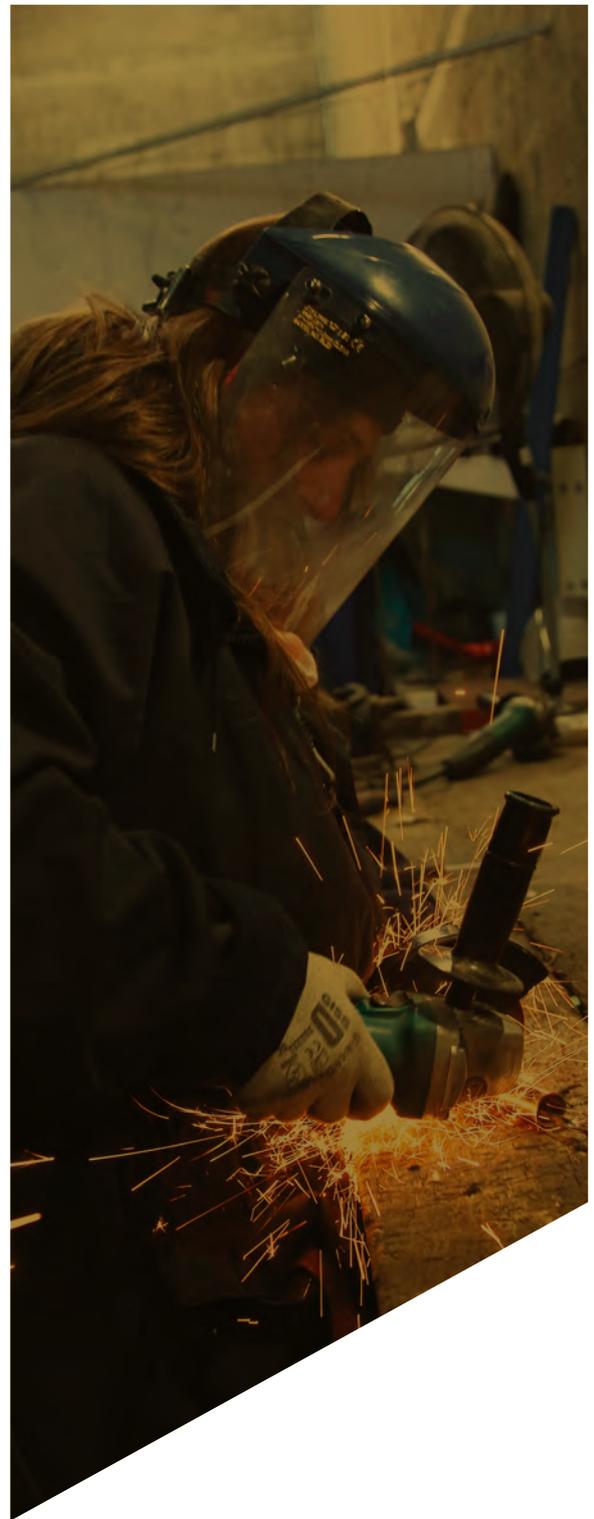

Bilan final de la 1^{re} étape expérimentale

Un pas supplémentaire
pour le droit à l'emploi

Annexes



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

Annexes

TERRITOIRE DE JOUQUES	2
TERRITOIRE DE COLOMBELLES	15
TERRITOIRE DE PIPRIAC ET SAINT-GANTON	26
TERRITOIRE DU PAYS DE COLOMBEY ET DU SUD TOULOIS	37
TERRITOIRE ENTRE NIÈVRE ET FORÊTS	47
TERRITOIRE DE LA MÉTROPOLE LILLOISE	53
TERRITOIRE DE THIERS	71
TERRITOIRE DE VILLEURBANNE	89
TERRITOIRE DE PARIS 13^e	104
TERRITOIRE DE MAULÉON	117

TERRITOIRE DE JOUQUES



EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE

173

PERSONNES
PRIVÉES
DURABLEMENT
D'EMPLOI (PPDE)



AU 31/12/20

IDENTIFIÉES DEPUIS LE DÉBUT
DE L'EXPÉRImentation



NOMBRE DE
VOLONTAIRES

AU 30/06/21

5

EMBAUCHES



SALARIÉS PAR MOIS
DEPUIS L'OUVERTURE
DE(S) EBE(S)

1,40



STATUTS

1 ASSOCIATION LOI 1901



AU 30/06/21

NOMBRE DE SALARIÉS
EN EBE

47

AU
TOTAL

ACTIVITÉS

AU 31/12/20



EN % DES
ETP CONVENTIONNÉS

21 %

DÉVELOPPEMENT DU TISSU
ÉCONOMIQUE LOCAL

COHÉSION SOCIALE

4 %

38 %

TRANSITION
ÉCOLOGIQUE

SUPPORTS

37 %

CHIFFRE
D'AFFAIRES



AU 31/12/20

VALEUR ABSOLUE

183 459 €

MOYEN PAR ETP

5152 €

Territoire de Jouques

Bilan final de la première expérimentation



Jun 2021

Le bilan du territoire de JOUQUES de sa première expérimentation

Quel bilan le Comité local pour l'emploi tire-t-il de la 1ère étape expérimentale ?

Contexte :

La situation très particulière liée aux Elections Municipales de 2020 a fortement impacté l'expérimentation, la mission régaliennne du CLE, sa dynamique territoriale et l'activité de l'EBE.

Les élections municipales ont demandé un temps d'appropriation de l'expérimentation à la nouvelle municipalité et d'acculturation à l'équipe projet du Comité Local, notamment en termes de réorganisation.

Dans ce contexte particulier, le comité local s'est mobilisé pour :

- maintenir le lien avec les personnes privées durablement d'emploi,
- recréer le lien avec l'EBE Elan,
- maintenir la dynamique collective avec tous les acteurs de l'emploi et institutionnels,
- et aussi, organiser la sortie du confinement.

La crise sanitaire, COVID19, a également fragilisé la mise en œuvre des actions sur cette première étape de l'expérimentation, le processus s'est trouvé ralenti en raison de ce contexte.

Plus largement, l'instauration d'un Comité Local de la période allant de 2014 aux élections de 2020 a permis de mettre en œuvre une gouvernance territoriale. Le Comité Local étant le garant des principes fondateurs du projet à travers ses différentes commissions « emploi », « non-concurrence » et « évaluation ».

De même, sur cette période, l'équipe projet a constitué un réseau d'acteurs de l'emploi, à la fois résidents du territoire, mais aussi institutionnels autour de l'expérimentation. Il s'est appuyé sur les instances de l'emploi existantes sur la commune (CECE, CCAS) afin de gérer d'une manière pérenne localement l'accueil des personnes souhaitant intégrer le projet Territoires Zéro Chômeur. Ce sont sur ces instances, que s'est appuyée la nouvelle municipalité afin de faire redémarrer le comité local après les élections municipales.

Moyens de la Commune de Jouques :

La Commune de Jouques a fait de l'emploi un axe fort de son action politique, avec pour objectif premier d'apporter à toute personne privée d'emploi les outils et moyens lui permettant de retrouver le chemin du monde du travail. C'est d'ailleurs l'une des raisons qui l'a amenée à se porter candidate à l'expérimentation « Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée ».

Le travail initié et porté depuis de nombreuses années s'appuie à la fois sur l'existence d'un Bureau Municipal de l'Emploi, ou BME, mais également sur la Commission Extra Communale de l'Emploi, ou CECE, créée par délibération du 24 septembre 2012, et dont la configuration actuelle a été validée par délibération du 28 avril 2014.

La CECE, comprend à la fois des élus et des bénévoles, qui accompagnent des demandeurs d'emploi sans se substituer aux acteurs de l'emploi mais en complémentarité avec une organisation ad hoc.

Les membres du Comité Local ont suivi les réflexions nationales et précédé ou accompagné les actions locales. Ils ont appris à comprendre l'angle de vue des autres membres en s'appuyant sur ces forces en présence.

Le bilan que le Comité Local tire de la première étape expérimentale est le suivant :

L'exhaustivité et la dynamique dans laquelle s'est inscrite Jouques, a permis à l'EBE Elan de créer des emplois manquants ou/et supplémentaires.

Les DELD ont constitué une des prérogatives du Comité Local, celui-ci a poursuivi tout au long de l'expérimentation ses actions à destination des personnes privées durablement d'emploi par des approches personnalisées, collectives et individuelles.

Le Comité Local n'a cessé sa communication envers les demandeurs d'emploi, que ce soit en direct ou au travers de ses partenaires de l'emploi.

En 2010, la Commission Extra Communale pour l'Emploi (CECE), est née sur la commune. Elle a contribué à créer un terreau favorable pour l'expérimentation TZCLD et vient en complément du Bureau Municipal de l'Emploi de la commune.

- Mise en œuvre d'une instance de gouvernance territoriale,
- Répartition des rôles avec l'EBE,
- Mise en place de commissions constituées d'institutionnels et de bénévoles,
- Mise en place d'un système de file d'attente,
- Mise en place de lieu de réflexion concernant les principes de l'expérimentation,
- Accueil de 313 personnes intéressées par l'expérimentation,
- Process d'entretiens,
- Des acteurs institutionnels sont activement impliqués,
- Une 10e d'acteurs institutionnels gravitent autour de l'expérimentation,
- Les instances communales (particulièrement la CECE), socle de l'expérimentation dans le temps,
- Du financement FSE.

Quels ont été les évènements marquants de cette première étape ?

Toutes les étapes ont été des événements marquants pour la commune, notamment lors :

- Juillet 2014 : constitution de la première équipe projet
- Mars 2015 : réunion de tous les partenaires pour présenter le projet
- 2015 : arrivée de la Direccte, Pôle emploi, la Région et le Département
- Janvier 2016 : participation des DELD aux études de faisabilité
- Février 2016 : vote de la loi d'expérimentation
- Juin 2016 : recrutement du premier directeur de l'EBE
- Novembre 2016 : territoire retenu comme territoire volontaire
- Avril 2017 : démarrage de l'EBE
- Janvier 2018 : animation de la file d'attente (réunions hebdomadaires / études de faisabilité)
- Janvier – mars 2018 : démission du premier directeur
- Mars 2018 : arrivée de la deuxième directrice
- Août 2018 : démission de la deuxième directrice
- Août 2018 : arrivée du troisième directeur
- Décembre 2018 : départ de la cheffe de projet
- Septembre 2019 : inauguration des nouveaux locaux
- Juillet 2020 : nouvelle municipalité
- Octobre 2020 : Remobilisation des acteurs institutionnels, DREES (ex Direccte, le Département, la Région, la Métropole, Pole Emploi etc...
- Novembre 2020 : Etat des lieux de file d'attente

- Décembre 2020 : vote de la loi d'extension de l'expérimentation
- Janvier 2021 : réflexions autour de nouvelles activités
- Février 2021 : réunion des acteurs de l'emploi et remise en route des différentes commissions

Les changements provoqués par le projet

Quels changements l'expérimentation a-t-elle provoqué sur le territoire de JOUQUES :

- 48 chômeurs de longue durée ont retrouvé un emploi,
- création d'une entreprise devenue le premier employeur de la Commune,
- réponse à des besoins non satisfaits sur le territoire,
- mise en œuvre d'une démarche de développement durable territorial.

Après 5 ans riches et un peu « désordonnés » notamment dans les rapports entre le CLE et l'EBE, il convient de trouver une nouvelle dynamique. Celle-ci passe, entre autres, par un pilotage plus ferme de l'ensemble de l'expérimentation, sous l'égide de la municipalité, acteur central du territoire. Ce pilotage doit garantir une certaine stabilité de la place des acteurs dans l'expérimentation, et mieux intégrer celle-ci dans la dynamique territoriale.

L'EBE (Elan) est devenue le premier employeur privé du territoire. Ses activités se sont développées en partant du potentiel de compétences des PPDE, des opportunités de la commune. Une nouvelle étape doit être franchie pour garantir l'exhaustivité sur le territoire, la stabilisation des activités existantes et le développement de nouvelles activités, en phase avec la promotion d'un nouveau modèle économique pour le territoire.

Les perspectives pour la Commune de Jouques

Dans les perspectives en discussion se situe la contribution d'Elan à une politique de mobilité douce sur le territoire. Le développement des activités agricoles et maraîchères devrait dynamiser l'emploi, y compris au sein d'Elan (en tenant compte des contraintes, notamment en termes de santé) des PPDE. La commune veut développer un tourisme vert, qui peut doper des activités déjà présentes au sein d'Elan. Enfin, l'enjeu de la réduction des déchets, notamment via le compostage pourrait offrir à Elan une nouvelle activité.

Ces perspectives supposent une coordination renforcée entre l'EBE et le CLE (sous la houlette de ce dernier, afin d'éviter les dérapages négatifs des cinq premières années) avec l'objectif d'inscrire pleinement l'expérimentation dans une dynamique territoriale alliant développement économique et développement social.

Les enjeux de la 2e étape expérimentale

Forte de ce constat établi, la Commune de Jouques souhaite prioritairement recruter, dès cette année 2021, un **chargé de mission opérationnel** pour accompagner la 2^{ème} étape de l'expérimentation. Sa fiche de poste s'articulera entre animation du projet sur le territoire et relais du Fonds de l'Expérimentation au niveau national. Ce chargé de mission est un élément très fort de redynamisation du projet.

Cette volonté d'ancrer durablement la deuxième étape expérimentale se matérialisera par ailleurs par :

- L'ouverture d'un espace entièrement dédié à l'accueil des demandeurs d'emploi. La Collectivité a fait le choix de réhabiliter un local qui accueillera, dès le moins de janvier 2022, les acteurs de l'emploi (bénévoles de la CECE, permanences PLIE, Mission Locale, bureau du (ou de la) chargé(e) de mission, ...) et les demandeurs d'emploi (démarches, entretiens, ...).
- La mise en place de chantiers d'insertion construits autour de l'identité agricole de notre territoire. Cette voie alternative permettra, sans conteste, d'enrichir l'offre d'emploi proposée aux demandeurs. Plusieurs pistes sont en cours de réflexion.
- Le développement d'un partenariat autour de l'emploi de droit commun jusqu'alors peu valorisé. Ce partenariat prendra la forme de permanences régulières en commune (PLIE, Mission Locale, ...) et d'échanges constructifs entre les acteurs engagés dans la démarche auprès des demandeurs d'emploi de la Commune (BME, CECE).

Les enjeux de la deuxième étape expérimentale, pour le territoire de Jouques :

- La mise en œuvre d'une gouvernance territoriale stabilisée et engagée,
- l'équilibre à trouver entre les différentes instances de l'expérimentation,
- la stabilisation de la démarche d'accueil des PPDE, indépendante des changements politiques / de personnes,
- le développement d'une nouvelle filière d'activité au sein de l'expérimentation par l'insertion,
- la répercussion sur le développement économique territorial & social.

La démarche d'accueil des demandeurs d'emploi et plus particulièrement des Personnes Privées Durablement d'Emploi doit s'appuyer sur une procédure claire et robuste qui définit un cheminement identique pour tous les demandeurs quelle que soit leur provenance (directe ou en prescription par un acteur de droit commun). L'accueil et le processus, s'appuie sur deux entités existantes et pérennes : le Bureau Municipal de l'Emploi (BME) et la Commission Extra-Communale de l'Emploi pilotées toutes deux par l' élu en charge de l'emploi.

L' élu chargé de l'emploi peut saisir le Comité Local de l'expérimentation TZCLD pour un demandeur qui répond aux critères d'éligibilité à l'expérimentation. Si le Comité Local reconnaît le demandeur éligible à l'expérimentation, le demandeur doit rentrer dans le processus établi (document d'entrée sur l'expérimentation et d'un engagement du PPDE sur l'expérimentation).

La logique de « Parcours » et le suivi périodique sont mis en place pour aider le PPDE à atteindre ses objectifs en vue :

- de rentrer à l'EBE (Elan),
- de montée en compétences & Parcours formation,
- de l'obtention d'un emploi hors EBE.

Le financement du Comité Local

Le Comité Local doit pérenniser un poste opérationnel qui aura pour missions au cours de l'expérimentation :

- le secrétariat général du Comité Local,
- l'animation et la coordination des actions,
- la réalisation d'entretiens individuels avec les DELD volontaires avant leur orientation vers l'entreprise conventionnée,
- le suivi périodique du parcours des DELD embauchés par l'entreprise conventionnée,
- la centralisation des données nécessaires à l'évaluation de l'expérimentation sur le territoire,
- la rédaction de compte-rendu, ateliers, débat etc...

La Mairie de Jouques soutient le Comité Local dans ses besoins logistiques (mise à disposition de salles de réunion, moyens bureautiques et mise à disposition de ressources BME/CECE).

Les conditions d'existence du droit à l'emploi

Quelles sont, pour le CLE de JOUQUES, les conditions pour faire exister le droit à l'emploi sur le territoire ?

- Priorité à la structuration économique du territoire,
- Le droit à un employeur (mais pas que l'EBE...),
- Faire vivre un droit au salaire.

Le CLE doit engager dès les premières rencontres une dynamique de « Parcours ». L'objectif est de rendre le PPDE acteur de son parcours socio-professionnel en définissant avec lui des objectifs à atteindre avant l'entrée dans l'EBE et durant son contrat de travail au sein de l'EBE. Le but étant de ne pas fixer les PPDE dans l'EBE mais bien d'utiliser l'EBE comme un tremplin dans un parcours réfléchi.

Les conditions d'existence du droit à l'emploi passent par :

- un accueil de toute personne privée d'emploi selon la procédure définie au chapitre 3 du présent bilan,
- un suivi périodique afin d'aider le demandeur d'emploi (y compris les PPDE) dans son parcours afin de retrouver un emploi durable,
- la constitution d'un réseau avec les entreprises locales (y compris EBE) et plus éloignées de la commune afin de créer des liens afin de privilégier l'emploi des demandeurs d'emploi de la commune,
- la mise en place de formations pour les demandeurs d'emploi répondant au mieux aux besoins des entreprises locales (y compris EBE) et du réseau cité précédemment.

Conclusion :

La participation des acteurs aux réunions du Comité Local doit également renforcer les liens et doit permettre de travailler dans la même direction.

Amplifier l'accompagnement par la mobilisation plus importante de l'offre de formation.

L'ambition de créer de l'emploi sur mesure à partir des projets des chômeurs peut ne pas trouver de réponse.

En partant du principe que « Chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi » puisque de nombreux besoins ne sont pas satisfaits, le CLE doit rendre attractif ce projet

Un travail commun entre le CLE et ses partenaires (Pôle emploi, pôle d'insertion, PLIE, Mission Locale, Cap emploi...) **doit encore s'amplifier, il n'est pas efficient.**

EBE ELAN Jouques

Territoire de Jouques

Bilan final de la première expérimentation



Le 1^{er} juin 2021

Le bilan de l'EBE ELAN JOUQUES de sa première expérimentation

Quel Bilan l'EBE tire-t-elle de la 1^{ère} étape expérimentale ?

Ce que nous pouvons tirer de cette 1^{ère} étape expérimentale est tangible ; c'est un projet social fabuleux, une aventure humaine insoupçonnée qui révèle des compétences, des talents et des personnalités que le marché classique de l'emploi ne permet pas de discerner. C'est un projet de démocratie territoriale car nous sommes un acteur plein et entier dans le tissu social et économique de notre commune avec un enjeu clé : le retour à l'emploi. Nous avons réussi à faire de l'emploi un droit pour tous (genèse de l'expérimentation) ; c'est un véritable challenge relevé au vu des contraintes économiques de ce territoire rural où la composition économique sectorielle se limite à l'agriculture, l'artisanat, le commerce, loin des bassins d'emploi, dépourvus d'industries ou de pôles d'activités et donc de locaux adéquats.

Nous pouvons nous réjouir car l'ADN de l'expérimentation est de fédérer, et cela a été un pari réussi. Un grand nombre d'acteurs décisifs pour l'avancée du projet ont répondu présents, créant du lien et de la cohésion entre les acteurs : les DELD, la municipalité de Jouques, les institutionnels locaux, l'ensemble des collectivités territoriales de l'emploi, de la formation et de l'ESS, l'Etat, les entreprises et associations locales ainsi que les habitants. Cette transversalité a permis de donner sens au concept expérimental, d'articuler des actions directrices, de donner des perspectives pour la création du consensus et ensuite d'impulser la montée en puissance du projet.

Une démarche participative qui a permis de s'organiser, de définir les besoins et activités à développer toujours dans l'esprit initial de l'expérimentation... De plus, l'aspect multidimensionnel du projet en fait un catalyseur de mesure sur l'impact socio-économique de son territoire.

A mesure de son avancée, nous observons indéniablement que l'expérimentation est créatrice de valeur ajoutée. Au travers de sa cheville ouvrière, l'entreprise à but d'emploi (l'EBE), elle participe au développement économique du territoire et de son attractivité, elle contribue au développement durable, elle est sans nul doute génératrice de richesses. Grâce à la créativité des salariés, les activités diverses non concurrentielles développées par l'EBE - touristiques et culturelles, services aux personnes, entretiens extérieurs, débarrasement de déchets verts, recyclerie, vides maisons, créations de l'atelier bois - la capacité d'innovation, les actions collectives... permettent de proposer des solutions sur mesure. L'entreprise s'adapte aux demandes spécifiques des entreprises et des habitants ; cela affermit les relations, la solidarité et renforce la cohésion sociale. ELAN Jouques est devenue la première entreprise de la commune et nous en sommes très fiers. L'expérimentation met également en exergue le potentiel de développement économique du territoire et maille celui-ci de manière directe et indirecte.

Du côté de l'emploi, au lancement de l'expérimentation, on comptait 240 DELD sur le territoire de Jouques, et 140 ont exprimé un intérêt pour le projet ; ce sont près de 50% de ces DELD volontaires répondant aux critères définis par le CLE qui ont pu intégrer l'EBE locale. La formation initiale et continue des DELD reste un axe majeur pour la poursuite de leurs vies professionnelles ; un grand nombre d'entre eux ont bénéficié d'une formation correspondant à leurs attentes. A ce jour, 30 % des DELD, devenus salariés de l'EBE, ont quitté la

structure, soit pour un autre emploi, un départ en retraite soit pour créer leur propre entreprise ; une belle réussite pour ces personnes éloignées de l'emploi et qui ne vivaient que des minimas sociaux.

Néanmoins les années à venir doivent nous amener à avoir une réflexion sur quelques problématiques :

- L'équilibre économique non pris en considération au départ est une contrainte à ne pas sous-estimer car l'embauche non calibrée peut amener l'EBE à la faillite. Une EBE a un rôle social et économique, les deux doivent rester à l'équilibre ;
- La sous-activité est également un point majeur à traiter ; il semblerait qu'il faille embaucher seulement si l'EBE a la capacité d'occuper tous les salariés pour éviter l'ennui et un sentiment d'inutilité ;
- La fragilité psychologique et sociale de certains salariés de l'EBE est à prendre en compte, par des professionnels de cet accompagnement : nos directeurs doivent être épaulés dans ce domaine par des professionnels sociaux et des psychologues. L'anticipation sur ce sujet est primordiale ;
- Un management trop horizontal et collaboratif doit être requalifié pour faire progresser les choses, mais également le mode de gouvernance générale doit porter à réflexion afin de coller au mieux au projet initial. La sortie d'un chômage de longue durée où l'on n'a plus confiance en soi est une situation dans laquelle on pense que plus rien ne nous correspond : cela nécessite une ambiance sécurisante en passant par un management collaboratif mais organisé ;
- Les locaux sont indispensables pour se lancer dans une aventure comme celle-ci ; toutes les règles du code du travail sont applicables ; il ne faut pas l'oublier, nous sommes des EBE donc des entreprises soumises aux mêmes règles et devoirs que les entreprises conventionnelles ;
- Le Comité Local et ses partenaires apportent une vision à long terme ; ils sont le ciment qui permettra le développement et l'ancrage de l'expérimentation, pour à terme faire de l'EBE une entité autonome. Les échanges avec tous les membres du comité local réunis régulièrement est impératif pour créer des échanges d'idées sans dogme et avec lucidité. L'animation de la file d'attente par le Comité Local, tant en apport de personnes éligibles qu'en recherche d'activités en corrélation avec les compétences des DELD est indispensable pour permettre à l'EBE de se projeter ;
- grâce au soutien des municipalités successives, l'émancipation de l'EBE est un grand succès ; il faut continuer ; les DELD et les salariés sont au cœur du projet ; leur engagement et abnégation sont une chance pour la pérennisation du projet.

Quels ont été les événements marquants de cette première étape ?

- La période AVANT le vote de la première loi, avec la mobilisation des PPDE qui retrouvent l'envie d'avoir une activité au lieu de rester chez eux en devenant des acteurs du projet et du collectif bénévole dans l'attente de cette loi.
- L'habilitation du territoire.
- La création de l'EBE avec les 15 premières embauches.
- Les changements de Direction et de Présidence.
- La construction des locaux en grande partie grâce aux salariés et à la mise à disposition du terrain par la Mairie ainsi que les financements de la Métropole et des fondations d'entreprises
- L'intégration des nouveaux locaux enfin aux normes et adaptés aux activités.
- ELAN Jouques qui devient la première entreprise de Jouques en ayant embauché 70 salariés dont 23 ont pu retrouver un CDI, reprendre leur activité d'auto-entrepreneur et même finir leurs carrières sereinement au sein de l'EBE avant de partir pour une retraite méritée en ayant participé à cette grande aventure collective et en transmettant leurs savoir-faire.
- L'atteinte de l'exhaustivité.
- L'obtention de notre reconnaissance d'intérêt général et d'utilité publique qui nous a permis de rester ouvert pendant la crise du COVID et a conforté la position de l'EBE comme acteur du lien social et de la dynamique territoriale grâce à la motivation des salariés à venir travailler.
- Le changement de municipalité qui implique un consensus de tous les acteurs du territoire.

- La reconnaissance de notre travail et le soutien de la presse au travers de multiples reportages télévisés locaux et nationaux, des articles dans les quotidiens et les nombreuses sollicitations d'acteurs de l'ESS du territoire des Bouches-du-Rhône et de la Région SUD qui citent en exemple notre projet et notre structure.
- La valorisation de notre commune par les rencontres nombreuses de territoires postulants à la deuxième loi permettant la rencontre d'élus, un rayonnement de notre commune à l'échelle nationale, voir européenne.
- La rencontre de notre Directeur avec notre ministre du travail E. Borne qui a pris connaissance de
- l'impact de TZCLD sur une commune. « Il y a l'AVANT TZCLD et il y a l'APRES »

La place de l'EBE ELAN JOUQUES sur le territoire de Jouques

Comment percevez-vous la place de l'EBE sur le territoire ? Cette place a-t-elle évolué au cours de la première expérimentation ?

En 2018, beaucoup de doutes persistaient autour du projet. Nous étions peu considérés, l'entreprise n'avait pas sa place pour certains qui véhiculaient des idées reçues non fondées. Après un gros travail de rencontre des professionnels, des habitants... et une montée en compétences des salariés et des prestations, nous sommes aujourd'hui reconnus comme une entreprise compétente avec des prestations de qualité qui s'en ressentent au niveau de la satisfaction des bénéficiaires.

Grâce à la création et au maintien de certaines activités perdues (comme la reproduction de clé), l'EBE a créé des activités interstitielles permettant aux habitants de notre commune d'avoir des services et prestations de proximité, qui n'existaient plus sur le village.

Par nos actions comme les visites du village pour les enfants et leurs aînés lors de la semaine bleue, la création des boîtes à livres dans le village et la bibliothèque, les services auprès de nos enfants, à la cantine, à la sortie des écoles, les écoles ont pu rester ouvertes lors du COVID ; les apéro-goûters, les braderies, les marchés de Noël, les liens avec nos habitants se sont renforcés et cela a permis la reconnaissance de l'EBE en tant qu'entreprise utile au territoire. Nos salariés réalisent des petits travaux notamment chez les personnes âgées qui retrouvent du lien social.

Ils ont participé à la création de leur entreprise en respectant l'environnement, en étant à la pointe de la transition écologique et en faisant une entreprise accueillante.

La boutique permet de venir chiner, donne de l'animation au cœur du village et permet l'acquisition d'objets recyclés pour tous les budgets.

Le site Jouquesbox.fr a été créé puis animé par les salariés, afin de mettre en valeur et vendre les produits des agriculteurs, apiculteurs, créateurs... du territoire tout en faisant la promotion de leurs sites de productions et leurs propres sites internet.

Avec 47 salariés l'EBE ELAN Jouques est le plus gros employeur de Jouques et c'est en tout 65 familles de Jouques qui bénéficient ou ont bénéficié de cette chance. À la suite du changement de municipalité, il a fallu démontrer que l'entreprise est fiable, que ses salariés sont compétents et que l'expérimentation est un véritable atout pour le territoire. Un travail de fond en collaboration avec la municipalité est en cours ; Monsieur le Maire, attaché au projet, et nos partenaires soutiennent l'expérimentation dont les bénéficiaires sont les habitants de Jouques volontaires.

Nous restons dans une position confiante, d'autant plus que la satisfaction des habitants, concernant notre offre de services, est excellente, même si tout peut encore s'améliorer.

Les enjeux de la 2e étape expérimentale pour l'EBE ELAN

- Une notoriété encore plus grande du projet TZCLD au niveau national et ainsi une reconnaissance du

travail exemplaire fait sur les 10 premiers territoires.

- Un impact plus conséquent face aux institutions de notre région en étant plusieurs à se présenter pour les solliciter.
- Un décret plus avantageux et équitable entre les territoires qui permettra de nous concentrer sur des sujets plus constructifs et ambitieux plutôt que sur un avenir économique à court terme, et de garder notre objectif de mettre à égalité nos deux missions : le volet social et le volet économique.
- Une harmonisation des pratiques pour que toutes les EBE parlent le même langage, même si chaque territoire est différent.
- Une chance supplémentaire de 5 ans pour démontrer à tous que le dispositif de lutte contre le chômage et la précarité fonctionne, que l'on crée une dynamique sociale et économique des territoires en offrant le droit à l'emploi pour tous.
- À la suite du COVID, les réunions explicatives du projet à la population, en collaboration avec le CLE, restent à faire ainsi que les réunions du comité local dans son intégralité pour retrouver la richesse du débat démocratique qui doit vivre pour redonner aux DELD la possibilité d'avoir le choix d'un nouveau départ.
- A trop vouloir faire rentrer les gens dans des catégories administratives, on les empêche de créer.
- Les travailleurs pauvres doivent aussi avoir leur chance : micro-entrepreneurs (qui gagnent en moyenne 260 € par mois, INSEE 2019) les temps partiels « subis » (750 euros mensuels, DARES 2013), l'intérim (durée moyenne des missions 2 semaines).
- Une coordination systémique entre les EBE existantes permettrait de travailler sur les bonnes pratiques et nous devons amplifier cette synergie, très riche puisque chaque territoire est unique.

Les conditions du bon fonctionnement de l'EBE ELAN JOUQUES, pour remplir sa mission de production d'emplois supplémentaires

- Une implication forte du Comité Local qui anime une file d'attente en motivant les PPDE, qui sont les bénéficiaires de ce projet, avec des recherches de nouvelles activités liées à leurs compétences et qui participent à des formations en lien avec cela ;
- « Il faut sans cesse se réinventer et faire travailler tous les acteurs en complémentarité. C'est au Conseil d'Administration et au CLE de trouver de nouvelles activités pour avancer » - « Le consensus ne doit pas être « mou » on ne peut pas être d'accord sur tout mais il faut échanger pour créer des richesses ». L.Grandguillaume ;
- La démarche CLE/EBE doit faire changer le regard des acteurs économiques, des publics et des habitants sur cette richesse multidimensionnelle de TZCLD qui permet au CLE d'avoir une offre complète pour le territoire et pour tous les DELD volontaires ;
- Une collaboration CLE/EBE plus fluide et constructive, en pleine confiance et apolitique ;
- Des idées concevables de nouvelles activités occupant plusieurs ETP et générant un chiffre d'affaires convenable pour la pérennité de l'EBE ;
- Finir la construction complète des locaux pour avoir l'espace nécessaire pour développer des activités nouvelles en répondant aux besoins de nos habitants et poursuivre l'embauche de tous les DELD volontaires ;
- Développer notre programme de formations sur 3 ans pour tous nos salariés présents et à venir ;
- Avoir toujours la capacité de répondre aux urgences sociales de nos DELD ;
- Mettre en place un soutien social systématique avec des acteurs sociaux professionnels financés par des fondations ;
- Faire monter en puissance nos Coordinateurs, qui sont des DELD, qui ont évolué et qui embrassent des nouvelles fonctions qui développent leurs compétences managériales et organisationnelles afin que notre direction puisse elle aussi avoir du temps pour sa stratégie de développement de l'EBE et l'atteinte d'un équilibre économique tout en offrant le droit à l'emploi pour tous.

Territoire de JOUQUES

Bilan des salariés d'Elan & PPDE du territoire
Bilan final de la première expérimentation



Le 11 juin 2021

Qu'attendiez-vous comme changements, avant d'entrer dans l'EBE, pour vous et pour votre territoire ?

« A titre personnel, je m'attendais à un emploi qui me permette d'équilibrer notre budget et de revenir vers une activité rémunérée après un long congé parental. »

« Après plus de 2 ans de chômage, à mon âge, je me posais beaucoup de questions sur mon avenir professionnel, intégrer ELAN m'a permis de remettre le pied à l'étrier et de renouer avec mon premier métier et de retrouver une activité et la confiance en moi que j'étais en train de perdre. »

« Un emploi, une condition sociale saine pour moi, faire partie d'un projet révolutionnaire et prometteur pour mon territoire. »

« Je recherchais un emploi stable, de pouvoir évoluer, aménager mes horaires » « Rencontrer des gens. »

« J'attendais pour mon territoire de rendre service aux clients, de créer des activités nouvelles. »

« Pour le territoire, j'attendais une dynamisation économique du territoire grâce à l'EBE et aussi des effets positifs dans le domaine social. »

« Développer des activités sociales utiles et abordables à tous. »

« Personnellement j'attendais que nos projets voient le jour pour contribuer à la sauvegarde de la planète, et que la commune devienne un exemple, que les prises de conscience écologiques se multiplient.

« Changer le monde avec un projet utopique qui nous a fait rêver »

« Développer des activités écolos, correspondants à nos valeurs »

« C'était le défi de partir de zéro » « Créer un lieu de travail à proximité »

« Créer un modèle d'entreprise différente des autres »

« Dynamiser le territoire au niveau économique en permettant à certains d'entre nous de pouvoir reconsommer local »

Quels changements le projet a-t-il provoqué pour vous et pour votre territoire ?

« Je pense que l'arrivée du projet TZCLD à Jouques a permis d'embaucher beaucoup de personnes qui n'auraient pas trouvé du travail ailleurs et qui pour certains étaient en détresse et/ou en grande difficulté financière. C'est extraordinaire de voir des personnes revenir vers le monde du travail, tisser des liens entre eux et s'épanouir dans des tâches nouvelles et même monter en compétence grâce aux formations proposées. »

« J'ai pu intégrer ce projet à un moment de ma vie où j'étais en plein doute car je n'imaginai pas mon retour à l'emploi après 15 ans d'arrêt aussi difficiles. Ce qui était compliqué c'était l'éloignement de Jouques des zones

d'activités et le manque de transports. Il y a aussi le fait qu'il n'est pas motivant ni rentable de faire de longs trajets pour un emploi à temps partiel. »

« Ce qui m'a tout de suite plu dans ce projet c'est l'approche très différente de celle qu'on trouve habituellement sur le marché du travail. Dans un travail classique, on cherche à « remplir une case », on veut trouver la personne qui correspondra le mieux aux exigences d'un poste. Dans l'expérimentation, on accepte tous les demandeurs d'emploi de longue durée et on monte un projet avec eux. C'est très innovant et très valorisant pour les personnes car du coup on n'est pas un numéro mais on devient acteur. »

« J'ai retrouvé ma dignité alors que j'étais au fond du trou. »

« la découverte de nouvelles activités, de la polyvalence et retrouver des dons/talents enfouis au fond de soi. »

« la découverte du travail en collectif » « Un emploi sur Jouques près de chez moi. »

« Cela m'a apporté un emploi, des rencontres avec des personnes que je n'aurais peut-être pas côtoyées »

« Le projet a pu me faire acquérir des formations, j'ai pu avoir une vie sociale »

« Une qualité de vie professionnelle et personnelle »

« Une fierté de participer à ce projet »

« Pour moi, le changement a été que pour la première fois de ma vie, j'étais prête à m'engager en signant un CDI, je me suis découverte comme « maillon » positif dans le collectif. »

« Je participe plus à la vie du village depuis que je suis salarié de l'EBE. »

« Une confiance en soi. J'ai pu exprimer mes idées et travailler sur celles des autres. Je pense avoir été utile à mon territoire. »

« Pour le territoire, je pense que nous apportons une aide à plusieurs niveaux et du lien social qui étaient nécessaires. »

« Grâce à la Recyclerie, nous avons remarqué un changement des mentalités de la population sur la question du réemploi et nous les sentons plus responsables. »

« Une nouvelle façon de consommer grâce à la Recyclerie »

« Pour mon territoire : Moins de chômeurs, qualité de travail (sécurité, hygiène) changement des locaux. »

« Retrouver un emploi, me sentir utile, retrouver un lien social, travailler dans mon village et aussi pour des personnes du village qui font appel à nous car ils n'ont peut-être pas les moyens financiers de s'adresser à des entreprises. Aider les gens qui sont dans le besoin aussi ou qui sont seuls. »

Que diriez-vous à une personne privée d'emploi qui hésite à venir se renseigner sur le projet TZCLD ?

