



RAPPORT D'ACTIVITÉ

2019



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



SOMMAIRE

RAPPORT MORAL	1
----------------------------	---

1

LE FONDS D'EXPÉRIMENTATION

1.1 Ses missions	3
1.2 Sa gouvernance	4
1.3 Son équipe	6

2

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2019

2.1 Le point sur les territoires	7
2.2 Le point sur le projet	9
2.3 L'équipe expérimentale, cheville ouvrière de l'expérimentation	13

3

PERSPECTIVES 2020

3.1 La 2 ^e étape expérimentale se prépare	15
3.2 2020 : année charnière pour l'équipe expérimentale	16
3.3 Le site internet fait peau neuve	17

RAPPORT MORAL



Louis Gallois

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

Cette troisième année complète de mise en œuvre de l'expérimentation a confirmé nos intuitions. Comme le démontre notre deuxième bilan intermédiaire publié en septembre 2019, la triple conviction de départ est à nouveau vérifiée, deux territoires sont parvenus à l'exhaustivité du recrutement des personnes privées durablement d'emploi, deux autres en sont proches, et la dynamique territoriale est un facteur clef du succès de l'expérimentation.

Dans ce dernier bilan, nous pointons trois sujets clés pour le succès du projet : la structuration du management de l'expérimentation, la recherche d'un modèle économique pour les entreprises à but d'emploi (EBE) et la formation des salariés. Sur 2019 et le premier semestre 2020, l'équipe expérimentale a donc concentré ses efforts sur ces différents sujets. Nous avons établi une analyse visant le développement de la formation et la montée en compétences des salariés, elle se traduit d'ores et déjà, dans les EBE, par des actions concrètes. Le pilotage expérimental s'est structuré, aboutissant à des outils communs permettant de suivre l'avancée globale du projet et de formaliser les stratégies locales de mise en œuvre de la démarche. Quant au modèle économique des EBE, s'il n'est pas encore stabilisé, il est important de saluer la progression du chiffre d'affaires de ces 13 entreprises. Des EBE qui s'attachent à développer un management agile et inclusif garantissant l'accueil de tous, aidées en cela, notamment, par la signature d'un partenariat fort avec l'Agefiph.

Il est important de noter que les deux EBE conventionnées entre fin 2019 et début 2020 sont portées par des structures de l'ESS ou de l'IAE. Ces coopérations locales s'appuient sur le savoir-faire en organisation du travail des structures pour la production des emplois supplémentaires nécessaires au territoire.

Si 2019 a ainsi permis à l'expérimentation de faire encore davantage la preuve de sa pertinence, il est fondamental de noter l'adaptabilité et l'utilité des comités locaux pour l'emploi et des entreprises à but d'emploi dans la période de crise sanitaire que nous traversons.

Fort du soutien des services de l'État qui nous ont permis couvrir le risque financier, les territoires ont su répondre à l'urgence en assurant la protection des

salariés, en maintenant la dynamique des collectifs de travail et en développant des activités utiles et fondamentales au mieux-vivre local : confection de masques, livraison de courses aux plus fragiles, épicerie et boulangeries ambulantes, soutien psychologique pour les plus isolés... Le management local du projet renforce l'efficacité et l'adaptabilité des réponses apportées et les EBE sont identifiées comme des acteurs dynamiques de proximité. Dans la reprise partielle des activités depuis la mi-mai 2020 les EBE font de nouveau preuve de réactivité, d'agilité et d'un vrai professionnalisme, auxquels s'ajoute une solidarité et une bienveillance particulièrement fortes au sein des collectifs de travail.

La crise sociale et économique que nous traversons actuellement confère au projet une place incontournable dans la construction d'un après où les questions sociales et environnementales seraient remises au centre. Dans la nécessaire transition qui s'engage, l'expérimentation TZCLD apporte une contribution décisive à la construction d'une « assurance emploi » qui permettrait d'éviter la chute dans un chômage d'exclusion tout en contribuant à développer des activités de transition écologique et sociale.

Il est en cela décisif de poursuivre cette expérimentation et d'étendre la mise en œuvre concrète de ce droit à l'emploi sur les territoires volontaires grâce à une deuxième phase expérimentale. Deuxième étape expérimentale nécessaire à la construction d'une nouvelle page de la protection sociale de notre pays.



LE FONDS D'EXPÉRIMENTATION SES MISSIONS

1.1

Le Fonds d'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée est institué par la loi du 29 février 2016. Le texte lui confère plusieurs missions et confie sa gestion à une association.

