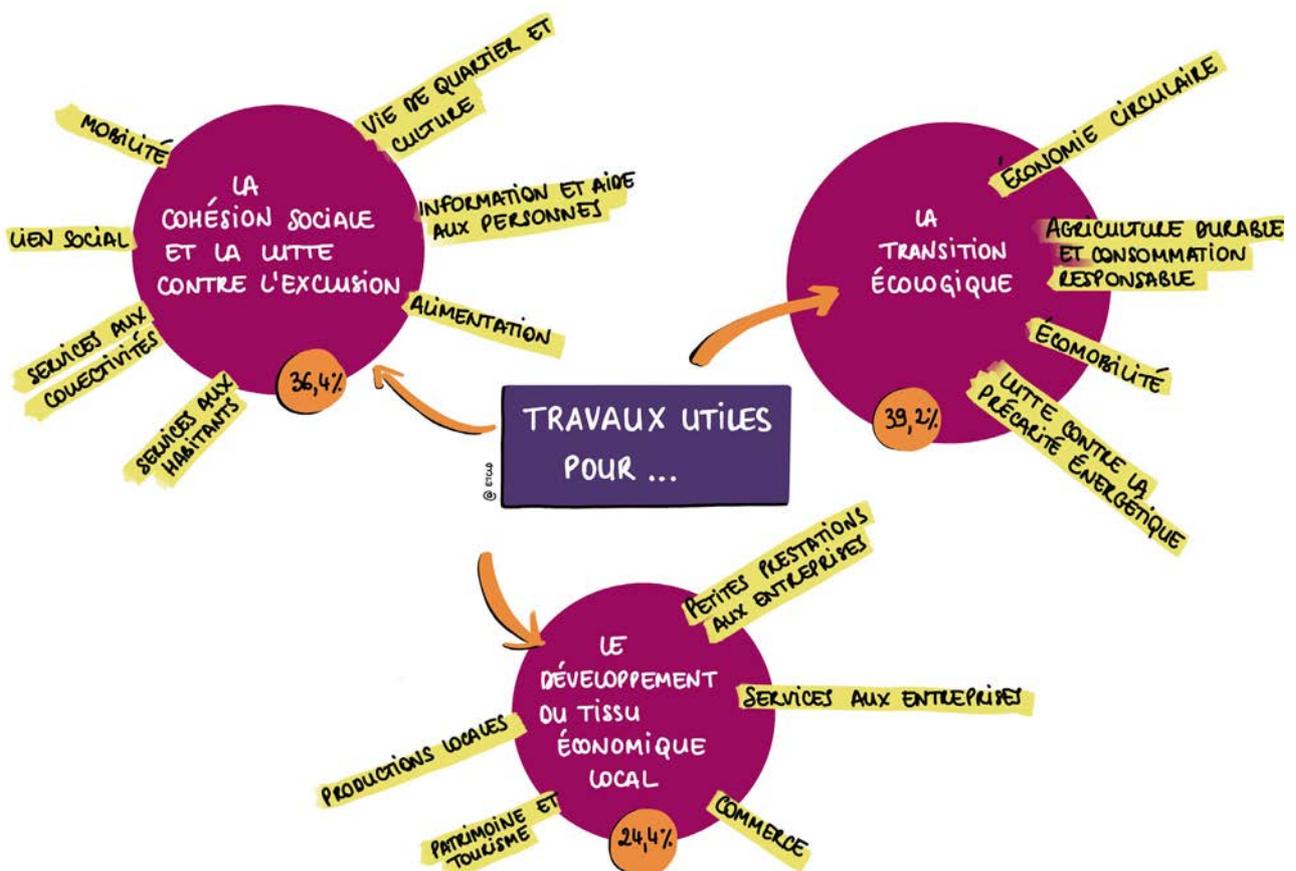
@ ETCUJ



# 11.4

## Analyse du portefeuille d'activités par thématiques

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.



Au sein des EBE, l'analyse des champs d'intervention des activités souligne leur répartition en trois grands ensembles : le développement du tissu économique local (24,4 %), la cohésion sociale (36,4 %) et la transition écologique (39,2 %). Il faut ajouter à ces trois ensembles, répartis en ETP, l'ensemble des services supports, qui n'apparaissent pas dans ce schéma mais dont le poids correspond à un quart de l'ensemble des ETP sur les dix territoires<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> En comptant les fonctions support, les proportions sont les suivantes : transition écologique 30 %, cohésion sociale 27,5 %, fonctions support 24 %, développement du tissu économique local : 18,5 %.

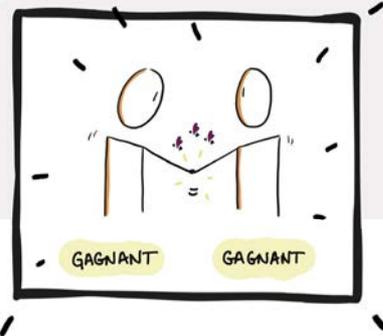
## Témoignage - Impact territorial



Leroy Merlin - Nicolas Cordier,  
*business à impact social*

“ Sur les territoires de la Métropole européenne de Lille et de Villeurbanne Saint-Jean, les magasins Leroy Merlin et les EBE ont signé un partenariat dans le cadre du programme Achats solidaires de Leroy Merlin. Ce programme s’adresse aux associations qui contribuent à un « mieux habiter » accessible à tous. Les EBE achètent ainsi leurs matériaux dans les magasins Leroy Merlin et ces derniers leur reversent, sous forme de don, l’intégralité de la marge de vente réalisée sur ces matériaux. À Villeurbanne, le partenariat dépasse aujourd’hui ce programme puisque l’EBE réalise des prestations pour le magasin, pour répondre à des problématiques récurrentes qui n’étaient pas résolues : aider les

clients au chargement des produits lourds le samedi, gestion du plein d’essence des véhicules loués aux clients... Dans le projet Territoires zéro chômeur de longue durée, il y a la volonté de travailler de façon « gagnant-gagnant » avec le monde de l’entreprise et Leroy Merlin a à cœur d’être acteur du développement économique local, on s’y retrouve bien ! ”



## 11.5

### Accélération des politiques publiques

Le projet Territoires zéro chômeur de longue durée contribue à la politique de l’emploi par la mobilisation des territoires dans 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. À ce titre, il est possible de penser que le projet a un impact en termes économique et budgétaire sur ces politiques publiques (cf. activation des dépenses passives).

Parmi les activités qui ont, sur les territoires, un effet d’accélération des politiques publiques, nous avons choisi d’en mettre trois en lumière :

- la conciergerie solidaire pour personnes âgées de Paris 13,
- le démantèlement des ouvrants à Mauléon,
- le diagnostic socio-technique sur le Pays de Colombey-Sud Toulousain, la Métropole européenne de Lille et Thiers.

## II.5.1

### La conciergerie solidaire à Paris 13

Dans un contexte d'allongement de la durée de vie et de vieillissement généralisé de la population, la question de la prise en charge des personnes âgées dépendantes est un problème public croissant. Mal coordonnée selon la Cour des comptes<sup>12</sup>, la politique de maintien des personnes âgées à domicile fait partie de l'impératif national d'adaptation de la société au vieillissement voulu par la loi n°2015-1776 du 28/12/2015. En lien avec l'opérateur national Conciergerie solidaire<sup>13</sup>, l'expérimentation à Paris 13 a permis la création d'une conciergerie à destination des personnes âgées du territoire. Elle répond à plusieurs objectifs de solidarité, de lien social, d'animation du quartier ou encore de maintien à domicile des personnes âgées. En ce sens, elle est en majorité financée par les bénéficiaires de cette action de proximité, les bailleurs et par la puissance publique.

Elle fonctionne comme une conciergerie classique selon un système d'abonnement à des services et ateliers. Identifiée dans le quartier, elle est un lieu de vie et un espace de convivialité pour les habitants.

---

<sup>12</sup> Cour des comptes, *Le maintien à domicile des personnes âgées en perte d'autonomie*, juillet 2016.