« Cela dépend des personnes. Il y a des gens qui ont des compétences qui ne correspondent pas à ce projet et qui devraient chercher ailleurs. » ... « Par contre, ce projet est idéal pour des personnes qui reprennent une activité après un arrêt prolongé, un accident de parcours, un problème de santé ou qui n'ont pas de moyen de transport ou qui n'ont pas les compétences ou les diplômes pour trouver un emploi ailleurs. Ce projet est un excellent tremplin grâce aux formations qui y sont proposées mais aussi grâce à la possibilité de prendre un emploi à temps partiel tout en développant une activité en tant qu'autoentrepreneur. »

« C'est aussi une chance pour toutes les personnes qui ont du mal à concilier travail et vie de famille et qui ne sont pas véhiculées ou qui n'ont pas le permis. »

« Le fait de pouvoir décrocher un CDI à temps choisi et de choisir même ses horaires est quelque chose d'unique et une chance ! »

« La diversité des activités permet à la grande majorité des candidats de trouver une activité qui correspond à leur profil et à leurs intérêts. La polyvalence est une force pour Elan mais aussi pour ses salariés puisqu'ils peuvent évoluer et changer de pôle à l'intérieur de l'entreprise. »

*« Qu'elle insiste **LOURDEMENT** auprès de la mairie !!! mais surtout que ce projet est une chance par le fait que ce soit à temps choisi, que travailler dans son village est quasiment un luxe et que c'est une entreprise qui peut aider à développer des compétences ou en acquérir de nouvelles. »*

« Que la personne peut-être former, obtenir un contrat CDI, peut aménager ses horaires, avoir une évolution, peut sortir de l'EBE et trouver un emploi ailleurs, direction très à l'écoute des salariés. »

« De ne pas hésiter. »

« Adresse-toi à la Mairie et sois patient ton tour viendra. »

« Ce projet permet une vision globale des situations de chacun qui arrive à une meilleure compréhension de soi. »

« Cela nous donne le temps et toutes les clés en main de reconstruire un avenir. » ... « À condition de faire l'effort d'assimiler le concept du projet zéro chômeur. »

« Entrer dans une entreprise où il y a de la compréhension, le choix des horaires, la proximité et un CDI à la clef. »

« Qu'elle franchisse le pas, il y a de la place pour tout le monde. Chacun trouve sa place à l'aide des collègues de travail et de l'oreille bienveillante de la Direction. »

« Que le travail effectué est valorisant et c'est un bon moyen pour se découvrir une vocation. »

TERRITOIRE DE COLOMBELLES



EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE

265

PERSONNES
PRIVÉES
DURABLEMENT
D'EMPLOI (PPDE)



AU 31/12/20

IDENTIFIÉES DEPUIS LE DÉBUT
DE L'EXPÉRIMENTATION



NOMBRE DE
VOLONTAIRES

AU 30/06/21

59

EMBAUCHES



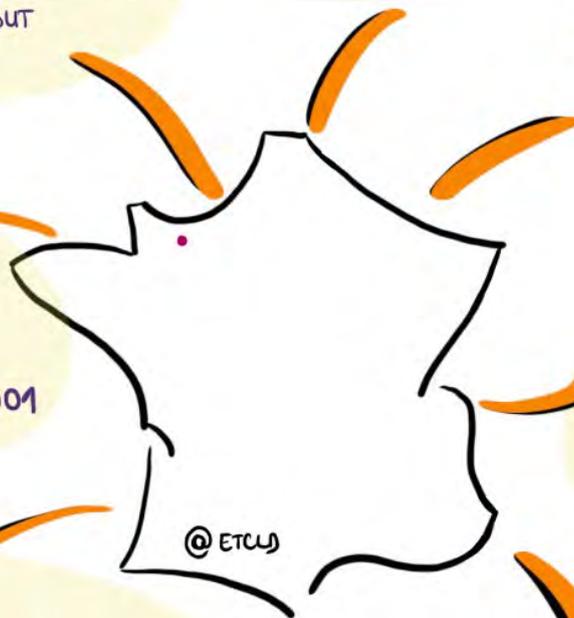
SALARIÉS PAR MOIS
DEPUIS L'OUVERTURE
DE(S) EBE(S)

1,96



STATUTS

1 ASSOCIATION LOI 1901



AU 30/06/21

NOMBRE DE SALARIÉS
EN EBE

82

AU
TOTAL

ACTIVITÉS

AU 31/12/20



EN % DES
ETP CONVENTIONNÉS

39 %

DÉVELOPPEMENT DU TISSU
ÉCONOMIQUE LOCAL

COHÉSION SOCIALE

21 %

40 %

TRANSITION
ÉCOLOGIQUE

CHIFFRE
D'AFFAIRES



AU 31/12/20

VALEUR ABSOLUE

177 271 €

MOYEN PAR ETP

2792 €

Territoire de Colombelles

Bilan final de la première expérimentation



Le 27 mai 2021

Le bilan de la première expérimentation, pour le Comité local de l'emploi

Le comité local pour l'emploi du territoire de Colombelles se réunit de façon trimestrielle depuis 2016. Avec 15 à 20 participants par réunion, c'est une instance vivante où les débats ont toujours été assez nourris : questionnements récurrents sur la territorialité des activités, sur la pertinence d'un accompagnement à la sortie de l'EBE, sur la création d'une 2^{ème} EBE

Le CLE est organisé en groupes de travail : commission « vigilance » sur l'examen de la concurrence et de la complémentarité de l'emploi, commission « mobilisation et accompagnement des personnes privées d'emploi », commission communication, commission évaluation, commission formation. Toutes les grandes orientations de l'expérimentation ont toujours fait l'objet de décisions par le CLE, à l'issue d'intenses débats.

Six ans après le démarrage des premiers travaux de réflexion sur TZCLD à Colombelles, le CLE demeure le garde-fou des principes philosophiques de l'expérimentation et du maintien du consensus.

Les membres du CLE, et notamment les membres institutionnels, revendiquent l'approche expérimentale de leur participation. Ils évoquent une construction horizontale des décisions et une contribution très opérationnelle qui semble leur convenir.

Néanmoins, les conditions d'une participation totalement représentative des acteurs du territoire n'ont pas encore abouti. Les structures socio-économiques du territoire (SIAE, entreprises locales, structures de l'ESS évoluant sur le territoire) sont soit absentes, soit très discrètes dans les travaux du CLE. Cette problématique révèle probablement un essoufflement partiel de la dynamique du CLE au fur et à mesure de l'atteinte progressive de l'exhaustivité des embauches et que l'EBE consolide son fonctionnement et ses activités. Cela constitue un enjeu de travail pour la deuxième phase expérimentale.

Quels ont été les évènements marquants de cette première étape ?

La ville de Colombelles, à travers son maire au premier chef, a permis de conduire l'expérimentation et d'investir des moyens tant financiers que techniques et politiques. Son implication a été le gage de la réussite, de la poursuite et du développement de l'expérimentation. En effet, cela s'est traduit par l'association de partenaires structurants, notamment l'ARDES (Association Régionale pour le Développement de l'Économie Solidaire) qui ont permis, par leur expertise ainsi que par leur militantisme, d'asseoir le projet au sein du territoire et de l'inscrire comme un maillon structurant de son action de développement territorial. Le portage politique local a en effet été déterminant et contribue fortement au développement et à la poursuite de la démarche.

On peut distinguer quatre phases durant cette première étape :

2016 : une phase de construction de la dynamique collective et de la candidature du territoire.

C'est l'année de la mobilisation d'une trentaine d'acteurs socio-économiques du territoire, de la construction du consensus, de la mobilisation d'une centaine de PPDE du territoire avec des rencontres publiques, des animations collectives, des accompagnements individuels. Cette étape a permis de dessiner les contours de l'organisation du CLE, des activités à organiser, des besoins en création d'emplois, ...

La participation des futurs salariés a été très intense. Avec l'appui de l'équipe projet et du futur directeur de l'EBE, ils ont rencontré leurs futurs clients et partenaires, construit l'identité de l'EBE, mis en œuvre les moyens techniques nécessaires au démarrage de l'EBE, ...

Elle a notamment été facilitée par la Cellule Emploi qui est devenue un service de la mairie, afin de faciliter l'accompagnement et la mobilisation des PPDE dans le cadre de l'expérimentation TZCLD.

2017 – 2018 : le démarrage de l'EBE et la montée en charge des embauches.

13 personnes ont été embauchées dès le démarrage de l'EBE. Fin 2017, elles étaient 33 et fin 2018, elles étaient 61 ! C'est notamment le fruit d'un travail conséquent du CLE et notamment de l'équipe projet qui a défini, avec les PPDE, les contours d'activités structurantes telles que les activités de maraîchage (10 embauches en décembre 2017) et de recyclage (7 embauches en décembre 2018). L'embauche de ces deux équipes, après plusieurs mois de travail de construction d'activités et de préparation à l'embauche continue de marquer les esprits, même si le manque de moyens (outillage, encadrement) au moment des prises de fonction assombrit un peu le tableau.

Au cours de cette période, l'équipe projet a aussi animé deux modules « culture d'entreprise », sur une durée de 5 à 7 semaines. Ces actions collectives ponctuées de temps d'ateliers, de stages, de visites d'entreprises ... ont été de vrais temps de cohésion de groupe et d'intelligence collective et ont structuré la démarche d'accompagnement des PPDE.

La tenue, le 24 mai 2018, de la « journée des savoir-faire », intégralement organisée par un groupe de 9 PPDE, a été un temps fort important de l'animation du CLE, avec notamment un repas pour 80 personnes préparé entièrement par les PPDE, permettant de rendre visibles ces publics souvent déconsidérés ou méconnus.

2019 : une année de transition et de structuration du projet et de son accompagnement.

C'est l'année du changement de direction de l'EBE et de la refonte de son organisation. Le CLE a surtout été mobilisé autour de l'appui à la structuration de l'organisation de l'EBE. D'une organisation verticale, adaptée à une petite équipe de travail, le CLE a accompagné le passage à l'échelle de l'EBE avec la mise en œuvre de pôles d'activités et de postes d'encadrement intermédiaire.

C'est aussi l'année de la structuration de l'équipe projet avec une définition précise des fonctions de chacun de ses membres.

2020 – 2021 : le passage à l'échelle et la poursuite de la dynamique.

En 2020, malgré la crise Covid, le CLE a continué d'échanger sur les modalités d'atteinte de l'exhaustivité. Après six mois de travail sur la définition d'activités qui permettraient d'embaucher une soixantaine de PPDE pour atteindre l'exhaustivité, le CLE a décidé de confier à l'EBE l'ouverture d'un second établissement qui permettrait d'accueillir 2 pôles d'activités : alimentation et réemploi. Cette décision prise et les activités étant identifiées, le CLE, sur les recommandations du fonds d'expérimentation a fait le choix d'embaucher un chargé de projet (en 2021), en charge de la création des deux nouveaux pôles d'activités qui devraient aboutir sur l'embauche de 10 personnes en juin 2021 et 10 autres en décembre 2021.

Sur cette même période, deux nouveaux modules culture d'entreprise, désormais appelés « objectif zéro chômeur » ont vu le jour. Malgré la crise Covid, un groupe de 10 personnes a été mobilisé, par intermittence en raison des confinements successifs, de février 2020 ... à mai 2021 ! Ce sont elles qui seront embauchées en juin 2021. Gageons que la signature des contrats de travail sera un moment tout particulier dans la vie de l'expérimentation sur le territoire de Colombelles.

Les changements provoqués par l'expérimentation sur le territoire de Colombelles

Le plus grand changement constaté sur le territoire de Colombelles, et souvent évoqué par Marc Pottier, maire de Colombelles et président du CLE, est la visibilité de ceux qui ne l'étaient pas auparavant.

Dès la première rencontre publique en 2016, ce sont presque 100 PPDE qui se sont réunies dans la salle du conseil municipal de Colombelles ! Ces personnes ont été mobilisées par la cellule emploi municipale et Pôle Emploi. Ces temps forts ont permis d'entendre la voix et les témoignages d'habitants Colombellois souvent démunis mais pour autant riches d'idées et d'ambitions pour leur territoire.

Cet engagement des personnes, qu'elles soient désormais embauchées par Atipic ou encore en phase de mobilisation avant embauche se traduit par leur participation en tant que salariées ou en tant que citoyens aux

événements publics locaux, aux instances de concertation telles que le conseil citoyen, aux actions de solidarités locales notamment durant les confinements.

Au-delà de l'offre d'emploi apportée par l'expérimentation, le projet, en proposant des emplois nouveaux, pérennes, a permis d'inscrire les personnes dans de nouvelles temporalités, de reprendre une place dans leur environnement, de reprendre soin d'eux, de régler d'autres problématiques qu'ils rencontraient mais auxquelles ils pouvaient plus difficilement faire face compte tenu de l'absence d'emploi.

Le projet a eu des effets sur le regard porté par certaines entreprises quant à la création d'activités, sur les potentialités existantes en matière d'emploi et a permis aussi d'impliquer quelques entreprises sur la base de valeurs partagées, s'appuyant sur les principes philosophiques de TZCLD.

Enfin, le projet a permis une remobilisation des PPDE qui ont pu retrouver un emploi, une formation, en dehors de l'expérimentation et dans le cadre du droit commun.

Les enjeux de la 2ème étape expérimentale

Cette deuxième étape est charnière dans la mesure où il s'agit aussi bien de créer de nouveaux pôles d'emploi que de consolider les pôles existants et leur vivier d'emplois. Il s'agit aussi de réussir la jonction entre les tenants de la première phase et l'arrivée de nouveaux salariés, qui vont intégrer un projet existant, plus abouti, plus conscient des risques et enjeux à venir.

Sept enjeux prioritaires ont été identifiés :

- **Continuer les travaux d'évaluation :**

- Finalisation des monographies d'activités (travaux, maraîchage, couture, transports).
- Enquête auprès d'usagers et habitants de Colombelles sur la perception de l'expérimentation et des activités d'Atipic.
- Rédaction du rapport d'analyse des entretiens salariés, mise en œuvre d'une méthodologie d'évaluation de la démarche partenariale.

- **Élargissement du CLE :**

Afin de redynamiser le CLE, il s'agit de remobiliser les acteurs qui ne participent pas ou peu aux échanges du CLE et d'aller à la rencontre d'entreprises et associations locales pour aboutir sur une composition du CLE qui soit plus représentative du dynamisme du territoire.

- **Mettre à jour le consensus sur la complémentarité des activités (empreinte territoriale) et l'éligibilité des PPDE (critères) :**

Il s'agit de proposer de nouveaux échanges en CLE sur l'ouverture géographique de la commercialisation de quelques activités d'Atipic, en s'appuyant si possible sur d'éventuelles précisions qui seraient apportées dans le décret d'application de la seconde loi TZCLD. Concernant l'éligibilité des PPDE, il s'agit d'actualiser les principes de sensibilisation de toutes les PPDE à l'expérimentation TZCLD.

- **Mobilisation continue des groupes de travail :**

La période Covid et l'attention particulière posée sur le développement du deuxième établissement (et le recrutement et l'accompagnement du chargé de mission) ont ralenti le rythme de tenue de l'ensemble des groupes de travail du CLE. La mobilisation des PPDE, l'empreinte territoriale des activités, l'évaluation en cours, la formation avant (et après) embauche, la remobilisation du tissu économique local et plus globalement des membres du CLE sont autant de sujets à traiter en groupes de travail dans les mois à venir.

- **Accompagner la création des nouveaux pôles d'activités :**

La mission de création des nouveaux pôles d'activités d'Atipic étant portée par la collectivité, l'équipe projet sera tout particulièrement mobilisée sur ce sujet pendant le 1^{er} semestre et le 3^e trimestre 2021 (recherche de moyens financiers, préparation des PPDE, mobilisation du territoire ...). Il s'agira ensuite d'appuyer l'intégration de ces activités au sein d'Atipic et l'atteinte, idéalement à fin 2022 de l'exhaustivité des embauches.

- **Développement d'un travail commun sur l'accompagnement social des personnes avant et après embauche :**

Sur Colombelles comme sur l'ensemble des territoires, la question de l'accompagnement social des personnes avant et après embauche se pose : logement, famille, santé et addictions, mobilité, endettement, handicap ... Le CLE, notamment via le CCAS de Colombelles, souhaite enclencher un travail d'accompagnement rapproché et global des PPDE et salariés d'Atipic.

Il s'avère qu'au-delà du frein de l'accès à un emploi pérenne, d'autres problématiques sont rencontrées par les salariés et continuent de perturber leur implication dans leur prise de poste. Dès lors, il est nécessaire de prendre en charge tous les autres freins rencontrés par la personne pour lui permettre de retrouver une forme de sérénité. Pour ce faire, il est préconisé qu'un diagnostic global de chaque personne qui le souhaite puisse être fait dans l'objectif tout d'abord de vérifier que les droits dont elle dispose sont bien activés, et que cette démarche puisse permettre d'intervenir aussi de manière préventive.

- **Consolider et enrichir l'équipe projet du CLE :**

La ville de Colombelles a souhaité structurer et diversifier son intervention dans le cadre de l'expérimentation TZCLD. Cela passe par le portage interne depuis mars 2021 du projet via une direction, la direction des solidarités et de la cohésion sociale, qui œuvre aussi bien dans le champ de l'insertion professionnelle que dans le développement de l'accès aux droits. Au portage technique est adossé un portage politique du projet via l'implication forte du cabinet du maire qui assure le lien avec les élus et veille aux orientations politiques et stratégiques de l'expérimentation sur le territoire.

L'absence de financements structurels de l'équipe projet du CLE dans le cadre de la seconde loi d'expérimentation conduira la collectivité à rechercher localement les moyens de l'animation de son comité local. Si une partie conséquente de l'ingénierie de projet sera assumée par la collectivité, sur fonds propres, le recours à une expertise extérieure devra trouver son financement auprès de la région Normandie, de l'État, du département ou de financements privés.

Afin d'assurer une continuité au suivi du projet, et de capitaliser l'ensemble des travaux, expériences et questionnements, la ville souhaite poursuivre sa collaboration avec les partenaires impliqués lors de la phase initiale de l'expérimentation, dans un souci de cohérence et d'enrichissement du projet.

Les conditions d'existence du droit à l'emploi sur le territoire

Une communication la plus large et continue afin d'identifier les personnes privées d'emploi

L'expérimentation vise à supprimer la privation durable d'emploi pour toutes les personnes vivant depuis plus de six mois sur la ville de Colombelles et privées d'emploi depuis plus d'un an. La responsabilité de l'équipe projet est d'abord de communiquer l'information auprès de toutes celles et ceux qui sont concernés par ces critères. Cela passe par la Cellule Emploi, par les partenaires de l'emploi (Pôle Emploi, Mission Locale, Cap Emploi, PLIE), par les partenaires de l'action sociale (CCAS, Conseil Départemental du Calvados) et plus globalement par toutes les structures agissant sur le territoire. Chaque acteur se doit de faire le relais de l'information, sans sélection, pour permettre à chaque personne concernée une libre adhésion à l'expérimentation.

Un accompagnement et une mobilisation des PPDE sur le long terme

Passée l'identification (et le suivi individuel des personnes), est proposé un cadre d'accompagnement des personnes avant l'embauche, qu'elle se passe en EBE ou ailleurs (l'EBE n'étant pas toujours la proposition la plus adaptée au besoin ou au souhait des personnes). S'il est confirmé que nul n'est inemployable, cette affirmation se vérifie à condition de mettre en place un cadre qui permette aux personnes de bien comprendre les fondamentaux de l'expérimentation, la culture du travail en collectif, la nature de l'organisation hiérarchique de l'entreprise et la nécessité d'inscrire son activité professionnelle dans un contexte évolutif nécessitant une constante adaptation au changement. Cet accompagnement individuel et collectif est nécessaire jusqu'à la sortie de chaque personne de la privation d'emploi.

Des activités socialement utiles, pensées avec les PPDE

L'équipe projet, les élus, sont convaincus que la sortie de la privation d'emploi et l'atteinte d'un mieux-être passent par la création d'activités qui serviront à tous, autant les salariés de l'EBE que les usagers des services proposés. Par un travail épanouissant parce que socialement utile et permettant d'améliorer la situation économique des personnes, il apparaît qu'il y a là un vecteur de reprise de confiance en soi, de développement de solidarités (de voisinage, entre collègues, vis à vis des plus précaires ...) d'amélioration de la santé, de la situation de famille, du bien-être et de la qualité de vie, ...

Cette autre approche du vivre-ensemble se transmet notamment par l'implication forte des PPDE durant la période de construction des activités. Si la méthode de travail a évolué depuis 2016, passant d'une approche individuelle (« je développe ma propre activité ») à une approche collective (« nous construisons des pôles d'activités sur lesquels nous nous investirons de façon polyvalente et solidaire »), elle permet de construire, avec les PPDE, les bases d'une société plus juste et plus inclusive.

Une mobilisation large du tissu économique local pour une inscription forte au sein du territoire

Parce que l'EBE n'est pas la solution unique à la suppression de la privation d'emploi et que la collectivité n'est pas seule responsable de la recherche de solutions, il s'avère nécessaire et primordial d'élargir le plus possible l'implication des acteurs économiques locaux pour que chacun puisse identifier et créer les activités qui seront les supports des emplois de demain.

EBE ATIPIC ENG

Territoire de Colombelles
Bilan final de la première expérimentation



Le 3 juin 2021

Le Bilan de l'EBE ATIPIC de sa première expérimentation

La 1^{ère} étape nous a permis de vérifier que les hypothèses du projet n'étaient pas une utopie : les premiers PPDE informés (près de 80) ont été attirés par un tel projet. Ils ont perçu surtout pour ceux qui ont été malmenés par leur expérience de travail ou ceux qui sont assez âgés que c'était peut-être la seule solution pour eux. Cette première étape et particulièrement dans sa phase préparatoire a montré qu'il était possible de co-construire un projet territorial associant élus, services publics, habitants, associations locales, organisations syndicales et demandeurs d'emploi. L'implication très importante de ces derniers pendant plus d'un an avant embauche sans rémunération nous a tous surpris et confirmé la justesse de la démarche. C'est une expérience citoyenne rare...qui conforte l'importance de la fabrique du consensus.

Toutefois nous n'avons pas anticipé de grandes difficultés :

- Démarrage trop rapide avec des locaux mal adaptés, investissement matériel insuffisant et surtout encadrement quasiment inexistant, pourtant indispensable dès qu'on a dépassé les 30 premiers salariés, sur estimation des compétences professionnelles et sociales ;
- Nous avons pu mesurer qu'il ne suffisait pas de proposer un emploi choisi, à durée indéterminée pour résoudre les problèmes humains et sociaux permettant une adaptation à la vie en entreprise : le respect de règles, les relations avec les collègues, le rapport à l'autorité etc... sont aussi importants à appréhender que les compétences ;
- L'embauche très rapide et cependant insuffisante de 60 personnes (au regard de l'objectif d'exhaustivité), à temps choisi, en trois ans a généré de la sous-activité très dommageable à l'enthousiasme des salariés. (voir la 4^{ème} question) ;
- Enfin nous avons vécu des événements douloureux : le licenciement pour faute de 3 salariés et la rupture conventionnelle avec notre premier directeur, mis en grande difficulté par de nombreux salariés ;
- Mais 4 personnes ont pu trouver un emploi sur le territoire, et les formations en interne mises en place contribuent à changer l'ambiance dans l'EBE ; enfin l'amélioration des services rendus ou de la production change le regard des usagers et clients de l'EBE, et par voie de conséquence le climat au sein de l'EBE ;
- Une très nette amélioration de la vie de l'entreprise fut liée à l'organisation du travail par pôle avec des encadrants très solides. Les services rendus sont de meilleure qualité et l'image de l'EBE dans Colombelles est de plus en plus positive malgré quelques dérapages ;
- Sans la pandémie qui a impacté l'activité et le chiffre d'affaires, nous aurions pu atteindre un équilibre satisfaisant ; toutefois, la COVID a eu pour effet positif de renforcer la cohésion et de développer une image positive auprès des Colombellois, grâce à la fabrication par Atipic de masques et d'équipement de protection ;

Enfin, un mot sur la gouvernance : pendant 5 ans le CA s'est réuni en moyenne 5 fois par an, en plus de l'Assemblée Générale Ordinaire, pour ajuster les statuts, nous avons tenu 6 Assemblées Générales Extraordinaires, le bureau de l'association se réunit tous les 15 jours. La participation très active des salariés au CA n'est pas toujours facile, mais très stimulante, cela nous permet d'avancer sur les questions de démocratie dans les entreprises fussent-elles associatives.

La place de l'EBE ATIPIIC sur le territoire de Colombelles

Comment percevez-vous la place de l'EBE sur le territoire ? Cette place a-t-elle évolué au cours de la première expérimentation ?

L'EBE a été portée par le consensus, et les premières propositions d'activités ont été fortement orientées vers les services aux citoyens : logiquement, les PPDE, issues par définition du territoire, avaient une vision précise (et parfois concordantes à leurs situations personnelles) des besoins de la population sur le territoire.

Au fur et à mesure du développement de ces activités, des situations d'insatisfaction des usagers/clients ont démontré que les services proposés nécessitaient de la technicité, de la compétence et une posture professionnelle adaptée.

Ces situations d'échecs, ou de propositions mal abouties/perçues, et quelques personnalités complexes de collaborateurs au sein de l'équipe – au-delà de la sympathie des citoyens pour l'expérimentation et les salariés – ont pu provoquer un fort déficit d'image, et de la défiance envers la structure et l'expérimentation.

La nécessité de générer du chiffre d'affaires, la synergie avec les autres EBE et le réseau national, a orienté la création de nouveaux services porteurs de valeur ajoutée autre que sociétale.

Ainsi, le développement des unités de productions, tels le recyclage, le maraichage, la couture, la petite restauration, voire collective (en élaboration, tout comme le réemploi), mais surtout la consolidation (professionnalisation par la montée en compétences des collaborateurs via la formation, orientation clients-usagers (analyse des besoins, systématisation du retour clients, rapidité de la formalisation, procédure retour devis, développement des compétences par l'outil formatif, la posture professionnelle, le management intermédiaire en charge de la fonction commerciale transversale, le guichet unique (Conciergerie), l'analyse individuelle, etc. (structuration par pôles, etc) ont marqué l'évolution du second temps d'ATIPIIC et ce, depuis 2 ans.

Ce travail sur la qualité des prestations et interventions a réhaussé la marque ATIPIIC qui, de plus, est entrée en résonance avec des événements particuliers. L'épisode de COVID a, en effet, démontré les capacités d'engagement et l'agilité de l'entreprise et des collaborateurs sur la production de masques, les visites aux citoyens, la continuité de la production des légumes, etc. Et ce, dans un souci impérieux de sécurité sanitaire. C'est la démonstration de cette capacité de l'EBE à répondre à des besoins d'ordre d'utilité publique, auxquels l'écosystème économique classique n'a pas pu s'engager - du moins dans un temps court - qui a impacté sur la représentation des citoyens et des partenaires.

De plus, l'animation d'un collectif d'entreprises sur le Plateau (Colombelles Inter-Entreprises) accroît la légitimité d'appartenir à cet écosystème, et d'adopter une posture de professionnels-partenaires, sur un champ des possibles différents de ceux auxquels ils ont l'habitude de collaborer.

Enfin, des actions de communication et événementielles telles que les Petit-déj. Entreprises, les Fabriques du Consensus, la communication partagée EBE/Municipalité, les actions avec les bailleurs sociaux en pieds d'immeubles, les espaces de commercialisation ayant pignon sur rue (La Boite à Idée, Café du Pro, vente site Maraichage, livraison paniers aux entreprises) dans un souci constant qualitatif, ont grandement participé à cette dynamique positive, de même que la capacité à s'impliquer sur des animations sur le territoire. Réveillon de la Solidarité, Fête de la Musique, Carnaval.

Les enjeux de la 2e étape expérimentale

La 2^{ème} étape de la phase expérimentale sera centrale dans la démonstration de la viabilité de notre structure, de l'atteinte des objectifs portés par le cadre législatif, et de l'efficience du développement de l'offre de service. Ainsi, il s'agira de :

- Atteindre l'exhaustivité ;
- Atteindre un chiffre d'affaires qui nous permette d'améliorer les conditions de travail, d'équilibrer notre budget sans recourir aux subventions complémentaires à celles prévues dans le cadre de la deuxième loi. Pouvoir surseoir au Reste à Financer ;

- Développer la dimension d'une entreprise répondant aux besoins du territoire et plus particulièrement aux catégories sociales les plus en difficulté ;
- Développer prioritairement des activités sociales et écologiques, et peser sur la politique RSE des entreprises du territoire ;
- Interroger notre capacité en tant qu'entreprise, à apporter des perspectives autres qu'assurancielles aux collaborateurs correspondant aux typologies ayant des difficultés pour un repositionnement dans le secteur économique classique (stratégie de rémunérations, GPEC, convention collective vs. Accord d'entreprise, etc) ;
- Harmoniser culture d'entreprise entre les différentes « phases » d'ATIPIIC : la perspective de l'embauche de 50 PPDE est anticipée et intégrée dans le schéma de développement de la structure ;
- La continuité du fondement de la démocratie participative qui est une pierre angulaire de l'Expérimentation et de la gouvernance d'ATIPIIC. Elle devra être éclairée à l'aune de la responsabilisation des collaborateurs/usagers/clients – acteurs de cet axiome ;
- Proposer une réponse adaptée à tous les PPDE, et notamment ceux en difficultés avec l'intégration dans un collectif de travail. Optimiser l'inclusion des publics RQTH.

Les conditions du bon fonctionnement de l'EBE pour remplir sa mission de production d'emplois supplémentaires

La réponse à la production d'emplois supplémentaires se révèle être une articulation complexe liée à la spécificité interne de l'EBE (typologie RH, complémentarité, organisation, territorialité, etc.) et externe (spécificités physiques, économiques, sociales du territoire et de sa population, politiques des collectivités locales, partenaires institutionnels et privés, etc.). Notre réflexion est forcément parcellaire et doit être envisagée selon une perspective systémique.

Elle est donc multifactorielle, et se construit dans l'action et à l'aune de la réalité du terrain. Elle ne saurait être une injonction à de la bonne pratique ou tout autre vade-mecum à appliquer.

Mais, nous avons pu identifier quelques éléments qui nous semblent être des facteurs clefs de succès quant aux conditions et aux leviers, afin de pérenniser la continuité du développement de la production d'emploi :

- Être proactif sur la recherche d'activités permettant de faciliter l'intégration des jeunes, afin de permettre un effet de levier, un tremplin vers des emplois plus en accord avec leur projet professionnel plus construit. Formaliser les relations avec les organismes en charge de ce public ;
- Accompagner le changement et la digitalisation avec un SI fonctionnel, des outils (CRM), des interfaces pour privilégier le « phygital », etc. Dans l'idéal, il pourrait être pensé en amont, afin de limiter les résistances aux changements, d'autant plus marquées selon la typologie des collaborateurs ;
- Elaborer une méthodologie prospective pour faire émerger de nouveaux services dans les entreprises, au niveau des emplois interstitiels : politique RSE, QVT, etc., et capitaliser les propositions, les partenariats, etc. dans le cadre d'une BDD nationale ;
- Accroître les zones d'intervention géographique, dans le respect des attendus de la complémentarité des activités. Selon les territoires, notamment urbains ou en marge d'agglomérations, la territorialité stricto-sensu peut être un frein à l'offre de service ;
- Rendre possible la reprise d'entreprises/ateliers « non rentables » ou externalisées, à forte valeur culturelle, savoir-faire, expérience (ex. : métier de l'artisanat, « anciens métiers », mobilité douce (cheval/cariote), ou à fort potentiel écologique (ex : recyclage papier). De nombreux exemples nous montrent qu'au-delà des situations exceptionnelles, la fiabilisation des fournisseurs, les gisements locaux, la réduction des circuits devient un enjeu économique et environnemental pour les entreprises comme pour les citoyens ;
- Asseoir des partenariats/collaborations avec des grands groupes, gage de valeur ajoutée, de sécurisation des équilibres financiers et de réduction des incertitudes ;
- Continuer de bénéficier du soutien indéfectible de TZCLD, d'ETCLD, du territoire et des pouvoirs publics (Etat, région, département, Europe, etc.).

Territoire de Colombelles – EBE Atipic

Bilan des salariés & PPDE

Bilan final de la première expérimentation



Ce bilan des salariés et personnes privées d'emploi de Colombelles s'appuie notamment sur des entretiens réalisés par Camille RETSIN et Marie ROYER

Les changements attendus ou ressentis par les personnes privées d'emplois et les salariés d'Atipic

L'aspect le plus important relevé par les salariés est l'aspect financier. En effet, le fait d'intégrer Atipic leur a permis d'avoir de nouveau accès à un salaire fixe. Cela a eu pour conséquence de les débloquer de certaines situations financières comme des situations de surendettement. De la même manière, cela a permis pour certains d'avoir un accès à la mobilité à travers l'achat d'une voiture ou d'un scooter et de pouvoir programmer des vacances. Cela a permis aussi à certains salariés de s'équiper au sein de leur logement et de ne plus compter en faisant les courses. Un salarié relève que le salaire lui a apporté une dignité.

« Avant Atipic, ça a été très compliqué pour moi par rapport à ma main. C'est pas handicapant, mais j'ai quand même perdu plein de choses... Atipic, ça m'a apporté un équilibre financier, parce que j'en avais plus à cause de mon accident. J'avais plus rien, pas le droit au chômage, pas de RSA, c'était complexe du fait que je suis une pièce rapportée en France, comme je dis souvent. »

Certains salariés interrogés relèvent l'importance du CDI et de la sécurité de l'emploi, de sa stabilité et du côté rassurant de ce contrat même si le salaire sur la base du SMIC est considéré comme peu élevé. Le CDI est un élément important qui permet de se projeter dans l'avenir.

« Et puis, aussi d'être en CDI, c'est une forme de sécurité. Au niveau du salaire, quand on a des factures, un loyer à payer... On peut prévoir des choses, on peut se projeter ! [On peut prévoir des choses] pour les congés, c'est quand même un petit plus, un gros plus même ! »

Un autre changement important ressenti concerne le développement de la vie sociale, de la reprise d'un rythme de vie « normal », du fait de retrouver une place dans la société. De la même manière, la reprise d'activité induit une valorisation personnelle ainsi qu'une reconnaissance sociale de la part des autres salariés ainsi que de l'entourage.

« Le fait de travailler à Atipic, c'est bien parce qu'on va travailler. C'est important de se lever et d'avoir un but dans la vie ! Des enfants qui voient que des parents chômeurs, que des chômeurs, des chômeurs, des chômeurs... C'est pas top. Ça ne peut pas s'inscrire dans un cadre de vie. »

Les personnes privées d'emploi volontaires, en attente d'intégration à Atipic, soulignent également leurs attentes en termes de lien social, de participation à une dynamique collective, de sentiment d'utilité et de reprise d'une activité professionnelle, d'un emploi et de la sérénité qui va avec.

« Entre rester chez soi et travailler, oui je choisis de travailler [...], mais moi c'est une fatigue que je recherche en fin de compte... Parce que sur plusieurs jours qu'on a fait au mois de mars et de juillet [dans le cadre de la mobilisation] on a fait plusieurs trucs toute la journée, et bien rien que ça, le soir je dors sereinement quoi. Et du coup, ça fait du bien. J'ai envie de retrouver ça, c'est clair. C'est pour ça, je dis toujours vivement [que je puisse intégrer Atipic] »

« Moi j'ai besoin de retravailler. J'ai besoin d'être occupée, à l'extérieur je veux dire. Le contact humain, c'est le plus important. Là tu vois le groupe, c'est génial parce qu'on s'entend tous bien, et surtout on n'a pas vécu exactement les mêmes choses, mais on a des points communs. Enfin, on se comprend. Bon, je peux pas dire,

y'a le salaire aussi. Mais pour moi c'est pas que ça. Un salaire, je peux en trouver un ailleurs, mais j'aurai pas ce sentiment d'être utile comme je peux avoir là. Se sentir utile ! Là on crée tout ensemble. Avoir de l'argent, c'est pas ça qui te rend heureux, même si on en a besoin, on va pas cracher dessus... »

Certains salariés ont, quant à eux, un sentiment négatif sur ce qui a changé pour eux depuis leur intégration dans l'entreprise. En effet, certains relèvent une perte d'estime de soi, une impression de ne pas avoir de rôle, de ne pas être pris au sérieux. D'autres salariés relèvent que rien n'a changé pour eux depuis leur intégration dans l'entreprise. Il s'agit là des salariés les plus mécontents du fonctionnement de l'entreprise. Ils relèvent tous deux néanmoins qu'une meilleure couverture santé leur a été proposée. Enfin, un dernier salarié relève que l'entreprise ne l'a pas aidé au niveau social, en revanche, que le module réalisé en amont l'a beaucoup aidé afin de se remettre en dynamique. C'est un point important. Il s'agit là de prendre en considération l'accompagnement global au sein du projet et non pas uniquement au sein de l'EBE.

« Je dirais que c'est pas Atipic qui m'a aidée à m'intégrer socialement, mais plutôt le module [de mobilisation en amont de l'intégration à l'EBE]. Le module m'a mis un pied dans le bassin, et Atipic m'a juste apporté la partie financière, mais m'a rien apporté d'autre. Si, ça m'a peut-être apporté des liens avec les autres commerçants, et avec la mairie aussi. La médiathèque aussi. Ça c'est la conciergerie. J'y retrouve des voisins, ça crée quand même des échanges... Et puis bon j'ai quand même rencontré des gens avec qui je m'entends très bien. »

Enfin, le fait d'intégrer Atipic a eu un impact sur l'employabilité des salariés. En effet, certains salariés ont pu développer leur employabilité en réalisant des formations professionnalisantes durant leur temps de travail au sein de l'entreprise. Un salarié a pu monter son entreprise en parallèle à son activité au sein de l'entreprise à but d'emploi, un autre salarié a pu suivre une formation en BTS lui permettant d'envisager l'EBE comme un véritable tremplin. D'autres salariés relèvent que leur intégration dans l'entreprise leur a permis de gagner en autonomie sur leur poste et d'augmenter leur expérience professionnelle.

Les changements pour le territoire attendus par les PPDE ou ressentis par les salariés

En ce qui concerne le changement apporté au territoire de Colombelles, les personnes privées d'emploi et les salariés d'Atipic évoquent principalement la cohésion sociale.