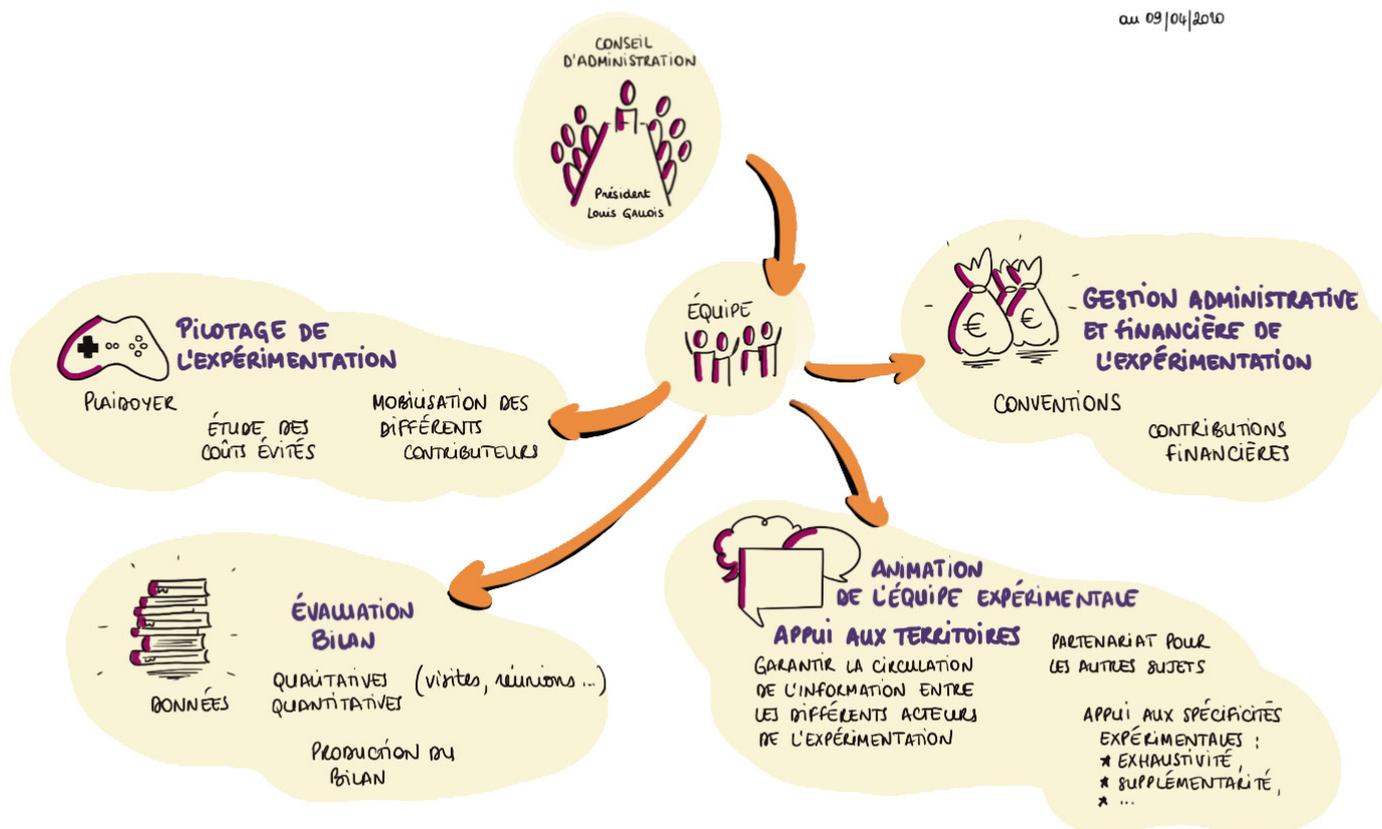


MISSIONS

- PROPOSITION D'HABILITATION DES TERRITOIRES ;
- FINANCEMENT D'UNE FRACTION DE RÉMUNÉRATION DES SALARIÉS DE L'EBE ;
- CONVENTIONNEMENT AVEC LES COMITÉS LOCAUX ET LES EBE POUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'EXPÉRIMENTATION