<sup>13</sup> Lien vers le site internet : <https://conciergerie-solidaire.fr/>

## Mesure d'impact du projet

En complémentarité des travaux conduits à l'échelle nationale, le Comité local de Paris 13 a souhaité placer au cœur de sa démarche d'expérimentation une évaluation de l'impact produit localement par le déploiement du projet Territoires zéro chômeur de longue durée dans le sud-est du 13<sup>e</sup> arrondissement.

Avec l'appui de la Fonda, laboratoire d'idées au service du monde associatif et du Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (Lise) du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam)/ Centre national de la recherche scientifique (CNRS), et avec le soutien de la Fondation de France et de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (Injep), le Comité local a initié, début 2018, une démarche d'évaluation locale couvrant les trois grandes dimensions de l'expérimentation :

- l'impact pour les personnes recrutées, salariées en EBE,
- l'impact pour les utilisateurs des activités,
- l'impact pour le territoire dans son ensemble.

L'ambition de cette démarche est, non seulement, de mettre en évidence l'impact protéiforme de l'expérimentation, mais aussi de tirer des enseignements permettant de l'accroître chemin faisant. Intervenant en support du pilotage, cette démarche évaluative s'appuie sur la méthode des « chaînes de valeur » proposée par la Fonda. Cette méthode permet de suivre la totalité du processus de création de valeur sociale et territoriale du projet. À commencer par le rôle qu'y jouent sa gouvernance collective et la dynamique de mobilisation, d'implication et d'animation des ressources humaines, intervenant, toutes deux, en soutien des activités déployées par l'EBE sur le territoire. La démarche d'évaluation interroge ainsi les modalités d'organisation de ces différentes activités, leurs articulations et leurs leviers d'amélioration. Elle permet de rendre visible l'ensemble des chaînes de valeur à l'origine des impacts et d'optimiser leur production.

Les premiers résultats de cette évaluation seront rendus publics à la fin de l'année 2019. Deux autres cycles évaluatifs, en 2020 et 2021, permettront de poursuivre et d'approfondir cette démarche sur les différents volets.

**La Fonda - CLE de Paris 13**

## Le démantèlement des ouvrants à Mauléon

Alors qu'ils représentent 40 à 60 % des déchets du secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP), la plupart des ouvrants (portes et fenêtres) usagés sont enfouis. Ces déchets engorgent les déchetteries, celles-ci n'ayant pas nécessairement les moyens de les démanteler pour recycler les différents composants. Pourtant, une fenêtre est recyclable à 90 %. C'est donc un enjeu écologique et économique que la directive 2008/98/CE du Parlement et du Conseil européens du 19 novembre 2008 relative aux déchets a entériné, en fixant un objectif de valorisation de 70 % des déchets du BTP en 2020.

Le principal défi du recyclage des ouvrants réside dans la récupération et le recyclage du verre plat. Si des critères de qualité précis sont respectés, le verre plat peut être transformé en calcin, pour être fondu et à nouveau transformé en verre. Aujourd'hui, la récupération du verre est peu répandue car c'est un matériau particulièrement fragile et dangereux. Sa manipulation nécessite une main d'œuvre importante, des gestes adaptés et des mesures de sécurité pour les ouvriers. Pour ces raisons, seulement 5 % du verre plat est collecté et trié, sur un gisement évalué à 200 000 tonnes. C'est un défi pour les engagements de la France en matière de croissance verte : l'objectif affiché par les pouvoirs publics est de multiplier la quantité collectée et triée par quatre d'ici 2020 et par huit d'ici 2025<sup>14</sup>. Les économies liées à la revalorisation du verre plat sont importantes : économie des ressources naturelles (le calcin remplaçant le sable), économies d'énergie (par rapport à l'utilisation du sable) et économies d'émissions de CO<sub>2</sub> (1 tonne de calcin utilisée permet d'économiser 900 kg de CO<sub>2</sub>).

Activité encore peu rentable et donc peu développée, le démantèlement d'ouvrants constitue pourtant le chaînon manquant du recyclage des matériaux du BTP. Il consiste à récupérer les ouvrants, séparer les composants (PVC, bois, verre, huisseries) et les rediriger vers les filières de recyclage adaptées. La collecte et le recyclage des ouvrants est une filière à fort potentiel d'emplois, mais encore en recherche d'un modèle économique, car il faut travailler avec les acteurs des filières pour organiser les circuits de collecte et valoriser les coûts de retraitement des matériaux.

L'EBE de Mauléon (Nouvelle Aquitaine) s'est emparée de cet enjeu et développe, sur son territoire, une filière de collecte, de démantèlement des ouvrants et de tri des différents composants. Plusieurs défis se présentent à l'EBE. D'abord, travailler avec les artisans et entreprises locales pour collecter des ouvrants dans un état satisfaisant. Ensuite, établir un process qualité pour extraire un verre non pollué (débarrassé des corps ferreux) tout en assurant la sécurité des salariés. Enfin, l'EBE doit trouver des débouchés pour les différents matériaux récupérés en constituant des partenariats avec les acteurs incontournables de la filière.

<sup>14</sup> Le recyclage du verre plat : un engagement pour la croissance verte.

Source : <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/recyclage-du-verre-plat-engagement-croissance-verte>

## Le diagnostic socio-technique à la MEL, à Thiers et sur le Pays de Colombey et du Sud Toulinois.

Le bâtiment est aujourd'hui le premier consommateur d'énergie. C'est donc un enjeu important pour la transition écologique et énergétique, qui vise à la réduction de la consommation d'énergie finale en France de 20 % en 2030 par rapport à 2012. Deux leviers d'action principaux permettent d'y répondre : l'adoption de comportements de consommation de l'énergie plus sobres, d'une part, et, d'autre part, la rénovation du bâti et le remplacement des équipements énergivores.

À la problématique environnementale s'ajoute une problématique sociale : la précarité énergétique. Aujourd'hui, le phénomène touche près d'un Français sur cinq selon l'Observatoire national de la précarité énergétique (ONPE). Définie par la loi du 12 juillet 2010<sup>15</sup> (Grenelle 2), la situation de précarité énergétique se caractérise, pour une personne, « par des difficultés particulières à disposer de la fourniture d'énergie nécessaire à la satisfaction de ses besoins élémentaires en raison de l'inadaptation de ses ressources ou de ses conditions d'habitat<sup>16</sup> ». Des logements avec une mauvaise performance thermique, des équipements de chauffage et d'eau chaude vétustes sont souvent en cause. Cet enjeu est pris en charge par les pouvoirs publics : en particulier les Communes à travers le Plan local d'urbanisme et les Départements dans le cadre des Plans de lutte contre l'habitat indigne.

Pour identifier, sensibiliser les ménages concernés et les accompagner dans leurs démarches, trois EBE (La Fabrique au Pays de Colombey-Sud Toulinois, la Fabrique de l'emploi sur la MEL et Actyroles à Thiers) développent, en partenariat avec les acteurs de leur territoire, une activité de diagnostics socio-techniques : services sociaux, fournisseurs d'énergie et autres acteurs de l'habitat ou de l'énergie. À l'issue de visites réalisées auprès des ménages, des solutions leur sont apportées pour réduire leur consommation énergétique : renouvellement des équipements, petits travaux... Le diagnostic peut aboutir, si besoin, à des travaux de rénovation plus conséquents. Les ménages sont alors orientés par l'EBE vers les acteurs compétents du territoire. Cette activité contribue également à favoriser l'accès aux droits des personnes, en informant les ménages sur les dispositifs et modes de financement auxquels ils peuvent avoir recours dans ce cadre. Ce travail de proximité complète ainsi les missions réalisées par les Espaces info énergie (réseau développé par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise énergétique (Ademe) et les collectivités territoriales).

<sup>15</sup> Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement.

<sup>16</sup> Article 11 - Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement.