« Déjà, on va apporter un service aux gens, mais pas un service comme on voit partout maintenant... Tu sais... Le service froid des administrations. Nous on va rendre service mais avec de l'humain derrière, parce que c'est de ça que les gens de Colombelles ont besoin. On en a besoin, nous les premiers... Les habitants de Colombelles, comme de partout d'ailleurs je pense, ils ont besoin de convivialité ! On veut apporter ça à la ville, des espaces où il y aura de la convivialité ! Mais aussi de l'écoute, des services, la gentillesse aussi... Les gens, c'est au niveau du moral quoi, ils ont besoin de réconfort, d'attention, et du positif. C'est un rôle vraiment... Citoyen je vais dire. »

« Je pense qu'Atipic a fait beaucoup pour notre territoire, au niveau des gens ! Avec les petits travaux chez eux, la conciergerie citoyenne, vraiment, en toute modestie, on rayonne sur le territoire. Et ça, la municipalité en est tout-à-fait consciente et nous est redevable. Elle nous le dit. Les gens sont très contents de pouvoir faire appel à Atipic pour le transport solidaire par exemple, emmener les gens chez le médecin ou faire leurs courses par exemple. Ce sont des babioles, qui pour nous ne sont rien mais pour ces gens-là, c'est tout quoi ! Avant le Covid, quand on les amène aux réunions du foyer pour personnes âgées, où tous les mercredis après-midi y'avait des animations. Nous on emmenait 3-4 personnes à ces animations et on les ramenait chez elles. Le territoire est redevable, et nous on est redevable que le territoire ait été choisi aussi hein, c'est un échange de bons procédés. »

TERRITOIRE DE PIPRIAC - ST GANTON



EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE

278

PERSONNES
PRIVÉES
DURABLEMENT
D'EMPLOI (PPDE)



AU 31/12/20

IDENTIFIÉES DEPUIS LE DÉBUT
DE L'EXPÉRIMENTATION



NOMBRE DE
VOLONTAIRES

AU 30/06/21

17

EMBAUCHES



SALAIRES PAR MOIS
DEPUIS L'OUVERTURE
DE(S) EBE(S)

2,32



STATUTS

1

ASSOCIATION LOI 1901

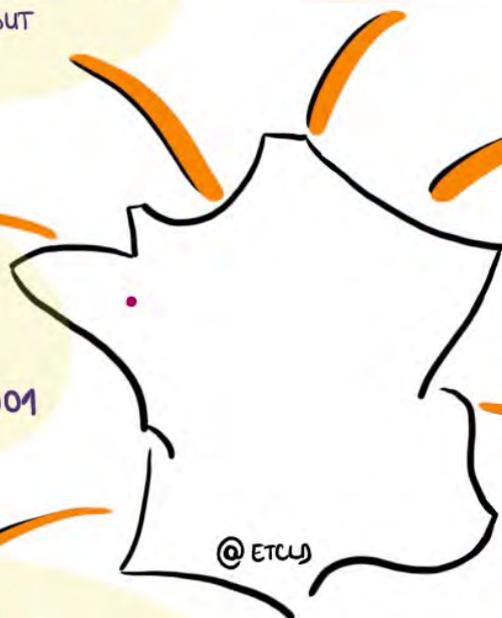


AU 30/06/21

NOMBRE DE SALARIÉS
EN EBE

85

AU
TOTAL



ACTIVITÉS

AU 31/12/20



EN % DES
ETP CONVENTIONNÉS

34%

DÉVELOPPEMENT DU TISSU
ÉCONOMIQUE LOCAL

COHÉSION SOCIALE

9%

40%

TRANSITION
ÉCOLOGIQUE

SUPPORTS

17%

CHIFFRE
D'AFFAIRES



AU 31/12/20

VALEUR ABSOLUE

370 294 €

MOYEN PAR ETP

6 853 €

Territoire de Pipriac et Saint-Ganton

Bilan final de la première expérimentation



Le 4 juin 2021

Le bilan du territoire de Pipriac /Saint-Ganton de sa première expérimentation

Quel bilan le Comité local pour l'emploi tire-t-il de la 1ère étape expérimentale ?

- 116 personnes privées d'emploi et volontaires **sorties durablement de la privation d'emploi** dont 90 passées par l'EBE (77 actuellement salariées de l'EBE et 13 poursuivent un projet après l'EBE) ;
- **Exhaustivité de flux atteinte depuis 2019** et maintenue par la suite ;
- **Maintien de la mobilisation des acteurs** dans le CLE et des représentants des différents collèges et ce malgré les mouvements de personnes (changements de mandatures, changements de personnel). Certains acteurs passent du CLE au CA de l'EBE, ils restent dans la dynamique de l'expérimentation.

L'expérimentation suscite toujours l'intérêt des participants. La répartition des collèges du CLE est la suivante :

- collège Membres de droit : maires, directeur d'EBE, iLOZ,
- collège Acteurs économiques et associatifs : chefs d'entreprises, artisans, agriculteurs, membres d'associations caritatives,
- collège Institutions : DIRECCTE puis DDETS, Mission Locale, Pôle Emploi, le Département d'Ille-et-Vilaine, la Région Bretagne, Redon Agglomération,
- collège Salariés de l'Entreprise à But d'Emploi,
- collège Structures d'insertion par l'activité économique : chantier d'insertion, association intermédiaire.

Cet intérêt se retrouve dans la participation de certains des acteurs du CLE au comité stratégique.

Quels ont été les évènements marquants de cette première étape ?

- De novembre 2014 à février 2015 : **mobilisation de 191 personnes** privées durablement d'emploi et organisation des entretiens ;
- Octobre et décembre 2015 : **grèves du chômage**, réunissant de nombreux acteurs locaux (entreprises, collectivités, associations) unis aux chômeurs de longue durée ;
- 2016 est l'année de préfiguration de l'entreprise à But d'emploi, la recherche des travaux utiles et la modélisation des activités de l'entreprise ;
- Novembre 2016 : **habilitation du territoire** de Pipriac et St Ganton ;
- Décembre 2016 : **lancement des formations** collectives avant embauche, organisées pour les futurs salariés et poursuivies en 2017 et 2018 ;
- Janvier 2017 : **ouverture de l'EBE (TEZEA)** et signature des premiers contrats ;
- Février 2017 : **visite de Myriam El Khomri, ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social** ;
- Octobre 2018 : **visite de Muriel Pénicaud, ministre du Travail** ;
- 18 juin 2019 : **mobilisation pour la 2^{ème} loi** ;
- Juin 2019 : **édition du bilan à mi-parcours** suite à la collecte de données statistiques et d'enquêtes auprès de 90 acteurs du territoire (élus municipaux, commerçants, artisans, dirigeants d'entreprise, ...) ;
- Mai 2020 : **visite de Nicolas Hulot** dans le cadre de sa Fondation pour la nature et l'Homme ;

- Juin 2020 : **visite de Louis Gallois et Michel de Virville à Saint-Ganton** ;
- Janvier 2021 : **visite d'Arnaud Montebourg** ;
- 2021 : passage de la 2^{ème} loi et poursuite de l'expérimentation dans les 2 communes.

Les changements provoqués par le projet

Dans le cadre de l'expérimentation le territoire a atteint l'exhaustivité en 2019. Aussi, l'approche du droit à l'emploi a-t-elle évolué ; Elle est passée de l'échelle d'un territoire à l'échelon individuel. Les situations nécessitent un accompagnement et des réponses au cas par cas. Ce n'est pas à l'EBE seule d'y répondre. Le seuil de l'exhaustivité fût une étape marquante pour le territoire.

Tendances quantitatives :

- Selon le **bilan** établi en **juin 2019**, il est constaté une baisse du chômage de très longue durée (+ 3 ans) et du nombre d'allocataires RSA socle entre juin 2016 et mai 2019. Une enquête réalisée auprès de l'épicerie sociale et le Secours Catholique indique une diminution des foyers aidés. Ce constat est corroboré par une baisse des aides versées par le CCAS ;
- Nous pouvons envisager une baisse de l'endettement de par l'analyse des avis de saisie administrative à tiers détenteur auprès de l'EBE en tant qu'employeur. En parallèle nous pouvons légitimement envisager une relance de consommation locale auprès d'acteurs privés ;
- Il existe une **dynamisation économique et une création de richesses** par l'EBE (les activités et les prestations) et les partenariats qu'elle noue avec des entreprises locales (livraison des courses du drive pour le Super U, commerce ambulancier en partenariat avec 5 commerces locaux...) dans le respect du principe de complémentarité.

Tendances qualitatives :

- **Amélioration de la qualité de vie sur le territoire concerné par la mise en œuvre** de nouveaux services à la population : commerce ambulancier, recyclerie, collecte des dépôts sauvages, sécurité aux abords des écoles, petits services auprès des personnes âgées ;
- Objectivation du **retour à l'emploi possible** après une très longue période sans emploi ;
- **Regards croisés différents portés sur les chômeurs** par la population locale et les acteurs économiques, **et évolution positive des représentations des personnes au chômage (« les chômeurs le veulent bien ») et des employeurs (« les patrons exploitent »)** ;
- **Observation de l'impact positif** de l'expérimentation par les acteurs locaux (et de l'impact du CDI sur la précarité) ;
- Observation d'une **baisse des incidents** (« calme revenu ») de la part des municipalités ;
- **Mise en réseau** de nombreux acteurs locaux qui ne se connaissaient pas et/ou ne travaillaient pas ensemble ;
- **Interconnaissance des réalités** du chômage par les entreprises et par les chômeurs longue durée ;
- **Médiatisation importante et positive** des deux communes ;
- **Intérêt marqué des communes voisines** à rejoindre l'expérimentation.

Les enjeux de la 2e étape expérimentale pour le territoire de Pipriac / Saint Ganton

Les enjeux consistent à généraliser et pérenniser le droit à l'emploi sur le territoire en mettant en œuvre **un plan stratégique de territoire d'emploi** sur Pipriac/St-Ganton qui consiste à :

- Inscrire l'expérimentation TZCLD dans un cadre plus général de « **territoire d'emploi** » : intégration de tous les acteurs du territoire pour le plein emploi. L'EBE n'est pas la seule alternative à la privation durable d'emploi ;
- **Poursuivre l'exhaustivité**, toucher les personnes privées d'emploi non inscrites à Pôle emploi ;

- Maintenir la mobilisation des acteurs du territoire pour favoriser la dynamique du projet ;
- Accompagner les personnes privées d'emploi selon leur capacité et degré d'autonomie, réaliser une médiation vers le droit commun lorsque nécessaire ;
- Apporter une réponse concertée auprès des jeunes en situation de chômage ;
- **Travailler sur la posture au travail** en amont de l'embauche ;
- Faire de l'expérimentation un tremplin vers les entreprises classiques pour les personnes intéressées, favoriser la promotion de profils auprès des entreprises que ce soit avant l'embauche à l'EBE, pendant le contrat et à la sortie s'il y a lieu ;
- Rechercher les interlocuteurs et/ou les solutions aux besoins repérés sur le territoire qui sont des freins à l'emploi comme : **la mobilité, l'emploi adapté, le logement, l'accès aux soins...**

Les conditions d'existence du droit à l'emploi

Quelles sont pour le CLE de Pipriac/St-Ganton les conditions pour faire exister le droit à l'emploi sur le territoire ?

Les conditions pour faire exister le droit à l'emploi sont :

- de mettre en place une stratégie qui favorise une dynamique locale concertée qui implique l'ensemble des acteurs en lien avec l'emploi sur le territoire,
- d'apporter une information libre et éclairée des personnes privées d'emploi,
- d'avoir une capacité à proposer un accompagnement adapté selon l'autonomie et les besoins de la personne dans une temporalité réalisable,
- de faciliter une mise en synergie des acteurs et favorisant la promotion de profil, valorisation des compétences et des parcours auprès des acteurs,
- de créer des temps de rencontres permettant la mise en relation,
- de proposer l'embauche par l'EBE en complémentarité des possibilités et non comme une fin,
- d'engager les différents acteurs selon leur capacité à contribuer à l'expression du droit à l'emploi et la capacité du territoire à y répondre,
- de traiter les besoins repérés en mobilisant les outils existants, amener les dispositifs s'ils ne sont pas présents ou bien construire la réponse en lien avec l'EBE,
- de construire la capacité à évaluer le mode d'action et leurs impacts sur les différents indicateurs pour apporter des réponses correctives,
- d'assurer à l'EBE un niveau d'activité suffisant et des postes adaptés par un dialogue constant avec les acteurs économiques du territoire, ainsi qu'avec les collectivités, et en recherchant de nouvelles activités qui s'inscrivent également dans une transition énergétique et sociétale bénéfique au territoire.

La réponse au droit à l'emploi se fait à travers différents acteurs. La stratégie locale sur Pipriac/St-Ganton consiste à **centraliser ces acteurs autour de la structure iLOZ**, la maison de services et de l'emploi du Pays de Pipriac et d'en faire le lieu des échanges et des rencontres pour le droit à l'emploi. La structure, par son offre de service, son travail avec tous les acteurs du champ social, de l'insertion, de l'emploi, de la formation et de l'accès aux droits, en s'ouvrant également sur les acteurs économiques et les habitants, se veut **l'interlocuteur à l'interface des offres, des besoins et des mécanismes qui lient les deux**. Son objet est de valoriser les compétences locales, favoriser l'accès aux droits et porter les initiatives.

EBE TEZEA

Territoire de Pipriac et Saint-Ganton
Bilan final de la première expérimentation



À Pipriac, le 14 juin 2021

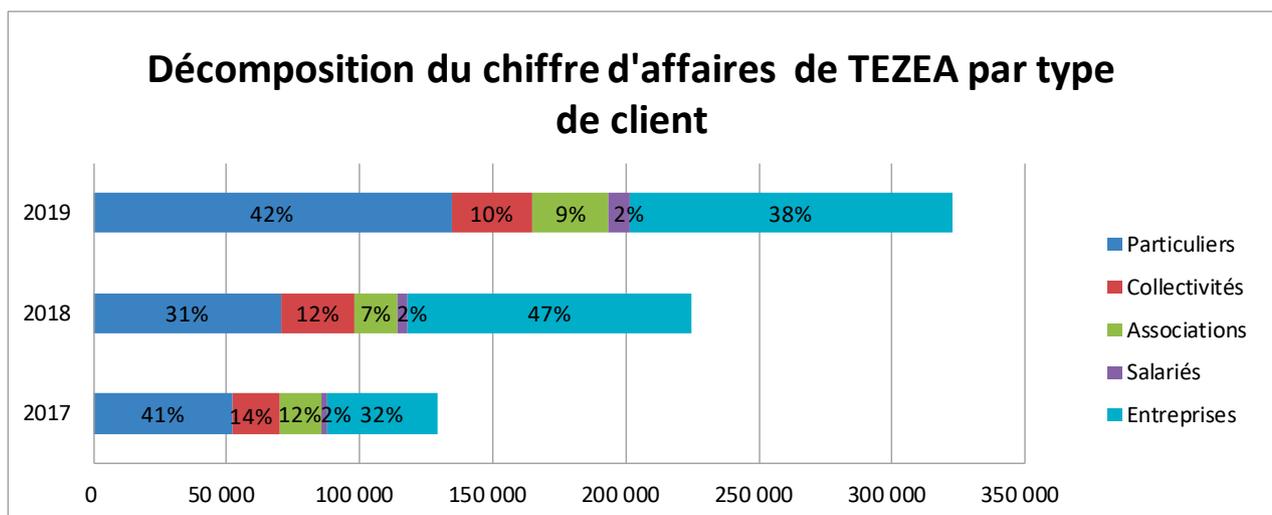
Le Bilan de l'EBE TEZEA de sa première expérimentation

Quel Bilan l'EBE tire-t-elle de la 1ère étape expérimentale ?

TEZEA tire un bilan très positif de cette première étape car depuis le 1^{er} janvier 2017, 123 contrats en CDI ont été signés.

C'est 1 050 000€ de chiffres d'affaires, c'est 33 nouvelles activités utiles sur le territoire qui ont généré une nouvelle consommation locale (achat, prestations, entretien et maintenance...) de la part de l'EBE de 695 000€, hors versements taxes, impôts, cotisations de l'Entreprise.

TEZEA, c'est 886 clients depuis 2018, dont 631 particuliers, 122 entreprises et 39 associations, avec une forte croissance régulière depuis la création de l'EBE.



Le territoire a atteint l'exhaustivité à la fin de l'année 2019 et accueille depuis les nouveaux salariés selon les besoins (de l'ordre de deux salariés par mois). Au 1^{er} juin 2021, il n'y a plus de personne privée d'emploi sur la liste de mobilisation.

Nous avons montré que le « droit à l'emploi » est possible sur le territoire en embauchant en CDI toutes les personnes volontaires privées durablement d'emploi. Nous sommes à l'exhaustivité de flux.

En consolidant ses liens avec les entrepreneurs de Pipriac et Saint-Ganton, l'Entreprise à But d'Emploi s'est installée comme un véritable acteur de l'économie locale. TEZEA a prouvé qu'il était possible, sans que cela ne coûte plus cher à l'Etat, d'équilibrer son modèle économique.

Nous avons fait la démonstration que, même sur un petit territoire de 4 200 habitants, il existe suffisamment de travaux utiles pour offrir du travail à tous les salariés, sans créer de concurrence et en étant complémentaire des entreprises et collectivités publiques du territoire.

Quels ont été les évènements marquants de cette première étape ?

Nous avons partagé notre projet de territoire en communiquant régulièrement et en accueillant des personnalités pour leur montrer nos réussites : 2 ministres du travail (Myriam El Khomri, Muriel Pénicaud), Nicolas Hulot, Arnaud Montebourg, François Bercault (maire de Laval), Claire Hédon (présidente d'ATD Quart-Monde)...

L'entreprise a maîtrisé sa communication malgré les nombreuses sollicitations médiatiques.

Ce sont aussi de la signalétique « Bienvenue dans un territoire zéro chômeur » installées aux entrées des 2 communes, le trophée de l'entreprise innovante bretonne.

TEZEA s'est créée en octobre 2016, a recruté ses premiers salariés en janvier 2017 et a créé ses premiers domaines d'activités :

- **transport** : récupération des denrées alimentaires des grandes surfaces vers des associations caritatives,
- **espaces verts** : bûcheronnage et vente du bois de chauffage aux personnes non imposables,
- **supports** : installation de toutes les fonctions nécessaires à l'entreprise par les anciennes personnes privées d'emploi.

TEZEA s'est ainsi développée à la manière d'une « start-up ».

L'entreprise a pu faire une place à l'ensemble des PPDE en accueillant plus de 30% de personnes en situation de handicap, plus de 30% de personnes sans mobilité et 10 % de personnes n'ayant jamais eu de contrat de travail.

Par ses relations avec les entreprises et collectivités locales, TEZEA a permis à plus de 10 salariés de signer un nouveau CDI dans une entreprise du territoire (marbrerie, paysagiste, boulangerie, services à la personne, maison médicale, magasin de bricolage...).

Plusieurs salariés ont pu découvrir aussi d'autres domaines d'activités par des mises à disposition ou prestations extérieures.

TEZEA a su constamment s'adapter dans son organisation interne en créant, aux côtés de la codirection, des postes de référents occupés par des personnes anciennement PPDE qu'elle a fait évoluer en responsables d'activités et de sites. L'équipe de direction s'est recentrée autour de trois postes en 2020. Depuis 2017, la gouvernance a connu une coprésidence renouvelée régulièrement.

En 2021, la coprésidence est assurée par deux chefs d'entreprises locaux.

Cette même année, le mouvement ATD Quart Monde a fait part de son retrait de l'expérimentation sur le territoire de Pipriac et Saint Ganton.

La place de l'EBE TEZEA sur le territoire de Pipriac – Saint Ganton

Comment percevez-vous la place de l'EBE sur le territoire ?

Nous sommes passés d'un OVNI pas très compréhensible à la 3eme entreprise employeuse de ce même territoire en 4 ans.

Nous sommes très observés par les médias, les habitants et les entreprises.

Au premier regard on voit un vivier de nouveaux salariés dont on ne sait pas trop ce qu'ils font ou sont capables de faire, mais notre utilité nous a rendu incontournables sur le territoire.

L'entreprise travaille, se montre, innove. Elle interroge, elle produit et répond aux sollicitations rapidement dès lors que la demande vient d'une entreprise locale et que le travail est bien supplémentaire. Comme toutes les entreprises, elle a ses règles, ses spécificités et son mode de management.

Depuis 2020, TEZEA s'associe, au sein du Comité local, à l'ensemble des partenaires publics ou privés pour mener une stratégie du plein emploi sur notre territoire (antenne ESAT, antenne foyer de jeunes travailleurs, antenne CMP...).

Cette place a-t-elle évolué au cours de la première expérimentation ?

Les entreprises locales et les collectivités ont été très présentes au démarrage de l'expérimentation et ont continué à soutenir le projet de façon importante.

TEZEA est passée d'une entreprise "spéciale", embauchant des personnes privées d'emploi, à une Entreprise ordinaire avec des salariés, que nous ne choisissons pas, dont nous ne connaissons pas les compétences.

Les 5 premières années de l'expérimentation n'ont fait que renforcer nos liens, ce qui nous permet aujourd'hui d'être associé à la réflexion sur l'ensemble des projets collectifs de notre territoire.

Les enjeux de la 2e étape expérimentale pour TEZEA

L'enjeu est la pérennité des activités, l'organisation des équipes de travail et l'assise financière. Nous devons poursuivre le travail de montée en compétences devenu possible, une fois les situations individuelles stabilisées, par la formation, les mises à disposition dans les entreprises, le choix des prestations.

TEZEA avec d'autres structures doit devenir une réussite sociale et économique sur son territoire. L'équilibre financier doit être regardé et partagé régulièrement (prévisionnel et suivi des éléments chiffrés).

Nous devons poursuivre la structuration de notre organisation et développer les compétences de nos "corps intermédiaires", relais indispensables de notre politique de ressources humaines.

L'enjeu de la seconde étape est de rester dans une phase expérimentale qui permette à nos partenaires de comprendre des notions trop globales : exhaustivité, adaptation, volontariat, plein-emploi, travail, droit à l'emploi.

Les conditions du bon fonctionnement d'une EBE, pour remplir sa mission de production d'emplois supplémentaires

Les conditions nécessaires sont diverses :

- Réaliser un travail préparatoire, en amont de l'ouverture de l'EBE, par des rencontres régulières entre les entreprises locales et les PPDE qui permettent de faire coïncider le plus possible les besoins du territoire et les compétences des personnes
- Avoir des locaux qui permettent de faire "Entreprise" et d'offrir des conditions de travail en respect du code du travail.
- Entretenir des relations de proximité entre l'Entreprise et les acteurs locaux afin d'assurer un volume de travail suffisant pour l'embauche de nouvelles personnes.
- Rappeler partout et tout le temps que nous sommes une Entreprise à But d'Emploi - avec des impératifs de qualité et d'équilibre financier. Nous ne ressemblons pas un ESAT, une structure d'insertion, ou une structure occupationnelle, une structure opérationnelle
- Etre prudent dans le discours de co-construction des activités de l'Entreprise. Certaines PPDE ont exprimé des propositions de travaux utiles mais peu ont une idée de ce qu'ils savent faire ou de ce qu'ils veulent faire. Aussi, nous avons classé les demandes par grandes catégories « Espaces verts ; Bâtiment ; Administratifs ; Transport ; Recyclage... » pour ensuite en fonction des choix du salarié, développer les activités dans une catégorie.

Territoire de Pipriac et Saint-Ganton – EBE TEZEA

Bilan des salariés et PPDE



Juin 2021

Qu'attendiez-vous comme changements, avant d'entrer dans l'EBE, pour vous-même

Intégrer TEZEA, quand on n'a pas travaillé depuis des années, ou qu'on n'a jamais pu accéder à l'emploi, c'est enfin, avoir une « *vie comme les autres* », c'est l'ouverture des possibles.

« Moi je voulais une vie comme les autres, une vie de travailleur »

« Moi je me suis retrouvé en situation de handicap à 19 ans. Je suis resté 6 ans à la maison à ne rien faire. Je m'étais mis dans la tête que je ne pourrais plus travailler. Je n'y croyais plus, je ne cherchais même plus. Et voilà, je suis là, je travaille et je suis en CDI. Ils m'ont pris directement en CDI. »

C'est pour beaucoup, enfin le premier emploi stable qui permet de se poser et de se projeter vers l'avenir. C'est aussi, en particulier pour les mères de familles, le premier travail qui permet de s'occuper de ses enfants, à l'opposé des contraintes horaires impossibles à concilier avec la vie de famille que beaucoup ont connu à l'usine ou dans les secteurs comme la restauration.

« Moi j'ai hâte d'intégrer l'EBE. Je suis entrée dans Territoire Zéro Chômeurs parce que je ne trouve que des CDD ou des contrats saisonniers. Je sors à peine la tête de l'eau que je replonge. Pour développer mes projets personnels, j'ai besoin de stabilité. »

« Je voulais un travail en journée, je ne trouvais que des 2x8 et je n'arrivais pas à trouver quelque chose près de chez moi. C'était ingérable avec les enfants ».

« J'étais dans l'hôtellerie-restauration. Les horaires sont trop compliqués. C'est totalement impossible avec des enfants. »

« 9h-17h c'est royal, être avec ses enfants le matin, Le soir on est avec eux quand ils sortent de l'école. On peut avoir facilement notre mercredi. »

Qu'attendiez-vous comme changements, qu'attendiez-vous comme changements pour votre territoire ?

« Un développement de l'économie locale, sociale et solidaire »

Quels changements le projet a-t-il provoqué pour vous (y compris la période en amont de l'intégration à Tézéa), à tous les niveaux ?

Les salariés, longtemps éloignés de l'emploi, témoignent à quel point le fait d'intégrer l'EBE et d'avoir un CDI, leur a donné un cadre, un rythme, un sentiment d'utilité et de stabilité qui ont profondément changé leur vie et leur permet de se projeter vers l'avenir après des années entre parenthèses :

« Tu vois le jour. T'es plus là à te coucher à 3h du matin et te lever à 1h de l'après-midi. Tu vois le jour. Tu te lèves, tu vas au travail, tu vois les collègues. T'es bien. »

« se lever pour travailler ça fait du bien ... de voir des gens, ... d'être avec une équipe »

« C'est un tremplin TEZEA, ça permet de repartir un peu mieux »

« je me sens utile... c'est une fierté »

« Je ressens un sentiment de stabilité ... la sécurité de l'emploi c'est important pour plein de choses : trouver une maison, acheter une voiture ... un CDI ça ouvre des portes »

« Trouver un CDI, c'est une fierté, une victoire. T'as gagné ! »

« Le sentiment d'être plus sereine pour élever mes enfants (un salaire régulier et des horaires qui coïncident avec les leurs – je suis une « mère isolée »). »

Avoir un travail après de longues années d'inactivité, c'est aussi le regard des autres qui changent ... un changement de regard qui fait du bien à l'amour propre et à toute la famille.

« Le regard des autres c'est dur. Quand tu es handicapé encore, c'est comme si tu avais ... « une bonne excuse » pour ne pas travailler, mais pour nous ... »

« Je sens le changement de regard. Surtout par rapport aux enfants, à l'école. Combien de fois j'ai entendu : 'tu es tranquille toi chez toi, avec tes enfants, avec l'argent de la CAF', ... alors que moi je ne rêvais que d'une chose c'était de pouvoir travailler ... et pour mes enfants aussi c'est très important. Maintenant ils sont fiers de moi. Mon fils, il adore TEZEA ! Il veut travailler à TEZEA quand il sera grand ! Forcément, il voit que je suis bien quand je rentre du travail et je lui raconte tout ce que je fais, tout le temps plein de choses différentes et intéressantes. Son regard à lui c'est que du positif ! »

Ils soulignent aussi l'importance qu'a pour eux l'adaptation du travail, du rythme, des activités, aux capacités de chacun, autant que la prise en compte de leurs envies, de leurs appétences et la valorisation de leurs savoir-faire. Leurs témoignages font ressortir à quel point cette approche constructive leur permet de reprendre confiance en eux, de se sentir valorisés, considérés en tant qu'individu et non plus simple élément d'une chaîne de production. Ils témoignent de la confiance et du plaisir de travailler que cela leur apporte :

« L'entrée à TEZEA m'a apporté une activité quotidienne et un meilleur moral. Un rythme et des responsabilités qui redonnent confiance, sans le stress des longs trajets pour se rendre au travail. »

« C'est une belle opportunité. On a de la chance d'y être. On évolue tous ensemble, à notre rythme. On n'a pas de pression comme dans les entreprises classiques. On avance, chacun comme il peut. On a de la chance »

« Le changement d'activité c'est bien. C'est vu au cas par cas. C'est valorisant. On est valorisé sur ce qu'on sait faire. »

« Ici on nous demande ce qu'on sait faire et ce qu'on a envie de faire avant d'entrer dans l'EBE et il y a des formations. Je me suis retrouvée dans un bureau à faire du commercial et c'est chouette. J'adore ça ! »

« Faire toujours la même chose, comme à l'usine, c'est chiant, on devient un robot. Ici, ça change. On peut aller vers ce qu'on aime. Pas toujours, parce que ça tourne, on est parfois obligé d'aller sur des activités qu'on aime moins, mais c'est normal et puis ça tourne »

Intégrer une EBE, c'est avoir un emploi, c'est se sentir valorisé par un travail adapté à ses savoir-faire, à ses contraintes et ses envies, c'est aussi développer son réseau professionnel et intégrer un collectif de travail qui vous apporte des relations sociales riches de diversité ... autant de pierres contribuant à la construction d'un capital social

« A TEZEA on rencontre tous types de personnes. C'est une richesse. Il y a des personnes que je n'aurai jamais rencontrées avant. Des personnes handicapées, des personnes diplômées, d'autres qui n'ont pas fait d'études, d'autres qui n'ont jamais travaillé. »

« Plusieurs employés ont trouvé du boulot hors de l'EBE grâce aux mises à disposition. Ca permet de rencontrer des employeurs »

Les salariés qui ont envie d'évoluer à l'extérieur de TEZEA, témoignent de l'importance de l'emploi assurantiel. Cette spécificité de l'EBE qui permet de retrouver son poste après une tentative infructueuse d'évolution externe. Ils soulignent aussi l'importance de pouvoir accéder à des formations qualifiantes.

« Pour nous partir, évoluer c'est le but, mais ça dépend de chacun. Par exemple pour ceux qui approchent de la retraite, certains n'arrivent pas à trouver, alors c'est bien qu'ils puissent rester à TEZEA. »

« C'est chouette de se dire qu'on va partir et laisser la place à d'autres qui en ont besoin »

« C'est ça qui est bien : on peut essayer autre chose et revenir ». « c'est du luxe, c'est royal ! Il y en a plusieurs qui ont essayé ailleurs et qui ont trouvé des conditions dures ou compliquées alors ils sont revenus. »

« Cette possibilité d'essayer autre chose et de revenir, cette adaptation du travail en fonction de chacun, ça reflète exactement les valeurs très humaines de Territoire Zéro Chômeurs, de TEZEA, c'est vraiment « l'emploi pour tous » »

« On a envie d'évoluer, mais il faut des formations qui soient reconnues à l'extérieur. »

Quels changements percevez-vous pour le territoire maintenant que vous avez intégré Tézéa ?

Sur le plan des changements pour le territoire, les salariés parlent d'abord du changement de vie que cela a apporté à plus d'une centaine de personnes et de familles :

« La possibilité pour de nombreuses personnes privées d'emploi depuis longtemps d'avoir une activité leur permettant de les « remettre à flots », d'un point de vue moral et financier. Bien sûr, le SMIC n'est pas une rémunération permettant de vivre dans un grand confort, mais le fait d'être en CDI et de travailler proche de son domicile sont un « luxe » aujourd'hui dont beaucoup de gens ne se rendent même pas compte... A mon sens, le plus important n'est pas de gagner beaucoup, mais de vivre bien avec les personnes qui nous entourent, tout en ayant une activité quotidienne qui redonne un sens à la vie. »

Ils parlent aussi du changement de regard sur les demandeurs d'emploi et de leur sentiment d'utilité. Ils parlent de l'apport de l'EBE en termes de dynamisme économique pour le territoire, de lien social, de solution contre l'isolement des personnes âgées. Ils parlent de leur fierté de contribuer à tout ça et aussi à la transition écologique et, enfin mais non des moindres, de contribuer à la réussite économique de Tézéa.

« Avant on entendait parler, il y avait beaucoup de critiques : « on va mettre les fainéants au boulot ». Maintenant ça se passe bien. Les gars de la commune, même le Maire Franck Pichot, ils sont bien contents de nous trouver. Les grands patrons, ils sont bien contents de nous trouver au lieu d'aller à Pôle Emploi quand ils ont besoin de renfort. »

« On est utile pour la commune »

« Le commerce ambulancier, par exemple, pour les personnes âgées qui habitent en campagne, c'est super pratique. On livre les produits des commerces du coin et on livre 4 jours par semaine. Les personnes âgées voient du monde. Ils se sentent moins isolés. Les ¾ du temps ils voient personne de la journée. Ça leur fait ¼ d'heure de discussion, pour voir quelqu'un dans la journée. »

« On fait attention à ne pas faire concurrence. Avant, il y avait des craintes. Maintenant on est complémentaire et ça se voit. C'était vraiment la base du projet. On n'aurait pas pu se développer si on ne s'était pas entendu avec les entreprises ».

« On fait la collecte de cartons, de fenêtres, de livres, ... et aussi de passerelles SNCF, les passerelles en métal. C'est revendu dans les communes pour l'accessibilité. C'est bien. C'est super important ! »

« Si on est fiers de participer à ça ? Ah oui ! C'est super important ! Il faut le faire ! C'est maintenant qu'il faut le faire ! ... Nicolas Hulot est venu voir ce qu'on fait. Il était très surpris de voir l'ampleur des volumes recyclés. »

« Et on est fier aussi parce que TEZEA est la n°1 des EBE au niveau économique. Ils nous ont présenté ça à l'AG. On est au bon au niveau économique. Ca nous rend fier . »

Que diriez vous à une personne privée d'emploi qui hésite à venir se renseigner sur le projet TZCLD?

« Il faut tenter sa chance. Ca permet une rentrée d'argent, une certaine stabilité et aussi de se former, d'avoir quelque chose en attendant d'arriver à réaliser ses projets. »

« C'est un changement de vie. Tu sors, tu as les idées claires. Tu ne passes pas pour un fainéant. Tu te sens utile. »

« C'est une chance d'y aller pour s'en sortir, de voir le jour. Quand t'es au chômage, tu sais plus quoi faire dans la vie. Quand tu vois ça, tu rebondis, tu repars. »

« De ne pas hésiter. Que même si cette personne ne trouve pas le poste rêvé, cela peut toujours lui servir de tremplin en attendant de trouver chaussure à son pied. Qu'il y a tous types de personnes et qu'il ne faut pas avoir l'impression qu'on sera étiqueté de façon négative si l'on intègre ce projet...et que c'est en développant ce genre de projet que l'avenir sera meilleur »

« Et puis, un mot, par rapport à tout ce qu'on a dit avant : c'est la qualité de vie »

« ... Et que c'est en développant ce genre de projet que l'avenir sera meilleur pour tous. »

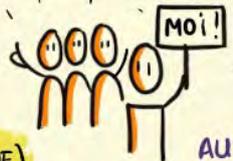
TERRITOIRE DU PAYS DE COLOMBEY ET DU SUD TOULOIS



EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE

244

PERSONNES
PRIVÉES
DURABLEMENT
D'EMPLOI (PPDE)



AU 31/12/20

IDENTIFIÉES DEPUIS LE DÉBUT
DE L'EXPERIMENTATION



NOMBRE DE
VOLONTAIRES

AU 30/06/21

101

EMBAUCHES



SALAIRES PAR MOIS
DEPUIS L'OUVERTURE
DE(S) EBE(S)

1,91
0,28

POUR
EBE 1

POUR
EBE 2



STATUTS

2 scic



AU 30/06/21

NOMBRE DE SALARIÉS
EN EBE

71
6

AU TOTAL
POUR EBE 1

AU TOTAL
POUR EBE 2

ACTIVITÉS

AU 31/12/20 EN % DES
ETP CONVENTIONNÉS

36% DÉVELOPPEMENT DU TISSU
ÉCONOMIQUE LOCAL

TRANSITION
ÉCOLOGIQUE **46%**

12% COHÉSION SOCIALE

SUPPORTS **6%**

EBE 1

100% DÉVELOPPEMENT DU TISSU
ÉCONOMIQUE LOCAL

EBE 2

CHIFFRE
D'AFFAIRES



AU 31/12/20

VALEUR ABSOLUE

245 003 €

5 102 € MOYEN PAR ETP

VALEUR ABSOLUE

136 128 €

22 480 € MOYEN PAR ETP

Territoire du Pays de Colombey et Sud Toulinois

EBE La Fabrique et De Laine en Rêves
Bilan final de la première expérimentation



Le 17 juin 2021

Le Bilan de la première expérimentation pour le Comité local de l'emploi et les EBE du territoire

POINTS FORTS LOCALEMENT

- **Mobilisation des acteurs**, notamment « Les tailleurs de bouleau » (association créée par les personnes privées d'emploi), un noyau déterminant d'élus majeurs de la communauté de communes (Président, Vice-présidents), des entrepreneurs (« Paroles d'entreprises »), des syndicats (CGT ; CFDT) et de nombreux partenaires publics et privés (Pôle emploi, Mission Locale, chercheurs de l'Université, CD54, ADTL, ...).
- **Equipe projet solide**, en qualité et en quantité : cheffe de projet dans la durée, à l'aise avec tous les partenaires (des privés d'emplois aux responsables d'entreprises...) et sur tous les aspects ; engagement fort de 2 chargés de mission de la communauté de communes, détachement de salariés conventionnés au sein de l'équipe projet, stagiaires et renforts ponctuels sur des périodes de plusieurs mois voire davantage.
- **Forte cohésion entre le CLE (et équipe projet) et les EBE**, après une mise en route délicate et des incompréhensions entre les missions de chacun : appropriation respective en profondeur de la nécessité des rôles complémentaires et des coopérations étroites sur de nombreux sujets (exhaustivité, nouvelles activités, communication commerciale et sur le projet en même temps, échanges avec des territoires émergents...).
- **Statut de SCIC avec des salariés sociétaires**, actifs et réels porteurs du projet. Toutefois, la réelle prise en compte en CA d'EBE du vécu quotidien des salariés pourrait encore beaucoup progresser.
- **Les événements marquants sont les temps de réelles coopérations entre tous avec participation active des salariés pour construire ces événements** : journées portes ouvertes, débats avec des territoires émergents (Belgique, territoires émergents du Grand Est), journées nationales (Thiers, Mauléon), journées locales d'échanges et de perspectives (une par an), grève du chômage.