@ETCLD

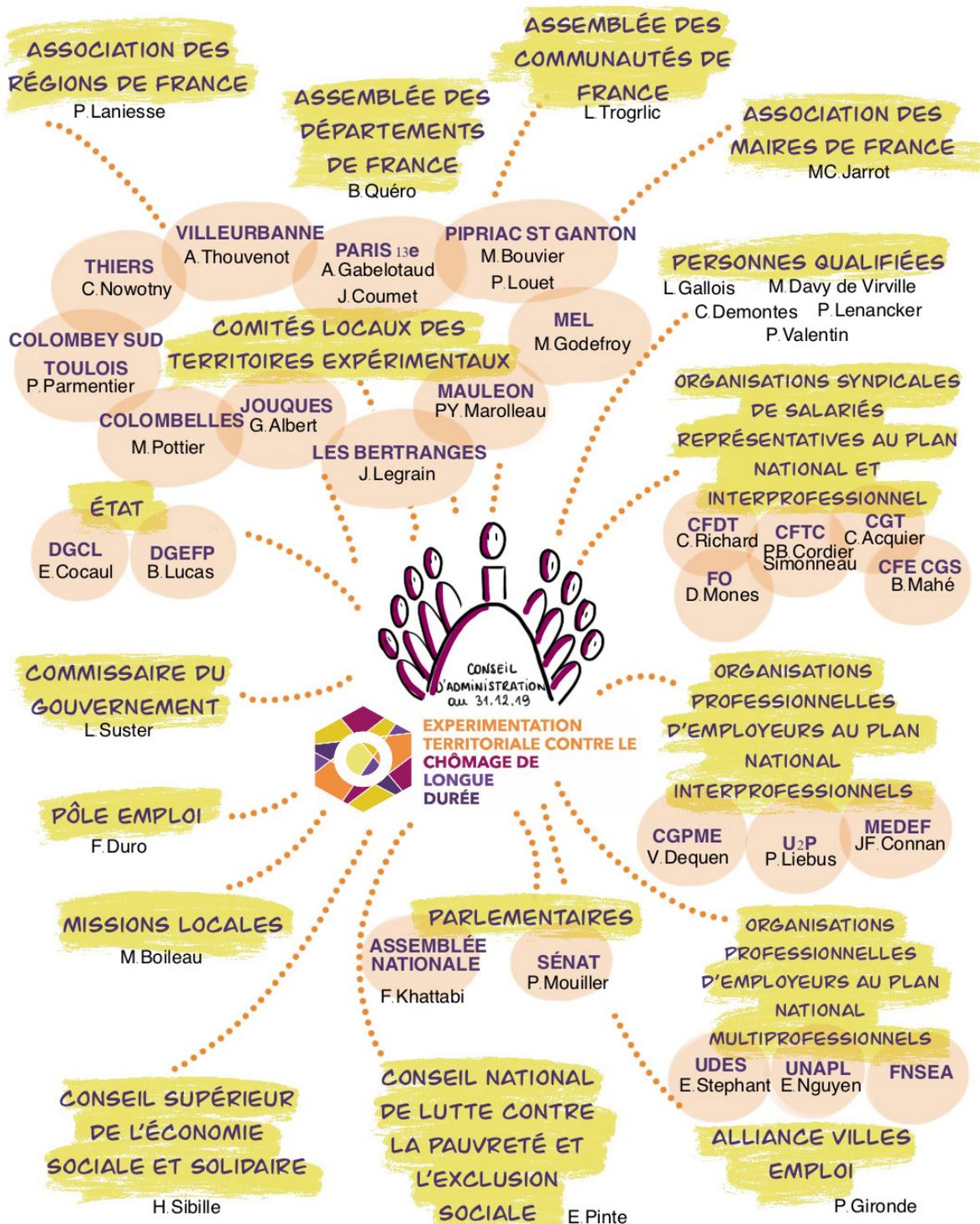
au 09/04/2010



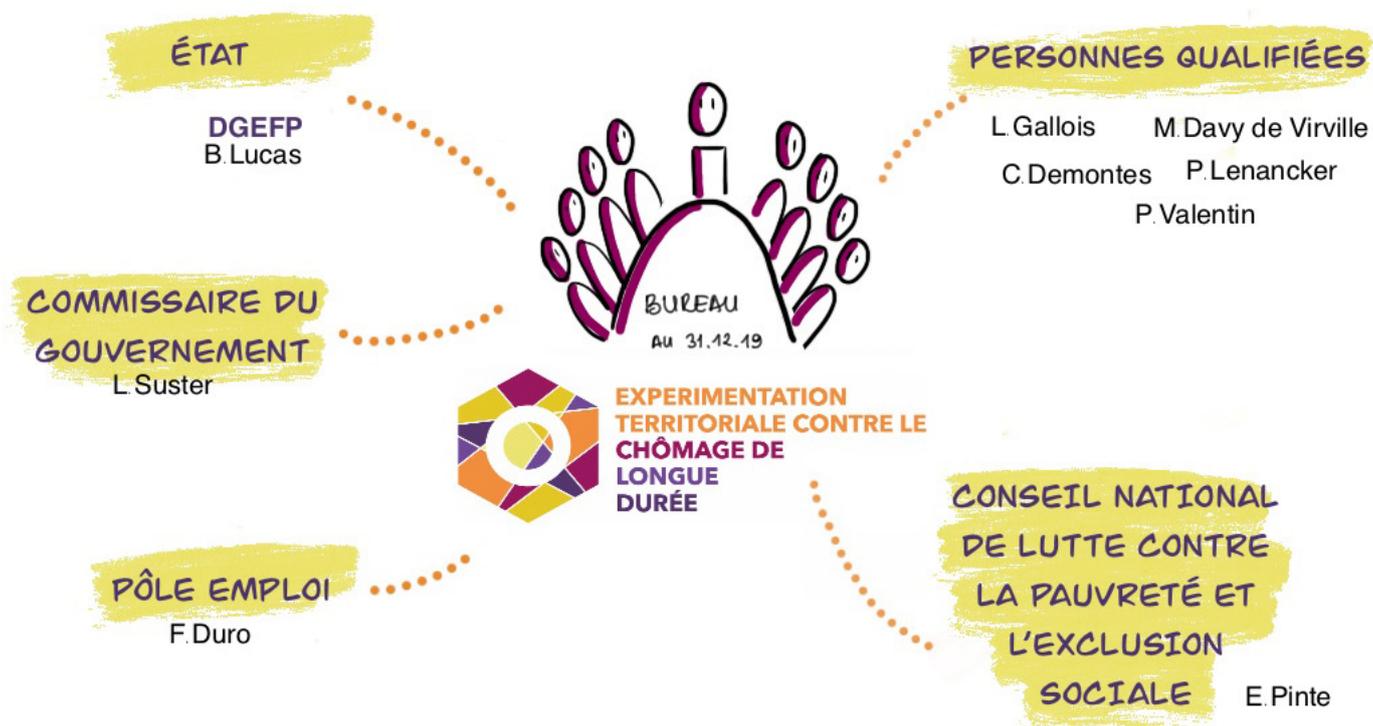
SA GOUVERNANCE

Constitué en association, le Fonds est administré par un Conseil d'administration réunissant des représentants de l'État, des organisations syndicales de salariés et d'employeurs, des associations de collectivités territoriales, des parlementaires, des comités locaux et autres organismes publics impliqués dans le projet.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU FONDS D'EXPÉRIMENTATION AU 31/12/2019



COMPOSITION DU BUREAU DU FONDS D'EXPÉRIMENTATION AU 31/12/2019



En 2019, le bureau de l'association s'est réuni **5 fois** et le conseil d'administration **3 fois**.
L'assemblée générale s'est tenue le 17 juin 2019.

