

CRÉATION D'UNE 2^e UNITÉ D'EBE



SEPTEMBRE 2020



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

SOMMAIRE

Objectifs	1
Facteurs clés de réussite pour la création d'une unité d'EBE	1
1. Qu'est-ce qu'une entreprise à but d'emploi ?	2
2. Contribuer à l'atteinte de l'objectif d'exhaustivité	3
3. Les premières unités d'EBE.....	3
4. Les nouvelles unités d'EBE	4
5. Les exemples d'Inserfac EBE et de la Pioche	6
6. Travail préparatoire à la création d'une unité EBE.....	7



OBJECTIFS

- Tirer les enseignements de la pratique expérimentale des 10 territoires pour la création d'unités d'EBE
- Éclairer les territoires habilités dans leur travail d'organisation de la production d'emploi pour atteindre l'objectif d'exhaustivité (notamment dans la phase de création de nouvelles unités d'EBE)
- Éclairer les territoires volontaires pour s'engager dans le projet Territoires zéro chômeur de longue durée (transmission de la production de l'équipe expérimentale à TZCLD)

FACTEURS CLES DE REUSSITE POUR LA CREATION D'UNE UNITE D'EBE

1. Nécessaire appropriation des enjeux et fondamentaux du projet par les acteurs impliqués dans la gouvernance de l'unité d'EBE (outils mobilisables : formation proposée par l'OF TZCLD / accompagnement par le CLE / partenariat et co-construction...),
2. Gouvernance claire et intégrée dans l'écosystème local alimentant le consensus et prévoyant l'articulation entre le CLE et les différentes unités EBE (gestion de la liste des volontaires, prévention de la concurrence entre EBE...),
3. Embauche rapide de la ou des personnes en charge de la direction de la future unité d'EBE (profil entrepreneurial / direction d'entreprise) pour qu'elle participe à la phase de préfiguration en travaillant avec les futurs salariés,
4. Avantage majeur du lien ou de l'adossement à une structure existante (bénéfice du savoir-faire en termes d'organisation du travail et de gestion d'entreprise),
5. Indispensable identification précise des moyens matériels nécessaires (locaux / matériel / outils gestion...) et formalisation du plan d'investissement avec budget,
6. Nécessaire projection du business plan par activité (capacité de production en ETP, coût de production, prévisionnel de chiffre d'affaires, implantation / utilité pour le territoire).

1. QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE A BUT D'EMPLOI ?

Les Entreprises à but d'emploi sont des entreprises à but non lucratif qui ont pour objet la production d'emploi. Leur pilotage économique et opérationnel et leur management est tourné vers l'optimisation du produit emploi.

C'est à travers l'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée que cette dénomination a été introduite.

Ces entreprises doivent notamment remplir « les conditions fixées aux articles 1er et 2 de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire »¹.

Les EBE peuvent ainsi être des :

1. coopératives,
2. mutuelles,
3. associations,
4. sociétés commerciales avec l'agrément « entreprises solidaires d'utilité sociale (ESUS) ».

Aujourd'hui, 13 EBE sont conventionnées sur les 10 territoires expérimentaux sous les statuts suivants :

Territoire / EBE	Statut	Nombre
Colombelles - Atipic Jouques - Elan Jouques Mauléon - ESIAM Paris 13 - 13 Avenir Pipriac Saint Ganton - TEZEA Premery - EBE 58 MEL - La Fabrique de l'emploi MEL - La Pioche (créée à partir d'une association existante) Thiers - Inserfac EBE (lien avec un ACI existant)	Association loi 1901	9
Colombey les belles - De laine en rêves (SARL) Colombey les belles - La Fabrique (SA) Thiers - Actypôles (SAS)	SCIC	3
Villeurbanne - Emerjean	SAS agrément ESUS	1

¹ Article 1 - Loi n° 2016-231 du 29 février 2016 d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée

2. CONTRIBUER A L'ATTEINTE DE L'OBJECTIF D'EXHAUSTIVITE

Le Comité local pour l'emploi (CLE), responsable du pilotage de l'expérimentation pour l'atteinte de l'exhaustivité sur le territoire, détermine la stratégie du territoire pour produire les emplois nécessaires en réponse au besoin de la population. Ainsi, selon le nombre de personnes privées durablement d'emploi et selon la stratégie retenue, une ou plusieurs unités d'EBE peuvent être proposées par le CLE au conventionnement avec le Fonds d'expérimentation.