POINTS FAIBLES LOCALEMENT

- **Manque de moyens initiaux pour lancer les EBE** : moyens financiers, moyens humains, moyens logistiques (bâtiments, équipements, véhicules, outils de production, ...), méthodes pour installer une culture d'entreprise « qui n'exclut personne ». Du coup, les fondations en termes d'organisation se sont révélées insuffisamment solides, avec conséquences durables.
- **Manque de soutien apporté au directeur / à la directrice des EBE** (plusieurs successivement), ce qui s'est traduit par des mises en difficulté et par des départs. Le « métier » est tellement un métier de grand écart, dans un cadre inhabituel, qu'il aurait nécessité des appuis renforcés au-delà des modalités classiques, tant nationalement que localement.
- **Manque d'un certain « professionnalisme » d'entreprise**, lié conjointement à la diversité des métiers pratiqués (activités), à la croissance ultra rapide (en 2 ans... l'EBE devient quasiment le plus gros employeur du territoire), à la nécessité d'une organisation de qualité sur tous les plans ce qui ne

s'improvise pas, à la non-sélection à l'entrée (qui par nature fait partie du projet). Améliorer le professionnalisme sur ces points aura un impact positif sur le chiffre d'affaires et l'efficacité au travail.

POINTS DE VIGILANCE POUR L'AVENIR (ici et ailleurs)

- **Adopter délibérément, localement et nationalement, une posture d'expérimentateurs, qui continuent à « chercher » les modalités pour réaliser ce projet « à l'envers », zéro chômeur de longue durée :** modalités pour rejoindre les personnes privées d'emploi, modalités de management et de culture d'entreprise, modalités de pilotage, etc... car les modalités habituelles (en entreprise comme en SIAE) conduisent structurellement à de l'exclusion malgré les valeurs portées par les responsables et les salariés.
- **Continuer à améliorer le pilotage territorial (collectivité – CLE – équipe projet) en s'appuyant sur les EBE, mais aussi plus largement plus qualitativement sur tous les partenaires emplois.** Chercher encore de quelle manière alléger voire simplifier les rouages, tout en gardant diverses entités complémentaires (comme dans tout système de gouvernance de projets complexe ou de gestion de la cité...)
- **S'attacher qualitativement à tout ce qui « professionnalise » le CLE et l'équipe projet** (aller vers, coopérer avec tous, embarquer citoyens et opinion publique...) et **ce qui « professionnalise » les EBE en tant qu'EBE** (organisation, fonctionnement, culture d'entreprise, QVT...) à travers des savoir-faire, des évaluations et des indicateurs plus complets quantitativement et qualitativement, traduisant mieux la complexité du défi au quotidien. Aller ainsi jusqu'à l'exhaustivité sans «trous dans la raquette».
- **Mieux penser encore le développement des EBE** (EBE plus nombreuses et plus petites, locaux, investissements, activités nouvelles adaptées à valeur ajoutée en qualité de vie sur le territoire et aux savoir-faire des salariés, management qui conjugue horizontalité et verticalité, performance de l'organisation et de la culture d'intégration, place des finances comme moyen rigoureux mais pas comme finalité en tant que telle, développement des opportunités pour évoluer dans ou hors de l'EBE, etc...).

QUELQUES COMMENTAIRES APPROFONDIS PLUS QUALITATIFS

Une expérimentation au service de l'exhaustivité

La principale conclusion que tire le Comité Local pour l'Emploi (CLE) est la nécessité de conduire un collectif à expérimenter la démarche Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée avec la volonté permanente d'atteindre l'exhaustivité. Il est nécessaire de conserver cette posture expérimentale au long cours.

Pour ce faire, le CLE s'appuie sur une « équipe projet » pour animer en permanence la conduite de l'expérimentation. Cette animation reconnue comme essentielle au niveau local (animation, préparation des commissions de travail, ingénierie du projet, mobilisation des PPDE, travaux sur l'identification des travaux utiles, vigilance sur la complémentarité des emplois créés, contribution évaluation et recherche /action, soutien aux EBE) mais également au niveau national par le comité scientifique d'évaluation notamment, ne bénéficie pas de financement intégré dans le cadre de la première étape expérimentale. Malgré la demande commune des 10 territoires et de ETCLD, cette demande d'intégration de co-financement nécessaire pour l'ingénierie de projet des Comités Locaux pour l'Emploi n'a pas abouti pour la seconde étape. Il conviendra que cette revendication soit entendue dans le cadre de la 3ème étape expérimentale pour permettre une égalité des chances entre les territoires volontaires à expérimenter pour ne pas glisser vers une expérimentation qui serait inaccessible aux territoires les plus pauvres, faute de capacité de financer de l'ingénierie de projet.

TZCLD : une architecture complexe

La relation entre le Comité Local pour l'Emploi et les EBE a évolué depuis le démarrage du projet.

Le Comité Local pour l'Emploi propose au Conseil d'administration de ETCLD, le conventionnement en Entreprise à But d'Emploi de structures de l'Economie Sociale et Solidaire intervenant sur le territoire habilité pour participer à l'expérimentation TZCLD. Suite à cet accord, une convention tripartite est alors signée.

Cette architecture complexe :

- coordination de l'expérimentation au niveau national ETCLD
- pilotage de la gouvernance de l'expérimentation au niveau local au sein du CLE
- application entrepreneuriale au niveau de chaque structure de l'ESS conventionnée EBE

doit s'assurer en permanence du partage de la stratégie locale du CLE pour atteindre l'exhaustivité territoriale.

Pour ce faire, il est nécessaire :

- de conduire l'expérimentation ensemble,
- de prendre en compte les contraintes de l'un et de l'autre,
- de veiller à la gouvernance de l'expérimentation territoriale (en permanence).

La place des EBE La Fabrique et De Laine en Rêves sur le territoire du pays de Colombey et SudToulois

Comment percevez-vous la place des EBE sur le territoire ?

POINTS FORTS LOCALEMENT

- **Cohésion constructive** entre nombreux partenaires sur la question de l'emploi.
- **Développement de services et produits nouveaux.**
- **Les « acheteurs » (citoyens, communes) apprécient le côté concret** : service rendu + lutter contre le chômage. Par exemple, acheter des légumes ou des meubles transformés, bénéficier du parc matériel, etc
- **L'EBE a une place économique** : quasiment le plus gros employeur privé du territoire.

POINTS FAIBLES LOCALEMENT

- **L'image de La Fabrique auprès du grand public** n'est pas toujours excellente - cela peut être dû aux préjugés qui demeurent - et s'est parfois dégradée lorsque la qualité des prestations n'est pas à la hauteur, et les demandes d'interventions restent sans réponse, quand les délais ne sont pas respectés. Mais **les événements publics marquent positivement** (par exemple portes ouvertes ou pièce de théâtre, voir plus bas) car les salariés sont alors perçus à travers leurs qualités et savoir-faire.
- En 2016, les futurs premiers salariés étaient très investis pour créer une entreprise très inclusive, dans laquelle **la coopération interne et le partage des responsabilités** seraient très développés. Ils ont préparé l'ouverture de la future EBE dans cet état d'esprit. En réalité, une partie seulement des intentions initiales s'est trouvée ensuite concrétisée.

POINTS DE VIGILANCE POUR L'AVENIR (ici et ailleurs)

- Favoriser **tout ce qui désenclave les EBE et leurs salariés** : événements publics positifs, partenariats réussis, possibilités pour le grand public de contribuer au projet, être une entreprise différente mais au milieu des autres...
- Etre performants et repérés, en tant que projet (CLE et EBE), dans la **création d'emplois utiles et la capacité à ce que des personnes privées d'emploi y contribuent** activement. Partager avec d'autres acteurs les modalités d'action et les savoir-faire. Et pourquoi pas, demain, devenir une **référence locale dans le management inclusif**, ce qui serait potentiellement utile à tout employeur et ses salariés?

QUELQUES COMMENTAIRES APPROFONDIS PLUS QUALITATIFS

L'emploi : un bien commun à conquérir à l'échelle d'un territoire

La communauté de communes du Pays de Colombey bénéficiait d'un terreau favorable pour porter un tel projet (habitude du travail partenarial, participation citoyenne, développement local).

L'expérimentation a permis la construction d'une convergence de vue des acteurs locaux (institutions et des parties prenantes) pour mener à bien des actions visant l'obtention du droit à l'emploi pour toutes les personnes privées d'emploi du territoire.

Le travail continu de l'animation du CLE a permis une bonne cohésion institutionnelle et un équilibre des parties prenantes : institutions du Service Public de l'Emploi, élus locaux, représentants des PPDE, représentants des employeurs, structures de l'IAE, ESAT, associations, syndicats, entre autres.

Le changement de regard sur les personnes privées d'emploi

Le travail de mobilisation auprès des habitants du territoire et les travaux réalisés ou les services rendus auprès de la population ont participé à un changement de regard sur les chômeurs et sur la capacité de développement endogène du territoire. En 2019, la réalisation d'une pièce de théâtre avec les salariés de la Fabrique a contribué à échanger sur les préjugés que subissaient les chômeurs avec les habitants du territoire.

Les Entreprises à But d'Emploi : un outil territorial supplémentaire pour atteindre l'exhaustivité

Au démarrage, les EBE se démarquaient par le fait d'embaucher en CDI à temps choisi. Notamment vis-à-vis des structures de l'Insertion par l'activité Economique. L'appartenance commune aux valeurs de l'Economie Sociale et Solidaire ont permis un rapprochement entre l'IAE et les EBE (les 2 EBE du territoire sont sous forme de SCIC). Aujourd'hui, les EBE et les structures de l'IAE ont des projets de développement d'activités en commun et se coordonnent au service des parcours professionnels des personnes privées d'emploi.

Les Entreprises à But d'Emploi : conforter et développer l'emploi local de qualité

La phase de construction (2015-2016) de la première EBE La Fabrique s'est caractérisée par une large ouverture à tous les acteurs du territoire (identification des travaux utiles, identification des aptitudes et compétences des PPDE, modélisation des activités portées par l'EBE).

Lors du démarrage en janvier 2017, La Fabrique a dû se concentrer sur son fonctionnement interne et s'est peu tournée vers l'extérieur et les acteurs/partenaires/clients locaux. La phase de croissance en effectif entre 2017, 2018 et 2019 n'a pas été suivie d'une professionnalisation des salariés (difficulté d'accès aux formations), ni à la mise en place d'une organisation interne. De plus, la possibilité de faire appel à des compétences extérieures était limitée (car incidence financière forte). Il y a donc eu un décalage tant au niveau de l'acquisition du professionnalisme liée aux multi-métiers développés qu'au niveau de la relation clients voire au niveau qualité/sécurité des activités mises en œuvre. Ce manque de professionnalisme de l'EBE a véhiculé parfois une image négative (pas du vrai travail, entreprise subventionnée).

Aujourd'hui, la dynamique d'ouverture vers les partenaires extérieurs a permis de repositionner les EBE dans l'écosystème local.

La création de De Laine en Rêves en 2018 illustre cette volonté de créer de l'emploi supplémentaire en lien avec les acteurs existants : élèves, collectivités territoriales et salariés (approche par filière locale).

Également le projet actuel de conciergerie rurale visant à être une plateforme d'intermédiation entre les besoins des habitants, entreprises et collectivités et l'offre des acteurs privés et publics. L'objectif est d'identifier en dernier ressort une offre complémentaire de « bouquet de services » au sein de l'EBE la Fabrique. Ce positionnement est motivé par la volonté de conforter l'emploi existant auprès de chaque acteur local et de créer de l'emploi supplémentaire au sein des EBE.

Cette approche de complémentarité et coopération avec les acteurs locaux participe à l'intégration de l'outil que constitue l'EBE au sein du territoire tant au niveau des activités (positionnement interstitiel, détection de niches d'activités) qu'au niveau des parcours des personnes privées d'emploi (entreprise favorisant le parcours professionnel – possibilité de suspendre le contrat pour que le salarié puisse être embauché dans une entreprise « classique »)

Les enjeux de la 2e étape expérimentale

Les enjeux de la 2^e étape expérimentale consistent notamment à améliorer les points faibles notés ci-dessus (12 et 22) et à prendre en compte les points de vigilance (13 et 23) : cela permettra au projet localement de devenir plus performant au sens de l'expérimentation territoriale **zéro chômeur de longue durée**.

QUELQUES COMMENTAIRES APPROFONDIS PLUS QUALITATIFS

Dans la manière de mettre en place ces améliorations locales, et de piloter l'expérimentation nationale sur l'ensemble des territoires, **trois enjeux majeurs sont identifiés** :

- Mettre en place les conditions pour permettre au collectif local (membres du CLE et administrateurs EBE) de mener une expérimentation au service de l'exhaustivité territoriale en insufflant en permanence l'esprit d'expérimenter c'est-à-dire **apprendre ensemble** et co-construire **avec** les personnes concernées les solutions pour sortir de la privation d'emploi.
- Poursuivre et même **développer le rôle majeur des CLE**. L'absence de leur financement structurel national dans la deuxième loi ne doit en aucun cas aboutir à un affaiblissement des CLE, qui sont déjà insuffisamment dotés sur certains territoires, ce qui ne peut que nuire à la conduite du projet. En effet, la faiblesse de certains CLE laisse entendre (involontairement, certes) que l'existence d'Entreprises à But d'Emploi pourrait suffire pour supprimer le chômage de longue durée.
- Alors que la seconde étape constitue un passage de l'échelle de 10 à au moins 60 territoires, il est important d'assurer une coordination au niveau national via ETCLD dans l'esprit d'accompagner **les expérimentations territoriales**, chacune avec ses spécificités, en gardant une posture de créativité. L'innovation doit être soutenue et encouragée (par exemple mieux associer le tissu économique et l'opinion publique ; adopter des modalités de management plus participatif contribuant à l'émancipation des personnes ; avoir une mesure de l'exhaustivité qui parte réellement de la totalité des privés d'emploi repérés par Pôle emploi et des autres ; etc...). Autrement dit, **ne jamais tomber dans le piège de la gestion d'un dispositif nouveau, mais toujours améliorer les modalités d'action dans le cadre d'un projet durable, pour aller jusqu'au bout de l'éradication du chômage de longue durée** subi, dont on connaît l'impact destructeur sur les personnes et sur la cohésion sociale.

Les conditions d'existence du droit à l'emploi

Quelles sont, pour le CLE du Pays de Colombey et Sud Toullois, les conditions pour faire exister le droit à l'emploi sur le territoire et pour les EBE les conditions pour remplir leur mission de production d'emplois supplémentaires ?

Les réponses aux questions 1, 2 et 3 ci-dessus mettent en évidence certains facteurs majeurs de la création d'emploi à la hauteur des besoins des personnes privées d'emploi, sur notre territoire et au-delà.

En résumé, il s'agit notamment de trois types de facteurs :

- la conviction individuelle et collective que « **c'est possible** ». Refuser la fatalité du chômage.
- la mobilisation de **toutes les forces territoriales**, liée au **sens** des activités économiques.
- des moyens en **compétences** et en **financements**.

QUELQUES COMMENTAIRES APPROFONDIS PLUS QUALITATIFS

Pour le CLE

Concevoir l'emploi comme un droit a été la source de l'engagement de la collectivité dès 2014. La mobilisation de toutes les forces vives autour de cette conception a permis de réunir les conditions nécessaires à l'habilitation. Depuis 2014, la participation citoyenne de chaque habitant (en ses qualités diverses : PPDE, élus, employeurs, bénévoles, clients, ambassadeur du projet...) est recherchée pour contribuer à la réussite de ce projet. Cette mobilisation territoriale, identifiée comme un axe majeur par le CLE pour la réussite de l'expérimentation, se traduit par la réalisation du « porte à porte » auprès des habitants au sein de chaque commune depuis 2017 effectuée par l'équipe projet. Faire exister le droit à l'emploi passe notamment par l'exigence que chacun donne à ce droit.

Également, inscrire l'expérimentation TZCLD au sein des projets territoriaux de demain est un levier favorable pour son déploiement. L'inscription des activités des EBE au sein du Contrat Transition Ecologique ou du Plan Alimentaire Territorial, par exemple, permet de développer des activités qui ont du sens pour les personnes éligibles à l'expérimentation et permet d'être accompagnées par des partenaires au niveau technique et financier.

Pour les EBE

Il est nécessaire d'obtenir les moyens de créer des emplois supplémentaires :

- anticiper les besoins d'investissements en matière de locaux et d'outils de production,
- s'appuyer sur une compétence « métier » suivant l'activité développée,
- disposer des fonctions de soutien aux collectifs de travail (RH, formation, paie, comptabilité, relation client, développement commercial et qualité/sécurité),
- organiser l'entreprise à but d'emploi

Ces moyens sont au service de l'efficience de l'EBE c'est-à-dire le nombre d'emplois créés. Le produit créé, c'est la quantité d'emplois. Il est nécessaire de créer une comptabilité adaptée aux EBE pour mettre en exergue la valeur créée (chiffre d'affaires, impacts des activités en lien avec la transition écologique, les services à la population, la qualité de l'emploi et son impact dans la vie des salariés, les retombées socio-économiques de l'exhaustivité territoriale...).

En conclusion, faire exister le droit à l'emploi repose sur le triptyque : Se rencontrer / Agir ensemble / Accompagner le changement pour qu'en chacun, l'emploi soit conçu comme un véritable droit.

Territoire du Pays de Colombey et Sud Toulais

EBE La Fabrique et De Laine en Rêves
Bilan participatif des salariés et PPDE



Qu'est ce que le projet Territoire Zéro Chômeur représente pour vous ?

Respect pour les personnes sans emploi
Solution d'emploi
Confiance
Adapté à chacun
Faire ce qu'on aime
Chance
Enrichissement du territoire
Ambition
Cadre
Hygiène de vie
Opportunité
Pas de discrimination à l'embauche
Sécurité du contrat
Différent de l'insertion
Droit à l'emploi
Retrouver une vie sociale
Réduire l'isolement
Contrat à durée indéterminée à temps choisi

Qu'est-ce que représente l'EBE pour vous ?

Ne plus être des pestiférés
Possibilités de formations
Progression professionnelle
Grandir
Prise en compte de la santé
Sécurité - Local
Le but c'est l'emploi
Apporter l'expérience
Chance
Expérience humaine
Rythme adapté
Stabilité
Solutions socioprofessionnelles
Besoins du territoire

Lorsque l'on interroge les salariés sur ce que Territoires zéro chômeur de longue durée a changé pour eux, ils parlent avant tout de la sécurité et la stabilité apporté par le CDI :

- « C'est vrai que c'est bien d'avoir un truc fixe parce que j'ai pu m'acheter la voiture que j'ai là. »
- « Être embauché comme ça, direct en CDI c'est hallucinant quand même de nos jours. »
- « Un CDI ça peut être... pour me stabiliser. »
- « Ca la stabilité c'est quand même bien ... c'est plus que bien. »

Sur leur vision du rôle de l'EBE dans leur vie professionnelle, les salariés voient principalement l'EBE comme un **tremplin**, c'est-à-dire comme un moyen de se réinsérer professionnellement en dehors du projet **en sortant de la précarité sociale et économique** (reprise d'une activité, gains en expérience, compétences, salaire, confiance en soi, remotivation, intégration et vie sociale, progression professionnelle, formation...). Cependant, un certain nombre d'entre eux restent dans l'entreprise car elle permet une **sécurité d'emploi avec le CDI**, un **cadre** avec la structure d'entreprise, mais aussi parce que leur travail se trouve à **proximité** de leur lieu d'habitation, qu'ils ont pu **choisir leur nombre d'heures** de travail, que la **pression et le rythme sont jugés moins importants** dans l'EBE en comparaison aux entreprises classiques et parce qu'ils exercent **un travail qui leur plait** à un poste qui leur est adapté.

Qu'est-ce que le projet a changé sur le territoire selon vous ?

« On embauche des gens, on crée de l'activité, on voit bien que pour l'instant en tout cas, ça a pas encore eu d'impact sur les entreprises du coin etc. donc d'une certaine manière on arrive à respecter la non concurrence. En tout cas on arrive à créer de l'emploi supplémentaire sur le territoire, et ça c'est une vraie belle réussite. C'est une vraie belle réussite aussi de se dire qu'on prouve tous les jours que les chômeurs c'est pas que des fainéants qui ont envie de rester à la maison à rien foutre et qu'ils sont très bien au RSA. C'est des gens qui ont plein d'idées, plein de projets, qui ont plein de motivations, qui s'investissent dans leurs missions à fond. »

Quels sont les axes d'amélioration selon vous ?

« Les erreurs sont une force, on apprend, on se relève, on les assume, on s'améliore »

1/ Améliorer la présentation du projet aux personnes privées durablement d'emploi

- ✓ Adapter la présentation du projet pour une meilleure compréhension (langage, projet complexe, sigles) et au plus proche de la réalité de l'expérimentation (ne pas « vendre du rêve »)
- ✓ Bien expliquer qu'il s'agit d'un projet collectif
- ✓ Mieux faire comprendre et construire l'ambition collective pour atteindre 0 chômeur (ne pas réinstaurer de l'exclusion)

2/ Améliorer le suivi des volontaires sur liste de remobilisation

- ✓ Améliorer le suivi régulier de chaque volontaire et leur permettre d'être acteur de leur projet
- ✓ (re) Mettre en place des ateliers adaptés à leurs attentes ou projets
- ✓ Réaliser des formations en amont
- ✓ Améliorer la co-construction des activités (temporalité, moyens)
- ✓ Insister toujours sur le fait de continuer ses recherches d'emploi
- ✓ Accompagner en amont pour un meilleur positionnement dans l'EBE
- ✓ Mettre en place un suivi des personnes en « décrochage »



3/ Améliorer le processus d'embauche

- ✓ Meilleure coordination entre le CLE et l'EBE sur le développement des activités et les besoins d'embauches ;
- ✓ Améliorer le rythme de développement des activités en fonction du nombre de volontaires sur la liste de remobilisation (sentiment de faux espoir si la liste de PPDE volontaires est importante car temps d'«attente » long) ;
- ✓ Permettre un accueil adéquat dans l'EBE pour favoriser les embauches ;
- ✓ Intégrer d'autres corps de métiers.



4/ Améliorer l'organisation de l'EBE et son intégration dans le territoire

- ✓ Anticiper les conditions nécessaires au développement et à l'accueil de nouveaux salariés (locaux, outils de production, véhicules) ;
- ✓ Ouvrir l'EBE à des créateurs d'entreprises, des artisans lors de manifestations grand public pour leur permettre de se faire connaître ;
- ✓ Créer les conditions et accompagner l'implication de chaque salarié pour participer aux objectifs collectifs de l'entreprise ;
- ✓ Avoir une direction dans l'EBE amenant une direction d'objectifs ;
- ✓ Travailler sur la mobilité en complément de l'association mobilité solidaire ;
- ✓ Accélérer la création d'activités en s'inscrivant davantage dans le tissu économique local ;
- ✓ Communiquer sur les activités des EBE ;
- ✓ Clarifier le principe de complémentarité des emplois créés auprès des volontaires et des salariés (vigilance sur la non concurrence).



TERRITOIRE ENTRE NIÈVRE ET FORÊTS



233

PERSONNES PRIVÉES DURABLEMENT D'EMPLOI (PPDE)



AU 31/12/20

IDENTIFIÉES DEPUIS LE DÉBUT DE L'EXPÉRIMENTATION



NOMBRE DE VOLONTAIRES

AU 30/06/21

41

EMBAUCHES



SALARIÉS PAR MOIS DEPUIS L'OUVERTURE DE(S) EBE(S)

2,48



STATUTS

1 ASSOCIATION LOI 1901

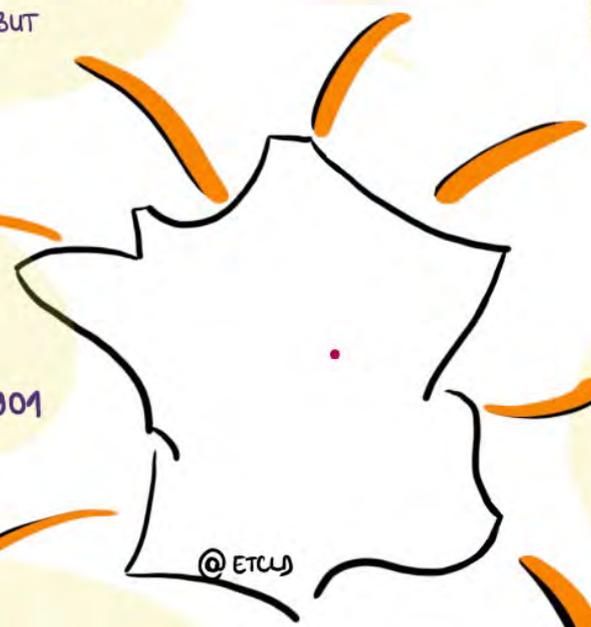


AU 30/06/21

NOMBRE DE SALARIÉS EN EBE

89

AU TOTAL



ACTIVITÉS

AU 31/12/20



EN % DES ETP CONVENTIONNÉS

16 %

DÉVELOPPEMENT DU TISSU ÉCONOMIQUE LOCAL

COHÉSION SOCIALE

18 %

43 %

TRANSITION ÉCOLOGIQUE

SUPPORTS

23 %

CHIFFRE D'AFFAIRES



AU 31/12/20

VALEUR ABSOLUE

274 931 €

MOYEN PAR ETP

4 021 €

EBE 58

Territoire « Entre Nièvre et Forêts »
Bilan final de la première expérimentation



Le 20 juillet 2021

Le bilan de l'EBE 58 de sa première expérimentation

Les activités utiles sont nombreuses

Dans un territoire rural et excentré comme celui de Prémercy et des 12 petites communes alentours, de nombreux besoins de la population ont été source de nombreuses activités pour l'EBE58. Les unes apportant des services utiles aux habitants mais aussi aux entreprises, aux associations et aux collectivités. Dès lors que le prix de ces services est adapté aux réalités du « pouvoir d'achat » des habitants, la demande est là et génère des emplois. L'enjeu de la solvabilisation des services proposés et donc du coût des emplois créés est au cœur de la création d'emplois sur le territoire. Une adaptation de la CDE aux « revenus » du territoire est ainsi une des clés pour permettre aux EBE d'assurer leur mission de création d'emplois.

Les compétences disponibles sont multiples

Si de nombreuses personnes privées d'emploi de longue durée ont exercé de nombreux métiers avant d'en être privées, une mise en adéquation des compétences avec les besoins des activités mises en œuvre est souvent nécessaire. La formation doit être au cœur de l'entreprise ; la transmission entre pairs, la formation dans l'emploi associées à des concepts plus innovants : participation des salariés à l'organisation, amélioration continue par des retours d'expérience... permettent aux uns et aux autres de travailler ensemble tout en gagnant en autonomie. Les difficultés d'intégration au collectif de certaines personnes volontaires à un emploi est un sujet qui nécessite une réflexion partagée et des propositions nouvelles.

Expérimenter ne doit pas être synonyme de bricoler.

L'EBE58 s'est heurtée à la difficulté de la construction du collectif. En effet, un démarrage très rapide avec l'arrivée de près de 70 salariés en moins de 2 ans dans la structure, n'a pas fait l'objet d'une véritable réflexion sur le « comment travaille-t-on ensemble ? ». Au début de l'expérimentation, le but était de faire travailler les personnes pour répondre aux injonctions des uns et des autres parfois sceptiques. L'organisation de l'entreprise dans son ensemble, sa « culture » n'ont pas été une réelle priorité. L'objet du projet a ainsi été perdu de vue générant des tensions entre les salariés et rendant le projet « flou » à l'extérieur. « Construire le collectif » est un travail à initier dès les 1ers échanges par la mise en place d'un cadre de référence clair et équitable. Son adaptation est ensuite un travail au quotidien avec les salariés.

Le déficit de compétences managériales au sein de l'EBE58 a été induit par la difficulté de la gouvernance à se projeter au-delà des 5 premières années de l'expérimentation. Sans être sceptiques sur les fondamentaux de TZCLD, les administrateurs n'étaient pas outillés pour conduire une entreprise de cette taille. La problématique du manque d'ingénierie dans le monde rural, au regard d'un projet souvent dit « utopique » a pesé sur l'EBE58. L'« investissement » dans les compétences a été ainsi réduit. L'EBE58 a « bricolé » tant au niveau managérial qu'au niveau des activités pendant les 3 premières années. La bonne volonté ne suffit pas pour piloter une EBE ; de solides compétences et une véritable acculturation au projet TZCLD et EBE sont indispensables pour l'équipe dirigeante.

La place de l'EBE58 sur le territoire « Entre Nièvre et Forêts »

Pendant les premières années de l'EBE58, à écouter certains, l'EBE58 a eu : 6 mois à vivre, puis 1 an puis... Portée par l'idée qu'il « fallait être fou » pour se lancer dans un tel projet parce que bien sûr : « ces gens-là, et bien ils ne veulent pas travailler ou « les mettre au travail c'est difficile » ou « ça ne va pas durer... ». Dans le même temps, l'EBE 58 a développé des activités utiles. Si les 1ers clients étaient convaincus de la démarche et souhaitaient y participer, petit à petit d'autres clients ont fait appel à l'EBE58 parce que les activités proposées leur étaient utiles.

Les impacts tant économiques que sociaux ont été perceptibles. L'EBE58 n'a plus été « un parking à chômeurs » mais une entreprise qui donnait un emploi à des habitants qui consommaient sur le territoire et qui participaient de nouveau à la vie locale ; les salariés de l'EBE58 sont des voisins qui ont acheté une maison, une voiture, qui vont chercher leurs enfants à l'école à la fin du travail.

La pandémie de 2020 a été un tournant majeur. La solidarité du territoire mise en œuvre par la création de l'EBE58 s'est « retournée ». Les salariés de l'EBE58 ont été solidaires des habitants. Le service de livraison de courses solidaires a montré que l'EBE58 n'était pas qu'un projet de création d'emplois pour les chômeurs mais une entreprise de territoire utile à tous.

La mise en œuvre de partenariats autour de projets « communs » en interne comme en externe permet de renforcer l'identité de l'EBE58. En privilégiant la coopération et la co-construction d'activités nouvelles indispensables pour permettre de créer de nouveaux emplois adaptés aux personnes. L'EBE58 s'inscrit dans une dynamique territoriale forte. Elle devient ainsi un élément facilitateur en favorisant les projets individuels, entrepreneuriaux et associatifs.

Les enjeux de la 2e étape expérimentale

Pour l'EBE58, les principaux enjeux de la 2ème étape sont :

- De continuer la création des nouveaux emplois nécessaires à l'exhaustivité,
- D'atteindre l'équilibre économique indispensable à la pérennisation du modèle EBE58.

En s'appuyant sur la dynamique de la transition socio-écologique qui fait des ressources du territoire des éléments clés de développement et de mieux-vivre, l'EBE58 met en œuvre le projet multi-partenarial : « la Manufacture de Prémery » pour créer les nouveaux postes supplémentaires à l'exhaustivité et atteindre l'équilibre économique grâce au développement d'une nouvelle unité de production.

Les conditions du bon fonctionnement de l'EBE 58

Quelles sont selon vous les conditions nécessaires à l'EBE 58 pour remplir sa mission de production d'emplois supplémentaires ?

La structuration de l'entreprise doit continuer et évoluer en fonction des besoins des salariés et de l'entreprise. Le renforcement des équipes sera déterminant pour permettre de pérenniser des activités essentielles tant par les possibilités d'emplois offertes que par leur utilité territoriale.

L'accès à la formation dans toutes ses composantes doit continuer et même être facilité par la prise en compte dans le plan de formation des coûts induits

Les partenariats, la coopération sont autant d'éléments clés par les ressources qu'elles apportent à l'EBE58. Il s'agit de les renforcer et de permettre les échanges qui sont également autant de possibilités pour de nouveaux emplois sur le territoire.

Territoire Entre Nièvre et Forêts – EBE58

Bilan participatif des salariés



Qu'attendiez-vous comme changements, avant d'entrer dans l'EBE, pour vous-même



A : elle a pu être propriétaire aujourd'hui. Avant d'entrer à l'EBE, elle savait que la proposition du CDI permettait de réaliser des projets, ce qui était impossible avec les CDD et l'intérim. Pour elle l'achat de sa maison, pour d'autres l'achat d'une voiture. Cet emploi a changé sa perspective d'avenir.



B : cela représente, pour elle, la communication. En arrivant à l'âge de la retraite, l'EBE lui a permis d'avoir une nouvelle perspective d'avenir. De créer des relations avec ses collègues, de s'épanouir dans l'entreprise. Elle avait le ressenti d'être trop âgée pour trouver du travail à 58 ans mais l'EBE lui a dit oui (pour A qui intervient, « *ce n'est pas facile non plus de trouver du boulot à 24 ans* »).



P : Pour elle, la chaîne de solidarité. Avant d'arriver dans l'entreprise, dans la cinquantaine, et après avoir vécu un drame dans sa vie... « *j'ai pensé au début : je suis trop vieille, à 53 ans on va me jeter. Je suis venue quand même et j'ai été bien accueillie* ». Son parcours, le drame qu'elle a vécu : C'était difficile à exprimer dans sa recherche d'emploi, pour justifier sa période de chômage, c'était un réel obstacle pour elle.

R : avant d'entrer dans l'EBE, il travaillait sur un poste pénible dans une entreprise où il devait faire 140 km par jour. Jusqu'à ce qu'il ait un grave accident de voiture, son parcours dans l'entreprise s'est soldé par une démission. Il a été contacté par une personne qui est venue le voir pour lui parler de TZCLD. « *Je lui ai dit que je croyais plus au père Noël. J'y croyais pas du tout au début* ». Mais il s'est engagé dans les manifestations, sans rémunération, pour défendre la loi d'expérimentation à Paris.

Après avoir obtenu son CDI, il a pu payer ses factures et s'occuper de sa famille, ses enfants. Il est très content que le projet existe, pas seulement pour Prémery mais aussi pour les autres EBE de France et les emplois créés.



S : elle était en congés parental depuis 7 ans et elle avait besoin de retrouver ce lien social. Ce lien qui était perdu est retrouvé aujourd'hui. Avec ce travail, elle a trouvé un équilibre, elle n'aime pas rester sans rien faire, elle aime être occupée.

L : Elle signait toujours que des petits CDD de 6 mois, « *à droite... à gauche...* », toujours fait de l'intérim, des CDD.... Elle a aussi traversé la crise de 2008, où il n'y avait plus de boulot.

D : il n'aimait pas rester à ne rien faire. Aujourd'hui il est à l'activité Bois et affouages, qu'il n'avait pas choisi et qu'il n'appréciait pas forcément. Aujourd'hui il est très bien sur cette activité. Pour lui, l'EBE amène du travail aux communes et moins de gens traînent dans les rues.



T : « *L'arbre est en décrépitude, mais derrière ça va bien* ». Avec la crise de 2008, il était autoentrepreneur et il a plongé. Il a ensuite divorcé et la dépression est arrivée. « *Quand on m'a parlé de l'EBE, les manif etc... l'arbre pourri a commencé à reverdir.* » Depuis, il a retrouvé une tranquillité, avec un salaire constant.

Quels changements le projet a-t-il provoqué pour vous et pour votre territoire ?



P : « *Pour beaucoup de gens, ça a apporté un travail.* »

Elle a retrouvé ses capacités, pour elle à hauteur de 85%. Cet emploi était un miracle pour elle et elle était un peu déboussolée au début. De plus, elle ne connaissait pas ce monde du travail, elle a toujours été son propre patron, indépendante. La gentillesse des uns et des autres, « *les petits*

bonjours de chaque jour », lui donne toujours l'envie de se lever le matin. Et pour le territoire : « *l'EBE 58 apporte aussi à ceux qui ont peu de moyen, ils peuvent vivre un peu mieux avec les meubles de la recyclerie par exemple, en plus des prestations de service. Quand vous allez voir, dans les campagnes, des gens à faible moyen et qui ont des problèmes de santé : les prestations de services sont très utiles pour eux* ».



T : « *les gens isolés ont l'EBE maintenant pour avoir un lien avec les personnes et bénéficient de services sur les communes. L'EBE interconnecte les gens, a créé une mouvance.* »



D : « *forcément, le pouvoir d'achat, et ça amène aussi à la commune, participe à la vie collective.* »



B : l'EBE lui permet de concrétiser son projet, de réaliser son rêve : partir en mer sur un bateau en Bretagne. Pour sa commune, à Moussy : c'est positif par rapport aux petits villages comme Moussy, l'EBE apporte des services aux personnes âgées et / ou isolées de la commune.

« *Si je n'avais pas eu la chance d'être embauché... Je peux remercier l'EBE aujourd'hui* ».



A : « *Il y a des points positifs et des points négatifs. Notre boulot nous permet de tous d'évoluer, de se faire plus plaisir, de partir en vacances, de faire plaisir aux enfants... de pouvoir revivre. L'EBE a aussi été critiqué sur le territoire, on a été traité de « Cassos », de bon à rien, ça a impacté beaucoup de monde... d'autres étaient réticents, ne voulaient pas avoir à faire à nous. On (les salariés) n'a pas tous les mêmes ressentis mais on est là pour apporter au territoire et pour travailler. L'image a changé et on peut en être fier.* »

R : « *quand on a 45 ans et qu'on a plus de boulot, pour vous c'est fini. L'EBE m'a libéré le cerveau. Demain si je veux un crédit ? je peux le faire ! Je remercie l'EBE, malgré les petites tensions que j'ai pu avoir avec eux (la*

Direction). *Je respire à nouveau aujourd'hui, j'ai le cerveau libéré. ... Le regard des gens était pesant et a démoralisé tout le monde. Il n'y a plus le même regard pour le particulier aujourd'hui, pour les personnes âgées qui sont seules et isolées... »*

S : les salariés sont dans l'entraide, il y a vraiment du travail d'équipe dans l'entreprise.