# Villeurbanne Saint-Jean, l'impact des nouveaux services à la population

## **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. À 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 pour les personnes. Elles attendent avec impatience la prochaine sortie. Ce sont des personnes seules bien 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 maisons 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**

À ce jour, 44 enfants sont accompagnés Individuellement dans le cadre du soutien scolaire en mathématiques, sciences et vie de la terre, français et anglais pour les primaires jusqu'à la 5<sup>e</sup> et en groupes de trois élèves maximum de la 4<sup>e</sup> jusqu'à la terminale. « À priori, ces élèves n'auraient pris des cours ailleurs s'il n'y avait pas EmerJean car ils n'en ont pas les moyens financiers. 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 accompagnés depuis 2017 et leurs parents nous disent qu'ils ont un meilleur rapport avec l'école et, plus particulièrement, avec la matière dans ils étaient en difficulté. Ils réservent déjà une place pour leur enfant l'année prochaine. Ils disent qu'ils sont plus confiants de voir leurs enfants aidés sur leur difficultés », témoigne Halima Zagher, salariée d'Emerjean.

**Villeurbanne Saint-Jean - Extrait - Note de situation p.9/10**

## Thiers, les premiers effets de l'expérimentation sur le territoire

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.). Douze salariés préparent l'examen du permis de conduire (deux 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.)

**Thiers - Extrait - Note de situation - p.2**

## 11.6

### Enseignements



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 précis.

---

Ce n'est pas l'argent qui manque

# Chapitre III

---



Mettre en œuvre une politique publique territoriale de plein emploi volontaire et concertée à budget public constant est la proposition fondatrice de l'expérimentation. C'est cette logique que promeut l'expérimentation en cours par le mécanisme d'activation des dépenses passives. Au cours du premier bilan, nous nous sommes attachés à en faire une première démonstration<sup>17</sup>.

Cependant, l'activation des dépenses passives ne s'applique pas seulement aux rémunérations. Le financement global du projet nécessite des moyens d'ingénierie (CLE, EBE, Fonds d'expérimentation) et des fonds d'amorçage pour accompagner la montée en charge des effectifs et du chiffre d'affaires des EBE. L'ingénierie et les capitaux nécessaires aux EBE font partie des coûts qui doivent être couverts par activation de dépenses passives. Ils sont à l'origine de retours sur investissements considérables, tant en matière économique que sociale.

## III.1

### Témoignage

#### L'activation des dépenses passives

Patrick Lenancker,  
*trésorier du Fonds d'expérimentation :*

“ L'activation des dépenses passives est à la base de cette expérimentation qui est, en cela profondément réformatrice, voire révolutionnaire. C'est toutefois quelque chose de difficile à mettre en œuvre, car les aides et prestations sociales sont de natures diverses et versées en silo, par des structures et à des niveaux différents (local, départemental, national). Il est important de pousser ce raisonnement d'activation, pour mettre en évidence que si l'expérimentation a un coût pour l'État, elle permet en parallèle des économies et génère des revenus. Cependant, le modèle économique de ce projet ne doit pas reposer uniquement sur l'activation, il s'agit d'un modèle hybride entre cette dernière et un développement de chiffre d'affaires par les EBE.

C'est cette double dynamique qui permettra de pérenniser l'expérimentation. Il faut réussir à montrer qu'il y a une création d'activités utiles, pas seulement d'emplois, que cette expérimentation est socialement rentable par la mobilisation des deux acteurs majeurs de cette création d'activité que sont les salariés des EBE, qui ont un vrai potentiel de création de valeur et qui se mobilisent autour de leur activité professionnelle, et les territoires, qui ont des besoins et capacités de création économique importants. La durée de cinq ans est juste pour permettre aux EBE existantes de trouver leur modèle économique. Cela ira probablement plus vite sur les futurs territoires car ils bénéficieront de la capitalisation et du retour d'expérience. ”

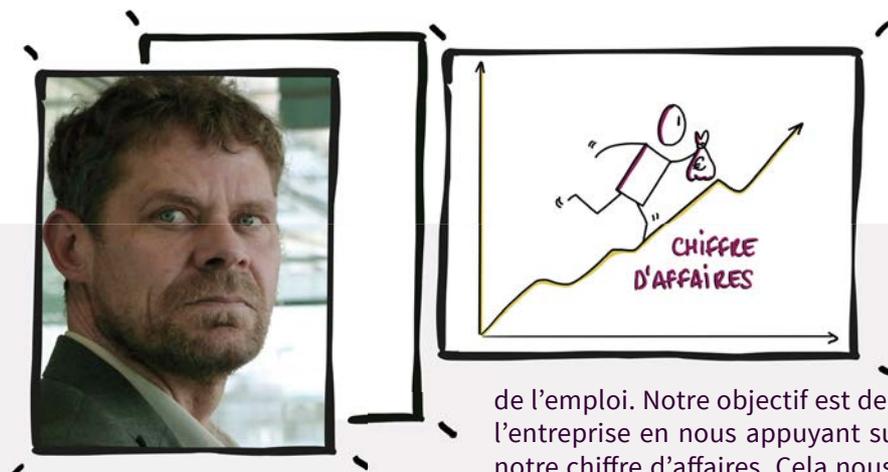


© crédit Jean-Robert Dantou

<sup>17</sup> Association ETCLD, *Bilan intermédiaire de l'expérimentation*, octobre 2018, pp.45-53.

## Modèle économique de l'EBE

---



Bertrand Deligny,  
directeur de l'EBE La Fabrique  
du Pays de Colombey et du  
Sud Toulousain (54) :

“ Le modèle économique de l'EBE n'a pas pour but d'essayer de se passer un jour de la contribution au développement

de l'emploi. Notre objectif est de réussir à équilibrer progressivement l'entreprise en nous appuyant sur la contribution et en développant notre chiffre d'affaires. Cela nous pousse à être pragmatiques et à ne pas recruter massivement si nous n'avons pas prévu, par ailleurs, un

développement économique en conséquence. Nous visons de passer la barre des 10 000 € de chiffre d'affaires par salarié. Nous sommes actuellement à plus de 7 000 €. Depuis le départ, nous partageons cet objectif avec l'ensemble des salariés et ce n'est pas un gros mot que de parler chiffre d'affaires au sein de La Fabrique. C'est un objectif collectif et cela fonctionne, les salariés sont parties prenantes du développement d'activités et des relations avec les clients. De plus, nous partageons avec les salariés les contraintes de l'expérimentation : exhaustivité du recrutement et non-concurrence des activités développées. Nous sommes une entreprise, particulière certes, mais une entreprise tout de même. ”

## III.2

# La logique de financement de l'expérimentation : l'activation des dépenses passives

### III.2.1

## Le calcul de 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. Cette collecte de données nous a permis de constater la justesse pratique de l'étude théorique réalisée par l'équipe de Patrick Valentin à ATD Quart Monde en 2015 et de confirmer une première estimation de l'activation des dépenses passives engendrées par l'embauche de personnes privées durablement d'emploi.

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 %<sup>18</sup> (et plus de 20 500 € sans réduction<sup>19</sup>).

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.

Cette étude permettra d'améliorer et de compléter nos premiers calculs, notamment sur des points non chiffrés à ce jour :

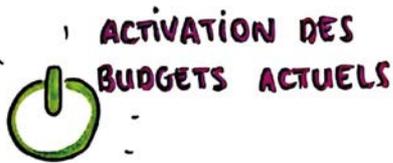
- différentiels de prestations sociales suite à une reprise d'emploi,
- différentiel de cotisations aux organismes de la sécurité sociale suite à la reprise d'un emploi,
- impact budgétaire de l'activité des CLE et des EBE dans l'accélération de politiques publiques.

Ces chiffres sont fluctuants, les recettes peuvent dépendre d'une nouvelle réglementation sociale, un taux de cotisation qui varie par exemple, les économies peuvent aussi fluctuer pour les mêmes raisons et les coûts évités sont très certainement largement sous-estimés car difficiles à évaluer. L'objectif que nous poursuivons n'est pas « théorique » mais « empirique ». D'un point de vue pratique, et sous réserve que les emplois soient « supplémentaires » et que la concurrence soit exclue, l'activation des dépenses passives est économiquement très performante.