L'objectif de l'EBE dans l'expérimentation TZCLD est de produire des emplois adaptés aux personnes privées durablement d'emploi (PPDE) du territoire. Les contraintes sont celles de recruter, sans sélection et de manière chronologique, les volontaires pour réaliser des travaux utiles et supplémentaires.

L'expérience des 10 territoires nous indique que pour garantir un management inclusif et donc une adaptation du travail aux personnes, les unités de travail ne peuvent pas être trop importantes. Aussi, certaines EBE définissent une organisation interne par pôles pour garder une taille de collectif de travail de référence limitée (unité de sens).

Malgré la structuration interne des EBE par collectifs de travail, selon le nombre de PPDE sur le territoire, le CLE pourra dans son plan d'atteinte de l'exhaustivité prévoir le besoin de plusieurs unités EBE. C'est également une façon de porter collectivement le droit à l'emploi sur le territoire.

Dans le cas où plusieurs unités d'EBE sont proposées au conventionnement, et particulièrement quand qu'elles sont portées par des structures distinctes, l'articulation entre les unités de production d'emplois doit être prévue par le CLE. Il est en effet indispensable pour la bonne mise en oeuvre de l'expérimentation que le recrutement des personnes volontaires et le développement des activités soient menées de manière complémentaire et non concurrente.

3. LES PREMIERES UNITES D'EBE

En 2017, les premiers conventionnements d'EBE sur les territoires expérimentaux ont été basés sur la création de nouvelles structures dédiées spécifiquement à l'expérimentation. Leur création a fait l'objet sur les territoires d'un travail de co-construction et d'une organisation de travail partagée entre les équipes-projets des CLE, les futures équipes de direction, des futurs salariés et parfois des partenaires locaux de l'ESS.

La création de structures ad-hoc est liée à la particularité de cette première phase expérimentale et aux caractéristiques des parties prenantes des territoires pionniers. La nouveauté de l'objet « EBE » et l'incertitude liée au caractère expérimental ont pu décourager l'engagement d'acteurs préexistants sur le territoire.

Après les premières années d'expérimentation, les premières EBE ont rapidement atteint un seuil de taille limite. Cette phase a entraîné un ralentissement des embauches et poussé les territoires à se poser à nouveau la question des moyens nécessaires à l'atteinte de l'exhaustivité et donc de la création de nouvelles unités d'EBE.

4. LES NOUVELLES UNITES D'EBE

Les cas de figure présentés ici ne constituent pas une liste exhaustive des possibilités d'organisation mais une analyse des quatre situations observées en réflexion dans les territoires expérimentaux. D'autres solutions peuvent être développées au regard de l'écosystème local, c'est au CLE de déterminer la meilleure organisation pour répondre au besoin en emploi du territoire.