Pour le territoire, des habitants demandent des travaux finalement pour discuter et échanger avec les salariés.

« On nous demande de parler de nos parcours de vie, et eux nous racontent leurs parcours ».

« L'EBE est devenue un site incontournable quand les gens qui passent ici » (les touristes, gens de passages et habitants). « Lors des fermetures (durant la pandémie) des gens ont dit que la Recyclerie leur manquait »



M : « *compliqué pour certain encore aujourd'hui, de se lever le matin... quand on n'a pas travaillé depuis longtemps... reprendre le travail c'est reprendre la vie, les gens comprennent pas tous. Certains voudraient être payés à pas travailler, j'ai pas honte de le dire. »*

L : le pouvoir d'achat dans un premier temps. « *On essaie de bien faire au bois, de faire propre et on a des bons retours. Nous on fait du nickel et jusqu'à maintenant, là, on a des super retours. Et ça motive encore plus. »*

B ajoute : « *au standard téléphonique, on nous dit : « super équipe ! c'était très bien etc... »*

Que diriez vous à une personne privée d'emploi qui hésite à venir se renseigner sur le projet TZCLD?

T : « essayer c'est l'adopter. »

[L'échange entre les salariés s'est orienté immédiatement sur les futurs embauches au sein de l'EBE 58, avec un point de vue : L'EBE est sorti de son image négative, comme expliqué précédemment, et pour ne pas revenir à cette image négative, ils ne souhaitent pas que de mauvais éléments intègrent l'entreprise. De plus, il y a un sentiment pour certain, de travailler plus que les autres. Cette orientation a été si spontanée qu'ils n'ont pas choisi de photos]

L : « *quelqu'un qui a des difficultés, qui est sérieux et motivé, je lui parle de l'EBE. Mais pas à tout le monde, si c'est des gens pas sérieux, c'est non. »*

P : « *ça dépend de la personne, moi j'étais une lavette en arrivant... »*

S : « *toi on a vu que t'étais motivée. »*

A : « *il y a des jeunes qui étaient motivés au départ puis qui ne font plus rien. La personne fait ses mois d'essai et après ils ne font plus rien. Certains ne se rendent pas compte de l'avantage de travailler ici, de la chance de pouvoir travailler à côté de sa porte. Un SMIC c'est mieux ici qu'à Nevers (à 30km de Prémery). Moi je n'aurais pas été à Nevers pour 1200 euros. »*

B et L : « *On dira (aux personnes sérieuses) « tente ta chance ! ça nous a porté chance à nous. »*

S : « *Si c'est quelqu'un de motivé : surtout fait tes preuves. On a jamais lâché même si ça a été dur parfois».*

TERRITOIRE DE LA MÉTROPOLE LILLOISE



EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE

396

PERSONNES
PRIVÉES
DURABLEMENT
D'EMPLOI (PPDE)



AU 31/12/20

IDENTIFIÉES DEPUIS LE DÉBUT
DE L'EXPÉRIMENTATION



NOMBRE DE
VOLONTAIRES

AU 30/06/21

42

EMBAUCHES



SALARIÉS PAR MOIS
DEPUIS L'OUVERTURE
DE(S) EBE(S)

3 40
1,63

POUR
EBE 1

POUR
EBE 2



STATUTS

1 ASSOCIATION LOI 1901
1 scic



AU 30/06/21

NOMBRE DE SALARIÉS
EN EBE

115
20

AU TOTAL
POUR EBE 1

AU TOTAL
POUR EBE 2

ACTIVITÉS

AU 31/12/20



EN % DES
ETP CONVENTIONNÉS

58 % TRANSITION
ÉCOLOGIQUE

COHÉSION SOCIALE

25 %

20 %

SUPPORTS

EBE 1

68 % TRANSITION
ÉCOLOGIQUE

SUPPORTS

32 %

EBE 2

CHIFFRE
D'AFFAIRES



AU 31/12/20

VALEUR ABSOLUE

229 110 €

288 508 €

MOYEN PAR ETP

VALEUR ABSOLUE

2 813 €

21 516 €

MOYEN PAR ETP

Territoire de la Métropole Lilloise

Bilan final de la première expérimentation



Tourcoing



Le bilan du territoire de la MEL de sa première expérimentation

Quel Bilan le Comité local pour l'emploi tire-t-il de la 1ère étape expérimentale ?

La mise en œuvre de l'expérimentation est une aventure inédite et le bilan est exceptionnellement positif. Ce que nous avons appris :

L'expérimentation crée les conditions de remobilisation des personnes

Ce qui remobilise les personnes privées d'emplois, c'est une dynamique installant les personnes comme actrices du projet et de leur territoire, les abordant dans leur capacité à proposer, innover, contribuer... et reconnaissant l'exigence de sens et d'utilité comme une clé de l'investissement professionnel de chacun... C'est aussi une proposition accessible (proche de chez moi), atteignable (considérant mes capacités perçues du moment...), privilégiant le « faire » (le concret « je produis »...), accueillante (cadre bienveillant et convivial – j'y ai ma place...), ouverte (sans lien avec un statut, volontariat pour entrer et sortir...), et, évolutive (test de possibles...).. Cette mobilisation a touché des personnes privées d'emploi, qui, même si elles habitent le même quartier et partagent le statut de chômeur de longue durée, présentent une diversité de profils et d'aspirations, qu'il s'agit de faire vivre ensemble en EBE. La pandémie a très fortement perturbé les organisations mises en place pour mobiliser les personnes.

L'expérimentation mobilise les acteurs du territoire, mais pas forcément pour les mêmes raisons.

Fort logiquement, selon la sensibilité de chacun, les ressorts et visions vis-à-vis de l'expérimentation sont distincts selon les acteurs. Il peut s'agir de : - la remobilisation des personnes par la manière de les considérer - de la capacité à faire du travail le point de départ de la progression des personnes - des pratiques innovantes d'une entreprise inclusive tâchant de faire une place à chacun - de l'EBE tremplin vers le marché du travail et l'entreprise avant ou après en avoir été salarié - d'une autre manière de faire de la politique publique laissant plus de place au terrain face aux transitions sociales et écologiques - de la création d'un droit à l'emploi effectif porteur d'un espoir de recul des exclusions (travail, logement, santé...) et d'une cohésion sociale améliorée. La gouvernance du territoire comme celle des EBEs font co-exister ces attentes plurielles sur la base d'un fonctionnement le plus souvent informel faisant la part belle à la confiance et à l'acceptation de sensibilités différentes. Le commun, c'est cet engagement collectif en faveur de la suppression de la privation d'emploi indispensable pour dépasser les complexités, incertitudes et risques inhérents au projet.

L'organisation territoriale mixant les niveaux de l'agglomération et de la proximité est assurément une condition de réussite de l'expérimentation

L'expérimentation sur la MEL a combiné 2 niveaux d'organisation territoriale : la métropole et la commune, de manière à associer des compétences et moyens de mobilisation des personnes sans emploi, mais aussi, de développement d'activités. L'indispensable initiative locale s'est enrichie des logiques et compétences d'agglomération. Elle a permis d'apprendre de deux sites contrastés (du point de vue du bâti, de la localisation...) de mise en œuvre dans des quartiers volontaires de Loos et de Tourcoing. Il s'agit de territoires urbains en Rénovation Urbaine ou Politique de la Ville, avec une expérimentation au cœur de là où le chômage de longue durée et la pauvreté se concentrent. Il s'agit d'une expérience réussie et rare de maillage entre le métropolitain et la proximité. Cet écosystème repose davantage sur des capacités associées et recombinaison en permanence que sur des rôles strictement répartis dans une grille figée du « qui fait quoi ». Les coordinations sont multiples

(Métropolitain / Local – Local / Local - Territoires / EBE...) et ne sont pas l'apanage du métropolitain qui intervient aussi concrètement aux côtés des territoires de proximité.

La difficile équation des moyens nécessaires à la dynamique territoriale

L'analyse de l'organisation territoriale menée sur ces 1ères années d'expérimentation sur la MEL a conforté les principes mis en œuvre : mettre en place des équipes projet plutôt que des chefs de projet - associer des compétences plurielles, sociales comme économiques - mixer des ressources existantes redéployées, réorientées, complétées de moyens supplémentaires, additionnels. La volonté est de ne pas faire de l'expérimentation un dispositif à part, pour au contraire y impliquer des acteurs existants et enrichir les savoir-faire locaux. Les difficultés n'ont cependant pas manqué au niveau des équipes projet locales plus que métropolitaine : précarité et turn-over, retards et stop and go... Elles indiquent aussi que l'expérimentation requiert de ne pas sous-estimer les temps et compétences nécessaires. Elles sont à relier aux modalités de financement notamment des moyens humains, notamment l'absence de pluri-annualisation, mais aussi à la faible propension à financer de l'ingénierie territoriale, aux objectifs d'économies budgétaires des collectivités... L'intervention du territoire apparaît peu visible et lisible, ou allant de soi car relevant du droit commun, et pâtit du fait que la manifestation la plus concrète et sensible de l'expérimentation reste légitimement l'entité qui salarie les personnes, donc l'EBE, quand bien même celle-ci insiste sur le rôle essentiel du territoire et les impacts négatifs de sa fragilisation.

L'expérimentation en agglomération urbaine doit s'appuyer sur une forte capacité d'émergence et de production d'activités et d'emplois supplémentaires.

Pour pouvoir proposer un emploi pour tous, les taux de chômage élevés constatés dans les quartiers sensibles impliquent la création d'un plus fort volume d'emplois, et donc un haut niveau d'engagement dans l'incubation de nouvelles activités. Les quartiers ne sont pas coutumiers de ces ingénieries d'émergence de projet et de structuration économique, la compétence étant celle de la région et de l'agglomération. Il s'agit de soutenir les futurs salariés dans leurs capacités à penser leur travail et l'activité dans laquelle ils évolueront, de préparer les futurs salariés à intégrer l'expérimentation et une Entreprise à But d'Emplois, à être partie prenante des organisations de travail spécifiques (coopérative, entrepreneuriale, apprenante...). La construction des activités a été initialement impulsée par plusieurs collectifs de personnes privées d'emplois préfigurant les futurs collectifs de travail de l'EBE. Elle se fait aujourd'hui à la fois en amont et au sein des EBEs. Elle ne repose pas sur un acteur spécifique, mais mobilise des cadres existants et différents, que ce soit un accompagnement dans le cadre d'une action collective du programme régional de formation de la Région adaptée à l'expérimentation et à l'objectif de construction du projet. Ou encore en mobilisant les compétences d'un acteur spécialisé dans l'émergence de projet de l'économie sociale et solidaire en s'appuyant sur une action soutenue dans le cadre de la politique de la ville. Elle a aussi nécessité une mobilisation plus forte de la MEL et continue de faire l'objet de tests.

L'exhaustivité en agglomération urbaine ne peut être que composite, additionnant créations d'emplois supplémentaires et accès au marché du travail et à l'entreprise pour atteindre le plein emploi volontaire.

En complément de la fabrication d'emplois supplémentaires, l'expérimentation peut compter en agglomération urbaine comme la métropole lilloise sur un marché du travail plutôt dynamique et sur la mesure spécifique des emplois-francs, rendant davantage possible les flux vers un emploi en entreprise avant ou après l'EBE, notamment quand la conjoncture économique est favorable. La connexion avec les opportunités du marché du travail et les offres de service des partenaires emploi-formation-insertion s'appuie sur la mise en place d'un comité de mobilisation les associant dans les territoires de mise en œuvre de l'expérimentation. Cet espace de travail collectif permet une fonction d'accueil et de réception des personnes privées d'emploi qui ne soit ni exclusive de Territoire Zéro Chômeur, mais reliée également aux contacts quotidiens des acteurs, ni l'apanage d'une seule personne ou d'un seul organisme afin de faire de l'expérimentation un système ouvert à plusieurs acteurs volontaires pour y contribuer. Il bénéficie du fait que l'accès à l'emploi des chômeurs de longue durée ou des allocataires du RSA est une priorité forte de l'action publique et de ses financements existants, tout comme le « aller vers » ou la coordination locale des acteurs autour des personnes. Elle ouvre également une meilleure capacité d'information et de repérage des habitants privés d'emploi, renforcée par les compétences collectives ainsi mobilisées, à même de se déployer en fonction du contexte et des différentes voies possibles d'actions (réunions d'information collectives et entretiens individuels, présence sur le marché ou dans des événements, contact avec l'EBE...).

Les problématiques rencontrées et donc les actions à mettre en place évoluent au fur et à mesure

Plus que de bâtir de la prévision, territoires et EBEs ont besoin d'agilité pour construire les réponses « chemin faisant », en privilégiant le « faire » et le test, en acceptant le risque et les (ré-)ajustements nécessaires, au regard des apprentissages ou contextes changeants. C'est aussi inhérent à la volonté de « faire avec », notamment en impliquant les personnes directement concernées, privées d'emploi puis salariées. Les actions à mener se posent différemment aussi en fonction de l'état d'avancement de l'expérimentation. Ces 1ères années d'expérimentation ont par exemple diversifié l'origine des projets de création d'activité. Si des impulsions continuent de venir des personnes privées d'emploi, les collectivités, les EBEs, les acteurs de l'IAE ou de l'ESS, les entreprises formulent aussi des propositions, avec la nécessité d'y faire adhérer le plus tôt possible les futurs salariés. Ces activités trouveront leur place dans les EBEs existantes mais pourront aussi donner lieu à de nouvelles EBEs. Apparaissent aussi progressivement une moindre capacité à créer des collectifs de futurs salariés par activité et davantage d'enjeux d'intégrations dans des pôles d'activités existants. Les EBEs en viennent aussi, non pas à sélectionner, mais à formuler des besoins de compétences qu'il s'agit de rendre compatibles avec l'embauche sans conditions. Il s'agit dans les territoires de diversifier et faire co-exister les modes de faire plus que de standardiser. Face à ces changements et à l'ambition du projet, le territoire vit aussi des temps forts et faibles, avec ralentissement voire essoufflement, mais sans qu'on puisse parler véritablement de désengagement.

Quels ont été les événements marquants de cette première étape ?

Ce sont les temps de :

- mise en place et d'évolution des EBEs : création de la Fabrique en 2017 puis de la Pioche en 2020 – transformation en société coopérative de la Fabrique en 2020 ;
- événements partagés avec les EBEs : 100^{ème} emploi créé en 2018 un an après les 1ers recrutements, vœux avec renouvellement du cap en 2019 ;
- démarrages successifs de nouvelles réponses : engagement des salariés de l'EBE dans des actions de formation dès 2018, accompagnement de collectifs via un Dynamique Emploi à Loos/ Arefep puis Tourcoing/Instep en 2019, immersions avant l'embauche avec Pôle Emploi en 2020, engagement renforcé de la MEL sur l'émergence des activités en 2020...

Les changements provoqués par le projet

Pour les territoires

- ⇒ Il n'y a jamais eu autant d'emplois ont été créés à l'échelle des quartiers expérimentaux,
- ⇒ 1, 7 million d'euros distribués en salaire par an, mais peu d'impacts chez le peu de commerçants présents dans le quartier, d'autres offres de consommation existant à proximité,
- ⇒ Une coopération entre les acteurs de l'emploi renouvelée, là où les financements des dispositifs tendent à les mettre en concurrence, et des dispositifs profitant à d'autres personnes,
- ⇒ Des activités liées à la transition écologique et sociale qui sont mises en œuvre à partir et par les habitants eux-mêmes,
- ⇒ Des pratiques d'économie du dialogue privilégiant la coopération à la concurrence pour développer des emplois supplémentaires, en pariant sur la co-construction et la qualité des relations (confiance, engagement...) entre les entreprises et les EBEs.

Pour les habitants :

- ⇒ L'accès aux nouveaux services et produits issus des activités de la Fabrique et de La Pioche, notamment pour les personnes à faible ressource, même si l'information des habitants demeure un enjeu,
- ⇒ Meilleure estime de soi, revalorisation au sein de la famille, réduction du sentiment d'isolement... chez les salariés touchés également par la considération et la confiance qui leur est accordée,
- ⇒ Contributions des personnes privées d'emploi à la construction des activités plus importantes que ce qu'on peut imaginer intuitivement, donnant du sens à leur travail,

- ⇒ Responsabilité ressentie des salariés vis-à-vis des besoins des habitants de leur quartier, comme vis-à-vis des personnes sans emploi restant à embaucher,
- ⇒ Les personnes reconnaissent le rôle essentiel des acteurs publics (Mairie, Pôle Emploi, Mission Locale...), et se mobilisent sur les offres traditionnelles de formation par exemple.

Dans la relation avec le national :

- ⇒ Les besoins grandissants de reporting et de collecte de données au détriment de l'action à mener,
- ⇒ La mise en œuvre de dialogues de gestion sur les moyens attribués aux EBEs du territoire.

Les enjeux de la 2e étape expérimentale pour le territoire de la MEL

Continuer le développement de l'expérimentation en cours pour tendre vers l'exhaustivité

- développer le niveau d'activités nécessaire à l'atteinte de l'exhaustivité, notamment dans les filières porteuses comme le réemploi, en renforçant les actions d'incubation,
- mobiliser les habitants éligibles et volontaires encore privés d'emplois, et résoudre collectivement la problématique du financement nécessaire aux rôles tenus par les territoires,
- poursuivre le soutien à la structuration progressive des EBE : ingénierie de projet, management, RH et évolution professionnelle, ingénierie financière et immobilière,
- trouver des locaux disponibles nécessaires à la progression des effectifs, au bien être des salariés et à la qualité du travail réalisé dans des territoires urbains où le foncier et l'immobilier manquent,
- développer les collaborations avec les entreprises, et, faire encore progresser le chiffre d'affaires, sans connaître la capacité contributive maximale d'achat des habitants et acteurs de quartiers pauvres,
- capitaliser sur les acquis de l'expérimentation pour consolider les implications de chacun en partageant deux questions : quel projet collectif pour le territoire ? en quoi l'expérimentation est une chance ?
- s'adapter à un contexte aujourd'hui radicalement différent du démarrage de l'expérimentation, du fait de la crise sanitaire, mais aussi d'un environnement probablement plus concurrentiel autour des activités de transition, ou, de la mobilisation des acteurs de nos territoires sur des mesures existantes (plan de développement de l'IAE) ou possibles à destination de plus nombreux chômeurs de longue durée.

Etendre l'expérimentation au sein de la MEL suite à l'adoption de la deuxième loi :

- soutenir les 6 communes de la MEL officiellement déclarées pour solliciter une habilitation (Armentières, Hem, Lille, Mons, Roubaix, Villeneuve d'Ascq) avec l'appui de la MEL,
- adapter les organisations permettant de faire vivre les synergies entre la proximité et le métropolitain, entre les territoires et les EBEs en intégrant progressivement de nouveaux sites expérimentaux,
- optimiser la place de l'expérimentation et des EBEs dans le développement des filières d'activité de la transition, comme veiller à la non concurrence entre les EBEs des différents territoires,
- poursuivre l'implication au sein du réseau régional TZCLD Hauts de France, prolongeant la participation à la co-animation de celui-ci, comme la restitution de l'expérience de la MEL et de la Fabrique de l'Emploi.

Assurer un niveau de dialogue et d'appui à l'écoute des territoires entre le local et le national

- partager finement les leviers de résolution des difficultés sur le terrain et aider les territoires à faire
- prise en compte des spécificités locales, notamment concernant les territoires urbains
- maillage des expertises spécifiques développées en territoire et soutien à l'essaimage de celles-ci

Quelles sont, pour le CLE de la MEL, les conditions pour faire exister le droit à l'emploi sur le territoire ?

En complément des conditions formulées généralement pour l'ensemble de l'expérimentation :

- avoir plusieurs sites d'expérimentation en agglomération pour avoir une taille significative face à l'ampleur du chômage de longue durée (60 000 personnes sur la MEL), et, ainsi générer davantage de mobilisations et d'effets multiplicateurs des dynamiques économiques et sociales ;
- bien considérer que le plein emploi volontaire requiert avant tout, en complément des autres leviers, de la production d'emplois supplémentaires, et que réunir les conditions permettant celle-ci, nécessite du temps et des moyens dans la conception des activités et dans les conditions de réalisation du travail (locaux, management...);
- s'interfacer avec les projets des collectivités (connaissance et implication des services thématiques, capacité à croiser les compétences des collectivités, freins juridiques aux collaborations...) au niveau communal comme métropolitain, au regard de la palette d'activités des EBEs, et obtenir leur consentement à soutenir financièrement certaines activités non solvables bien qu'utiles aux populations et aux enjeux sociétaux ;
- construire une capacité à réunir les moyens nécessaires aux territoires pour jouer pleinement leur rôle : bien différencier les 3 missions reprises sous l'intitulé animation locale (Ressources du territoire avec les collectivités - Mobilisation des PPDEs avec les acteurs de l'emploi - Construction des activités en synergie avec les acteurs économiques) et les compétences et moyens nécessaires à chacune d'entre elles - mieux identifier les actes qui relèvent spécifiquement de l'expérimentation et qui méritent des financements complémentaires à ceux existants – disposer de soutiens humains et financiers de niveau national quant aux temps conséquents dévolus à la capitalisation et aux reporting du fait de la dimension expérimentale ;
- investir dans le co-développement d'activités, dont les habitants avec leur expertise d'usage du territoire, parce qu'associer les parties prenantes, dont les salariés, est un gage de réussite ;
- instaurer un dialogue et une coopération avec les acteurs économiques (dont l'ESS et l'IAE), et, en particulier les entreprises des sites d'expérimentation pour co-construire des réponses à des besoins aujourd'hui non-satisfaits car non solvables dans le modèle économique classique ;
- privilégier la réussite génératrice de dynamiques, sans nier les difficultés des personnes, en veillant à ne pas préjuger de la place et de la trajectoire de chacun quelle que soit celle qu'il ou elle veut ou peut prendre, et, en ouvrant les possibles par les liens tissés entre les salariés et l'environnement de l'EBE.

Les dérives potentielles susceptibles de nuire au projet doivent faire l'objet d'une vigilance continue :

- primauté de l'économie aboutissant à ne plus embaucher sans sélection (priorité aux personnes les plus qualifiées et proches du marché classique), ou, à, ne plus respecter le principe de non concurrence impératif à la création d'emplois supplémentaires ;
- fuite en avant de l'embauche continue à un rythme beaucoup plus rapide que la progression du chiffre d'affaires aboutissant à des déficits et difficultés de trésorerie insurmontables ;
- tensions au niveau du pilotage de l'expérimentation ou de l'organisation du travail de l'EBE ne permettant plus l'engagement et la participation de tous, pouvant aboutir à l'épuisement de l'équipe de direction de l'EBE, qui n'est plus qu'en situation de régler les problèmes immédiats, sans plus construire l'avenir ;
- fragmentations autour des visions différentes des chemins possibles d'évolution de l'expérimentation (notamment entre création d'emplois manquants versus transition vers le marché classique).

EBE La Fabrique de L'Emploi

Territoire de la MEL

Bilan final de la première expérimentation



Le 12 juillet 2021

Le bilan de La Fabrique de l'Emploi de sa première expérimentation

Les travaux menés par l'équipe expérimentale et avec des groupes d'EBE sur des sujets d'intérêt commun, amène la Fabrique de l'Emploi à se voir au travers du prisme de trois objectifs qui sont assignés aux entreprises à but d'emploi dans le cadre de l'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée. Notre bilan de la première phase expérimentale est donc organisé selon ce même prisme.

1. Créer des emplois de qualité en fonction des besoins du territoire

1.1. Participer à l'atteinte de l'exhaustivité sur le territoire / Embaucher

165 contrats de travail ont été signés depuis le démarrage de l'expérimentation et 115 emplois supplémentaires sont créés à la date du 30 juin 2021. D'un point de vue quantitatif, il s'agit donc d'un bilan :

- très positif car il marque une croissance extrêmement rapide
- qui n'en reste pas moins insatisfaisant car, avec l'ensemble de ses salariés, la Fabrique de l'Emploi garde l'horizon de territoires sans chômeurs de longue durée.

Cette première phase expérimentale nous permet de mesurer combien le maintien dans l'emploi, au-delà du nombre, est à travailler autant que la capacité à embaucher. En effet, passé l'embauche, se pose la question de tenir les exigences cumulées de l'emploi (cadre de subordination) et de l'expérimentation (qui invite à un engagement de chacun).

1.2. Développer les compétences des salariés

Nous avons posé dès 2017 la question de la formation professionnelle comme une question structurante de notre fonctionnement. Le premier essais-erreurs nous ont permis d'identifier une appétence grandissante pour la formation continue des salariés embauchés

Nous avons donc formalisé en 2020 un plan de développement des compétences basés sur l'identification des enjeux collectifs et individuels, de profils-types de salariés et surtout sur une analyse partagée des conditions qui permettent l'accès à la formation¹.

1.3. Permettre l'évolution interne, externe des salariés

Permettre l'évolution des salariés répond à un double enjeu :

- Individuel : la vision largement partagée par les salariés est qu'une EBE est un tremplin, une remise à l'étrier
- Collectif : pour autant, les faits nous montrent que les départs ne sont pas la majorité et qu'il faut du temps. Il nous faut donc travailler sur la question du maintien dans l'emploi en garantissant, par du mouvement interne, l'oxygénation d'un corps social qui a peu de turn-over.

Plutôt que d'opposer entreprise sas et entreprise refuge, nous tentons d'additionner les deux visions. Les outils que sont l'entretien professionnel, la reconnaissance des acquis de l'expérience ouvre la voie d'une reconnaissance individuelle au travail qui est attendue par les salariés.

¹ Document consultable : PLAN DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES FABRIQUE V2

1.4. Les événements marquants de la première phase

- Avril 2017 : Habilitation Fabrique de l'Emploi
- Juin 2017 : signature des premiers contrats de travail
- Juin 2018 : Signature du 100ème Contrat de travail à la MEL
- Décembre 2018 : Fermeture du garage solidaire – la capacité de la Fabrique de l'Emploi à se départir d'une activité au moment où c'est important pour les salariés et en l'espèce au moment où les personnes qui avaient les compétences pour porter cette activité sont embauchées par un partenaire
- Avril 2019 : embauche d'un groupe de nouveaux collègues à Tourcoing
- Mars 2021 : 4 RAE (reconnaissance des acquis de l'expérience) dans le cadre du dispositif Différent et Compétent

2. Développer des activités, garantir la complémentarité et l'utilité territoriale

2.1. Organiser et commercialiser les activités

La préparation des activités, en amont des embauches, par des groupes d'habitants privés d'emploi, a permis de mettre rapidement en action les personnes devenues salariées. La force d'engagement des salariés pionniers de l'expérimentation dans la réussite de celle-ci est notable donc.

Les deux premières années d'exercice nous ont aussi collectivement appris que les salariés apportent les compétences techniques à l'exercice de nos activités. Elles nous ont également permis de reconnaître qu'organiser le travail des autres est également une compétence.

Or, cette compétence est peu apportée par les salariés conventionnés qui n'ont que très rarement eu l'occasion de l'expérimenter dans le cadre de groupe de l'importance de nos collectifs de travail. En outre, les salariés habitants d'un même quartier se la reconnaissent peu entre eux.

Forts de ces constats, nous avons mis en place une organisation managériale qui a évolué en trois phases durant ces cinq années. Nous aboutissons à une organisation managériale centrée sur l'activité et évolutive pour s'adapter sans rupture aux éventuelles augmentations d'effectif².

2.2. Veiller à la non-concurrence et à l'utilité territoriale

Avec le territoire, nous avons opté pour une approche pragmatique et agile de la question de la non-concurrence des activités. Ainsi, plutôt que d'être dans une validation a priori des activités par les collectifs locaux et le comité métropolitain, nous mettons en œuvre les trois principes d'action suivants :

- Prendre contact et échanger avec les acteurs déjà existants sur le territoire
- Proposer à ces derniers de s'associer au développement de l'activité (principe de co-construction avec les partenaires et acteurs économiques du territoire)
- Informer le Comité local des avancées sur les activités

Les très nombreux partenariats et le développement d'activités avec des acteurs économiques de l'ESS ou non et l'IAE en sont témoins³.

Cette manière de faire a fait passer l'ensemble des acteurs du projet, comité local et EBE, de la contrainte d'une économie interstitielle et non-concurrente à une économie du partenariat et de la coopération co-construite avec l'ensemble des acteurs intéressés à l'expérimentation.

2.3. Construire un modèle économique équilibré

Ce qui est vécu au cours de cette première phase expérimentale, c'est une pression grandissante d'ETCLD sur les résultats à obtenir, vus d'un point de vue financier, et une distanciation progressive dans la compréhension

² Voir Organigramme 2021 de la Fabrique de l'Emploi

³ Voir les Rapports d'activités de la Fabrique de l'Emploi 2017, 2018, 2019 et 2020

mutuelle des enjeux territoriaux. Nous concluons donc cette phase sur la difficulté à construire un modèle économique sous-contrainte. Pour autant, nous continuons de souhaiter expérimenter de ce point de vue afin de ne pas écarter la responsabilité de construire ce modèle économique équilibré. Au contraire, fort de notre expérience, nous proposons, avec deux autres EBE, une méthode pour explorer jusqu'au bout cette dimension⁴.

Construire ce modèle économique, qui n'est pas encore stabilisé, avec les salariés de la Fabrique de l'Emploi, demande également tenir compte de leur double attitude parfois contradictoire. Ceux-ci en effet balancent entre le rêve d'un modèle économique non subventionné et un refus de regarder le modèle économique que nous nous sommes engagés à construire.

2.4. Les événements marquants de la première phase

- Juillet 2017 : démarrage du maraîchage sur un terrain mis à disposition par la ville de Loos
- Février 2018 : ouverture de l'épicerie solidaire Les 4 Saisons en partenariat avec la Pioche
- Janvier 2019 : première commande de confection par un entrepreneur en émergence
- Été 2019 : Nos Quartiers d'été, animations dans le quartier des Oliveaux - Loos
- Février 2020 : habilitation La Pioche et transformation d'une activité incubée en activité autonome
- Juin 2020 : ouverture de l'atelier vélo, en partenariat avec Décathlon
- Mars 2021 : ouverture de l'épicerie solidaire à Tourcoing

3. Travailler ensemble, faire entreprise

3.1. Développer une capacité inclusive

Dans la longueur, et encore plus après l'année socialement compliquée de crise sanitaire, nous notons la difficulté à tenir dans la longueur les conséquences de l'embauche sans condition. Nous sommes sur un fil qui pourraient nous faire basculer dans des phénomènes de rejet, l'oubli de l'histoire de la Fabrique de l'Emploi qui s'est construite avec ce qu'apportaient les salariés ou le repli sur son équipe de travail.

Face à ces difficultés individuelles et collectives qui pourraient nous amener à mettre de côté cet élément fondamental de l'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée et de notre culture d'entreprise, l'encadrement a un rôle central. C'est pourquoi, à partir de fin 2019, nous avons ajouté, à ce qui était attendu responsables de pôles, la responsabilité de porter, au sein du collectif que forme l'équipe de direction, l'ensemble des principes de l'expérimentation.

3.2. Assurer la qualité de vie au travail

La Qualité de Vie au Travail (QVT) a été au cœur de la construction de notre organisation dès la fin 2017 lorsque nous avons initié un travail avec l'ARACT (association régionale pour l'amélioration des conditions de travail). Nous avons produit nos indicateurs de QVT, incluant un baromètre qui a été proposé en 2018 et 2019 avec des résultats plutôt encourageants. Pourtant, aucune réalisation concernant la QVT n'est sortie lors de nos ateliers de bilan avec les salariés de la première phase expérimentale (juin 2021).

De plus, nous constatons une dégradation inquiétante de nos indicateurs de QVT, absentéisme en particulier depuis mars 2020.

Faut-il y voir une conséquence de la crise sanitaire ? Probablement mais il est probable que nous soyons également face aux phénomènes d'usure qui ont été noté comme un facteur de risque pour les EBE au regard de leur dynamique socio-professionnelle particulière⁵.

⁴ Voir la contribution : Pilotage économique des EBE_23-03-2020

⁵ Voir Rapport Kirgo : Mission de diagnostic des enjeux humains et managériaux des EBE

3.3. Permettre la participation des salariés

Les espaces de participation des salariés sont divers :

- animation des équipes de travail en mode projet basée sur la méthode scrum,
- de très nombreux sujets mis en discussion dans le cadre de groupes de travaux thématiques :
 - charte,
 - gouvernance,
 - impact territorial de nos activités,
 - organisation managériale,
 - réflexion sur les métiers,
 - formation professionnelle,
 - reconnaissance des Acquis de l'Expérience,
 - organisation des séminaires annuels.
- intégration de salariés à la gouvernance à partir de 2018, au CA de l'association puis de la SCIC (35% de salariés sociétaires à la transformation)

3.4. Organiser le dialogue social

Si le CSE (conseil social et économique) a été installé dès 2019, cette question du dialogue social ne saurait se résumer à la seule observation de l'existence d'un CSE ou non. Cela ne préjuge en effet ni du respect des droits des salariés en la matière, ni de la qualité de ce dialogue social. De manière significative d'ailleurs, les salariés ne remontent aucun élément sur le sujet dans le cadre des ateliers de bilan menés en juin 2021.

3.5. Les évènements marquants de la première phase

- Juillet 2017 : installation dans les locaux à Loos et Tourcoing, aménagés par les premiers salariés
- Octobre 2017 : 1^{er} séminaire d'entreprise rassemblant l'ensemble des salariés
- Juillet 2018 : déménagement dans des locaux plus adaptés à Tourcoing, mis à disposition par la ville
- Septembre 2018 : 2^{ème} séminaire d'entreprise
- Mars 2019 : Assemblée générale actant l'entrée au CA des premiers administrateurs salariés
- Juin 2019 : 3^{ème} séminaire d'entreprise
- Juillet 2020 : Constitution de l'équipe de responsables de pôles
- Octobre 2020 : Transformation en SCIC (société coopérative d'intérêt collectif)

4. Conclusion, en forme de prolongation pour la 2^{ème} phase expérimentale

Au terme de la première phase expérimentale, la Fabrique de l'Emploi, 1^{ère} EBE du territoire habilité de la MEL, a trouvé sa place sur le territoire et construit une relation saine avec le territoire (CLE) :

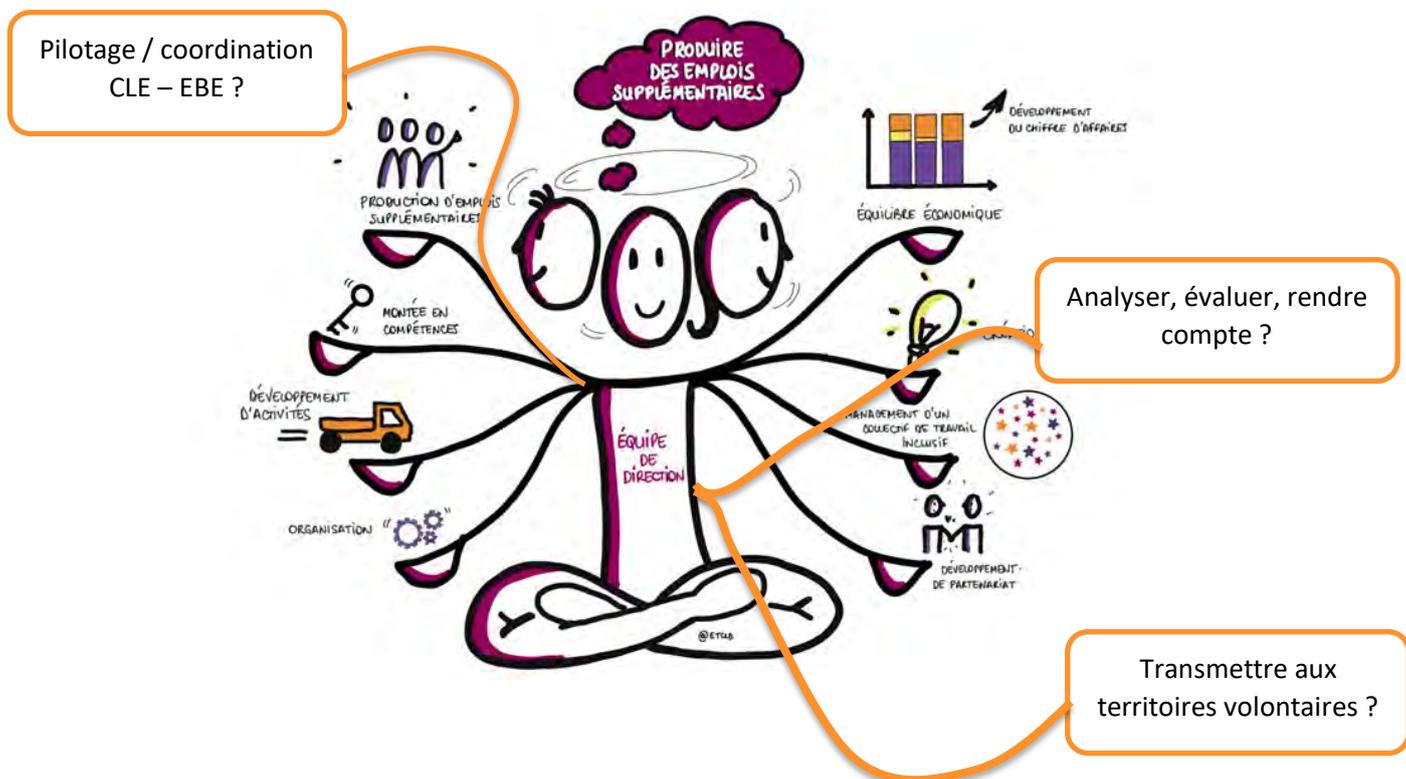
- Acteurs gagnant en reconnaissance et en légitimité dans les territoires de façon progressive
 - Au sein des services des villes
 - Auprès des acteurs économiques
 - Auprès des institutions
- Reconnaissance par l'intercommunalité dans le rôle d'incubation d'activités utiles et de passation de bonnes pratiques aux territoires émergents. A ce titre, la Fabrique de l'Emploi se mobilisera spécifiquement au service des territoires candidats de la MEL.
- Niveaux d'impacts variés sur le territoire
 - Impact social
 - Impact sur l'économie locale
 - Impact sur les politiques publiques

Avec le CLE et l'équipe projet en particulier, la Fabrique de l'Emploi a :

- Validé une méthode expérimentale : chemin faisant plutôt que la planification⁶
- Confirmé, avec d'autres EBE et territoires, l'hypothèse d'une réalité particulière de l'expérimentation en zone urbaine. Il conviendra que l'on puisse travailler dans la 2^{ème} phase à prendre en compte les spécificités de l'urbain et des modalités de fonctionnement au sein d'un écosystème intercommunal
- Identifié le besoin de modularité de la contribution au développement de l'emploi et à l'accompagnement des territoires eu égard à leurs spécificités socio-économiques

Pour clore ce bilan synthétique, souhaitons de pouvoir travailler, avec l'ensemble de l'équipe expérimentale qui va s'élargir :

- Former un réseau apprenant, au sein duquel ETCLD pourra développer une capacité d'appui en corrélation avec les besoins des EBE et des territoires
- Faire reconnaître la mission spécifique liée à la participation à l'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée. D'une part, elle implique un pilotage spécifique par rapport à d'autres entreprises, lié à la double dimension du projet (territoire + EBEs). D'autre part, expérimenter, c'est également analyser, évaluer, rendre compte et transmettre aux territoires volontaires ce que nous avons appris pour permettre à de nouveaux territoires de mettre en œuvre le droit à l'emploi.