SON ÉQUIPE



Clémentine Hodeau
DIRECTRICE



Hélène Bamogo
ASSISTANTE DE DIRECTION -
FACILITATRICE GRAPHIQUE



Léonard Baudry
CHARGÉ DE
CAPITALISATION



David Chiron
RESPONSABLE ANIMATION
DES TERRITOIRES



Morgane Gaillard
RESPONSABLE
PARTENARIATS -
COMMUNICATION



Loïc Hamon
CHARGÉ DE COMMUNICATION
ET RELATIONS PRESSE



Sophie Hermant
RESPONSABLE
ADMINISTRATIVE
ET FINANCIÈRE



Anaïs Malicet
ASSISTANTE
ADMINISTRATIVE



Thierry Pain
CHARGÉ DE MISSION
INCLUSION DANS L'EMPLOI



Isabelle Porteau-Bega
ASSISTANTE PROJET



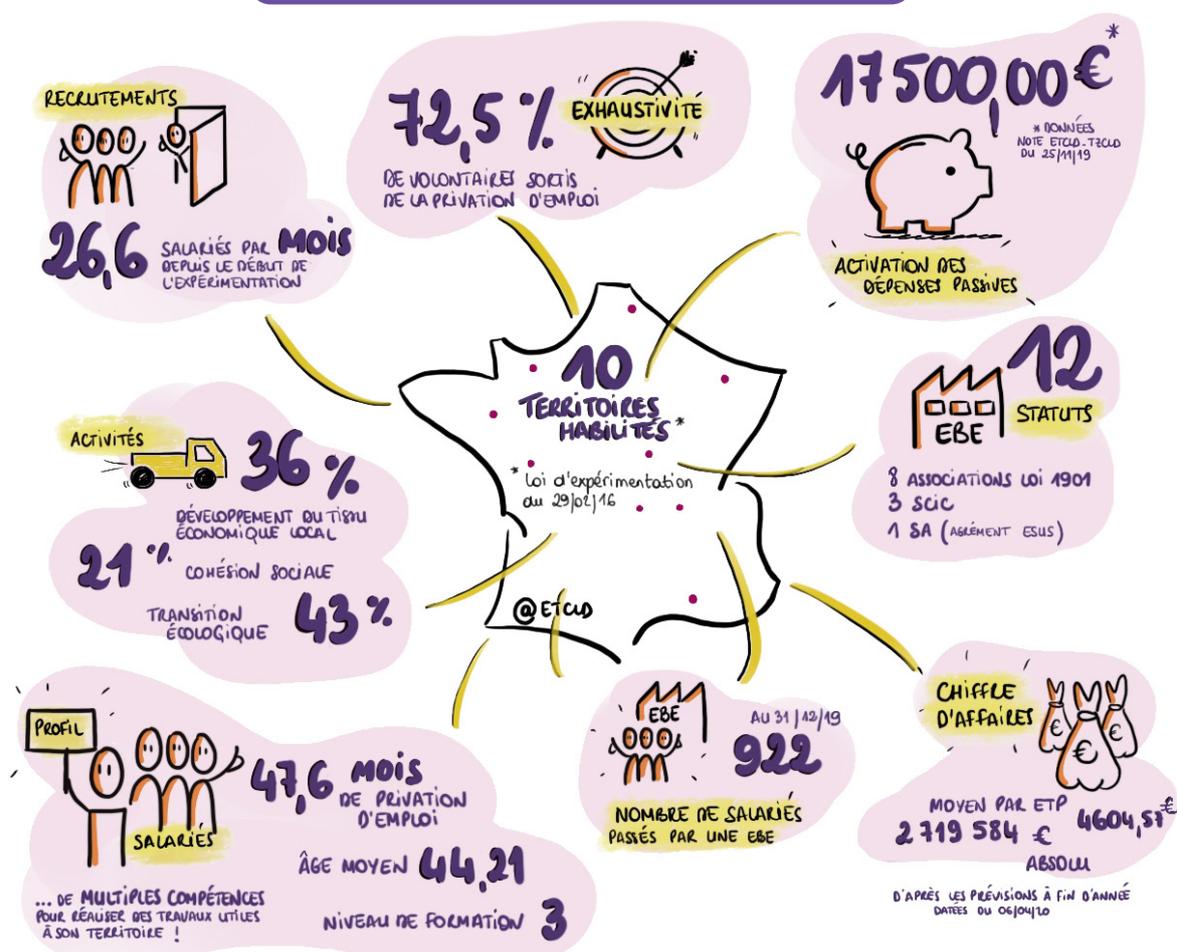
Elie Giraud
STAGIAIRE
AVRIL-SEPTEMBRE 2019

L'équipe du Fonds comptait, au 31 décembre 2019, **10 salariés** soit **5,6 ETP**.

LE POINT SUR LES TERRITOIRES

L'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée cherche à prouver qu'il est possible de rendre effectif le droit à l'emploi à l'échelle d'un territoire. À fin 2019, sur les 2042 personnes volontaires identifiées depuis le début de l'expérimentation sur les dix territoires expérimentaux, 1481 ont trouvé une solution à leur privation d'emploi : soit au sein d'une entreprise à but d'emploi (922 personnes ont été embauchées depuis début 2017), soit au sein du marché de l'emploi local. Sur les dix territoires habilités, le Fonds d'expérimentation a conventionné une nouvelle EBE en 2019, Inserfac EBE sur le territoire de Thiers. Fin 2019, 12 EBE participaient ainsi à l'atteinte de l'exhaustivité sur les territoires expérimentaux. Une deuxième entreprise a également ouvert sur le territoire de la Métropole européenne de Lille début 2020, La Pioche. La plupart ont opté pour des statuts associatifs, trois sont des Sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic) et une est une Société anonyme (SA) avec un agrément Entreprise solidaire d'utilité sociale (Esus). Elles produisent toutes des emplois supplémentaires en réalisant des travaux utiles à partir des savoir-faire des personnes privées durablement d'emploi du territoire. Au cours de l'année 2019, on remarque une progression des activités liées à la transition écologique (en termes de salariés positionnés sur ces activités). L'ensemble des activités a dégagé un chiffre d'affaires total supérieur de plus de 40% à celui de 2018. Cumulées, les EBE ont développé un chiffre d'affaires de plus de 2,7 millions d'euros en 2019¹. En valeur relative par équivalent temps plein, le chiffre d'affaires progresse de 15% et atteint 4 600 € par ETP en 2019².