<sup>18</sup> Pour rappel, le taux de réduction appliqué dans le premier bilan intermédiaire était de 15 % et correspondait à une estimation du taux de non-supplémentarité des emplois créés au cours de l'année 2017 au sein des EBE - Association ETCLD, *Bilan intermédiaire de l'expérimentation*, octobre 2018, pp.37-8.

<sup>19</sup> Association ETCLD, *Bilan intermédiaire de l'expérimentation*, octobre 2018, pp.45-53.

ÉCONOMIES RÉALISÉES ET RECETTES GÉNÉRÉES  
PAR LA SUPPRESSION DE LA PRIVATION D'EMPLOI



ACCÉLÉRATION DES POLITIQUES  
PUBLIQUES



\* MISE EN MOUVEMENT D'UN SYSTÈME  
\* DE DÉVELOPPEMENT VERTUEUX \*

# Villeurbanne Saint-Jean, le triple effet de l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée

Au-delà de la création directe d'emplois et des services nouveaux aux habitants, l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée 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 de prototyper des actions de types nouveaux, l'EBE étant un opérateur de proximité, avant de les déployer à l'échelle du territoire. L'exemple de l'accompagnement à la marche des seniors en 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 leur demande.

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

Le projet Territoires zéro chômeur de longue durée et l'EBE constituent un possible accélérateur de l'entrepreneuriat social. En s'associant comme partenaires de l'EBE, les jeunes entreprises sociales peuvent venir tester leurs projets et accompagner leur déploiement. En revanche, le projet ne constitue pas un incubateur. Il s'apparente plutôt à un partenaire de l'amorçage.

## **3. Pour les TPE et PME du quartier**

Le projet peut devenir une plateforme de services permettant la mise à disposition de main d'œuvre 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.

**Villeurbanne Saint-Jean - Extrait - Note de situation p.10-11**

### III.2.2

## Rappel des calculs d'activation des dépenses passives du premier bilan intermédiaire<sup>20</sup>

Ces calculs ont été effectués grâce à la récolte de données auprès des 444 premiers salariés des EBE jusqu'en juin 2018. Cette récolte portait sur une enquête large des prestations auxquelles recouraient les salariés avant d'entrer dans l'EBE.

→ Recettes individualisables rapportées à l'ETP annuel conventionné moyen

Recettes individualisables	Montant rapporté à l'ETP annuel conventionné moyen
sur les salariés conventionnés	8 292,58 €
sur les salariés non-conventionnés en EBE	944,81 €
sur les salariés des CLE	1 843,07 €
sur les salariés du Fonds d'expérimentation	486,93 €
<b>Total :</b>	<b>11 567,39 €</b>
<b>Taux de réduction</b>	<b>- 15 %</b>
<b>Total corrigé :</b>	<b>9 832,28 €</b>

→ Économies individualisables rapportées à l'ETP annuel conventionné moyen

Économies individualisables	Montant rapporté à l'ETP annuel conventionné moyen
sur les salariés conventionnés	5 792,22 €*
<b>Total :</b>	<b>5,792,22 €* </b>
<b>Taux de réduction</b>	<b>-15 %</b>
<b>Total corrigé :</b>	<b>4 923,39 €* </b>

\* Dans l'attente d'un chiffrage plus précis avec la CNAF.

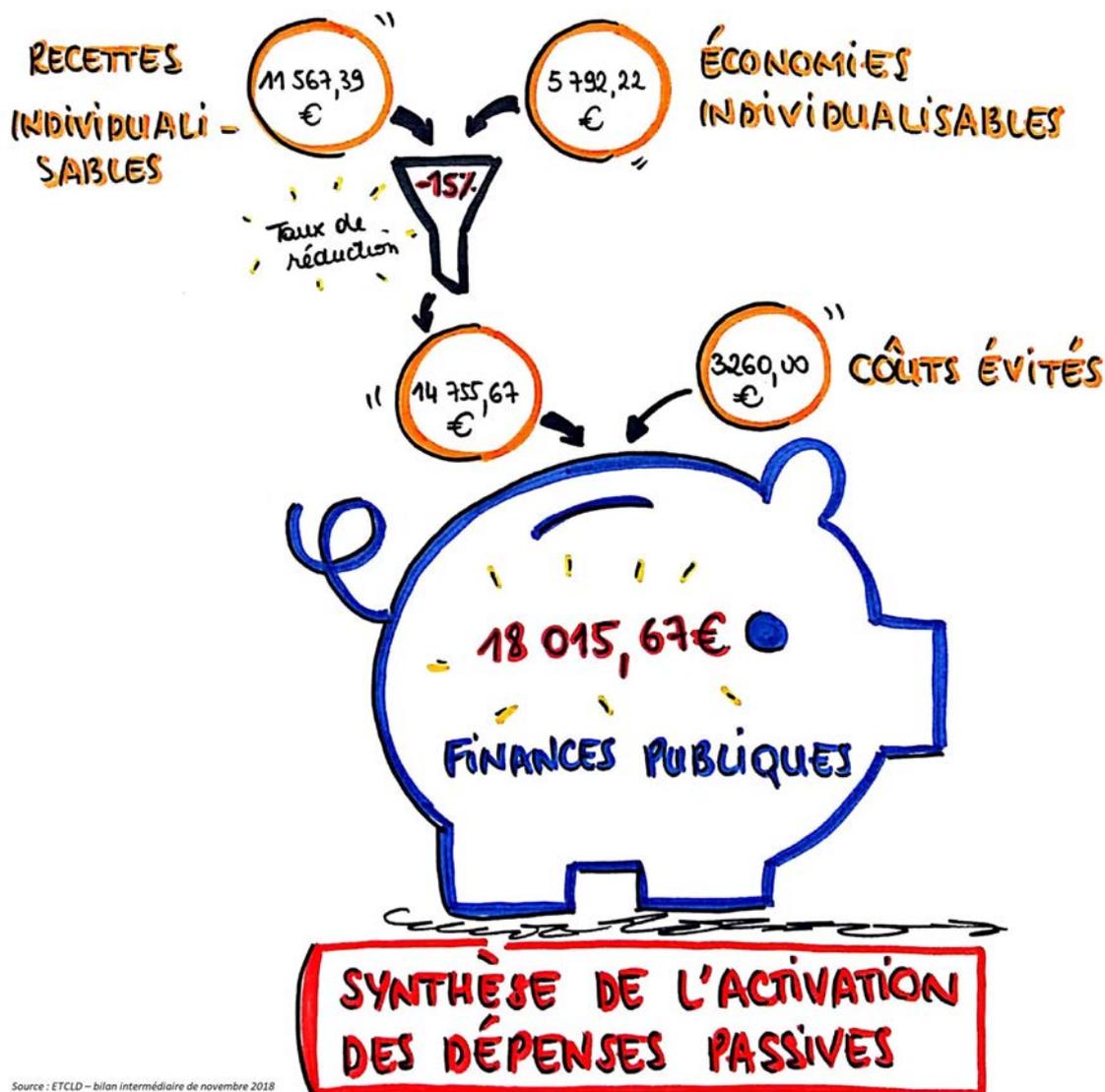
<sup>20</sup> Association ETCLD, *Bilan intermédiaire de l'expérimentation*, octobre 2018, pp.45-53.

→ Coûts évités par la suppression de la privation durable d'emploi

	Montant rapporté par PPDE
Coûts évités par la suppression de la privation durable d'emploi	3 260,00 €
<b>Total :</b>	<b>3 260,00 €</b>

→ Synthèse des calculs : recettes individualisables, économies individualisables et coûts induits rapportés à l'ETP annuel conventionné pour l'année 2017

	Montant
<b>Recettes individualisables</b>	11 567,39 €
<b>Économies individualisables</b>	5 792,22 €
<b>Total :</b>	<b>17 359,61 €</b>
-15 %	<b>14 755,67 €</b>
Coûts évités par la suppression de la privation d'emploi	3 260,00 €
<b>Total complet :</b>	<b>18 015,67 €</b>



Source : ETCLD – bilan intermédiaire de novembre 2018

## III.3

# Le financement de l'expérimentation pour produire des emplois supplémentaires

### III.3.1

## Les fonctions du CLE

Comme toute politique territoriale, la mise en œuvre locale du projet nécessite des moyens d'animation et d'ingénierie.