⁶ Voir Bilan CLE MEL 072021

EBE La Pioche

Territoire de la MEL

Bilan final de la première expérimentation



Le 29 juin 2021

Le Bilan de l'EBE LA PIOCHE de sa première expérimentation

Quel Bilan l'EBE tire-t-elle de la 1ère étape expérimentale ?

La Pioche n'a été habilitée que depuis le 1^{er} février 2020. Nous ne disposons pas suffisamment de recul pour en tirer un bilan. Néanmoins, il nous semble important de souligner la particularité de notre structure déjà existante depuis 2006. Nous n'avons qu'une activité d'épicerie solidaire mais celle-ci est bien éprouvée et son modèle économique est fort. L'habilitation EBE nous a permis de poursuivre et d'amplifier les démarches d'insertion que nous menions déjà. Grâce à cela nous avons pu embaucher une partie de nos bénévoles et, en un an et demi, passer de 4 à 23 salariés.

Quels ont été les événements marquants de cette première étape ?

L'événement le plus marquant a eu lieu avant notre habilitation EBE. Il s'agit du partenariat entre La Fabrique de l'Emploi et La Pioche pour créer ensemble une épicerie solidaire à Loos (en plus de notre établissement historique d'Haubourdin). Cette collaboration a permis de répondre à une demande des PPDE éligibles qui souhaitaient relancer le commerce dans leur quartier. La Fabrique de l'Emploi a investi dans du matériel (camion, frigos et local) et mis à disposition une équipe de 15 salariés. De notre côté, nous avons, dès novembre 2017, formé en immersion l'ensemble de l'équipe. Nous avons partagé notre réseau de partenaires donateurs et assuré la gestion opérationnelle de l'épicerie. Grâce aux fruits conjugués de nos efforts, nous avons pu ouvrir après une phase de quatre mois de préparation. L'expérience fut positive de 2018 à 2020, tant est si bien que La Fabrique nous proposa de sortir cette activité de son giron pour la prendre en charge à 100% en demandant une habilitation EBE. Le projet a été soumis un an avant à toute l'équipe salariée de La Fabrique, ce fut l'occasion pour certains de se repositionner sur un projet qui n'était pas prêt un an auparavant et pour d'autres de confirmer leur engagement auprès de La Pioche. A ce jour, 6 salariés nous ont suivis ainsi qu'une qui fera l'objet d'une embauche prochaine et 12 nouveaux PPDE ont été embauchés. Cette professionnalisation de notre activité nous a permis d'assurer la continuité de nos services durant l'ensemble des phases de confinement d'un commun accord avec notre nouvelle équipe salariée. Cet accomplissement a été salué par le Préfet Délégué à l'Égalité des Chances, Monsieur Daniel BARNIER, ainsi que par la Ministre Déléguée chargée de la Politique de la Ville, Madame Nadia HAÏ.

La place de l'EBE LA PIOCHE sur le territoire de la MEL

Notre EBE évolue encore dans l'ombre de La Fabrique, qui est la structure historique et la plus exposée. Les espoirs du territoire reposent davantage sur elle. Cela n'est pas forcément un mal pour nous puisque nous faisons l'objet de beaucoup moins d'attentes et pouvons travailler plus sereinement sur le développement de nos projets. Cependant les relations avec la maire de la commune de Loos s'avèrent difficiles et manquent de spontanéité. Cela nous pousse donc à nouer de nouveaux partenariats avec des territoires émergents pour favoriser le développement des activités et de l'emploi.

Les enjeux de la 2e étape expérimentale pour La Pioche

La deuxième phase expérimentale sera pour nous l'opportunité de faire ce que nous n'avions pas prévu lors de notre habilitation : nous lancer dans de nouvelles activités. Nous allons préparer une activité qui va accompagner la transition vers la mobilité douce.

Les conditions du bon fonctionnement de l'EBE LA PIOCHE pour remplir sa mission de production d'emplois supplémentaires

Les conditions nécessaires à la bonne réalisation de notre mission sont principalement le concours des collectivités locales. Il est essentiel que ces collectivités agissent dans un esprit d'expérimentation pour nous permettre d'essayer, d'évaluer, de corriger concrètement sur le terrain et ne pas bloquer les projets qui ne leur paraissent pas conventionnels.

Territoire de la MEL

Bilan participatif des salariés de la Fabrique de l'emploi



Le 29 juin 2021

Ce que nous avons fait

Créer des emplois de qualité en fonction des besoins du territoire

Participer à l'atteinte de l'exhaustivité sur le territoire / Embaucher

- Nous nous sommes organisés en équipe par activités avant les embauches
- Capacité à générer des nouvelles activités
- Accueillir des habitants volontaires en immersion avant embauche
- Organiser un service gestion du personnel et paie
- Une organisation managériale qui a évolué pour poursuivre la création d'emplois

Développer les compétences des salariés

- Formation ANDES
- Mise en place de la RAE
- Formation Techshop
- Formation animée par la ressourcerie bois pour les maraîchers
- HACCP
- Formations AREFEP
- Formations Décathlon
- Formation CNPC certifiante en mécanique cycle
- Formation professionnelle Air des Pichoulis

Permettre l'évolution interne, externe des salariés

- Transfert de compétences aux nouveaux salariés
- Nous permettons les changements d'équipes et de métier
- Recrutements internes ouverts à tous
- Indiquer à nos partenaires que ce qu'on construit ensemble doit favoriser la création d'emplois de qualité
- Savoir arrêter une activité lorsque c'est le moment pour les salariés (épicerie, garage solidaire)

Développer des activités, garantir la complémentarité et l'utilité territoriale

Organiser et commercialiser les activités

- Le club des quatre (réunion des responsables de pôles)
- Entraide entre les équipes et également entre Loos et Tourcoing
- Travail en équipe avec les responsables de sites
- Recrutement de chef de projet (alternants, stagiaires) : rechercher les compétences qui nous manquent pour développer
- Copier / coller l'organisation des fonctions transverses
- Travail de paysagisme des maraichers accompagné par les étudiants de l'ISA
- Installation d'une station « compost » sur la cité de enfants
- Travail commun des pôles Vie de Quartier
- Achat de véhicules

Veiller à la non-concurrence et à l'utilité territoriale

- Participation au webinar CCFD terre solidaire pour les maraichers
- De très nombreux partenariats
- Parc Mosaïc : développement et mise en place d'un terrain de 1500m²
- Aller rencontrer les acteurs du quartier : connaître leurs actions et parler de la Fabrique
- Nous sommes allés rencontrer de potentiels partenaires
- Les couturières ont présenté leur travail à des épiceries zéro déchet
- La recyclerie est allée découvrir Mauléon pour organiser l'activité recyclage de verre

Construire un modèle économique équilibré

- Travail de cohésion locale et réponse à l'appel à projet « petits espaces délaissés »
- Réponse à l'AàP « eau et biodiversité » avec Nord Nature et les planteurs volontaires sur le terrain de MDO
- Convention « achats solidaires » avec Leroy Merlin qui nous apporte un financement pour l'activité de travaux
- Marché avec le Cèdre pour des achats responsables et être attentifs à nos coûts
- Prestations Cleaning Bio
- Marché des Oliveaux le mercredi
- Marchés publics « parcs et jardins » à Tourcoing et « sécurisation des écoles » à Loos

Travailler ensemble, faire entreprise

Développer une capacité inclusive

- Formation management
- Adaptabilité de chacun pour renforcer le développement du projet VdQ-SAH en faisant une place à chacun

Assurer la qualité de vie au travail

Permettre la participation des salariés

- Travaux pour remettre les locaux en état
- Visites de journalistes, accueillis par les salariés, qui nous font connaître
- Participation des salariés à la construction des activités et à la mobilisation des partenaires
- Mise en place de groupes de travail thématiques sur :
 - Notre charte
 - L'impact de nos activités
 - Le management : nous avons questionné et amélioré ensemble notre organisation managériale
 - Les métiers : démarrage avec la mission d'animateur sécurité
- Mise en place de projets concrets et réalisables pour une mise en confiance
- Implication des salariés au développement de la Fabrique
- Un groupe de salarié a organisé chaque séminaire avec l'appui de l'équipe de directions et de partenaires :
 - Séminaire #1 : groupe de salariés + stagiaire
 - Séminaire #2 : groupe de salariés + binôme de direction + Béatrice Boutin
 - Séminaire #3 : groupe de salariés + binôme de direction

Organiser le dialogue social

Le mot vision



Ce que nous avons appris

Les deux groupes ont construit un arbre symbolique représentant nos réalisations de la période passée

- Les racines : Qu'est-ce qui fait notre force collective depuis 2017 ?
- Le tronc : quelles sont les pratiques qui ont fonctionné et qu'il faut conserver ?
- Les branches : que faut-il commencer ou accentuer ?
- Les feuilles tombées au sol : Que faut-il ne plus faire ? Qu'est-ce qui ne fonctionne pas ? Qu'est-ce que l'on ne souhaite plus dans le fonctionnement collectif ?
- La fleur à côté de l'arbre : un mot pour que le temps à venir soit le plus beau possible pour le collectif, ce dont nous avons besoin pour avancer.



Territoire de la MEL – EBE La Fabrique de l'emploi

Bilan participatif des salariés de La Pioche



Qu'attendiez-vous comme changements, avant d'entrer dans l'EBE, pour vous-même ?

- « De retrouver un travail et une vie sociale »
- « Avoir un emploi »
- « Obtenir un CDI et pouvoir avoir un poste qui me permet d'évoluer »

Avant d'entre dans l'EBE, qu'attendiez-vous comme changements pour votre territoire ? Quelle idée vous faisiez-vous des changements apportés par La Pioche et par l'expérimentation Territoires Zéro Chômeur au niveau du territoire de la MEL

- « Des activités au sein des Oliveaux »
- « Pouvoir aider des personnes »
- « La création d'emploi, c'est une action menée par La Pioche pour laisser sa chance à chacun »

Depuis votre entrée dans Territoire Zéro Chômeurs, quels changements le projet a-t-il provoqué pour vous, à tous les niveaux ?

- « Retrouver une dignité, savoir pourquoi on se lève le matin, ne plus dépendre des aides »
- « J'ai pu évoluer dans mon métier et acheter une maison »
- « Un changement financier, alors le moral va mieux »

Quels changements percevez vous pour le territoire maintenant que vous avez intégré La Pioche ?

- « La Pioche a grandi, elle propose de nouveaux projets pour faire plus d'embauches. Et pour celui qui le veut, il peut grandir professionnellement. »
- « Plusieurs de mes connaissances et voisins ont pu intégrer cette action »

Que diriez-vous à une personne privée d'emploi qui hésite à venir se renseigner sur le projet Territoires Zéro Chômeur ?

- « Il ne faut pas hésiter mais il faut être patient et il ne faut pas hésiter à participer à toutes les réunions qui concernent le projet »
- « Je lui dirais que c'est une chance pour lui ou pour elle et qu'il faut foncer »
- « Vas y ! Fonce ! »

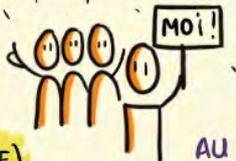
TERRITOIRE DE THIERS



EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE

276

PERSONNES
PRIVÉES
DURABLEMENT
D'EMPLOI (PPDE)



AU 31/12/20

IDENTIFIÉES DEPUIS LE DÉBUT
DE L'EXPÉRIMENTATION



NOMBRE DE
VOLONTAIRES

AU 30/06/21

107

EMBAUCHES



SALARIÉS PAR MOIS
DEPUIS L'OUVERTURE
DE(S) EBE(S)

2,10
1,65

POUR
EBE 1

POUR
EBE 2



STATUTS

1 ASSOCIATION LOI 1901
1 scic



AU 30/06/21

NOMBRE DE SALARIÉS
EN EBE

90
30

AU TOTAL
POUR EBE 1

AU TOTAL
POUR EBE 2

ACTIVITÉS

AU 31/12/20



EN % DES
ETP CONVENTIONNÉS

37% DÉVELOPPEMENT DU TISSU
ÉCONOMIQUE LOCAL

COHÉSION SOCIALE

25%

38%

TRANSITION
ÉCOLOGIQUE

82%

TRANSITION
ÉCOLOGIQUE

SUPPORTS

18%

EBE 1

EBE 2

CHIFFRE
D'AFFAIRES



AU 31/12/20

VALEUR ABSOLUE

368 212 €

5060 €

MOYEN PAR ETP

VALEUR ABSOLUE

89 215 €

5431 €

MOYEN PAR ETP

Territoire de Thiers

Bilan de la première expérimentation



Juin 2021

Le bilan du territoire de Thiers pour sa première expérimentation

Quel Bilan le Comité local pour l'emploi tire-t-il de la 1ère étape expérimentale ?

A ce jour, avec l'embauche de 117 personnes, la création de 2 Entreprises à But d'Emploi et 2 autres en création, un portage politique fort par le territoire notamment par le Maire de Thiers et le Président de la Communauté de communes et la structuration d'une équipe de 3,5 équivalent temps plein au CLE, le bilan de l'expérimentation TZCLD à Thiers est globalement positif.

Néanmoins le droit à l'emploi pour tous n'est pas encore effectif sur les 2 quartiers prioritaires de la ville. En effet, une centaine de personnes privées d'emploi est inscrite sur la liste d'attente, dont une cinquantaine d'entre elles est ciblée par les 2 EBEs en création. De plus, environ 200 demandeurs d'emploi de longue durée sont inscrits à Pôle emploi.

Pour le comité local pour l'emploi, la réussite du projet TZCLD sur le territoire passe par un partage clair avec tous les acteurs de l'expérimentation aussi bien dans sa définition propre que dans ses modalités de mise en œuvre. Le projet sur le territoire est-il le droit à l'emploi pour tous ou fait-il du projet TZCLD un dispositif parmi d'autres ? Sur Thiers, les co-Présidents du CLE souhaitent que toutes les personnes volontaires se voient proposées un poste en CDI.

L'objectif de l'atteinte de l'exhaustivité sur le territoire est lié à la définition choisie par le CLE de la notion de privation d'emploi. La définition de la complémentarité de l'emploi et les conditions d'examen de la non concurrence sur le territoire détermine la dynamique de création d'emplois. Enfin, l'accompagnement des PPDE et le maintien dans l'emploi des salariés dans les EBEs sont également des marqueurs forts du projet. Le partage et le maintien dans la durée de ces éléments structurants par la majorité des acteurs du territoire restent une des priorités du CLE.

Dans ce cadre, le CLE porte la responsabilité de l'atteinte de l'exhaustivité, de la non sélection et de la création d'activités supplémentaires ; il incombe aux EBEs l'embauche et le maintien dans l'emploi des personnes. Ainsi, une bonne articulation entre le CLE et les EBEs est indispensable à la réussite de l'expérimentation.

Un CLE politique large, une équipe projet du CLE pérenne et à la hauteur des ambitions du territoire et des EBEs impliquées dans le projet TZCLD avec un encadrement suffisant sont les facteurs de réussite du projet TZCLD.

Les points forts sur Thiers	Les axes d'amélioration
Portage politique et institutionnel fort (Ville, Communauté de Communes, Conseil Départemental, Région AURA, Pole emploi, Direccte, SIAE...)	Les entreprises et les habitants à mobiliser davantage.

<p>Les fondamentaux du projet sont partagés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • exhaustivité • privation d'emploi • non sélection (la notion est bien partagée par tous les acteurs mais la réalité des activités nous oblige parfois à déroger) • maintien dans l'emploi 	<p>Certains fondamentaux restent à mieux définir ou à faire perdurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • supplémentarité de l'emploi • maintien dans l'emploi • non sélection
Création de 2 EBE et 2 autres en cours de création	Difficulté à mobiliser des présidents d'EBE
117 personnes embauchées depuis 2017	Reste 100 PPDE et 200 DECLD inscrits à Pôle emploi
Gestion de la file d'attente (bonne connaissance des personnes, proposition de formation et solutions alternatives)	<p>Délai d'attente important avant l'entrée en EBE (supérieur à 1 an)</p> <p>Changement régulier de la personne en charge de l'accompagnement au CLE</p>
Structuration et financement du CLE (3,5 ETP) Passage des membres du CLE vers l'EBE et vice versa	<p>Difficulté à stabiliser l'équipe du CLE depuis le démarrage</p> <p>Mobilisation et gestion des fonds européens compliqués</p>
<p>Bonne articulation entre le CLE et les EBEs au travers des Comités de liaison réguliers et des échanges quotidiens.</p> <p>Périodes très différentes depuis la création du projet mais qui tendent à se stabiliser :</p> <p>1^{er} période 2016 /2017 : Omniprésence du CLE</p> <p>2^{ème} période 2017/2019 : Omniprésence de l'EBE</p> <p>3^{ème} période 2019 / 2021 : création d'une 2nd EBE et rééquilibrage CLE/EBEs</p>	<p>Suite du projet :</p> <p>4^{ème} période : multiplication des EBEs (2 en création pour fin 2021) avec la complexité des relations entre les EBEs et le CLE sur le partage et la mise en œuvre des fondamentaux du projet.</p> <p>Risque de concurrence entre les EBES.</p>
<p>Création des activités</p> <p>Deux méthodes de construction d'activités</p> <ul style="list-style-type: none"> • co-construction lors de la phase de démarrage • émergence d'activités via l'ingénierie du CLE et à la marge via les EBEs sans co- construction. <p>Il y a un lien fort entre la dynamique de création d'activités et la gestion de la file d'attente.</p>	<p>Lorsque les activités ne sont pas co-construites, il y a plus de risque dans le maintien dans l'emploi et la non sélection</p>
<p>Évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Étude du parcours des salarié-e-s en EBE par le laboratoire de sociologie LESCORE • Étude de l'impact des activités sur le territoire par la FONDA <p>Suivi du marché du travail avec Pôle emploi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à dégager du temps pour prendre en charge l'évaluation <p>Réflexion compliquée sur l'activation des dépenses passives au sein des collectivités</p>

Quels ont été les évènements marquants de cette première étape ?

- du 29 février au 28 octobre 2016 : phase de candidature
- Habilitation du territoire QPV Thiers fin 2016
- 1^{er} mai 2017 ouverture d'Actyposes Thiers avec 29 salariés
- Carence de CLE jusqu'à fin décembre 2017
- 2017 : création de la Communauté de communes Thiers Dore et Montagne
- 24 octobre 2019 : création d'Inserfac EBE (porté par une SIAE) avec 14 salariés
- 2020 : nouvel exécutif à la Ville de Thiers et la Communauté de Communes. Décision d'une co-présidence du CLE et renforcement de l'équipe du CLE
- 2020/2021 : pandémie du Covid : fermeture des EBEs entre mars et mai 2020 et activité du CLE sur la rencontre des personnes très compliquée
- 2021 : projet de création d'une ferme biologique pour alimenter les cantines et EPHAD du territoire et d'une 4^{ème} EBE sur un projet de relocalisation d'activité entre autre.
- 25 et 26 juin 2021 : Séminaire de bilan et avenir de l'expérimentation entre le CLE et les EBE

Les changements provoqués par le projet

Quels sont les changements que l'expérimentation a provoqués sur le territoire de Thiers ?

Le projet TZCLD est bien connu sur le territoire et bien partagé avec l'ensemble des acteurs.

Le premier impact est naturellement celui sur la vie et le parcours des salariés des EBE (confiance en soi, dignité, santé, amélioration des conditions de vie).

Avec plus de 100 personnes embauchées dans le cadre de l'expérimentation, les habitants des QPV connaissent le projet et les deux EBEs. Néanmoins, sur le champ du droit à l'emploi, l'expérimentation a accentué la séparation entre les QPCV et le reste de la ville.

De façon concrète l'embauche des personnes induit également le versement des salaires (soit plus d'1 millions d'euros chaque année sur le territoire). Le secours populaire nous a confirmé la baisse de 20 % des aides alimentaires depuis l'ouverture des EBEs.

Les habitants de Thiers et de Thiers Dore Montagne bénéficient également des activités réalisées par les EBEs. Les activités réalisées par les EBEs s'étendent sur la Communauté de Communes de Thiers Dore et Montagne et sont structurées autour de trois champs :

- les activités solidaires sur prescription qui bénéficient aux personnes les plus en difficultés (garage, mobilité, déménagement...),
- les activités liées au réemploi (recyclerie, recyclelivre, encombrants, ...),
- les activités liées à la transition énergétique (fabrication de couches lavables, gestions des bio déchets, broyage de végétaux, espaces verts...).

Le portage politique par les deux collectivités (ville et Communauté de communes) est important. Les co-Présidents du CLE souhaitent que le projet TZCLD s'intègre à toutes les politiques publiques et irrigue toutes les orientations de façon transverse.

Le CLE a su mobiliser l'ensemble des acteurs de l'emploi et du tissu économique via ses différentes instances (Comité de pilotage, commission accompagnement/parcours, commission activité...) et participe aux différentes instances présentes sur le territoire. Les EBEs et le CLE sont mobilisés sur les actions mises en œuvre sur le territoire (Centre Social, Centre d'Art Contemporain, ...). L'accompagnement des personnes par le CLE permet d'aller plus loin que le droit commun.

Les EBEs et le CLE travaillent avec des entreprises du territoire mais leur mobilisation reste encore à développer.

Les enjeux de la 2e étape expérimentale

Quels sont, pour le territoire de Thiers, les enjeux de sa deuxième étape expérimentale ?

Les enjeux sont triples pour le territoire de Thiers :

- le renouvellement pour tous les salariés en EBE de leurs contrats pour une 3^{ème} étape (pérennisation de l'expérimentation),
- l'atteinte de l'exhaustivité de la première expérimentation via la création de nouvelles activités et de nouvelles EBEs (soit 50 PPDE après la création des 2 EBEs en cours d'ouverture),
- l'extension de l'expérimentation à toute la commune de Thiers dans le cadre de la seconde loi d'expérimentation.

Nous devons travailler sur d'autres enjeux plus concrets :

- maintenir le consensus territorial,
- consolider le modèle économique des EBEs,
- travailler sur l'accompagnement, le maintien dans l'emploi et la formation des personnes,
- poursuivre la dynamique de création d'emploi via de nouvelles EBEs et veiller à la co construction des postes de travail pour adapter l'emploi,
- pérenniser l'équipe de CLE,
- produire l'évaluation territoriale de l'expérimentation.

Les conditions d'existence du droit à l'emploi sur le territoire

Une définition nationale sur le droit à l'emploi n'étant pas établie, le territoire doit donc définir et partager la même définition du droit à l'emploi pour tous. A Thiers, il s'agit de s'assurer qu'un emploi en CDI dans une EBE ou dans une autre structure est proposé à toutes les personnes volontaires à l'expérimentation. Naturellement la notion de volontariat est à interroger à la lumière des moyens que le territoire met en œuvre pour mobiliser les personnes les plus éloignées. L'expertise du mouvement ATD Quart-Monde sur la connaissance et méthodologie pour aller vers les personnes les plus exclues reste le repère pour atteindre l'exhaustivité et faire vivre le droit à l'emploi pour tous.

Le délai d'attente pour entrer en EBE pouvant atteindre deux ans sur Thiers, le CLE travaille avec l'ensemble des partenaires de l'emploi sur des solutions d'attente (CDDi, CDD interim,...). L'expérimentation TZCLD permet également de suspendre le contrat d'un salarié en EBE le temps d'un CDD/ CDDi / interim pour permettre un accès vers une autre solution durable que l'EBE. La sortie durable de la privation d'emploi pour les plus éloignées de l'emploi passe un emploi en CDI.

La seconde condition est de s'assurer que la responsabilité du droit à l'emploi pour tous est bien portée par l'ensemble des acteurs du territoire au sein du Comité Local pour l'Emploi et ne repose pas uniquement sur les EBEs.

Le droit à l'emploi pour tous et notamment pour les plus éloignées passe les trois conditions suivantes : identifier les volontaires, les accompagner et les maintenir en emploi :

Pour ce faire, le CLE mobilise tous les partenaires (Conseil Départemental, Pôle Emploi, Mission Locale, SIAE, Foyer des jeunes travailleurs, associations caritatives...) non seulement pour informer les personnes du projet mais également pour les accompagner vers l'emploi et résoudre certaines difficultés périphériques. La coordination avec l'ensemble des acteurs (travailleurs sociaux CD et CCAS, CIP des SIAE, conseillers pôle emploi, mission locale, Cap emploi, ...) permet de travailler sur la notion de parcours et mobiliser au mieux les offres de service des partenaires.

Les personnes privées durablement d'emploi restent sur la liste d'attente du CLE jusqu'à la proposition d'un CDI en EBE (ou dans une autre structure). Ils en sortent s'ils ne sont plus volontaires ou à la suite d'un déménagement. Ils peuvent y revenir s'ils sont de nouveau volontaires.

Le maintien en emploi des salariés des EBE, notamment pour les personnes les plus éloignées, mobilise une grande énergie et des moyens d'encadrement, d'accompagnement qui n'étaient pas toujours présents au démarrage et qui reposent essentiellement sur les EBEs. Avec 12 départs de salarié-e-s, tous motifs confondus, depuis le début de l'expérimentation sur Thiers, il semble important d'analyser les raisons de ces départs et de mieux partager la responsabilité du maintien dans l'emploi entre les EBEs et le CLE. De même, l'étude du rapport entre les ETP contractuels et les ETP payés au sein des EBEs permet une analyse du maintien dans l'emploi.

Il semble que le nombre croissant d'EBEs favorise l'atteinte du droit à l'emploi pour tous sur le territoire de Thiers.

Un territoire engagé et des acteurs impliqués, un CLE fort, des EBEs dynamiques sont les meilleurs gages pour faire vivre le droit à l'emploi pour tous sur le territoire de Thiers.

EBE Actypoles-Thiers

Territoire de Thiers

Bilan final de la première expérimentation



Le bilan de la première expérimentation pour l'EBE Actypoles Thiers

Quel bilan l'EBE tire-t-elle de la 1ère étape expérimentale ?

4 ans après son ouverture, Actypoles-Thiers a pu proposer une embauche en CDI à 100 personnes privées durablement d'emploi dans les deux quartiers prioritaires de la politique de la ville de Thiers.

Même si cela est loin d'épuiser la liste d'attente des personnes volontaires dans le territoire, il s'agit là d'un premier élément de bilan extrêmement positif.

Et cela d'autant plus que l'analyse des parcours des salariés (cf. étude en cours) montre que les embauches ont principalement concerné, d'emblée, les personnes les plus éloignées de l'emploi (durée de la privation d'emploi, niveau de formation, bénéficiaires de minimas sociaux, âge, situation de handicap...) ; signe de l'importance économique du projet pour les personnes concernées, le temps choisi est à 99% un temps plein. D'autre part, le collectif « Actypoles-Thiers » peut être fier d'avoir tenu le cap s'agissant du maintien dans l'emploi en limitant au maximum les départs, non souhaités, de l'entreprise parmi le personnel conventionné (2 départs en cours de période d'essai dont un à la demande du salarié, 1 licenciement pour absence prolongée suite à un départ du territoire).

Parmi les 6 autres départs, seuls 2 salariés ont pu évoluer vers un emploi à l'extérieur de l'EBE (dont 1 CDI). Même s'il est vrai que la mobilisation durant les 4 premières années d'expérimentation n'a pas été centrée sur ce sujet, l'analyse de la situation de l'emploi dans le bassin de Thiers montre que les possibilités de rebond sont faibles compte tenu du ratio offres / demandes d'emplois et du profil des postes à pourvoir (cf. analyse, en cours, de l'évolution de l'emploi durable dans le bassin de Thiers).

L'effort de formation a été particulièrement important en 2019, première année de maturité (4 500 heures pour environ 50% de l'effectif). Une des formations emblématiques, pour un territoire dans lequel la mobilité est un sujet majeur, est la formation à la conduite et l'obtention du permis de conduire qui s'en est suivi par 12 salariés.

En revanche, l'évolution d'autres indicateurs est moins favorable : le taux d'accidents du travail est passé de 0,9 % en 2018 à 3,5% en 2019 et le taux d'arrêt maladie est passé de 5,7 % à 7,9 % ; l'évolution de ces deux indicateurs ainsi que l'importance des arrêts maladie d'une durée supérieure à 1 mois (12 en 2019) doivent faire l'objet d'une attention particulière; l'évolution en 2020 est positive mais n'est pas significative compte tenu de la fermeture de l'entreprise pendant la période de confinement.

S'agissant des activités, on constate que, parmi les activités actuelles de prestations de l'entreprise, plus de 75% des emplois actuels correspondent à des activités co-construites avec les personnes privées durablement d'emploi (cf. dossier de candidature). Hormis l'activité de production et de commercialisation de couches lavables, toutes les prestations importantes actuelles figuraient dans le dossier de candidature. En revanche, deux activités n'ont pas été mises en œuvre (les services à la personne en raison des contraintes réglementaires et les rémanents forestiers en raison de l'inadaptation des travaux à réaliser avec les capacités des salariés) et une activité a été suspendue (les prestations dans le bâtiment pour des raisons de qualification des salariés ; depuis une formation a été mise en œuvre).

Sur le plan économique, les indicateurs évoluent favorablement : le chiffre d'affaires a progressé fortement jusqu'à la crise sanitaire (de 3,1 K€ / ETP en 2017 à 5,8 K€ / ETP en 2019 ; l'objectif est de 5,3 K€ / ETP en 2021) ; les charges sont maîtrisées (26,7 K€ / ETP en 2019 contre 28,6 en 2017) et cela en dépit d'une part d'un effort important de renfort de l'encadrement par des personnes non conventionnées (création de 6 postes de coordinateurs) et de 3 postes de référents conventionnés sur la période, et d'autre part d'un budget d'investissements importants (près de 800 K€ en 5 ans).

Ces efforts ne se traduisent pas totalement dans le résultat d'exploitation qui demeure négatif du fait que le montant de la contribution au développement de l'emploi (CDE) attribuée par l'Etat a été nettement inférieur au Besoin de Financement de l'Emploi Supplémentaire et, de plus, a été réduite, sans aucune raison objective, en 2019, ce qui a généré un déficit supplémentaire d'environ 70 K€.

En résumé, si les deux premières hypothèses du projet paraissent vérifiées (« personne n'est inemployable », « il y a de l'activité ») sous certaines conditions (accompagnement personnalisé pour le maintien dans l'emploi et acceptation d'une faible solvabilité pour certains travaux utiles au territoire), l'hypothèse économique reste à vérifier d'une part par l'augmentation significative du montant de la CDE et d'autre part par la vérification de la soutenabilité économique du projet pour la collectivité nationale (financement du coût du projet par la réallocation des économies et des gains réalisés par la suppression de la privation durable d'emploi).

Les événements qui ont marqué cette 1ère étape de l'expérimentation sont :

- T1 2016 : découverte du projet TZCLD dans un entrefilet de journal par Boris Surjon ; création avec Laure Descoubes et Stéphane Rodier de l'équipe qui va porter le projet avec les personnes privées durablement d'emploi, participation à la rencontre nationale à l'Assemblée Nationale,
- 11/05/2016 : déclaration de candidature par le maire de Thiers,
- 24/11/2016 : publication de l'arrêté habilitant le territoire de Thiers,
- 31/03/2017 : création de la SCIC Actypoles-Thiers avec 30 salariés-associés, 18 personnes physiques. « initiateur » et « soutien », et la Ville de Thiers ; 21 salariés, 4 autres collectivités territoriales, et 6 autres « soutiens » et « partenaires » dont les 2 SIAE du territoire ont aujourd'hui rejoint les différents collèges d'associés de la SCIC ; Boris Surjon est élu président et Laure Descoubes prend la direction de l'entreprise,
- 1/05/2017 : signature des 29 premiers contrats de travail ; le 30è sera signé une semaine plus tard et témoigne déjà de la volonté de ne laisser personne sur le bord du chemin ; le mois de mai 2016 est malheureusement aussi celui du décès d'une salariée,
- Janvier 2018 : élection des 4 représentants des salariés au comité de coordination de la SCIC (élection sans candidats) ; recrutement du 1er coordinateur,
- Avril 2018 : acquisition des locaux de l'entreprise,
- Juin 2018 : courrier du territoire au président d'ETCLD pour l'alerter sur le risque de dérive financière de l'expérimentation ; l'objectif d'équilibre économique sous contrainte (montant insuffisant de la CDE) prenant l'ascendant sur l'objectif de création d'emplois,
- Septembre 2018 : accueil des représentants des 9 autres territoires expérimentaux à Thiers,
- Décembre 2018 : intervention du représentant du territoire de Thiers, et des représentants de la MEL et de Pipriac et Saint Ganton, au conseil d'administration d'ETCLD pour s'opposer à la baisse injustifiée du montant de la CDE,
- 31/12/2018 : Actypoles-Thiers a embauché 77 personnes dont 74 PPDE,
- Janvier 2019 : élection des membres du Comité Social et Economique,
- Mai 2019 : lancement d'une étude sur l'évolution du chômage de longue durée et sur les offres d'emploi à Thiers,
- Octobre 2019 : ouverture de la 2è EBE du territoire, Inserfac-EBE,
- 31/12/2019 : Actypoles-Thiers a embauché 87 personnes dont 81 PPDE ; le chiffre d'affaires a fortement augmenté, de 3,1 K€ /ETP (2017) à 5,8 K€ / ETP (2019),
- Mars 2020 : Boris Surjon quitte la présidence d'Actypoles-Thiers pour se consacrer à l'animation du Comité Local pour l'Emploi (CLE) et à la création de nouvelles EBE ; il est remplacé par Daniel Le Guillou
- Avril 2020 : lancement, avec 2 autres EBE (Emerjean et la Fabrique de l'emploi) d'une réflexion sur le

pilotage des EBE,

- Mai 2020 : premier contact avec un laboratoire de sociologie de l'université de Clermont-Ferrand pour la réalisation d'une étude sur les parcours des salariés ; les résultats de l'étude seront disponibles à l'automne 2021
- Novembre 2020 : Laure Descoubes, qui a co-animé l'équipe projet pendant la phase de candidature et qui a dirigé Actyroles-Thiers durant 3,5 ans de forte croissance des effectifs et de création des activités, rejoint le CLE et est remplacée par Gabriel Lenot,
- 30/12/2020 : vote de la 2^e loi d'expérimentation qui sécurise pour 5 ans les 13 EBE existantes et qui ouvre l'habilitation à d'autres territoires,
- 31/12/2020 : Actyroles-Thiers a embauché 94 personnes dont 86 PPDE,
- janvier 2021 : diffusion, par les 3 EBE, de la proposition relative au pilotage et au mode de financement des EBE,
- 30/04/2021 : 4 ans après sa création, Actyroles-Thiers a créé 100 emplois dont 90 pour des PPDE; la SCIC compte désormais 82 associés dont 51 salariés ; les activités sont structurées autour de 3 grands pôles d'importance comparable : économie solidaire, économie circulaire, environnement et espaces verts,
- Mai 2021 : renouvellement du comité de coordination (6 élus parmi les 51 associés-salariés ; élection sans candidats),
- Mai 2021 : lancement d'une étude sur le capital humain d'Actyroles-Thiers et sur la mise en œuvre d'une comptabilité multi-capitaux avec un laboratoire de l'université de Poitiers.

La place de l'EBE Actyroles-Thiers sur le territoire de Thiers

Comment percevez-vous la place de l'EBE sur le territoire ?

Actyroles-Thiers bénéficie d'un soutien important des collectivités territoriales (ville de Thiers, Communauté de communes Thiers Dore et Montagne, conseil départemental du Puy-de-Dôme, conseil régional Auvergne Rhône-Alpes). Avec la ville de Thiers et la Communauté de communes Thiers Dore et Montagne, ce soutien se traduit par un volume de prestations qui représente environ 50% de l'activité d'Actyroles-Thiers.

Le Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée de Thiers et Actyroles-Thiers a également mis en place une relation très forte avec le secteur de l'insertion : les 2 SIAE sont associées de la SCIC, Actyroles-Thiers intervient comme sous-traitant d'une des deux SIAE.

En revanche, en dépit d'efforts renouvelés, Actyroles-Thiers n'est pas encore parvenue à développer une activité significative avec les entreprises locales.

Cette place a-t-elle évolué au cours de la première expérimentation ?