L'EXPÉRIMENTATION EN CHIFFRES AU 31/12/2019



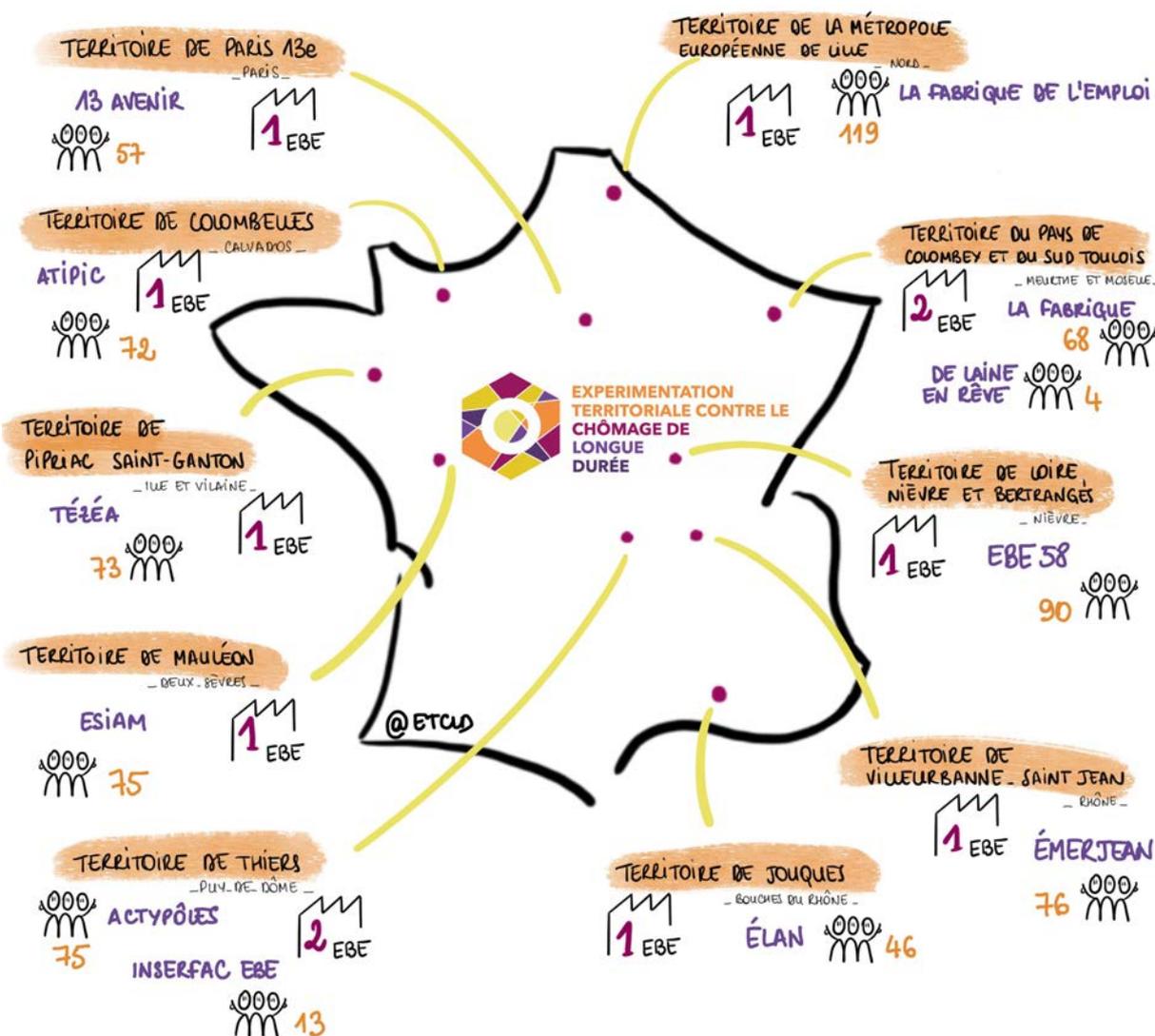
¹ Projections du chiffre d'affaires total 2019 au premier trimestre 2020.

² Idem.

LE POINT SUR LES TERRITOIRES

Zoom sur les entreprises à but d'emploi

POINT SUR LE PROJET DANS LES 10 TERRITOIRES AU 31/12/2019



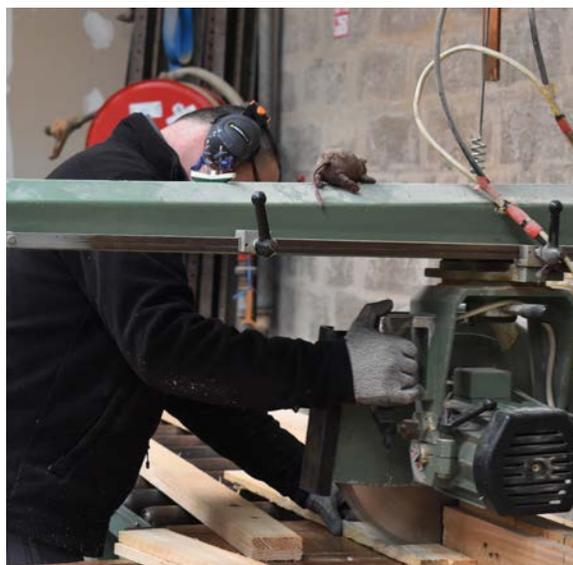
922

C'est le nombre de SALARIÉS EMBAUCHÉS DANS LES EBE DEPUIS LE DÉBUT DE L'EXPÉRIMENTATION.

Au 31 décembre 2019, il y avait 768 salariés conventionnés dans les 12 EBE.

LE POINT SUR LE PROJET

Évaluations interne et externe : plusieurs rapports publiés en 2019



La loi 2016-231 d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée a prévu l'évaluation interne et externe du projet.

L'évaluation interne est confiée au Fonds d'expérimentation. Après *un premier bilan intermédiaire* publié en octobre 2018, le Fonds a produit *un deuxième bilan* en septembre 2019. Ce dernier met en lumière que la triple conviction de départ est à nouveau vérifiée, que trois territoires sont parvenus à l'exhaustivité et que la dynamique territoriale apparaît toujours essentielle pour le succès de l'expérimentation. Il pointe trois sujets clés pour le succès du projet. Le premier concerne la formation des salariés. Le deuxième le management de l'expérimentation, avec une clarification nécessaire des rôles respectifs des comités locaux pour l'emploi (et leur équipe projet), des conseils d'administration des EBE et des directions des EBE. Le troisième porte sur le modèle économique des EBE.