Les fonctions confiées par le décret 2016-1027 aux Comités locaux pour l'emploi<sup>21</sup> sont essentielles à l'expérimentation : elles font aujourd'hui l'objet de financements locaux ou de déploiements spécifiques de moyens sur chacun des territoires. Avant de financer ces missions, les territoires ont cherché à redéployer, quand ils le pouvaient, des moyens existants.

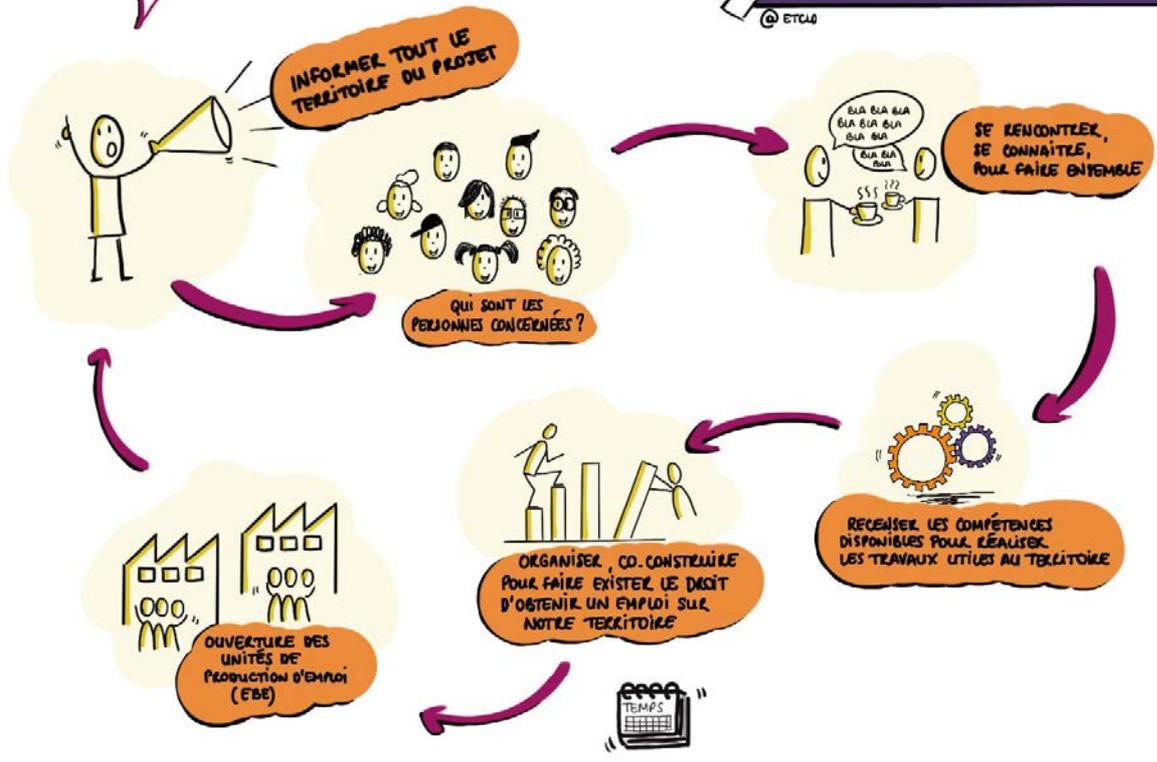
Les territoires ont ensuite tenté de mobiliser des financements dédiés pour l'animation du projet. En 2018, l'enveloppe consacrée aux équipes d'animation des CLE sur les territoires représentaient 1,2 million d'euros et permettaient de financer 21 ETP, complétés par plusieurs mécénats de compétences et bénévoles. La plupart de ces financements sont à solliciter annuellement et sont source d'incertitude. Une partie plus ou moins importante des CLE est donc mobilisée à tenter de reconduire les budgets plutôt qu'à effectuer l'animation locale du projet. Enfin, les financements mobilisés, pour la plupart publics, sont de moins en moins nombreux, alors même que le volume de travail des comités locaux et ses missions ne diminuent pas au fur et à mesure de l'état d'avancement du projet sur le territoire.

Il apparaît donc primordial de trouver une solution pour le financement de cette fonction essentielle à la bonne mise en œuvre du projet. Elle pourrait faire l'objet d'un financement analogue à celui des salariés conventionnés en EBE. En effet, ce sont des emplois dont le caractère est supplémentaire, dans la mesure où ils n'ont de raison d'exister que du fait du projet. En ce sens, leur financement dans une logique identique d'activation des dépenses passives permettrait de doter chaque territoire d'une enveloppe minimale d'ingénierie locale.

<sup>21</sup> Titre VI Les Comités locaux - Décret n° 2016-1027 du 27 juillet 2016 relatif à l'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée.

POUR SUPPRIMER LA PRIVATION D'EMPLOI ET FAIRE EXISTER LE DROIT D'OBTENIR UN EMPLOI

ANIMER LE DROIT D'OBTENIR UN EMPLOI



### III.3.2

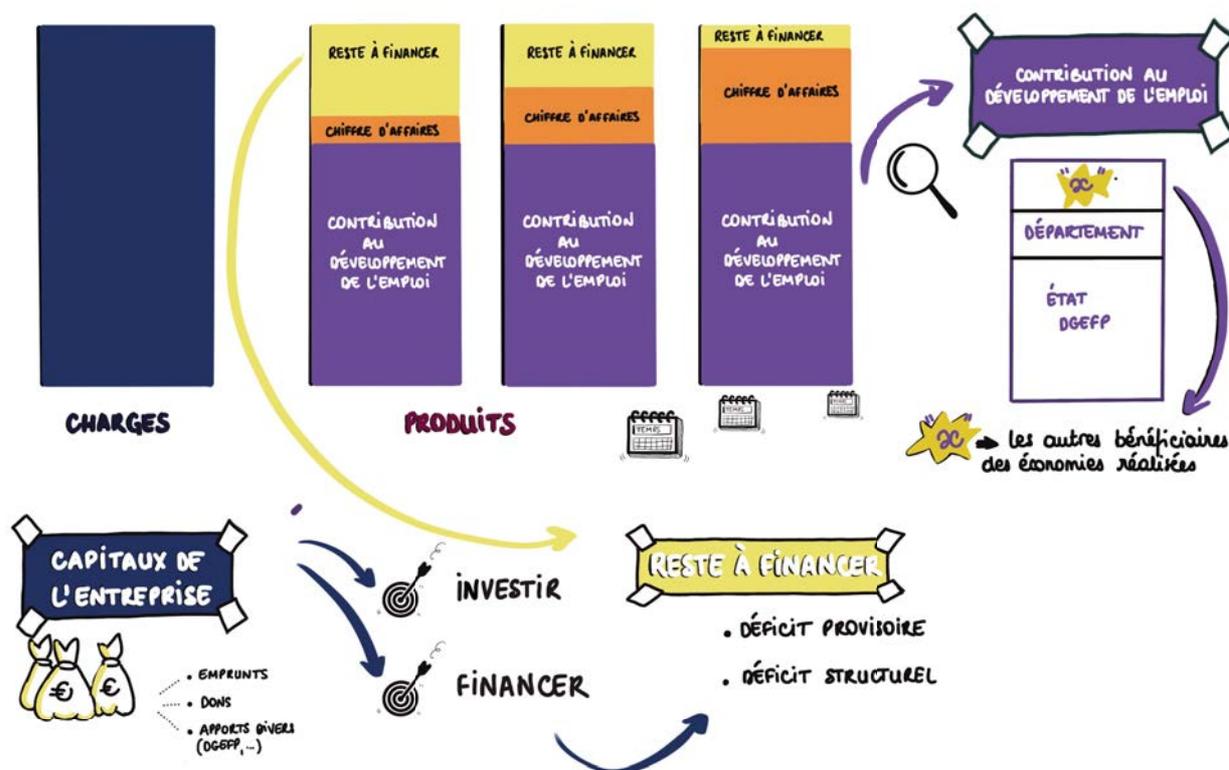
## Les emplois produits en EBE

L'expérimentation territoriale lancée mi-2016 par la publication du décret a réellement démarré sur le terrain après l'appel à candidatures aux territoires en 2017. La plupart des EBE ont ouvert dans les 10 territoires mi-2017 : elles ont donc aujourd'hui deux ans d'existence. Leurs effectifs ont crû à un rythme extrêmement soutenu depuis leur ouverture. En deux ans, plus de 800 personnes ont été embauchées dans les EBE, soit une moyenne d'environ 30 embauches par mois à l'échelle du projet<sup>22</sup>. Ces entreprises connaissent une croissance exceptionnelle et ont ainsi besoin de temps pour construire le chiffre d'affaires nécessaire pour assurer, au-delà de la contribution au développement de l'emploi (CDE), la couverture de leurs charges.