La part de l'activité avec les collectivités territoriales a diminué au profit d'une activité plus importante avec la clientèle des particuliers (garage solidaire, mobilité solidaire, couches lavables) et avec l'atelier et chantier d'insertion.

Les enjeux de la 2^e étape expérimentale pour l'EBE Actyroles-Thiers

Les quatre premiers enjeux sont sans doute communs à l'ensemble de l'expérimentation :

1. La confirmation par le décret de l'augmentation du montant de la CDE, ce qui permettra :
 - le renforcement de l'encadrement,
 - la relance des embauches pour accompagner le développement des activités existantes, et

éventuellement la création de nouvelles activités et la prise en charge de locaux supplémentaires,

- la sécurisation financière de l'entreprise et des besoins d'investissements à venir

2. La mise en place par ETCLD d'un pilotage adapté à l'objectif du projet et d'un processus de conventionnement fondé sur un contrat comprenant des objectifs, des moyens et un partage de l'analyse des risques

3. L'atteinte des objectifs du projet dans tous les territoires expérimentaux afin de permettre une pérennisation du projet TZCLD, dans des conditions résultant de l'expérimentation, en tant qu'élément de la politique de l'emploi à partir de juillet 2026.

4. La réalisation d'évaluations approfondies dans le domaine :

- des coûts évités (notamment santé et enfance),
- de l'impact territorial.

5. Plus spécifiquement, pour Actyroles-Thiers, il s'agit de :

- participer activement à l'atteinte de l'exhaustivité sur le territoire,
- faire évoluer les statuts de la SCIC afin de garantir une représentation plus équilibrée des différents collèges dans la gouvernance et notamment au sein du comité de coordination avec un rôle précisé pour ce dernier,
- négocier un accord d'entreprise,
- développer les prestations pour les particuliers et les entreprises,
- continuer à accompagner les collectivités territoriales dans la mise en œuvre de prestations adaptées à la population,
- participer à l'expérimentation d'un territoire avec 4 EBE (définition des processus de coordination avec le CLE, notamment dans le domaine du maintien dans l'emploi et de la création d'activités...).

Les conditions du bon fonctionnement de l'EBE Actyrole-Thiers

Quelles sont selon vous les conditions nécessaires à l'EBE Actyroles-Thiers pour remplir sa mission de production d'emplois supplémentaires ?

- la sécurisation financière afin que la création d'emplois de qualité demeure le principal objectif de l'expérimentation,
- le renforcement de l'encadrement dans le domaine de la gestion des ressources humaines pour accompagner les évolutions individuelles et garantir le maintien dans l'emploi,
- la poursuite de l'effort d'investissement,
- la stabilisation des processus liés à la création d'activités, notamment avec les collectivités territoriales.

Inserfac-EBE

Territoire de Thiers

Bilan final de la première expérimentation



Thiers



Le 17 mai 2021

Le bilan de l'EBE Inserfac-EBE de sa première expérimentation

Quel Bilan l'EBE tire-t-elle de la 1ère étape expérimentale ?

Inserfac-EBE a une durée d'expérimentation partielle du fait de sa création en octobre 2019.

Elle est la 2^{ème} unité EBE sur le territoire de Thiers s'inspirant de la 1^{ère}, Actypôles Thiers, et de la structure d'Insertion par l'Activité Economique Inserfac, association fondatrice.

Après presque 2 ans de fonctionnement, le bilan global est positif :

- 25 personnes embauchées,
- activités multiples et utiles au territoire,
- construction de coopérations avec les acteurs que sont les collectivités, les SIAE, les acteurs du handicap et depuis peu les entreprises.

Quels ont été les évènements marquants de cette première étape ?

- 24 octobre 2019 : ouverture d'Inserfac-EBE avec 14 salariés
- Mars 2020 : fermeture liée au COVID 19 avec un suivi des salariés à distance
- Mai 2020 : réouverture et relance des activités
- Aout 2020 : structuration générale des activités et des espaces de travail
- Novembre 2020 : cessation partielle des activités de lavage auto
- Décembre 2020 : élection et création du CSE d'Inserfac-EBE avec intégration des représentants élus au sein du Conseil d'Administration
- Février 2021 : lancement de l'activité de fabrication de fil à fromage, puis d'une nouvelle activité de sous-traitance industrielle à compter d'avril 2020
- 1^{er} mars 2021 : embauche du futur responsable d'exploitation agricole dans une perspective d'ouverture de l'exploitation maraichère en octobre 2021
- 5 mai 2021 : visite du Fonds d'Expérimentation à Thiers lors de la feuille de route 2021

La place d'Inserfac-EBE sur le territoire de Thiers

Comment percevez-vous la place de l'EBE sur le territoire ? Cette place a-t-elle évolué au cours de la première expérimentation ?

Inserfac-EBE s'est pleinement intégré dans le paysage institutionnel, s'appuyant sur les relations partenariales existantes d'Inserfac, acteur local et départemental dans le champ de l'insertion par l'activité économique.

Ce positionnement a favorisé la création de liens entre EBE et SIAE d'abord autour des parcours des personnes privées d'emploi, les SIAE accompagnant au plus près des situations des personnes avant l'entrée en EBE. Ensuite des chantiers communs ont pu être menés entre les structures, nous appuyant sur des complémentarités de

compétences et de moyens. A titre d'exemple, les SIAE et EBE ont pu répondre en sous-traitance à des marchés locaux (nettoyage de berges de rivières, réfection d'une façade ...).

La création d'Inserfac-EBE en 2019 a aussi permis de relancer la dynamique de l'expérimentation Territoires zéro chômeur à Thiers. D'abord auprès des personnes privées durablement d'emploi qui retrouvent l'espoir d'obtenir un emploi, mais aussi auprès des acteurs de l'expérimentation, la 1^{ère} EBE et le CLE. L'existence de deux EBE sur un territoire répartit les responsabilités liées aux objectifs d'exhaustivité.

Progressivement et à partir de septembre 2020, Inserfac-EBE est identifié comme un acteur économique, notamment par les entreprises, soit un an après sa création. En effet, une entreprise locale s'est adressée au Comité Local pour l'Emploi pour trouver des solutions de maintien de sa production coutelière en local.

Soutenu par un acteur thiernois du handicap, transmission de savoir-faire, Inserfac-EBE a pu ouvrir un atelier de production en février 2021. Ces différentes coopérations sont, pour nous, le symbole d'une certaine réussite, Inserfac-EBE est aujourd'hui un acteur reconnu du territoire.

Les enjeux de la 2e étape expérimentale

Quels sont, pour Inserfac-EBE, les enjeux de la deuxième étape expérimentale ?

Comme écrit plus haut, les enjeux pour Inserfac-EBE dans cette deuxième étape expérimentale sont un peu biaisés du fait de son arrivée dans l'aventure en fin de 1^{ère} expérimentation. Néanmoins, nous visons :

- La consolidation des activités en cours :

Aujourd'hui deux pôles sont en reconstruction, le lavage auto et le recyclage papier. Nous devons trouver les ressources pour faire vivre différemment ces activités afin qu'elles trouvent écho auprès de clients potentiels. En complément, nous poursuivrons le développement de nos activités existantes avec notamment le lancement de la bibliothèque de rue.

- Le lancement de la Ferme de Lucien

A partir des fondamentaux de l'expérimentation, à savoir la création d'activités utiles au territoire, nous avons pu identifier un besoin en production maraichère. Dans cette logique, nous avons repéré une exploitation agricole ne trouvant pas de repreneur et à qui nous avons fait une proposition de rachat.

De nombreux mois de travail permettront l'ouverture de cette exploitation agricole, appelée La Ferme de Lucien, en octobre 2021 et ce, grâce aux soutiens forts de la Ville de Thiers et de la communauté de communes Thiers Dore et Montagne. Les habitants, et notamment les enfants, pourront bénéficier de légumes et volailles bio et local.

- L'embauche de personnes privées durablement d'emploi

A partir de l'expertise d'Inserfac et de l'expérience d'Actypôles-Thiers, Inserfac-EBE fait le choix de créer des unités EBE à taille humaine dans un souci de qualité de vie au travail et de proximité. C'est pourquoi, elle envisage d'embaucher jusqu'à un seuil d'environ 40 salariés, seuil qui permet le maintien d'un climat social confortable.

Au niveau national, l'arrivée de 50 nouveaux territoires laisse entrevoir la construction de coopérations extra-locales dans lesquelles Inserfac-EBE s'inscrira avec plaisir.

Les conditions du bon fonctionnement d'Inserfac-EBE, pour remplir sa mission de production d'emplois supplémentaires

Au-delà du consensus, la construction de coopérations locales est un facteur essentiel à la réussite de l'expérimentation, autant pour garantir des logiques de parcours aux personnes privées d'emploi que pour permettre la création d'activités utiles et non-concurrentielles sur le territoire.

La structuration solide de l'EBE permet de travailler sur la qualité et l'ajustement des emplois proposés aux salariés. A ce titre, la mutualisation des moyens dans l'encadrement, dans la formation renforce ces aspects, comme de limiter le développement des effectifs de l'EBE pour garder une certaine proximité de liens.

Enfin, la réussite du projet repose sur une structuration efficiente de l'expérimentation sur le territoire avec une répartition claire des rôles et missions de chaque partie prenante et ce en toute confiance. Le fonctionnement du Comité Local pour l'Emploi est intimement lié au bon fonctionnement d'une EBE. Le Comité Local pour l'Emploi, au travers de ses instances politique et opérationnelle, garantit la réussite de l'expérimentation.

Territoire de Thiers

Bilan participatif des personnes privées durablement d'emploi



Qu'attendez-vous ou percevez-vous comme changements apportés par le projet TZCLD ?

Pour vous ? :

« Ça permet la 1^{ère} fois ! : 1^{er} emploi, 1^{ère} fois qu'on m'écoute vraiment, 1^{ère} fois que je peux dire ce que je veux faire, 1^{ère} fois que l'on m'associe à un projet ... ; »

« Ça permet l'autonomie, le bien-être, se sentir quelqu'un ; »

« Ça permet de travailler son projet personnel, de pouvoir évoluer ; »

« Ça permet la stabilité, la pérennité. »

« La chance d'avoir un emploi, »

« d'être en contact avec quelqu'un au quotidien, qui nous parle bien et qui nous écoute vraiment, »

« cela nous permet de rencontrer des gens et de faire des choses que l'on ne ferait pas. Pour le territoire ? »

Pour le territoire ? :

« Ça permet qu'il y ait du travail, de faire baisser le chômage, »

« Ça permet que le territoire soit attractif, que des touristes viennent mais aussi de nouveaux habitants, ça améliore l'image de la ville, »

« C'est bien pour les gens, les jeunes et aussi les enfants parce que leurs parents travaillent. »

Que diriez-vous à une personne privée d'emploi qui hésite à venir se renseigner sur le projet TZCLD ?

« Aller viens, on y va ensemble ! »

« Viens te renseigner, peut-être qu'il y aura quelque chose qui va t'intéresser, qui va te plaire, se renseigner ça coûte rien, ça peut apporter beaucoup, ça peut être que bénéfique. »

« Faut pas dire oui ou non sans savoir, si on veut travailler il faut s'intéresser aux choses qui se passent. »

« Tu as des capacités, tu es capable, on ne te forcera pas là-bas, tu fais ce que tu peux faire et tu peux choisir ton temps de travail. »

Territoire de Thiers

Bilan participatif des salariés d'Actypoles
et d'Inserfac EBE



Qu'attendiez-vous comme changements, avant d'entrer dans l'EBE, pour vous et pour votre territoire ?

Qu'attendiez-vous comme changements pour vous ?

Groupe 1

- « J'attendais d'être plus à l'aise financièrement »
- « D'avoir un salaire à la fin du mois »
- « Un salaire gagné honnêtement »
- « Vivre normalement »
- « Vivre comme je vis maintenant, normalement, rentrer chez moi, dormir la nuit, ne pas avoir peur à 6h du matin, être tranquille et gagner mon argent normalement, voilà. »
- « Rendre ma mère heureuse et rendre mes enfants heureux »
- « J'attendais de la reconnaissance au niveau de mes compétences »
- « Découvrir un métier »
- « J'attendais de pouvoir faire plusieurs choses »
- « De pouvoir réaliser un des trois souhaits »
- « De voir autre chose que l'usine »
- « C'est pas l'usine »
- « Une bonne ambiance »
- « J'attendais de la considération, du respect, de la compréhension, accompagnement, bienveillance, écoute, aide »
- « Bienveillance de la part des coordinateurs et de la direction »
- « J'attendais de la considération »
- « Etre reconnue socialement c'est important. »

Groupe 2

- « La perspective d'une stabilité de l'emploi »
- « Avoir un travail en CDI, de faire des projets comme par exemple l'achat de la maison et de la voiture de me faire plaisir »
- « Retrouver un emploi stable et reprendre confiance en moi »
- « J'attendais de pouvoir travailler comme je suis »
- « J'attendais de retrouver de la confiance »
- « J'attendais d'avoir une paye à la fin du mois »
- « Avoir un travail, rien que ça. »
- « Parler avec quelqu'un »
- « La pérennité financière, ça change beaucoup de choses de pas penser à Pôle Emploi »
- « Un travail, de sortir de chez soi. Moralement et physiquement, ça nous apaise, on se sent bien. »

- « J’attendais un travail pour moi. »
- « M’installer dans un rythme professionnel »
- « Se projeter à nouveau, se gâter. »

Qu’attendiez-vous comme changements pour votre territoire

Groupe 1

- « Voir certaines femmes de Thiers travailler »
- « Embaucher des personnes de toutes différences cultures handicaps addictions et problèmes avec la justice »
- « Autre alternative »
- « J’attendais plus de mobilité sur le territoire »
- « J’attendais plus d’entretien sur le territoire »

Groupe 2

- « Déjà les gens ils sortent de chez eux et ils ont une bonne situation, ils sont pas en galère. Ça fait du bien au moral »
- « C’est un beau projet pour les personnes qui étaient bloquées chez elle, qui n’avaient pas confiance, et là, ils peuvent faire quelque chose. »
- « Redonner de la vie à Thiers parce qu’à un moment, Thiers c’était une ville morte. »
- « De l’innovation amener de nouvelles activités »
- « Plus de changements pour les jeunes, de perspectives »
- « S’il y a plus d’emploi sur Thiers la vie économique s’en portera meilleure. »
- « On n’est pas des bons à rien. »

Quels changements le projet a-t-il provoqué pour vous et pour votre territoire ?

Quels changements le projet a-t-il provoqué pour vous ?

Groupe 1

- « Moins de pouvoir d’achat (plus d’APL) »
- « J’ai appris à gérer mon budget »
- « Le 1er truc que j’ai fait c’est acheter une voiture »
- « Découvrir qu’il y a des gens qui ont de l’empathie et qui peuvent nous écouter »
- « Je suis fier de dire que je travaille à Inserfac. »
- « Quand il y a des entretiens avec des journalistes, ne pas nous blesser, j’ai l’impression qu’on est des bons à rien »
- « Pour moi, plus de patience, plus à l’écoute et plus sûre de moi plus agréable et plus tolérante plus responsable »
- « J’ai repris confiance en moi et tu te dis plus que tu es au chômage »
- « Apaisement pour moi, apaisement psychologique, bien être sérénité »
- « La liberté de choisir son temps de travail »
- « Avec ma reconnaissance TH, si je fais 35H en souffrant et perdre de l’agent je préfère travailler moins et réduire mon temps de travail. »

Groupe 2

- « Couper de l’isolement qui devient enfermement. »
- « Ça me permet de sortir de chez moi »
- « Ça fait du bien au moral de voir du monde, de discuter. »

« J'ai retrouvé un rythme, des horaires, quelque chose de cadrant qui remet dans une normalité. »

« Toute la journée à la maison on devient fou. »

« Vous savez que tous les mois il y a un salaire qui tombe et qu'il est identique. »

« Ça m'a permis de mettre des sous de côté pour partir en vacances. »

« Avant on était à la maison, ménage et tout, et maintenant on sort, on peut se faire plaisir et à notre famille aussi. »

« Economiquement ça change du tout au tout, tu peux te faire plaisir, aller au magasin te remonter le moral. »

« Ça m'a permis de changer de véhicule et de payer le permis à ma femme. »

« Sur la santé. »

« J'ai eu mon permis grâce à mon travail. »

« Ça m'a permis de sortir de chez moi, découvrir les gens, les collègues, un métier. Il y a tout ça. »

« Avoir une paye à la fin du mois ça m'a permis d'acheter ma maison. »

« Ne plus avoir à aller à la banque alimentaire parce que ça, il faut le vivre, et ça, je le vivais violemment. »

« Ça nous donne des horaires on sait pourquoi on se lève le matin. »

« Déjà, on sait qu'on est capable de faire quelque chose et qu'on le fait. »

« La découverte d'une nouvelle activité. »

« Il y a un vrai décalage entre la représentation et ce que nous on vit. »

Quels changements le projet a-t-il provoqué votre territoire ?

Groupe 1

« Pour le territoire, les travaux qui n'étaient plus assurés par les collectivités par manque de temps ou de personnel, ces collectivités jouent le jeu et confient ces travaux aux EBE et ça permet aux EBE de vivre. »

« Plus de mobilité et d'aide à la personne. »

« De voir les gens heureux quand on s'est bien occupé de l'entretien espace vert de leur village. »

« Pour moi, de la fierté d'avoir des retours des gens de la mairie, de TDM et puis qu'on parle de nous-même dans Thiers. »

« De la notoriété et apporter nos services, comment on a fait la candidature. »

« La reconnaissance des clients, le sourire des clients »

« La satisfaction d'aller faire les villages qui étaient oubliés. »

« Depuis Actypôles les gens vont moins dans les associations (restos du cœur, épicerie solidaire et tout tout tout..) »

« Pour toutes les EBE les personnes prennent soin d'eux (dentistes, docteurs, rdv médicaux.) »

Groupe 2

« Quand les petits-enfants disent « mamie je veux ça » maintenant on peut acheter. »

« De se faire plaisir et de faire plaisir à ses enfants. Je me suis achetée une nouvelle voiture et la première je l'ai donnée à mon fils. »

« Thiers ça bouge maintenant un peu et l'économie ça marche aussi. »

« Ça crée de l'emploi il y a une dynamique positive et la ville change. »

« Il y a une 3ème EBE qui va s'ouvrir. »

« Tous les projets ne sont pas faits mais il y en a qui existent maintenant. »

« On parle d'écologie, on parle de plein de choses et Thiers le fait. Je suis ravie que Thiers puisse proposer ça. »

« Pour les gens, de bouger, de tous les matins aller au travail ça bouge c'est pas comme avant. »

Que diriez-vous à une personne privée d'emploi qui hésite à venir se renseigner sur le projetTZCLD ?

Groupe 1

- « Qu'il y aille, qu'il n'ait aucune réticence, qu'on ne le jugera pas sur son passé, sur son apparence, sur ses convictions, sur sa religion »
- « Même si la personne a des problèmes, de venir parce qu'il a peu de chance de trouver un autre emploi ou il puisse se soigner travailler en même temps, être accompagné. »
- « Postuler pour acquérir des compétences quitte à aller voir aller voir ailleurs. »
- « Qu'il fonce, qu'il y aille »
- « Moi je l'accompagne. »
- « Je leur dirais que tu n'auras pas plus que le SMIC »
- « Moi je les renseigne et je les oriente vers le CLE »
- « De vite s'inscrire parce qu'il y a une liste d'attente. »
- « Y a pas besoin d'avoir de formation, d'études, peu importe ton bagage »
- « Qu'il a toutes ses chances, au même titre que n'importe qui, même s'il ne sait rien faire. »

Groupe 2

- « Participe pour qu'il y ait quelque chose qui se passe »
- « Tente ta chance tu n'as rien à perdre »
- « Va aux réunions donne des idées ça prendra du temps et tu seras embauché à la fin. »
- « Fonce vas-y, crois-y. »
- « On aura rien si on fait rien. »
- « Reste sur la liste et cherche ailleurs aussi »
- « C'est pas au travail de toquer à ta porte, c'est à toi d'y aller. »

TERRITOIRE DE VILLEURBANNE



EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE

177

PERSONNES
PRIVÉES
DURABLEMENT
D'EMPLOI (PPDE)



AU 31/12/20

IDENTIFIÉES DEPUIS LE DÉBUT
DE L'EXPÉRImentation



NOMBRE DE
VOLONTAIRES

AU 30/06/21

33

EMBAUCHES



SALARIÉS PAR MOIS
DEPUIS L'OUVERTURE
DE(S) EBE(S)

2,22



STATUTS

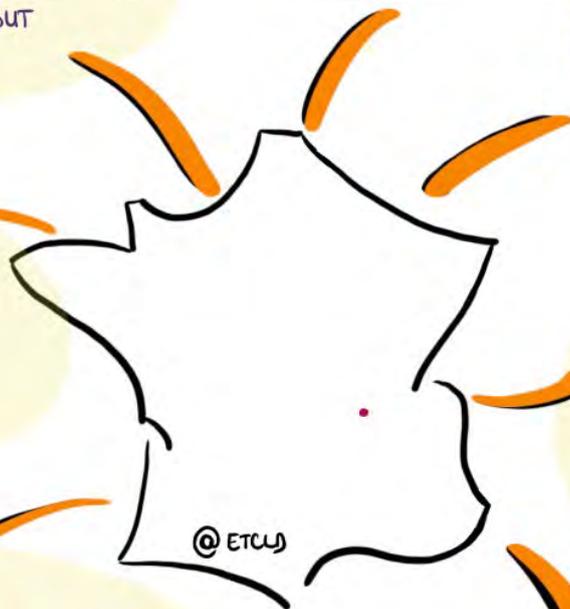
1 SA - ESUS



AU 30/06/21

NOMBRE DE SALARIÉS
EN EBE

97 AU TOTAL



@ ETCUJ

ACTIVITÉS

AU 31/12/20



EN % DES
ETP CONVENTIONNÉS

31%

DÉVELOPPEMENT DU TISSU
ÉCONOMIQUE LOCAL

COHÉSION SOCIALE

15%

14%

TRANSITION
ÉCOLOGIQUE

SUPPORTS

40%

CHIFFRE
D'AFFAIRES



AU 31/12/20

VALEUR ABSOLUE

132 057 €

MOYEN PAR ETP

2 294 €

Territoire de Villeurbanne Saint-Jean

Bilan final de la première expérimentation

villeurbanne



Le bilan du territoire de Villeurbanne Saint Jean de sa première expérimentation

Quel Bilan le Comité local pour l'emploi tire-t-il de la 1ère étape expérimentale ?

Gouvernance et fonctionnement du CLE

Le Comité Local pour l'Emploi de Villeurbanne-Saint-Jean qui s'articule entre un forum et un bureau plus opérationnel (à peu près une fois par mois) s'appuie sur une **association dénommée le Booster de Saint-Jean** qui agit pour le compte du CLE par la double mission de recherche d'exhaustivité territoriale (via le dispositif dénommé *Booster de talents*) et de développement des activités (*Booster d'activités*) s'inscrivant dans le cadre de l'expérimentation. Le CLE pilote et coordonne l'expérimentation et prend en charge son évaluation.

Ce mode de fonctionnement mis en œuvre dès le démarrage a démontré après deux ans et demi sa pertinence et a garanti, malgré les échéances électorales et la crise sanitaire, une continuité technique et politique du pilotage de l'expérimentation. Il a permis aux acteurs de poursuivre la construction du consensus territorial, l'engagement a été progressif mais constant et s'est incarné par de nombreuses actions au service de l'expérimentation.

Exhaustivité

Plus de 200 personnes rencontrées en entretien, plus de 100 personnes sorties de la privation d'emploi, une mobilisation croissante des acteurs du territoire (Mission locale, Pôle Emploi, acteurs associatifs) : le bilan global est positif. Néanmoins la capacité d'ETCLD Villeurbanne-Saint-Jean à atteindre l'exhaustivité via les seules embauches au sein d'EmerJean a montré d'importantes limites. Le CLE s'est donc fixé deux objectifs :

1. développer deux projets d'EBE,
2. donner corps à « l'exhaustivité composite ».

Le premier est en passe d'aboutir : passage en commission d'habilitation de l'EBE Enjoué le 21 juin (10 salariés en 2022-30 en 2023) et prototypage de l'EBE Engagé au sein d'Emerjean (12 emplois en 2021) pour une autonomisation en 2021.

Le principe de l'exhaustivité composite est fortement partagé et a d'ores et déjà donné lieu à un partenariat renforcé Booster – Service Public de l'Emploi fin 2021-début 2022. Il constituera un enjeu majeur de la deuxième phase.

Evaluation

La dynamique qu'a su engager le CLE sur l'évaluation de l'expérimentation a fortement cimenté les acteurs autour des questions évaluatives qui renforce le sens donné à l'expérimentation. Sa logique d'évaluation embarquée contribue fortement à l'appropriation des fondamentaux du projet et à l'association des salariés à la démarche.

Développement des activités

La mission confiée au Booster n'a pas exonéré le CLE d'une réflexion et d'un travail approfondi sur la nature des activités à développer et surtout, dans un milieu urbain, sur la complémentarité et la territorialité. Le travail conduit, notamment au début de l'expérimentation, a permis de déployer une grille de lecture et d'analyse aujourd'hui utilisée par le Booster et l'EBE pour développer les activités. Aux besoins non couverts, s'est ajoutée

une notion d'intervention interstitielle qui guide aujourd'hui la stratégie de développement d'Emerjean mais aussi des EBE à venir.

Quels ont été les évènements marquants de cette première étape ?

Les évènements ont été très nombreux et, pour beaucoup, chargés en émotion pour de nombreux acteurs du projet. Au-delà de leur énumération, ce qu'il convient de retenir c'est la capacité de ces évènements, et donc du projet, à rassembler (et émouvoir) des acteurs très nombreux et variés et à « faire s'incarner » la réalité du quartier et des personnes privées d'emploi.

Quelques jalons importants :

- premier comité local au sein d'une PME du quartier (Lenoir métallerie),
- création d'Emerjean et signature des premiers contrats,
- première promotion CARED animée en partie par des membres du comité local,
- création de l'Ilot vert,
- inauguration du comptoir,
- portes ouvertes 2017 ,
- forum du Comité local LE 2018 sur l'évaluation,
- séminaire du Comité local sur les perspectives du territoire,
- ouverture de la permanence Pôle Emploi dans le quartier en janvier 2020,
- déménagement d'Emerjean dans ses nouveaux locaux.

Les changements provoqués par le projet

La mesure de ces changements a notamment été rendue possible par le travail conduit dans le rapport intermédiaire d'évaluation publié en octobre 2020.

Changements pour les habitants du quartier :

Il est certain que l'expérimentation ETCLD a impacté la vie quotidienne des habitants du quartier, avec notamment :

- l'ouverture du Comptoir d'EmerJean : accès (financier et géographique) facilité et animation du quartier
- le coaching scolaire en complément des actions conduites par le centre d'animation Saint Jean
- la médiation dans les bus transportant les élèves vers le collège (meilleure gestion des comportements dans le bus et sécurité routière)
- l'accompagnement à la marche des Seniors

Les habitants témoignent également de la façon dont l'expérimentation contribue à changer l'image que les habitants ont de leur quartier et l'image que les autres en ont.

Changements pour les entreprises du quartier :

Lien entreprises-quartier

Les services aux entreprises développés par l'EBE contribuent à développer une meilleure image du quartier auprès des entreprises. Ils permettent de réaliser en proximité des services jusqu'ici non rendus (exemple du nettoyage des tenues de travail pour les entreprises du BTP).

La présence du Comptoir au cœur de la galette commerciale contribue fortement au dynamisme des commerçants présents et à leur engagement dans une association qui s'est constituée en 2018.

Lien entreprises-habitants, de premières pistes

L'offre de services à destination des entreprises permet, dans une certaine mesure, de favoriser le développement de « proximité » entre les salariés de l'EBE concernés et de potentiels employeurs du territoire, cette dynamique reste toutefois fragile et constitue un enjeu majeur pour la suite de l'expérimentation.

Changement pour le quartier :

L'îlot Vert est un exemple d'urbanisme transitoire au service de l'emploi et de la transition écologique.

Son aménagement a fortement contribué à changer l'image du quartier. Ancienne friche industrielle laissée à l'abandon et utilisée comme « déchetterie » sauvage, son appropriation par le projet a permis aux salariés de se mobiliser sur sa remise en état : déchets évacués, installation de serres, ouverture de l'îlot sur le quartier et intégration d'autres projets (initiative habitants d'installation d'une ruche) sur l'îlot, production de légumes locaux...

En faisant d'un terrain délaissé, un espace ouvert sur le quartier et lieu de réalisation de la transition écologique, il est un vecteur visible d'un changement que le projet peut apporter « physiquement » au quartier : des activités qui génèrent de l'apprentissage et de l'épanouissement.

Son financement par un plan d'investissement d'avenir ANRU en fait une « brique » du projet de renouvellement urbain mais plus globalement du projet urbain « Saint-Jean ». La volonté politique affichée de lui trouver une place pérenne dans ce projet le confirme.

Les enjeux de la 2e étape expérimentale

Les enjeux de la 2^e étape, pour le territoire de Villeurbanne Saint-Jean, s'articulent autour de 3 axes :

- **Axe 1 – Salariés et PPDE**
 - L'exhaustivité « composite » : elle est activement recherchée, mais elle nécessite de nouvelles formes d'actions et de partenariat au sein du CLE et du Booster de Talents. Elle est l'enjeu majeur de cette deuxième phase ;
 - le développement de nouveaux modes d'accompagnement des PPDE : plus partenariaux, s'adossant sur les moyens et l'expertise du droit commun, ses modes d'accompagnement doivent faciliter la mise en œuvre de l'exhaustivité composite évoquée plus haut ;
 - le « Rebooster » et le renforcement du lien salariés-entreprises : en lien étroit avec l'EBE, le CLE doit poursuivre ses efforts de mobilisation des partenaires et des financements pour rendre possible la construction des parcours des salariés et la valorisation de leurs compétences.
- **Axe 2 – Activités et développement local du quartier**
 - Renforcer les activités en direction des ménages sous une forme de conciergerie de quartier ;
 - consolider les impacts sur la vie et le développement des entreprises ;
 - expliciter la convergence de l'expérimentation avec les politiques de la ville (développement urbain) et du développement durable en direction de la transition écologique.
- **Axe 3 – Gouvernance et ingénierie du projet**
 - Trouver les leviers pour maintenir l'engagement des membres du CLE dans cette deuxième phase ;
 - adapter la gouvernance à l'évolution du projet et à sa complexité ;
 - pourvoir de façon durable aux moyens consacrés à l'ingénierie du projet.

Les conditions pour faire exister le droit à l'emploi sur le territoire sont intégralement partagées avec l'EBE à savoir : la mobilisation des partenaires autour du projet, des conditions financières soutenantes, des conditions matérielles adaptées, un management inclusif.

Plus précisément :

- un engagement des collectivités - notamment de la Ville de Villeurbanne - pour développer les services de cohésion sociale ;
- un recrutement continu soucieux de l'exhaustivité "qualitative " ie ne laisser personne au bord du chemin ;
- un accompagnement des partenaires 'tremplin' organisés autour d'un comité local (Pôle emploi, rebooster...) conséquent permettant aux salariés qui le souhaitent de quitter l'EBE pour un emploi extérieur afin de créer du mouvement et des perspectives pour les salariés de l'EBE et "libérer" des emplois disponibles ;
- un financement de la formation souple et facile à déployer, même pour des formations qualitatives à des coûts plus élevés, afin d'assurer la montée en compétences des salariés - essentielle dans le cadre de recrutement sans sélection. Un financement également pour les formations des salariés non conventionnés - souvent une partie des encadrants - qui doivent monter en compétences de gestion des conflits, d'accompagnement des salariés et de management inclusif ;
- des reportings allégés et simplifiés au service de l'expérimentation avec un financement adéquat pour assurer cette fonction de production de données et de connaissance nécessaire à la 2nde phase expérimentale. Ces coûts sont aujourd'hui non pris en compte dans le modèle économique ;
- une relation de confiance sur le long terme avec le fonds ETCLD dans le financement et le pilotage de l'expérimentation : nous proposons par exemple une contractualisation pluriannuelle sur base d'objectifs de développement partagés (emplois et activités) avec un engagement de financement pluri-annuel pouvant les soutenir. Cela permettrait de soutenir dans la durée des stratégies territoriales ;
- des locaux adaptés à l'activité et aux évolutions de l'EBE, notamment en utilisant la possibilité d'investissement des collectivités ;
- un management inclusif qui revisite les règles du management traditionnel pour s'adapter avec bienveillance et exigence aux besoins des salariés en EBE et aux enjeux de développement d'activités ;
- une vision politique renouvelée du projet à l'échelle locale portée par le CLE pour tracer des perspectives qu'EmerJean et les autres EBE pourront mettre en œuvre.

EBE Emerjean

Territoire de Villeurbanne
Bilan final de la première expérimentation



Le 19 mai 2021

Le Bilan de l'EBE Emerjean de sa première expérimentation

Quel Bilan l'EBE tire-t-elle de la 1ère étape expérimentale ?

A partir de presque 4 années d'existence de l'EBE en 2020, nous avons formalisé les missions de l'EBE autour de 3 axes :

- créer des emplois adaptés à chacun et soutenir le développement des compétences,
- produire et développer des activités utiles au territoire,
- travailler ensemble, faire entreprise et faire société.

Ainsi sur ces 3 axes, cette 1ère phase d'expérimentation a permis le retour vers **l'emploi** de plus de 100 personnes privées d'emploi demandeurs d'emploi dans l'EBE dont 90 sont encore salariés. Parmi les départs, nous en comptons 5 pour des emplois extérieurs, notamment chez des clients d'Emerjean. Plus globalement, l'emploi chez Emerjean représente pour les salariés une (re)prise de confiance en eux, fierté d'être en emploi, sécurisation de la situation financière, une possibilité de déploiement de compétences transversales (travail en équipe, autonomie...), et de compétences techniques sur les métiers.

Le recrutement a été réalisé par "promotions" de 8-12 salariés qui ont pu bénéficier d'un processus de préparation à l'embauche et à l'intégration sous forme d'une formation dédiée de 1 à 3 mois financée par la Région et pilotée par le Booster. Cela permet également une inclusion facilitée dans le collectif de travail.

Concernant les **activités**, une vingtaine sont aujourd'hui en production dans 3 pôles d'activités :

- **services aux habitants** (soutien scolaire, conciergerie de quartier "Le Comptoir", couture, relais colis, bientôt relais postal, médiation dans les transports ...) qui permettent de faire revenir des services depuis longtemps absents dans le quartier et d'améliorer la cohésion sociale ;
- **services aux entreprises** (blanchisserie, couture, logistique). C'est une dimension très forte d'Emerjean d'avoir développé des relations intenses avec les TPE du quartier (une vingtaine sont aujourd'hui clientes). Des partenariats structurants ont également été mis en œuvre avec de grandes entreprises (Leroy Merlin, Décathlon ...) pour améliorer le service clients, la qualité de vie au travail, soulager la charge de travail des managers intermédiaires ;
- **économie circulaire et transition écologique** (maraîchage, alimentation bio en vrac, revalorisation de jouets, revalorisation de vêtements de sport, ...) notamment avec le développement d'une éco-logistique urbaine pour les nouvelles filières d'économie circulaire (mégot, pain ...).

En complément, toutes les fonctions supports (RH, planning, administration des ventes, comptabilité, formation...) sont assurées par les salariés avec le soutien d'experts extérieurs.

Toutes les activités se sont structurées avec des points par activité hebdomadaires (P30). La désignation de référents d'activité parmi les salariés est en cours, accompagnés de facilitateurs d'activité dont c'est la mission principale. L'enjeu majeur est ici de responsabiliser très fortement les salariés sur toutes les missions (commercial, sécurité, planning et achats) pour porter collectivement le développement de l'entreprise et ne pas laisser uniquement cela « aux chefs » ou « à la direction ».

Une attention particulière est portée à un plan prévention sécurité ambitieux : celui-ci est piloté par une équipe de salariés dédiée et accompagnée par un bénévole expert (ECTI).

Nous avons également beaucoup investi, avant même le démarrage de l'EBE, dans la construction du « travailler ensemble » :

- expérimentation et validation d'une organisation matricielle favorisant la co-responsabilité et participation de chacun.e : chaque salarié appartient à une équipe de soutien mixant les salariés soucieuse de la place de chacun et une ou plusieurs équipes d'activité ;
- investissement dans un poste de Facilitateur Travailler Ensemble (environ 2 jours par semaine) pour ancrer la culture, l'organisation et les pratiques de l'entreprise dans la bienveillance, un climat inclusif, la responsabilisation de tous ;
- mise en place d'une réunion de coordination hebdomadaire puis mensuelle (forme de comité de direction élargi) afin de favoriser la circulation et l'appropriation de l'information, la recherche de solutions collectives et l'implication de tous ;
- expérience de la mise en œuvre d'un dialogue social qui n'a pas été simple dans les premiers mois mais est aujourd'hui constructif et apaisé.

Quels ont été les événements marquants de cette première étape ?

➤ Sur les emplois et compétences :

- embauche très rapide dans les 18 premiers mois de 60 salariés en polyvalence d'activité pour évoluer ensuite à partir de 2019 vers une embauche fléchée sur plusieurs activités (les salariés savent sur quelle activité ils vont travailler au moment de leur embauche),
- création d'un outil de compétences transversales (appuyé sur le référentiel Pôle Emploi décliné dans le contexte de l'EBE) visant la prise de conscience et valorisation des acquis,
- montée en puissance sur la formation professionnelle malgré la complexité du sujet et des relations complexes avec l'OPCO - Près de 5% du temps de travail est aujourd'hui consacré à la formation professionnelle,
- à partir de fin 2019, déploiement des fiches missions par salariés permettant de construire une identité professionnelle et des plans de montée en compétences individuels,
- structuration de l'équipe encadrante: recrutement d'un facilitateur d'activité et direction adjointe à l'automne 2018 et de 3 nouveaux facilitateurs en février 2020,
- fin 2020, restructuration de la direction autour des 3 missions de l'entreprise, avec une direction adjointe sur « emplois & compétences » un directeur adjoint sur « les opérations », le directeur assurant la cohérence globale de la direction et la référence sur le « travailler ensemble ».