L'évaluation externe de l'expérimentation a fait l'objet de deux rapports publiés en novembre 2019. L'un rendu par le Comité scientifique d'évaluation, institué par la loi d'expérimentation, qui propose une évaluation intermédiaire avant un bilan final prévu pour début 2021, l'autre élaboré conjointement par les Inspections générales des finances et des affaires sociales, qui propose une évaluation économique de l'expérimentation. Plusieurs recommandations formulées par le Comité scientifique d'évaluation dans son rapport recourent les enseignements tirés par le Fonds et viennent éclairer l'expérimentation. Ces deux rapports préconisent la mise en œuvre d'une deuxième phase expérimentale et valident l'impact positif, tant humain que financier, du projet sur la situation des personnes et de la collectivité. Leur lecture montre toutefois qu'ils ne prennent pas véritablement en compte le projet de société pour « le droit d'obtenir un emploi » par la création d'emplois supplémentaires sur les territoires engagés. Par ailleurs, dans le rapport IGAS-IGF, plusieurs hypothèses et modes de calcul des coûts/bénéfices sont contestables. Le Fonds et l'association Territoires zéro chômeur de longue durée ont ainsi produit *un rapport d'analyse* en réponse à ces deux publications. Ces trois documents participent au « diagnostic partagé » voulu par la Ministre du Travail, TZCLD et le Fonds d'expérimentation pour préparer la deuxième loi.

Mise en œuvre des conclusions du bilan du Fonds

Le pilotage du projet sur les territoires, objet d'un suivi précis

Courant 2019, l'équipe expérimentale (composée du Fonds d'expérimentation et des acteurs des territoires habilités : comités locaux pour l'emploi et entreprises à but d'emploi) s'est réunie régulièrement pour partager et doter son action d'outils de pilotage communs. Ces derniers permettent, à la fois, de suivre l'avancée globale du projet et de formaliser les stratégies locales de mise en œuvre de l'expérimentation. Chaque territoire a ainsi projeté sa feuille de route pour atteindre l'exhaustivité : complémentarité des activités développées, non-sélection des personnes embauchées, nombre d'EBE nécessaires, mise en œuvre d'une organisation inclusive dans les entreprises... Côté entreprises à but d'emploi, ces rendez-vous de pilotage visent à faire le point sur l'organisation du travail, l'animation des équipes salariées et les trajectoires économiques, en détaillant leur prévision de chiffre d'affaires, leurs projections d'embauches, de charges, de coûts complets... Le suivi détaillé du modèle économique des entreprises a également permis d'éclairer les échanges avec la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) pour l'attribution de nouveaux fonds d'amorçage pour l'année 2019.

Ces rendez-vous et les outils communs mis en place contribuent, plus largement, au suivi et au pilotage du projet, garantie supplémentaire de sa réussite et nécessité absolue avant le passage à l'échelle prévu dans le cadre de la 2^e étape expérimentale en préparation.

LE CHIFFRE D'AFFAIRES DES EBE EN PROGRESSION

Le modèle économique des EBE, s'il n'est pas encore stabilisé, permet déjà de mettre en évidence une trajectoire positive de l'évolution des grands ratios pour la majorité des EBE. En effet, le Fonds observe une progression significative du chiffre d'affaires, une stabilisation des coûts complets, une réduction du reste à financer et une continuité dans la production d'emploi supplémentaires, malgré une diminution très importante des « autres produits » (financements exceptionnels) sur les trois premières années expérimentales.

La difficulté, à ce stade, est de faire la distinction entre ce qui relève du coût conjoncturel lié à la création et au démarrage de la structure (qui nécessite des fonds d'amorçage) et ce qui relève du coût structurel de la production d'emplois (coût en rythme de croisière).

Accent mis sur la formation des salariés et leur montée en compétences

L'accès à la formation est possible dès lors que la situation professionnelle des personnes se stabilise. Ceci est rendu possible en particulier grâce au recours au contrat à durée indéterminée à temps choisi et à la valorisation des savoir-faire de chacun (compétences mises au service du développement des activités). L'adaptation de l'emploi à chacun permet également de se projeter tout en ayant des risques mesurés et identifiés.

En 2019, le Fonds d'expérimentation a établi une analyse ayant pour objectifs de :

- établir un état des lieux du développement de la formation au sein des EBE,
- recenser les pratiques,
- identifier les difficultés,
- formuler des propositions,
- préciser les besoins (actions et budgets).

Aujourd'hui, les entreprises à but d'emploi mettent en place les solutions pour répondre favorablement aux besoins, qu'ils émanent des salariés eux-mêmes, des attentes de l'entreprise pour développer de nouvelles activités ou des exigences des clients. En 2019, le gouvernement a décidé de soutenir l'accès à la formation et la montée en compétences des salariés des EBE en leur permettant de mobiliser l'enveloppe supplémentaire du plan d'investissement dans les compétences de l'insertion par l'activité économique (PIC IAE).

L'année 2020 sera donc une nouvelle étape dans la mise en place d'actions permettant aux salariés de développer leurs compétences, en interne ou en ayant recours à des opérateurs extérieurs.



L'Agefiph et le Fonds, partenaires en faveur de l'inclusion dans l'emploi

Une convention a été conclue en 2019 entre l'Agefiph et le Fonds d'expérimentation pour le soutien du projet dans sa première phase expérimentale. Ce partenariat vise à expérimenter un modèle simplifié d'accès à l'offre d'intervention de l'Agefiph au regard de la structure managériale et du nombre de salariés en situation de handicap concernés dans les entreprises à but d'emploi. Cette coopération pilote a pour objectif d'explorer des méthodologies transférables au-delà des EBE à des entreprises de petite et moyenne taille. C'est donc un bon exemple de l'effet d'accélération des politiques publiques induit par le projet.