	Etablissement secondaire de la 1ere EBE	Conventionnement d'une structure de l'ESS/IAE existante	Création d'une nouvelle structure de l'ESS	Création d'un <u>groupement d'employeurs</u>
Forme juridique	Identique au premier établissement	Libre (coopérative, mutuelle, asso, ESUS)	Libre (coopérative, mutuelle, asso, ESUS)	Association ou coopérative
Entité juridique nouvelle ?	Non	Non	Oui	Oui
Modèle de gouvernance	Identique au premier établissement	Identique à la structure porteuse	Nouvelle gouvernance	Nouvelle gouvernance
Recherche de financements	Limité car il n'y a pas de nouvelle entité juridique créée, à cibler sur le développement des nouvelles activités. Attention à la limite du statut SCIC / mécénat privé.	Limité car il n'y a pas de nouvelle entité juridique créée, à cibler sur le développement des nouvelles activités. Attention à la limite du statut SCIC / mécénat privé.	Ouvert car création d'une nouvelle entité juridique. Attention à la limite du statut SCIC / mécénat privé.	Ouvert car création d'une nouvelle entité juridique. Attention à la limite du statut SCIC / mécénat privé.
Type de financement mobilisable	Lié au développement de l'activité ou du projet porté par le nouvel établissement	Lié au développement de l'activité ou du projet porté par la structure existante et conventionnée en EBE	Large, aussi bien pour la création d'entreprises que pour le développement de projet	Large, aussi bien pour la création d'entreprises que pour le développement de projet
Besoin en fonction supports	Facilement mutualisable avec le premier établissement	Facilement mutualisable avec la structure existante	A définir en fonction de la taille de l'EBE envisagée (mutualisation avec 1ere EBE ou dotation en propre)	A définir en fonction de la taille de l'EBE envisagée (mutualisation avec 1ere EBE ou dotation en propre)
Articulation territoriale	Pas de complexité car pas d'acteur supplémentaire sur le territoire expérimental	Définition à revoir de l'articulation entre le CLE, l'EBE "historique" et la nouvelle EBE. Dans le cas où la structure porteuse est une SIAE, l'articulation entre les missions SIAE et les missions EBE doit être réfléchie (cohabitation de statuts différents pour les salariés, ...)	Définition à revoir de l'articulation entre le CLE, l'EBE « historique » et la nouvelle EBE	Définition à revoir de l'articulation entre le CLE, l'EBE « historique » et la nouvelle EBE

<p style="text-align: center;">Avantages</p>	<ul style="list-style-type: none"> + rapidité de mise en oeuvre + gouvernance déjà formée 	<ul style="list-style-type: none"> + rapidité de mise en oeuvre + bénéfice de l'expérience, savoir faire en organisation du travail, fonctions support, etc. + gouvernance déjà formée 	<ul style="list-style-type: none"> + possibilité de créer un nouveau type d'EBE (culture d'entreprise, choix et types de management, ...) + possibilité de bénéficier de financements liés à la création d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> + possibilité de créer un nouveau type d'EBE (culture d'entreprise, choix et types de management, ...) + possibilité de bénéficier de financements liés à la création d'entreprise + implication des acteurs du territoire dans la production d'emploi supplémentaire + lien avec les acteurs économiques renforcé
<p style="text-align: center;">Inconvénients</p>	<ul style="list-style-type: none"> - besoin de penser l'organisation du travail par unités autonomes pour garantir un management inclusif, etc. - difficulté pour trouver de nouveaux financements 	<ul style="list-style-type: none"> - besoin de penser l'organisation du travail par unités autonomes pour garantir un management inclusif, etc. - difficulté pour trouver de nouveaux financements 	<ul style="list-style-type: none"> - mobilisation d'une nouvelle gouvernance, sauf si filialisation et partage de tout ou partie du CA de la 1ere EBE - prévoir l'articulation entre les 2 EBE 	<ul style="list-style-type: none"> - mobilisation d'une nouvelle gouvernance - solidarité financière entre les membres qui peut être un frein à leur engagement