<sup>22</sup> 838 emplois créés au 31 mai 2019 sur une période de 28 mois depuis janvier 2017 soit une moyenne de 30 embauches par mois.

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

@ ETCUJ



Selon les territoires et les activités, le coût complet d'un salarié en EBE en 2018 se situe en moyenne à 27 000 € par an et par ETP<sup>23</sup>. 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.

<sup>23</sup> Le coût complet d'un salarié dépasse le coût de l'emploi (salaire brut chargé) et comprend les coûts inhérents à son activité : direction, encadrement, locaux, matériel...

➔ Tableau des coûts complets par EBE en 2018

	A	B	C
EBE	ETP conventionné moyen contractuel 2018	Total provisoire des charges par EBE en 2018	Coûts complets provisoires par ETP conventionné moyen contractuel en 2018
1	40,24	1 105 356,00 €	27 469,09 €
2	47,74	1 441 583,00 €	30 196,54 €
3	2,53	134 764,00 €	53 266,40 €
4	29,3	793 261,00 €	27 073,75 €
5	53,07	1 336 094,00 €	25 176,07 €
6	83,49	2 106 218,00 €	25 227,19 €
7	18,23	590 000,00 €	32 364,23 €
8	51,84	1 309 397,00 €	25 258,43 €
9	73,96	1 704 600,00 €	23 047,59 €
10	53,42	1 506 192,00 €	28 195,28 €
11	47,71	1 138 247,00 €	23 857,62 €
	<b>501,51</b>	<b>13 165 712,00 €</b>	<b>26 252,14 €</b>
<p><b>Données :</b>            A = ETP conventionné moyen contractuel 2018 par EBE            B = Total des charges par EBE en 2018            C = Coûts complets par ETP conventionné moyen contractuel en 2018</p> <p><b>Calcul :</b>            C=B/A</p> <p><b>Sources :</b>            A = Conventionnement Fonds et versement de la Contribution au développement de l'emploi            B = Comptes de résultat 2018 provisoires</p>			

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

- la contribution au développement de l'emploi,
- le chiffre d'affaires,
- le mécénat,
- les fonds d'amorçage.

### III.3.2.1

## La contribution au développement de l'emploi

La loi du 29 février 2016 a prévu que toutes les organisations bénéficiaires de la suppression de la privation d'emploi, contribuent, à terme, au financement de ce projet de société<sup>24</sup>.

Au cours de ces deux premières années d'expérimentation, le financement de la contribution au développement de l'emploi a été assuré par l'État et les Conseils départementaux bénéficiaires de la mise en œuvre du projet. Au cours des années 2017 et 2018, la part de l'État était de 101 % du salaire minimum de croissance (Smic) brut<sup>25</sup>. Pour 2019, l'État a revu sa participation à la baisse, la portant à hauteur de 95 % du Smic brut. La moyenne des financements des Conseils départementaux pour 2017 et 2018 cache des disparités locales. En effet, les dix Conseils départementaux ont choisi différentes méthodes de financement, soit en fonction des économies réalisées sur le versement du revenu de solidarité active (RSA), soit en appliquant un forfait à l'ETP conventionné.

	2017	2018	2019
Part État	17 940,83 €	18 161,40 €	17 341,91 €
Moyenne de la part des Départements	1 237,17 €	1 410,38 €	1 410,38 € <sup>26</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>19 178,00 €</b>	<b>19 571,78 €</b>	<b>18 752,29 €<sup>27</sup></b>

→ Financement par Département de la contribution au développement de l'emploi

Montant versé par département		Somme en 2017	Nombre d'ETP conventionnés moyen contractuel 2017	Somme en 2018	Nombre d'ETP conventionnés moyen contractuel 2018
<b>Colombelles</b>	CD 14	18 225,31 €	11,60	29 654,78 €	40,24
<b>Pays de Colombey-Sud Toulinois</b>	CD 54	13 252,00 €	21,20	28 933,00 €	50,27
<b>Jouques</b>	CD 13	1 602,91 €	11,51	13 607,50 €	29,3
<b>Mauléon</b>	CD 79	12 826,00 €	29,01	33 753,55 €	53,07
<b>MEL-Tourcoing-Loos</b>	CD 59	31 576,00 €	19,07	74 775,00 €	83,49
<b>Paris 13</b>	Ville de Paris	<i>Non applicable</i>	4,55	52 921,45 €	18,23
<b>Pipriac Saint-Ganton</b>	CD 35	54 980,00 €	33,81	90 140,00 €	51,84
<b>Loire, Nièvre et Bertranges</b>	CD 58	65 028,31 €	45,34	105 828,12 €	73,96
<b>Thiers</b>	CD 63	<i>Non applicable</i>	20,87	110 000,00 €	53,42
<b>Villeurbanne Saint-Jean</b>	Métropole de Lyon	18 200,00 €	14,73	80 885,48 €	47,71

<sup>24</sup> Article 5 - Loi n° 2016-231 du 29 février 2016 d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée.

<sup>25</sup> « L'État contribue au financement de la contribution au développement de l'emploi versée aux entreprises conventionnées à hauteur d'un montant égal au minimum à 53 % et au maximum à 101 % du montant brut horaire du salaire minimum de croissance » - Article 16 - Décret n° 2016-1027 du 27 juillet 2016 relatif à l'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée.

<sup>26</sup> Prévision.

<sup>27</sup> Prévision.

Pour la première étape expérimentale, **la participation au financement de la contribution au développement de l'emploi (CDE)** était volontaire. Force est de constater que ce mode de financement ne permet pas de mobiliser réellement les organisations et institutions bénéficiaires du projet à hauteur des bénéfices qu'elles opèrent du fait du projet et de l'activation des dépenses passives qu'il génère. Il semble donc important de réfléchir à redéfinir le mode de financement de la contribution au développement de l'emploi de manière mécanique.

Concernant le montant de la CDE, si nous confirmons la nécessité de garder la possibilité de moduler la contribution 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 le territoire. A ce stade, il pourrait 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.

## Réflexions sur la mobilisation de l'activation des dépenses passives

Le financement de l'emploi supplémentaire, à hauteur des économies et recettes qu'il génère, pourrait être assuré par une ventilation du montant à financer, appliqué à toutes les organismes collecteurs d'impôts et taxes de toute nature proportionnellement à leur part de prélèvement direct ou indirect, net de transferts. Ce transfert se fait dans le cadre de l'activation des dépenses passives et de la réallocation de budgets existants, comme le prouvent les premiers calculs à ce sujet (III.2 La logique de financement de l'expérimentation : l'activation des dépenses passives).

Si obtenir un emploi doit devenir un droit, alors il faut impérativement un financement mécanique comme est automatique le versement d'une allocation payée par la Caisse d'allocations familiales (CAF) sur des budgets liés à des lois sociales. La seule condition est de relever de ce droit : être parmi les personnes reconnues localement comme privées d'emploi et agir dans le cadre d'emplois supplémentaires contrôlés par le territoire (via le Comité local).