Le partenariat repose sur six axes de coopération :

1. soutenir l'accueil et l'intégration de personnes handicapées dans les EBE existantes ou nouvellement créées sur les 10 territoires menant l'expérimentation ;
2. développer le management inclusif en répondant aux besoins d'accompagnement des directions des EBE et de leurs salariés ;
3. permettre l'amplification des recrutements à venir en préparant les équipes et en simplifiant l'accès aux aides, aux adaptations et aménagement des conditions de travail ;
4. participer à la montée en compétences des salariés en situation de handicap au sein des EBE en facilitant l'accès à la formation ;
5. capitaliser les bonnes pratiques afin d'étendre la dynamique inclusive au sein des projets émergents ;
6. participer à l'information, à la sensibilisation et à la communication auprès des projets émergents en vue de la 2^e étape expérimentale.



Ce partenariat a permis la mise en place d'une aide simplifiée forfaitaire attribuée aux EBE qui présentent un taux de salariés bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE) supérieur au taux légal (6%). La convention est conclue jusqu'au terme de l'expérimentation mise en œuvre par la loi du 29 février 2016. Elle fera l'objet de révisions annuelles, pour suivre l'avancée du partenariat et attribuer l'aide en fonction des embauches ou de l'aboutissement des demandes de reconnaissance.

L'ÉQUIPE EXPÉRIMENTALE, CHEVILLE OUVRIÈRE DE L'EXPÉRIMENTATION

Réunions mensuelles et visites de territoires : un travail conjoint permanent

L'équipe expérimentale est constituée des territoires expérimentaux (comités locaux pour l'emploi et entreprises à but d'emploi) et de l'équipe du Fonds. Elle a pour mission, à travers la mise en œuvre de l'expérimentation, de préciser le référentiel commun de l'expérimentation pour éclairer et, le cas échéant, l'ajuster. Elle se réunit en plénière tous les mois et travaille sur différents thèmes : la formation et la montée en compétence des salariés, le management inclusif dans un collectif de travail, le modèle économique des entreprises à but d'emploi, l'impact territorial du projet, l'exhaustivité, la complémentarité, la privation d'emploi...

En 2019, l'équipe expérimentale s'est réunie **9 fois**.



C'est le nombre de **JOURS PASSÉS PAR L'ÉQUIPE DU FONDS SUR LES TERRITOIRES EXPÉRIMENTAUX** en 2019. Ce qui représente, en moyenne, 10 jours par mois. Au total, 73 visites de territoires ont été effectuées sur l'année.



L'ÉQUIPE EXPÉRIMENTALE, CHEVILLE OUVRIÈRE DE L'EXPÉRIMENTATION

Deuxième édition des rencontres de l'équipe expérimentale à Mauléon

Les 9, 10 et 11 juillet derniers, la 2^e édition des Rencontres de l'équipe expérimentale s'est tenue à Mauléon. Après une première édition à Thiers en septembre 2018, cet événement a, une nouvelle fois, permis la rencontre des salariés des EBE, des équipes projet, des membres des CLE, des élus...



Environ 200 personnes représentant les territoires expérimentaux ont participé à ces trois jours d'échanges et de partage d'expérience. Le programme a été élaboré par un groupe composé de salariés d'EBE, du Fonds et de représentants des CLE. La première journée a été rythmée par l'accueil des participants et des travaux sur les fondamentaux du projet et sur le management participatif. La deuxième journée, consacrée à la visite des différents sites de l'Esiam, EBE mauléonnaise, a permis à chacun de découvrir l'organisation des différentes activités, de la mise en œuvre aux perspectives de développement expliquées par les salariés de l'Esiam. Chacun a pu comparer et identifier de bonnes idées ou des pistes d'amélioration à mettre en œuvre sur son territoire. Lors de la troisième journée, le Fonds d'expérimentation a partagé les premières conclusions du bilan intermédiaire avec l'assemblée. Cette dernière journée a aussi été celle de la remise du manifeste rédigé par les salariés des dix territoires en amont de l'événement et finalisé à cette occasion pour appeler à une 2^e étape expérimentale. Festivités, rires et moments de détente ont rythmé ces trois jours de rencontre.

➔ [Retour complet sur l'événement](#)

METTRE EN ŒUVRE LE DROIT À L'EMPLOI POUR TOUS !

Au fil des trois jours, les participants ont finalisé collectivement **un manifeste pour appeler à une 2^e loi**. Les signataires mettent en avant les effets positifs du projet sur les 10 territoires expérimentaux :

- les impacts de la reprise d'emploi ;
- l'implication des personnes dans le projet ;
- la création d'activités utiles au territoire ;
- la mise en œuvre et la pérennisation d'une dynamique de territoire.

À travers ce manifeste, les signataires appellent au maintien de la dynamique d'expérimentation sur leur territoire et à la mise en œuvre du droit à l'emploi pour tous en élargissant le projet à davantage de territoires. Il a été remis à Louis Gallois, président du Fonds qui l'a transmis à Laurent Grandguillaume, président de l'association TZCLD.



LA 2^E ÉTAPE EXPÉRIMENTALE SE PRÉPARE

Le projet Territoires zéro chômeur de longue durée a été pensé en trois étapes : une première avec un nombre restreint de territoires expérimentant sur 5 ans, la deuxième prolongeant la démarche sur ces premiers territoires et l'étendant à de nouveaux en tenant compte des enseignements, la troisième ouvrant la possibilité à tout territoire qui s'en donnerait les moyens de mettre en œuvre le droit à l'emploi pour tous. Dans son *dernier bilan*, le Fonds confirme que « la dynamique de l'expérimentation est liée à son extension », pour les territoires expérimentaux qui « y trouveront la visibilité qu'ils recherchent sur leur avenir », pour « enrichir les pratiques, permettre de mieux apprécier la diversité des situations et augmenter la probabilité de succès » mais surtout pour poursuivre l'objectif du projet : « assurer le droit à l'emploi pour tous ».