5. LES EXEMPLES D'INSERFAC EBE ET DE LA PIOCHE

	Inserfac EBE (Thiers)	La Pioche (MEL)
Solution choisie	Création d'une nouvelle structure de l'ESS adossée à une SIAE existante (ACI)	Conventionnement d'une structure de l'ESS existante avec modification de l'objet statutaire
Forme juridique	Association loi 1901	Association loi 1901
Entité juridique nouvelle ?	Oui	Non
Modèle de gouvernance	Nouvelle gouvernance empruntée pour partie à l'association mère Inserfac, porteuse d'ACI sur le département	Pas de changement avec le conventionnement EBE
Modèle économique et activités	Les activités développées sont, pour partie, les mêmes que celles des ACI de l'association mère Inserfac (plutôt activités de production en atelier). Le modèle économique est donc en partie déjà connu.	L'EBE a été créée sur l'activité principale d'épicerie solidaire. Son modèle économique a été travaillé avec la Fabrique de l'emploi depuis le début de l'expérimentation car des salariés y étaient mis à disposition depuis plusieurs années. Une nouvelle activité est en cours de démarrage (voiturier parking pôle eurasanté).
Besoin en fonction supports	Mutualisation avec l'association mère Inserfac	Propre à la structure d'origine / économie d'échelle
Articulation territoriale avec la première EBE	Les EBE coopèrent étroitement, du fait notamment de leurs bâtiments mitoyens ce qui obligent les contacts. La logique du CLE est de construire le plus de coopérations possibles entre les EBE, à l'image de l'offre de service croisée proposée aux salariés des deux EBE (ex possibilité de profiter du garage solidaire ou du lavage de voiture pour les salariés des deux EBE). Possibilité de complémentarité lorsque des travaux sont proposés à l'une ou l'autre des EBE.	Le conventionnement de la Pioche en tant qu'EBE intervient après plusieurs années de travail sur le terrain avec la Fabrique de l'emploi. Ce lien se matérialisait jusqu'alors par des contrats de mise à disposition. La Pioche entre au capital de la SCIC Fabrique de l'Emploi et l'équipe projet au niveau métropolitain est organisée de façon hebdomadaire. A terme, si d'autres EBE émergent, l'objectif est de faire converger la gouvernance des EBE (vis-à-vis du projet) au sein de la Fabrique de l'Emploi.
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> + diversification du parcours et de l'offre d'Inserfac sur le département + opérationnalité rapide du fait de la duplication d'activités déjà pratiquées par l'association mère + réduction du coût et du temps d'amorçage du fait de la mutualisation d'une partie des ressources de l'association mère (fonctions supports, direction...) + bénéfice de l'expérience en organisation du travail et gestion de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> + opérationnalité de la structure et son fonctionnement du fait de sa préparation avant conventionnement + déport d'une partie du coût d'amorçage sur la première EBE (incubation) + génération d'un chiffre d'affaires pour la Fabrique de l'emploi pendant la phase de préparation au conventionnement + bénéfice de l'expérience en organisation du travail et gestion de l'entreprise
Inconvénients	- Nécessité de trouver des financements pour une partie de l'amorçage en dehors de ceux prévus pour l'expérimentation (investissement)	- Nécessité de trouver des financements pour une partie de l'amorçage en dehors de ceux prévus pour l'expérimentation (investissement) même si activité peu gourmande en investissement.

6. TRAVAIL PREPARATOIRE A LA CREATION D'UNE UNITE EBE

Une autre étape s'engage, une fois les personnes privées durablement d'emploi rencontrées par le CLE et leurs compétences / savoir-faire identifiés au travers des questions suivantes :

- que savez vous faire ?
- qu'aimez vous faire ?
- qu'êtes vous prêts à apprendre ?
- quelles sont vos contraintes (disponibilité horaire, problématiques de santé, ...) ?

Toute création d'une unité d'EBE nécessite le recrutement dès que possible de la personne qui sera en charge de sa direction. En effet, le travail préparatoire avec les futurs salariés est primordial. La phase d'émergence de l'unité doit donc être financée.

La création de l'unité de travail sera d'autant plus rapide que son organisation aura été projetée en détails :

- prévisionnel d'activité (identification des partenaires et clients, coût de production, chiffre d'affaires...),
- organisation matérielle des activités (bâtiments, véhicules, matériel...),
- organisation des équipes (responsabilités, répartition des tâches, planning, stratégie de montée en compétence...),
- organisation administrative et financière (structure porteuse, comptabilité analytique, contrats de travail...).

Ce travail doit permettre de déterminer la capacité de production d'emploi de l'unité.

La future équipe de direction doit réunir les compétences multiples indispensable au pilotage d'une entreprise : entrepreneuriat, management / animation d'équipe, gestion administrative et financière, développement d'activité / développement commercial. Elle peut être composée à partir des compétences disponibles sur le territoire, identifiées auprès des PPDE, mais peut également être complétée par des compétences recrutées à l'extérieur pour garantir l'opérationnalité de l'unité EBE.

La particularité d'une EBE nécessite une approche inclusive et bienveillante du management garantissant l'accueil inconditionnel et l'intégration de tous les PPDE aux collectifs de travail.

SIEGE SOCIAL :

76 rue du Faubourg Saint-Denis
75010 Paris

SIEGE ADMINISTRATIF :

8 rue de Saint-Domingue
44200 Nantes

Tél. 02 85 52 49 56
contact@etcd.fr
www.etcd.fr



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