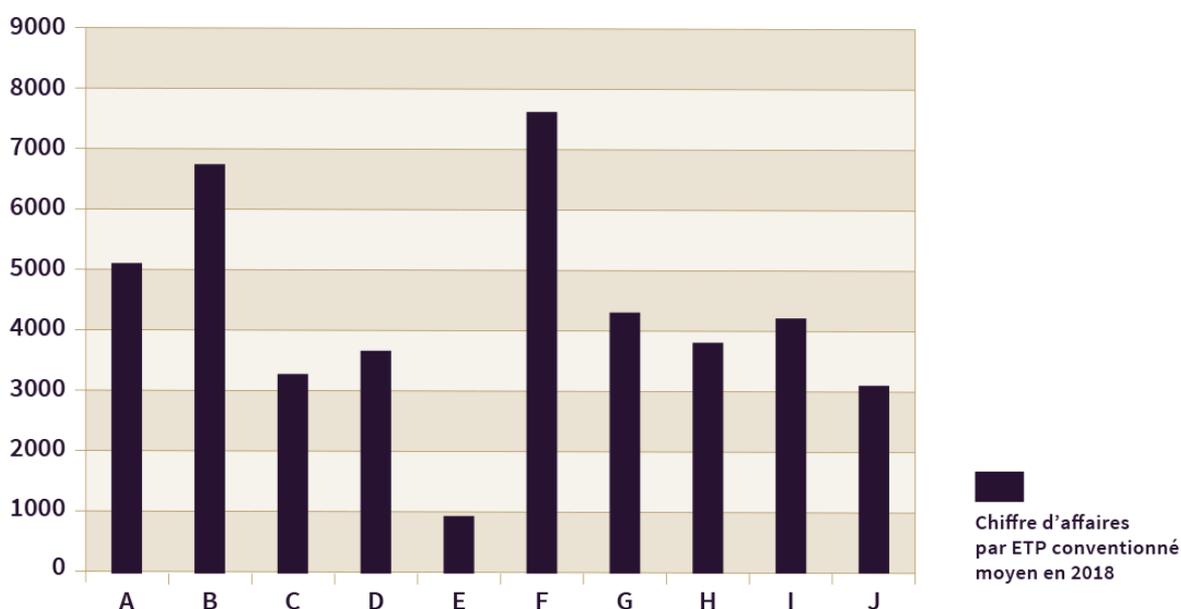
### III.3.2.2

## Le chiffre d'affaires : une création de valeur propre aux entreprises

Le chiffre d'affaires moyen est d'environ 4 000 € par ETP en 2018. Il progresse par rapport à 2017 où il était plus proche des 3 000 €.

Territoires	Chiffre d'affaires par ETP conventionné moyen en 2017	Chiffre d'affaires par ETP conventionné moyen en 2018	Total du chiffre d'affaires sur 2017	Total du chiffre d'affaires sur 2018
<b>A</b>	5 581,27	5 081,41	64 747,00	204 455,00 €
<b>B</b>	4 533,00	6 742,74	96 092,00	338 930,00 €
<b>C</b>	2 716,27	3 284,88	31 255,00	96 245,00 €
<b>D</b>	2 828,51	3 691,70	82 068,00	195 919,00 €
<b>E</b>	104,67	933,03	1 996,00	77 894,00 €
<b>F</b>	470,5	7 626,43	2 139,00	139 000,00 €
<b>G</b>	3 838,02	4 311,51	129 764,00	223 510,00 €
<b>H</b>	2 257,32	3 785,78	102 354,00	213 300,00 €
<b>I</b>	3 112,55	4 201,71	64 947,00	224 438,00 €
<b>J</b>	3 792,98	3 060,34	55 860,00	146 017,00 €
	<b>2 981,91</b>	<b>3 841,20</b>	<b>631 222,00</b>	<b>1 859 708,00 €</b>

## Chiffre d'affaires par ETP conventionné moyen des EBE en 2018



La montée du chiffre d'affaires ne peut être que progressive : l'entreprise doit réaliser des activités non concurrentes, embaucher ses salariés sans sélection et organiser un collectif de travail avec un effectif qui croît régulièrement. Cette double exigence impacte les résultats économiques des structures qui sont, avec seulement deux ans d'existence, encore en phase d'amorçage.

Il est important de souligner qu'en valeur absolue, la progression entre les chiffres d'affaires de 2017 et 2018 est très importante. La somme des dix chiffres d'affaires en 2017 était de 631 000 € ; pour 2018 le résultat cumulé est de 1 859 708 €<sup>28</sup>.

La différence entre la progression en valeur absolue et en valeur relative à l'ETP conventionné moyen souligne bien l'importance de la croissance des effectifs en EBE en 2018.

La croissance du chiffre d'affaires est en cours et doit, à terme, combler le reste à financer et remplacer les fonds d'amorçage<sup>29</sup>.

### III.3.2.3

#### Le mécénat

Au cours des premiers exercices, les entreprises à but d'emploi ont mobilisé des fonds de mécénat privé afin de couvrir des dépenses d'investissement et de fonctionnement.

Ces apports, ponctuels, ont accompagné efficacement la montée en charge des EBE mais ne constituent en aucun cas une composante pérenne du modèle économique des EBE.

### III.3.2.4

#### L'octroi de fonds d'amorçage

Depuis la première année d'expérimentation, la question de la trésorerie des EBE en phase d'amorçage se pose. En effet, le niveau de la contribution au développement de l'emploi (~18 000 €/an) et le chiffre d'affaires cumulés n'atteignent pas le coût complet d'un ETP conventionné<sup>30</sup> et ce depuis le début de l'expérimentation.

Si le coût complet aura tendance à diminuer du fait de la baisse des dépenses d'investissement, notamment les locaux et de la maturité des organisations, il a cependant fallu trouver une solution temporaire et expérimentale pour éviter aux entreprises de se retrouver en cessation de paiement.

La solution trouvée, avec le soutien de la Délégation générale à l'emploi et la formation professionnelle (DGEFP) et du ministère du Travail, a été de mobiliser une part du budget expérimental afin d'octroyer aux EBE les moyens permettant de compléter le financement actuel de l'expérimentation en phase d'amorçage en couvrant les déficits d'exploitation.

Ce financement, nécessaire au démarrage de toute entreprise, n'avait pas été obtenu au lancement de l'expérimentation.

Pour l'ensemble des années 2017 et 2018, 3,5 millions d'euros ont ainsi été versés aux EBE, soit environ 5 300 € par ETP créé.

<sup>28</sup> Selon les premières estimations tirées des comptes non-certifiés des structures au 31/05/2019.

<sup>29</sup> À condition, a minima, d'un maintien du niveau de la contribution au développement de l'emploi.

<sup>30</sup> Le coût complet d'un salarié dépasse le coût de l'emploi (salaire brut chargé) et comprend les coûts inhérents à son activité : direction, encadrement, locaux, matériel...

## Les territoires appellent à compléter le financement de l'expérimentation

Comme l'évoque la majorité des territoires dans leur bilan annexé, la problématique du financement de l'expérimentation est majeure. Les axes mis en évidence par les territoires rejoignent nos analyses :

- besoin en fonds propres dans la phase d'amorçage des EBE (en particulier pour permettre d'investir dans des locaux),
- garantir un niveau suffisant pour la Contribution au développement de l'emploi,
- financer l'animation territoriale.

## III.4

### Enseignements



1

Nous confirmons la nécessité de garder la **possibilité de moduler** la contribution au développement de l'emploi 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

# Chapitre IV

---



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.