La deuxième étape est en cours de construction et le Fonds participe, aux côtés de l'association TZCLD, aux échanges réguliers avec le ministère du Travail. Les modalités de cette nouvelle phase seront définies à l'aune des enseignements tirés de la première afin d'améliorer les conditions expérimentales. Ainsi les conditions à réunir pour mettre en œuvre le droit d'obtenir un emploi sur un territoire seront précisées et complétées dans le prochain cahier des charges. Seront détaillés aussi les moyens et modalités de financement identifiés comme nécessaires à la réussite du projet.

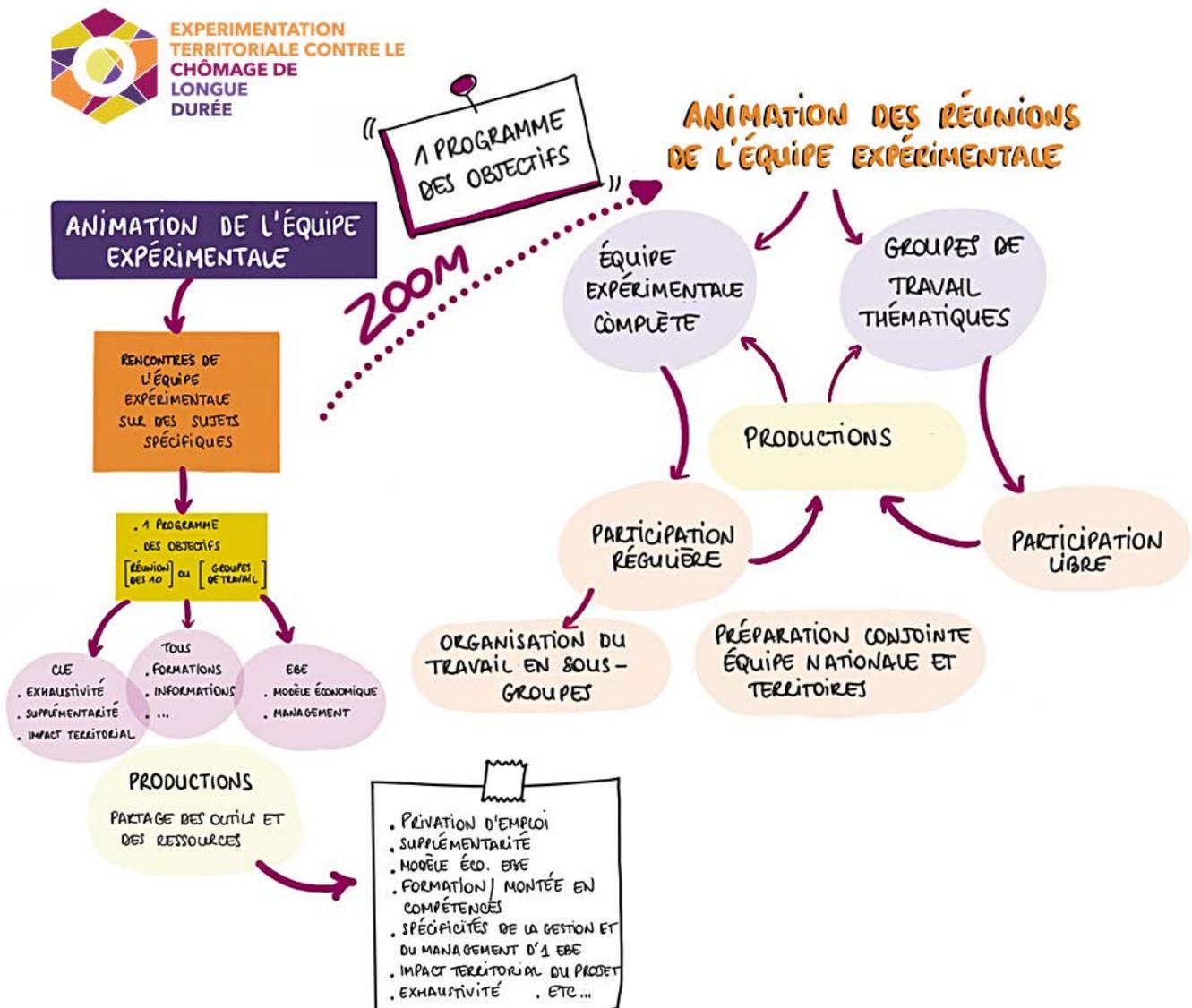


2020 : ANNÉE CHARNIÈRE POUR L'ÉQUIPE EXPÉRIMENTALE

L'année 2020 est une année charnière pour l'équipe expérimentale qui cherche à éclairer la poursuite et l'extension de l'expérimentation.

Un programme de travail a ainsi été défini pour chercher à formaliser, au regard des trois premières années d'expérimentation, les concepts et les points clés de la conduite du projet sur les territoires. Cette feuille de route de l'équipe expérimentale vise à mettre en commun les pratiques des territoires et des entreprises à but d'emploi sur un ensemble de sujets : complémentarité des activités, privation durable d'emploi, management inclusif, formation et montée en compétences des salariés, évaluation de l'impact territorial, modèle économique des EBE...

Par ailleurs, pour le Fonds d'expérimentation, cette année 2020 est aussi celle de la réflexion et de la préparation de ce que pourrait être, dans une deuxième phase expérimentale, le pilotage du projet et l'organisation du Fonds pour mener cette mission.



LE SITE INTERNET FAIT PEAU NEUVE

Plus fonctionnel et enrichi en contenu, le nouveau site de l'équipe expérimentale est en ligne depuis **juin 2020**.

SIÈGE SOCIAL :
76 rue du Faubourg Saint-Denis
75010 Paris

SIÈGE ADMINISTRATIF :
8 rue de Saint-Domingue
44200 Nantes

Tél. 02 85 52 49 56
contact@etcl.d.fr
www.etcl.d.fr



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