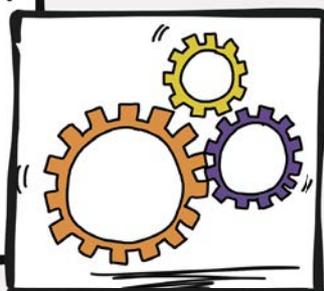
## IV.1

### Témoignage - Gouvernance

#### Gouvernance nationale



Hugues Sibille,  
*représentant du Conseil supérieur de l'ESS  
membre du conseil d'administration du  
Fonds d'expérimentation :*



“ La gouvernance, c'est la manière dont sont prises et appliquées au niveau national des décisions co-construites avec l'État, relatives aux 10 expérimentations, leur capitalisation et leur évaluation, en laissant absolument aux territoires le pilotage local de chaque expérimentation. Je considère que la première phase de gouvernance est réussie. Les instances se réunissent régulièrement et les échanges y sont de qualité. Les informations sont

transparentes et le reporting exigeant. On peut naturellement commencer à réfléchir à une 2<sup>e</sup> étape et voir ce qu'il faudrait faire évoluer. Par exemple pour éviter, d'un côté, une dichotomie entre les deux associations [ETCLD et TZCLD], les volets économique et plaidoyer étant indissociables, de l'autre, ce qui deviendrait un pilotage de facto par l'État. Il est absolument nécessaire que tous les partenaires s'investissent dans la gouvernance. Être administrateur est une responsabilité. Il est également important que différentes sensibilités soient présentes telles que la sensibilité syndicale ou l'insertion par l'activité économique, afin que l'on co-construise ce projet en évitant des stratégies d'opposition, improductives. La gouvernance doit aussi être gardienne du temps. Pas d'extension précipitée ou trop large. Depuis le démarrage de l'expérimentation, j'ai observé une montée en puissance de la présence des territoires dans le pilotage. C'est très important car la réussite de Territoires zéro chômeur de longue durée, implique d'abord de comprendre ce qui se passe sur les territoires et de leur donner les moyens d'agir. Il est aussi important que des acteurs de l'ESS soient présents pour porter ce projet. Si l'expérimentation réussit, ce sera un beau progrès de la lutte contre le chômage, mais aussi une preuve que les idées et méthodes défendues par l'ESS sont pertinentes. ”

## Gouvernance territoriale

---



**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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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. ”



## IV.2

# Les fonctions du pilotage local de l'expérimentation

Le pilotage territorial est confié par la loi au Comité local pour l'emploi (CLE) qui est le garant de l'expérimentation sur son territoire, la suppression de la privation d'emploi et la complémentarité de l'emploi sont de sa responsabilité.

Le CLE 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).

Il assure l'animation nécessaire à l'existence du droit d'obtenir un emploi sur son territoire, cela comprend les fonctions suivantes :

- 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 représentante du territoire expérimental, la présidence du CLE est membre de droit du Conseil d'administration 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.

L'enjeu de l'expérimentation est la mise en place dans chaque territoire d'une dynamique continue pour faire exister le droit d'obtenir un emploi.

## L'enjeu de la définition du territoire expérimental

La définition du territoire expérimental est guidée par l'objectif de suppression de la privation d'emploi : il s'agit de définir un territoire dont la taille permet d'atteindre l'exhaustivité et de faire exister le droit d'obtenir un emploi.

L'appel à candidatures de 2016 prévoyait ainsi d'expérimenter le projet sur des territoires concernant une population de 5 000 à 10 000 habitants. 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.

Cette situation permet d'analyser la notion de territorialité dans le projet comme étant constituée de trois composantes :

- le territoire de pilotage et de consensus, qui recouvre les acteurs concernés par la démarche et la ou les collectivité(s) qui portent la candidature du territoire,
- le territoire d'activité, qui correspond à la zone de chalandise de (des) EBE (en gardant à l'esprit que les activités de l'EBE doivent être supplémentaires en toute situation),
- le territoire de suppression de la privation d'emploi, qui correspond aux limites géographiques définissant l'éligibilité des personnes à l'embauche dans l'EBE. C'est le territoire pour lequel il faut produire un volume d'emplois en proportion des besoins de la population.

# Métropole européenne de Lille, expérimenter une organisation métropolitaine

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
Établir 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 [...]. Cette organisation territoriale mixant intercommunalité et proximité est spécifique à la MEL dans l'expérimentation, elle est aujourd'hui appréciée comme pertinente au niveau national.

**MEL - Extrait - Note de situation - p10**

## Articulation CLE / EBE

---

L'expérience acquise sur les territoires nous permet d'observer qu'une gouvernance territoriale efficace implique l'articulation des missions nécessaires à l'animation du droit d'obtenir un emploi entre le CLE et l'EBE. Ces derniers assurent aujourd'hui, dans un projet complexe et aux multiples parties prenantes, une représentation bicéphale.

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.

Ce sont 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. En effet, le projet, dans sa théorie initiale, formule des principes encadrant sa mise en place sur un territoire mais donne une liberté d'organisation pratique locale. On observe ainsi des organisations diversifiées pour gérer la création d'emplois supplémentaires et leur intégration dans l'EBE. Si le CLE reste in fine garant de l'objectif de l'expérimentation, l'EBE en est opérationnellement un acteur incontournable : en tant qu'entreprise, elle développe ses propres activités et elle réalise les embauches.

C'est pourquoi on observe, sur les territoires de l'expérimentation, des pratiques différenciées d'articulations entre le CLE et l'EBE concernant le développement d'activités (deux logiques de validation), l'embauche et l'intégration des PPDE dans l'EBE (embauche la plus chronologique possible, par promotions par exemple ou en fonction des opportunités d'activité de l'EBE).

Le CLE reste, en dernier ressort, garant du projet sur le territoire et, à ce titre, prête attention aux difficultés opérationnelles des EBE. Cette interpénétration permet ainsi de réguler intelligemment et d'inventer des solutions à même de répondre aux différents enjeux : l'objectif d'atteinte de l'exhaustivité pour les CLE, les contraintes financières et organisationnelles pour les EBE. Ces enjeux d'articulation et de gouvernance confortent la nécessité de donner aux CLE les moyens d'assumer l'ingénierie locale du projet.

L'objectif est, pour chaque territoire, que les différentes fonctions soient assurées, lisibles et articulées entre les différentes institutions locales du projet.

## IV.3

# Les fonctions du 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<sup>31</sup> et la réalisation d'un bilan<sup>32</sup>.

Pour garantir à la fois la liberté de mise en œuvre de l'expérimentation sur les territoires et le contrôle des conditions expérimentales par le Fonds d'expérimentation, la fonction de pilotage national de l'expérimentation doit pouvoir être régie par des conditions de conventionnement prévoyant plus précisément les engagements de chacun et les modalités de contrôle et de régulation nécessaires en cas de dysfonctionnement.

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 en fonction de leurs contextes différenciés, tout en permettant au Fonds d'exercer une fonction de solidarité et de pilotage stratégique national.

---

<sup>31</sup> Article 1 - Loi n° 2016-231 du 29 février 2016 d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée.

<sup>32</sup> Article 3 - Loi n° 2016-231 du 29 février 2016 d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée.

## IV.4

### Enseignements



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 est un enjeu organisationnel fondamental 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.

---

# 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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> étape aussi rapidement que possible.**

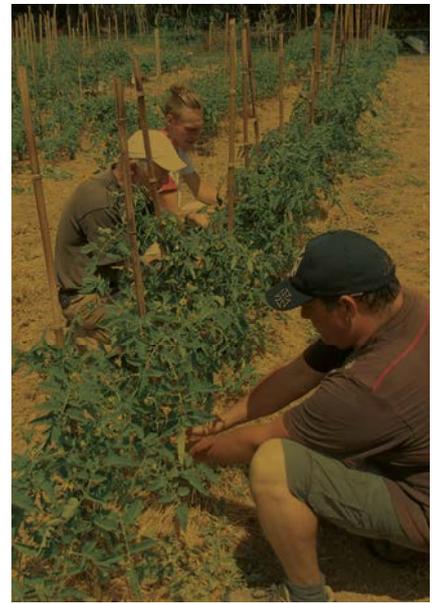
**Louis Gallois**

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

---

# Annexes

---



## Annexe 1

Point « Embauches et Activités » au 30 juin 2019.

## Annexe 2

Répartition des activités par EBE.

## Annexe 3

Bilans intermédiaires des territoires.

## Annexe 4

Note : Premiers enseignements de l'expérimentation.

---

8 rue de Saint Domingue  
44200 Nantes

Tél. 02 85 52 49 56

[contact@etcl.d.fr](mailto:contact@etcl.d.fr)  
[www.etcl.d.fr](http://www.etcl.d.fr)

---



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