➤ Sur les activités :

- développement dès le démarrage de partenariats intenses avec des acteurs de l'ESS pour déployer des solutions ayant déjà fait leurs preuves ailleurs permettant de développer rapidement des emplois et sécuriser leur mise en œuvre : Voisins Malins, Les Alchimistes, VRAC, La Conciergerie solidaire et en prévision Meet My Mama, La Gamelle consignée,
- dès 2017, mise en place d'une méthode de développement d'activité via des Groupes Utiles impliquant fortement les salariés et les parties prenantes,
- en juin 2020, démarrage d'un logiciel de planning - mis en place et est administré par une équipe interne - qui a permis une grande amélioration dans la planification des activités et la gestion de la polyvalence,
- test de la mise à disposition avec plusieurs entreprises partenaires pour préfigurer une nouvelle EBE dédiée à la mise à disposition de compétences (projet EngaGEs),

- prototypage de l'activité Enjoué comme prémices d'une nouvelle EBE sur le sujet de l'économie circulaire sur les jeux et jouets.

➤ **Sur le travailler ensemble**

- investissements dans la médiation et la régulation (notamment par l'accompagnement d'un Facilitateur Travailler Ensemble) et la formation aux compétences comportementales (Communication Bienveillante) afin de favoriser un cadre de travail apaisant et bienveillant,
- élections du CSE en novembre 2018, passage au format Grand CSE en juin 2020,
- déménagement en février 2020 dans des locaux adaptés à l'activité (750 m2) après presque 3 ans dans des locaux très exigus.

La place de l'EBE EmerJean sur le territoire de Villeurbanne

Comment percevez-vous la place de l'EBE sur le territoire ?

L'EBE est très intégrée au sein du territoire sur plusieurs dimensions.

Il existe un lien très fort avec les entreprises du quartier au travers des petits déjeuners entreprises avec des événements réguliers (en présentiel avant le covid puis en visio ensuite) et un chiffre d'affaires essentiellement tourné vers les entreprises

La gouvernance d'EmerJean reflète l'engagement des acteurs dans le projet entrepreneurial : EmerJean est un SAS (statut commercial) avec un agrément ESUS et compte parmi ses associés des bailleurs sociaux, des PME et des entreprises inclusives du territoire. Cette gouvernance est très active via un comité de surveillance se réunissant tous les mois. Elle est aussi l'image de liens très forts liant l'entreprise aux acteurs, notamment économiques de son territoire, dans le cadre de leur participation au capital de l'entreprise. Le statut de SAS ESUS avait été promu par les salariés eux-mêmes car il incarne le fait qu'ils travaillent dans une "véritable entreprise" pouvant interagir d'égal à égal avec d'autres entreprises.

Le lien avec les habitants existe aussi par l'emploi : avec près de 100 salariés, EmerJean est le premier employeur local et ce sont près de 400 personnes qui ont un membre de leur foyer travaillant pour EmerJean. De ce fait, les liens entre l'entreprise et le quartier sont très poreux et rendent l'entreprise très résiliente grâce au soutien des habitants. Ils ont par exemple pu soutenir la demande de locaux adaptés à l'entreprise auprès des collectivités.

Sur le quartier, EmerJean bénéficie du réseau partenarial tissé par le Comité Local et le Booster avec le centre d'animation, la Maison de services publics, pôle emploi, le réseau des commerçants du quartier...

Les services aux habitants et une forte présence dans le quartier avec le Comptoir et l'ilot vert (maraîchage et compostage) en cœur de quartier rendent la présence d'EmerJean très visible. C'est une dimension qui s'est fortement développée ces derniers mois avec la mise en place d'un relais postal, vente de tickets TCL et mise en place d'un marché hebdomadaire des produits du jardin.

Les liens avec les collectivités sont encore assez peu opérationnels - ils sont pour une part financiers (la Région AuRA soutient les investissements, la formation en emploi et à la préparation à l'embauche ; la métropole de Lyon a investi dans les locaux et contribue à la CDE par le reversement de l'économie réelle sur le RSA). Ils gagneraient à être renforcés pour développer les services de cohésion sociale avec des tiers payeurs, rôle que peuvent assurer les collectivités. Une interpellation en ce sens a été faite auprès du Maire de Villeurbanne.

L'articulation entre le CLE et l'EBE a été très fluide avec des structures bien installées dans leur rôle mais communiquant régulièrement entre elles sur les enjeux stratégiques. Parmi les facteurs clefs de succès, le rôle du Booster est identifié comme facilitateur par son rôle opérationnel dans la mobilisation des compétences et le développement des activités. Le fait également d'avoir un leadership partagé et équilibré entre présidente du

CLE, cheffe de projet, président de l'EBE et directeur de l'EBE a permis un équilibre et une dynamique assez unique dans un projet aussi complexe.

Les enjeux de la 2e étape expérimentale

Quels sont, pour l'EBE EmerJean, les enjeux de la deuxième étape expérimentale ?

➤ **Sur les activités :**

- développer les activités existantes afin de consolider le chiffre d'affaires et le nombre d'heures de travail par la constitution d'une équipe commerciale dédiée, le déploiement d'un CRM et le développement d'une culture clients irriguant toute l'entreprise,
- construire des partenariats de prestations durables avec de grandes entreprises (Décathlon, Eau du Grand Lyon, Leroy Merlin, RTE, Enedis, ...). L'ambition est de démarrer une relation avec un nouveau grand compte chaque semestre,
- intensifier les relations avec les entreprises du quartier notamment par le biais de la mise à disposition permettant une simplification des relations commerciales,
- développer de nouveaux services de cohésion sociale (conciergerie senior, ateliers numériques...) avec le soutien financier de la Ville de Villeurbanne pour lui permettre d'accélérer le déploiement de ses politiques publiques,
- explorer de nouveaux partenariats dans l'ESS et avec des acteurs de l'économie circulaire sur de nouvelles filières (ouvrants, consigne alimentaire...),
- contribuer au prototypage de deux nouvelles EBE : Enjoué (réemploi et jeux et jouets) et Engagés (Entreprise de Travail à Temps Partagé pour favoriser les mises à disposition en entreprise) par le partage de fonctions (management et support RH),
- s'articuler avec les projets urbains arrivant dans le quartier dans les 5 ans qui viennent : ZAC, Tramway T9 et renouvellement urbain pour faire de EmerJean un médiateur, facilitateur et opérateur de la relation habitants dans le cadre de ces projets très ambitieux.

➤ **Sur les emplois et les compétences :**

- augmenter les heures effectivement travaillées et de l'animation de l'intermission pour faire de chaque moment passé chez EmerJean un temps utile,
- poursuivre les embauches, notamment en remplaçant les départs (10 par an), accompagnés par le reBooster pour que les personnes puissent développer de nouveaux projets professionnels,
- structurer l'accompagnement des salariés avec un suivi renforcé par les facilitateurs par des entretiens de suivi et objectifs individuels,
- renforcer la montée en compétences et la prise de responsabilité et les promotions internes par la formation, la mise en situation ... tout cela devant conduire à une identité professionnelle renforcée.

➤ **Travailler ensemble la place de chacun/e et sa participation à EmerJean**

- poursuivre l'approfondissement du dialogue social avec notamment de plus en plus de consultations et propositions de négociations d'accords,
- développer l'identité professionnelle en travaillant le sens de chaque activité, permettant de focaliser les salariés sur un nombre limité d'activités,
- simplifier l'organisation autour de pôle d'activités cohérents d'un point de vue activités et compétences, animées par des facilitateurs managers.

Il s'agira aussi de faire évoluer la gouvernance pour renforcer le rôle du comité de surveillance, élargir le mandat social du président à un directeur général et ainsi permettre une pérennisation du pilotage au-delà des personnes engagées qui le portent aujourd'hui. Le contexte verra aussi émerger d'autres EBE sur le territoire et

dans de nouveaux territoires de la métropole de Lyon aujourd'hui émergents. EmerJean compte jouer un rôle stratégique dans la structuration d'un réseau d'EBE à l'échelle métropolitaine pour capitaliser sur les acquis et agir avec agilité sur les nouveaux territoires.

Les conditions du bon fonctionnement de l'EBE EmerJean, pour remplir sa mission de production d'emplois supplémentaires

Les conditions sont la mobilisation des partenaires autour du projet, des conditions financières soutenantes, des conditions matérielles adaptées, un management inclusif.

Plus précisément :

- un engagement des collectivités - notamment Ville de Villeurbanne - pour développer les services de cohésion sociale,
- un recrutement continu soucieux de l'exhaustivité "qualitative" (ne laisser personne au bord du chemin),
- un accompagnement des partenaires 'tremplin' organisés autour du comité local (Pôle emploi, rebooster...) conséquent permettant, aux salariés qui le souhaitent, de quitter l'EBE pour un emploi extérieur, afin de créer du mouvement et des perspectives pour les salariés de l'EBE et "libérer" des emplois disponibles,
- un financement de la formation souple et facile à déployer, même pour des formations qualitatives à des coûts plus élevés, afin d'assurer la montée en compétences des salariés - essentielle dans le cadre de recrutement sans sélection. Un financement également pour les formations des salariés non conventionnés - souvent une partie des encadrants - qui doivent monter en compétences de gestion des conflits, d'accompagnement des salariés et de management inclusif,
- des reportings allégés et simplifiés au service de l'expérimentation avec un financement adéquat pour assurer cette fonction de production de données et de connaissance nécessaire à la 2nde phase expérimentale. Ces coûts sont aujourd'hui non pris en compte dans le modèle économique,
- une relation de confiance sur le long terme avec le fonds ETCLD dans le financement et le pilotage de l'expérimentation : nous proposons par exemple une contractualisation pluriannuelle sur base d'objectifs de développement partagés (emplois et activités) avec un engagement de financement pluri-annuel pouvant les soutenir. Cela permettrait de soutenir dans la durée des stratégies territoriales,
- des locaux adaptés à l'activité et aux évolutions de l'EBE, notamment en utilisant la possibilité d'investissement des collectivités,
- un management inclusif qui revisite les règles du management traditionnel pour s'adapter avec bienveillance et exigence aux besoins des salariés en EBE et aux enjeux de développement d'activités,
- une vision politique renouvelée du projet à l'échelle locale portée par le CLE pour tracer des perspectives qu'EmerJean et les autres EBE pourront mettre en œuvre.

Territoire Villeurbanne

Bilan des salariés d'Emerjean
Bilan final de la première expérimentation



Afin de mesurer et de comprendre l'impact de l'expérimentation auprès des salariés et PPDE, une enquête par questionnaire a été réalisée auprès de ces derniers, dans le cadre de l'évaluation locale réalisée pour le Territoire de Villeurbanne en novembre 2020 par Ferdinand Fils Lambert et Alexei Tudei. Il s'agissait, entre autres, de recueillir leurs perceptions sur l'expérimentation mais également ce qu'elle a changé dans leur situation.

Au moment de l'enquête, l'EBE de Saint-Jean compte 76 salariés dont 53 femmes (soit 70 %) et 23 hommes (30 %). Les salariés âgés de moins de 26 ans représentent 12 %, et ceux âgés de plus de 50 ans 25 % de l'effectif. La majorité des salariés se retrouvent dans l'intervalle d'âge compris entre 26 à 50 ans (soit 63 %).

42 salariés ont participé à l'étude, soit environ 55 % des salariés d'Emerjean, ce qui peut être considéré comme un échantillon représentatif de la population-mère.

Parallèlement, des récits de vie permettant d'apprécier qualitativement les retours des salariés, ont été réalisés par des membres de l'association ATD Quart-Monde. Les salariés ont été informés et sollicités par deux de leurs pairs, par ailleurs membres du Comité de pilotage de l'évaluation locale de l'expérimentation. Deux équipes de binôme ont ainsi pu interviewer au sein des locaux d'Emerjean **15 salariés** (12 femmes et 3 hommes) entre le 9 décembre 2019 et le 6 janvier 2020.

Profils et trajectoires des salariés

Les récits de vie permettent de décrire **l'hétérogénéité des parcours et des situations dans lesquelles se trouvaient les salariés avant leur entrée dans l'EBE**. Toutefois un trait commun entre eux est le vécu de discriminations sur le marché du travail.

L'analyse du corpus d'entretiens a donc permis d'identifier des séquences récurrentes et différentes dans le parcours des salariés, ce qui rend possible la reconstruction de **trois parcours-type** :

- ✓ **des salariés dotés d'un niveau attesté de qualifications et/ou de compétences en difficulté d'insertion sur le marché du travail**

Il s'agit principalement de primo-arrivants qui ont connu un problème d'insertion à cause de la non-reconnaissance de leur parcours antérieur (académique et/ou professionnel) en France. Dans ce parcours aussi, le statut d'immigré et plus particulièrement la non-reconnaissance du diplôme étranger (ou expériences) en France apparaît comme l'un des principaux freins à l'emploi.

- ✓ **des salariés discriminés à l'embauche**

Il s'agit de personnes d'origine étrangère, migrantes ou non (des femmes particulièrement) avec peu de formation mais qui ont, pour la plupart, des expériences de travail acquises dans leur pays d'origine. Mais qui, une fois arrivées en France, malgré leur désir de travailler, sont exclues (ou ont l'impression d'être écartées) du marché du travail du fait de leurs difficultés linguistiques ou encore à cause de leurs croyances religieuses supposées (en lien notamment avec un port de foulard).

À cause de ces difficultés, ces personnes ont passé beaucoup de temps au chômage (5 à 10 ans) et s'en sont trouvées souvent isolées dans leur sphère privée, sans grand contact avec l'extérieur ou de lien social.

✓ **des jeunes demandeurs d'emploi peu qualifiés**

On retrouve des salariés plutôt jeunes, avec un faible niveau de formation, mais qui ont connu des expériences de travail relevant des formes d'emploi fragmentées ou précaires (CDD, intérim, ou reconversion après des expériences professionnelles peu convaincantes). Ils sont généralement au chômage depuis un ou deux ans avant leur entrée à l'EBE.

Les impacts positifs de la reprise de l'emploi au sein de l'EBE

L'enquête a permis d'enregistrer des effets ou changements survenus dans divers domaines de la vie des salariés, principalement ceux liés à leur insertion professionnelle et sociale.

Une **forte satisfaction vis-à-vis de leur travail** à *EmerJean* est enregistrée : 33 sur 35 salariés répondants (soit 94 %), disent qu'ils sont globalement satisfaits de leur emploi.

Cette dernière s'explique, pour la grande majorité, par le fait :

- d'avoir un volume horaire de travail flexible, qui leur permet de concilier vie familiale et vie professionnelle,
- d'avoir un CDI (à temps choisi), qui leur procure une sécurité économique et stabilise leur parcours professionnel,
- de travailler près de chez eux.

82 % des répondants estiment que leur travail leur a permis d'**acquérir de nouvelles compétences** et également de **progresser professionnellement** (79 %).

De même à travers les récits de vie, les effets du retour à l'emploi sont importants, si l'on s'en tient aux réponses qui reviennent souvent en termes d'**estime de soi**, de manière ou disposition de percevoir, de se percevoir autrement ou encore de se projeter vers l'avenir. Par exemple, ils sont nombreux à expliquer comment le retour à l'emploi leur a permis d'avoir ou de reprendre confiance en eux, d'avoir le sentiment d'être enfin utile à la société ou au sein de leur famille, également d'élargir leurs liens sociaux. Ils perçoivent également **moins d'inégalités de traitement et de discrimination** qu'avant.

Les éléments exposés ci-après, recensés par croisement des réponses obtenues par ces deux outils, se veulent significatifs des impacts de l'expérimentation pour les salariés PPDE.

✓ **Une amélioration du niveau de vie et sécurisation financière**

Les salariés insistent sur le CDI pour son aspect sécurisant, tant financier que sur le parcours professionnel et personnel, d'autant qu'ils ont connu avant leur entrée en EBE des emplois précaires (CDD, intérim, etc.). Le fait d'être en CDI rassure, car ils estiment avoir maintenant la possibilité de se projeter dans l'avenir, de planifier leurs actions, d'être capable de faire un budget.

En plus du fait d'avoir un CDI, s'ajoute le pouvoir de choisir les horaires de travail, ce qui apparaît comme une réelle plus-value. Cette flexibilité dans les horaires pour autant qu'elle soit choisie et non subie, permet en effet aux salariés (notamment les femmes avec charges d'enfants) de concilier vie familiale et vie professionnelle. Certaines d'entre elles font de cette flexibilité une raison pour laquelle elles souhaitent rester à l'EBE.

En revanche, certains vivent assez mal le fait de perdre certains avantages sociaux. Par exemple, leur statut de salarié leur a fait perdre leurs droits à la Couverture maladie universelle (CMU), tandis que la souscription à la complémentaire santé de l'entreprise leur donnerait une couverture médicale inférieure au dispositif de solidarité nationale. Des différences peuvent en effet être constatées par les salariés entre le salaire au Smic

qu'ils perçoivent et les aides et indemnités auxquelles ils ont eu droit lorsqu'ils étaient en situation de chômage de longue durée. De ce fait, certains continuent d'éprouver des difficultés en termes de niveau de vie.

✓ **Amélioration de la confiance en soi, de l'estime de soi avec des incidences positives sur la vie de famille, la vie sociale et sur le pouvoir d'agir**

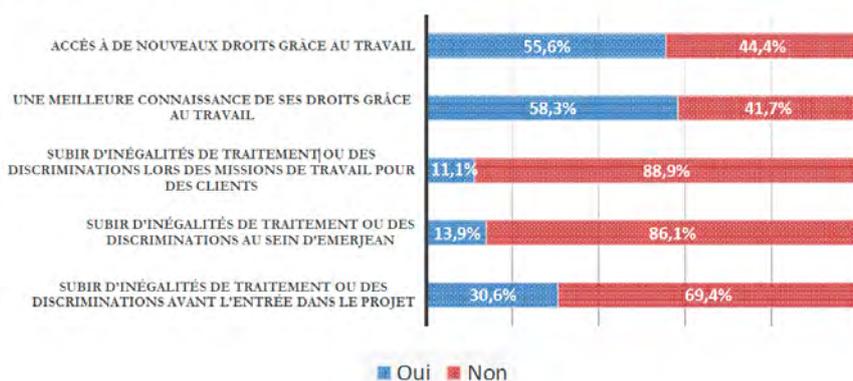
La littérature documente comment l'expérience du chômage, surtout de longue durée, peut affecter la vie d'une personne particulièrement sur le plan de sa santé mentale, de son bien-être et de sa vie familiale. Cette situation peut être à la base de dépression et d'anxiété, et également jouer sur l'estime de soi (Blasco, Brodaty, 2016). Nombreux sont les salariés d'EmerJean à exprimer leur mal être à cause du chômage qu'ils ont enduré pendant une longue période de leur vie. D'autant plus qu'une grande partie a été confrontée à des discriminations ethno-raciales et religieuses.

L'expérience au sein d'EmerJean leur a permis d'avoir une reconnaissance en leurs capacités et de regagner confiance en eux, de sortir de leur routine habituelle et de surtout mettre en avant leur capacité d'entreprendre, d'agir, ce qui n'a pas manqué de contribuer à la valorisation de leur personne. Ils expriment leur joie et leur fierté du nouveau regard que leur portent leurs familles, plus précisément leurs enfants, du fait qu'ils ont (re)trouvé un emploi.

“Ça a changé beaucoup de choses, travailler c'est un autre monde, tu es motivé, le matin je me réveille avec une raison que je vais voir du monde, c'est une bonne expérience pour les gens qui étaient au chômage, c'est une bonne expérience”. (une salariée de l'EBE)

S'il convient de ne pas sous-estimer la question des discriminations ethno-raciales et religieuses, qui d'ailleurs constituent des éléments centraux dans le parcours de vie de beaucoup de salariés d'EmerJean, **l'EBE constitue un espace bienveillant** dans lequel beaucoup de salariés se sentent à leur place. On note aussi que la grande majorité estime avoir une meilleure connaissance de leurs droits, notamment ceux liés à l'emploi, à la santé. Sur 34 salariés, seulement 4 (soit 11 %) pensent encore subir des inégalités de traitement dans le cadre de leur travail vs 11 (30 %) qui pensent en avoir subies avant leur entrée dans le projet.

Perception des salariés sur les discriminations et l'accès aux droits



✓ **(Re)construction de lien social pour une catégorie de personnes isolées**

La reprise d'emploi a permis à beaucoup de salariés de créer ou d'élargir leur réseau relationnel et leurs liens sociaux. Elle a aussi favorisé l'intégration sociale pour beaucoup, qui étaient, très isolés de par leur statut de chômeur, qui vivaient sans grand lien avec leurs voisins ou qui se sentaient coupés de toute existence sociale. L'EBE leur a donné l'opportunité de rompre avec cet isolement, de se constituer un réseau relationnel et un espace de sociabilité qui leur a permis de créer des liens nouveaux.

“Moi je ne connaissais personne, maintenant je connais les 80 salariés, pendant 5 ans j’étais isolée, pas d’amis, moralement ça n’a rien à voir avec avant, j’étais comme dans une prison. Mon entrée à EmerJean ça a tout changé, je discute avec tout le monde, mes craintes ont disparu”. (une salariée de l’EBE)

✓ **Employabilité et montée en compétences**

Les recrutements au sein de l’EBE se font selon une logique de non-sélection, ce qui permet une variété de profils et de niveaux de compétences. Dès lors, la gestion des compétences est dans cette perspective un enjeu primordial pour développer l’employabilité des salariés. 82 % des répondants estiment que leur travail leur a permis d’acquérir de nouvelles compétences et également de progresser (79 %) professionnellement. Cependant, s’intéresser aux compétences que la reprise de travail a pu générer implique de se pencher sur les caractéristiques de l’environnement qui a favorisé leur développement (Fillol, 2009 ; Bourgeois et Durand, 2012).

L’EBE a fait le choix de s’organiser autour d’une logique collective (en petite équipe de 6 à 10 salariés avec un coordonnateur) qui favorise un rapport horizontal et une **responsabilité partagée** animée par le souci de coopération **entre les salariés** dans la réalisation de leurs tâches. Cette forme d’organisation nécessite une collaboration entre salariés, qui sont alors obligés de travailler ensemble pour trouver des solutions aux problèmes pratiques auxquels ils sont confrontés et pour ce faire doivent compter sur les ressources disponibles, c’est-à-dire, utiliser à bon escient les compétences de chacun.

Les entretiens relèvent que ces interactions jouent un rôle essentiel sur leur apprentissage professionnel, leur compréhension et leur appréhension de certaines réalités. En ce sens, non seulement elles modifient leur vision des choses, elles leur permettent aussi de collaborer les uns avec les autres, d’interagir malgré les différences pour réaliser leur travail, ainsi que de renouveler ou élargir leur répertoire de tout type de ressources. Cette co-responsabilité dans la réalisation des tâches leur a permis, pour certains, d’échanger, c’est-à-dire de faire non seulement la mise en commun et/ou le partage des connaissances, compétences entre eux, mais aussi le partage de leur vécu, de leur expérience et ils apprennent de la plus singulière des façons à travailler ensemble.

D’autre part, le travail au sein de l’EBE s’articule autour du **principe de la polyvalence du salarié** qui veut que même s’il fait partie d’un groupe, il participe aussi à la réalisation d’autres activités, de telle sorte que son interaction ne se limite pas au simple groupe initial de salariés ou d’une tâche.

Pour la majorité des salariés, notamment les plus éloignés de l’emploi, cette polyvalence leur est bénéfique en ce sens qu’elle leur a permis de se développer et de découvrir divers champs d’activité. Ils évoquent des compétences qu’ils ont pu développer lors de la réalisation de travaux (réalisation de tâches administratives et relation interne, dans la cuisine ou encore la médiation, la communication bienveillante et la gestion des conflits).

De par ces deux principes d’organisation, les compétences acquises ne le sont pas seulement via des formations « formelles », mais également par le transfert de compétences entre salariés, par l’apprentissage « sur le tas ».

Pourtant, en dépit de ces retours positifs, cet environnement de travail ne produit pas les mêmes effets auprès de tous les salariés. **Les effets de cette dimension co-apprenante et polyvalente de l’EBE sur la montée en compétences des salariés sont toutefois modulés par d’autres facteurs notamment personnels tels que le parcours antérieur de ces salariés et le degré d’engagement de chacun dans la réalisation des tâches.**

Pour certains par exemple, les expériences professionnelles acquises et compétences qu’ils avaient développées sont peu mises en avant au sein de ce mode d’organisation et ils n’ont pas l’impression de progresser. Ils témoignent d’une préférence de se stabiliser dans la réalisation d’une seule tâche qui

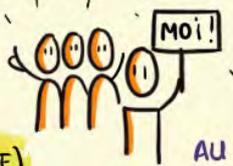
correspondrait mieux à leur profil (qualification, compétences et projet professionnel). Cette perspective fait apparaître particulièrement la polyvalence comme mieux, voire très adaptée, pour ceux qui ont peu de qualification et qui sont très éloignés de l'emploi.

TERRITOIRE DE PARIS 13^e



136

PERSONNES PRIVÉES DURABLEMENT D'EMPLOI (PPDE)



AU 31/12/20

IDENTIFIÉES DEPUIS LE DÉBUT DE L'EXPÉRIMENTATION



NOMBRE DE VOLONTAIRES AU 30/06/21

26

EMBAUCHES



SALARIÉS PAR MOIS DEPUIS L'OUVERTURE DE(S) EBE(S)

1,74



STATUTS

1 ASSOCIATION LOI 1901



AU 30/06/21

NOMBRE DE SALARIÉS EN EBE

64

AU TOTAL

ACTIVITÉS

AU 31/12/20



EN % DES ETP CONVENTIONNÉS

13%

DÉVELOPPEMENT DU TISSU ÉCONOMIQUE LOCAL

COHÉSION SOCIALE

47%

14%

TRANSITION ÉCOLOGIQUE

SUPPORTS

26%

CHIFFRE D'AFFAIRES



AU 31/12/20

VALEUR ABSOLUE

322 982 €

MOYEN PAR ETP

7760 €

Territoire de Paris 13

Bilan final de la première expérimentation



Le 15 juin 2021

Le bilan du territoire de Paris 13 de sa première expérimentation

La Ville de Paris a été habilitée pour expérimenter dans le sud-est du 13^e arrondissement au profit des habitants en recherche d'emploi depuis plus d'un an des quartiers prioritaires, Bédier-Boutroux et Oudiné-Chevaleret.

Expérimenter sur des périmètres géographiques très limités, en zone urbaine dense, à Paris de surcroît, où le tissu économique est particulièrement riche et diversifié, en ciblant des quartiers où l'enjeu d'emploi est considérable (environ 350 personnes pour le territoire de Paris 13) et la mobilisation parfois complexe à organiser (nombre de personnes à toucher, sentiment de défiance, enjeux linguistiques...), a pu laisser perplexe au démarrage.

Cinq ans d'expérimentation ont permis de lever les doutes et de conforter l'intuition initiale du Comité Local de Paris 13 qui a abordé cette démarche comme un **véritable projet de développement économique, social et territorial, faisant levier sur la cohésion sociale et le désenclavement des quartiers.**

- **Si l'exhaustivité n'est pas encore atteinte, le territoire a son horizon bien en ligne de mire :**
Citons quelques chiffres : **75% des personnes concernées ont été touchées par une information individuelle**, traçable et ont ainsi eu l'opportunité de prendre position vis-à-vis de la démarche ; 60% d'entre elles, soit **145 personnes, se sont portées volontaires et sont aujourd'hui aux deux tiers dans une dynamique d'emploi ou de formation** sur le territoire ou au sein de l'Entreprise à But d'Emploi du 13^e, 13 Avenir. Soulignons enfin que **parmi celles qui retrouvent le chemin de l'emploi, 70% y parviennent via un recrutement au sein de l'EBE.**
- **L'expérimentation est mobilisatrice et motive des personnes (44 ans en moyenne) aux parcours extrêmement variés, entretenant une relation au travail et à la formation qui l'est tout autant :**
 - Elle mobilise d'abord et surtout **parce qu'elle part des personnes elles-mêmes et de la valorisation du potentiel de chacun**, parce qu'elle aborde chacun dans sa capacité à contribuer au développement de son territoire de vie. En outre, elle replace le **sens et l'utilité au cœur de l'investissement professionnel de chacun**. Les membres de l'équipe de 13 Avenir en témoignent :

« Je peux faire le métier que j'aime depuis tout petit, et je me sens très bien »

« Travailler pour mon quartier pour moi c'est primordial, et je pense que pour mes collègues aussi parce que vraiment travailler pour son quartier ça change tout, parce que on se sent investi, on a envie d'aider les gens de notre quartier, on ne veut pas les laisser tomber et c'est ça qui nous motive. On se sent responsable, c'est ça qui est important »

- Elle mobilise aussi par les **caractéristiques de l'emploi proposé en EBE** : la perspective du **contrat stable d'abord** - le CDI est pour la grande majorité des salariés le premier auquel elles ont eu accès - la **proximité et la possibilité de moduler le temps de travail** ensuite, deux éléments qui nous apparaissent aujourd'hui comme un levier majeur **d'inclusion sur une large palette de métiers**, aussi bien pour les **personnes en situation de handicap** qui représentent aujourd'hui un peu plus

plus fréquemment, pour qui l'adaptation des horaires à leurs contraintes familiales est clef⁷.

L'équipe de 13 Avenir le souligne :

« Vu que j'ai été en chômage de longue durée, choisir mon temps de travail c'était très important dans la mesure où je pouvais avoir le temps de me remettre dans le bain »

« Nous avons tous des situations de vie différentes. Étant maman solo c'est le plus important pour moi : avoir du temps avec mon enfant »

→ Il existe de **très nombreux besoins non couverts qui sont autant de gisements pour développer des activités nouvelles, utiles et créatrices d'emploi, même dans des territoires se caractérisant par la densité de leur tissu économique.**

A Paris, ces **développements sont principalement en lien avec les grands enjeux urbains, d'ordre sociétaux** (lutte contre l'isolement, renforcement du lien social, accompagnement du vieillissement, lutte contre la précarité alimentaire ou la fracture numérique...) ou **liés à la transition écologique** (cyclogistique, réemploi et réparation, lutte contre le gaspillage alimentaire, ...).

→ De manière contre-intuitive, **l'insertion des activités de l'EBE dans le tissu économique existant ne pose pas de difficulté particulière.** Dès le démarrage, la complémentarité des activités a été sécurisée par une approche de leur **développement dans une logique résolument partenariale.** L'EBE se positionne comme une **plateforme de compétences et d'innovation au service de son territoire** (habitants, entreprises, associations...). À l'écoute des besoins de l'ensemble des acteurs de son territoire, l'EBE agit, en partenariat, à la construction de solutions ad hoc à partir des compétences de chacun en réponse aux problématiques sans solution. **Prendre appui sur l'EBE dont les forces sont l'ancrage territorial, l'agilité et la capacité à déployer localement des ressources humaines est un levier pour les acteurs locaux pour impulser et concrétiser de nouveaux projets.**

Aujourd'hui, il nous semble surtout que l'idée de **faire alliance à l'échelle d'un territoire pour bâtir le plein emploi, donner une place à chacun dans le cadre d'une démarche créatrice de valeur économique et sociale est désormais bien comprise et appropriée.** Cela donne du **corps à la dynamique qu'incarne le Comité Local** avec des partenaires qui prennent une **part active, chacun dans sa compétence, à la mise en œuvre de l'expérimentation.** Le cadre expérimental est saisi comme une **opportunité d'apporter une réponse aux enjeux socio-urbains, en cohérence avec les objectifs poursuivis par la politique de la ville et la rénovation urbaine.**

Tout ceci met en évidence la pertinence de la démarche en quartier prioritaire qui, au-delà de créer de l'emploi, dynamise le tissu économique, densifie l'offre de service en direction des plus fragilisés, renforce la cohésion sociale et réduit la précarité.

Les changements provoqués par le projet mené sur Paris 13

Les changements provoqués par la conduite de l'expérimentation sur Paris 13 sont nombreux :

→ **À l'échelle des personnes recrutées dans le cadre du projet d'abord :**

La signature d'un CDI au sein de l'EBE représente en **moyenne la fin d'une période de 4 ans** et pour la **très grande majorité, le tout premier contrat stable** auquel elles ont eu accès, avec à sa suite, la

⁷ Les femmes représentent d'ailleurs aujourd'hui 60% de l'effectif de la structure, bien plus (environ 15 points) qu'elles ne pèsent dans le total des chercheurs d'emploi de longue durée du territoire.

possibilité d'enclencher des démarches, notamment **en matière de logement** (décohabitation...), **de santé** (réactivation des parcours de soins) ou autres (permis de conduire, banque...). L'impact du projet va bien au-delà de l'accès à l'emploi : reprise de confiance en soi, sentiment d'apprentissage, reprise d'une vie sociale au sein d'un collectif de travail...

Surtout, en plaçant les compétences et la créativité des habitants depuis longtemps éloignés de l'emploi, en fondant son modèle sur la valorisation des savoir-faire de chacun, l'expérimentation participe aussi largement à faire évoluer les regards. Les témoignages sont nombreux, parmi les acteurs traditionnels du quartier (Centre social, Centre d'animation) mais aussi les petites entreprises et associations : le quartier change notamment avec l'emploi des plus jeunes, peu diplômés, qui restaient auparavant visiblement désœuvrés dans le quartier. Des salariés de 13 Avenir en témoignent :

« Oui, je pense que les gens ont pris conscience de certaines choses, que certaines choses sont possibles si on y met du sien. Et puis, de voir des gars de cité qui travaillent, parce que bien souvent on nous colle une étiquette au dos, de voyous, voleurs, tout ce qu'on veut, et en fin de compte ils se sont rendus compte que si on nous donnait les bonnes cartes, et bien qu'on n'est pas plus bête que d'autres ! »

« L'expérimentation elle fait bouger le quartier, elle motive les jeunes, [...], ils veulent plus rester à rien faire, parce qu'ils nous voient bosser et du coup ça leur donne envie [...], ils se disent que voilà toute personne peut changer du jour au lendemain, du moment que t'as envie tu peux changer, et moi j'avais envie de travailler, et maintenant je travaille »

Contribuer à la construction des activités, valoriser leur connaissance du quartier et ses besoins pour apporter des services utiles font aussi bouger les lignes. Les équipes font état d'un « *sentiment d'utilité et de légitimité* »

« Une fierté de représenter l'entreprise, le projet tout à notre honneur, une entreprise sociale et écoresponsable »

→ **À l'échelle du territoire ensuite :**

Les activités déployées créent de la **valeur sur le territoire** :

- **économique** avec des dynamiques vertueuses qui se mettent en place grâce notamment au déploiement des activités en direction des entreprises – citons par exemple l'activité de conciergerie d'entreprise s'appuyant sur un réseau de prestataires locaux ou les activités déployées en partenariat avec les acteurs de l'ESS qui favorisent la consolidation de leur chaîne de valeur ;
- **sociale** d'autre part, avec le développement de services nouveaux et utiles en direction des habitants et du quartier (ex : ouverture d'un tiers-lieu dédié à la lutte contre la fracture numérique, ouverture de comptoirs de services) qui recréent de la cohésion et du lien social à l'échelle du quartier.

Surtout, la mise en œuvre de l'expérimentation joue un **rôle de catalyseur pour faire émerger des projets d'innovation sociale et environnementale**. La **mise en place du cadre expérimental met le territoire en mouvement et crée un espace de coopération et de discussion qui permet d'innover**. Petit à petit, les partenaires (habitants, acteurs locaux économiques ou associatifs...) du territoire s'en sont saisis et dans un dialogue avec l'équipe projet du Comité Local et 13 Avenir, se sont mis dans l'optique de bâtir des solutions en réponse à leurs besoins. Parce que le cadre expérimental donne les moyens d'agir, la **coopération est tournée vers l'action** :

« L'expérimentation a permis au service social de proximité et à la Maison des aînés (SSP et M2A) d'aller vers des publics spécifiques [...] notamment les seniors dans le cadre de la conciergerie locale. [...]. C'est un relais d'action pour permettre de relayer sur l'existant et autour des questions d'accès aux droits »

« Ça a bousculé un peu les modes de faire, les institutions [...]. L'avantage de l'expérimentation c'est qu'on peut se mettre tous autour de la table et se dire, on va y aller. »

« L'expérimentation elle est déclencheur de nouveaux partenariats notamment avec les petits commerces du coin, et avec les acteurs sociaux du territoire, et elle est déclencheur par son innovation de réponses à des besoins. [...] Ils apportent une offre locale sur le territoire qui n'existait pas avant. »

De manière large, l'expérimentation a fait **évoluer les modes de coopération entre les partenaires du territoire et commence à générer des synergies nouvelles entre acteurs locaux**. C'est sans doute au cœur de l'année 2020 que la dynamique de coopération du projet et le maillage tissé depuis le démarrage a révélé toute sa force avec la mise en place rapide de réponses à l'urgence sociale, montrant combien l'expérimentation est un atout pour le territoire et ses habitants et un levier pour répondre aux enjeux en période de crise.

Les enjeux de la 2^e étape expérimentale pour le territoire de Paris 13

Le territoire de Paris 13 n'a pas encore atteint l'exhaustivité. Si la dynamique reste la même, avec un taux de volontariat de 60%, le Comité Local estime à une **centaine le nombre de personnes⁸, n'ayant pas encore été touchées par les efforts d'information et de mobilisation déployés**, qui pourraient se déclarer volontaires et légitimement faire valoir leur droit à l'emploi.

Derrière ce chiffre apparaissent **trois enjeux principaux pour la 2^e phase expérimentale** :

- **Se donner les moyens de rejoindre l'ensemble des personnes concernées par le projet** pour donner à chacun l'opportunité de se positionner sur la démarche, en ayant en tête que les personnes non touchées par les actions menées jusqu'à présents sont probablement en rupture plus fortes avec les institutions. Cela demande de continuer à innover dans une logique d'aller vers mais aussi de **penser ensuite un cadre de mobilisation qui** intègre des enjeux propres à notre territoire comme la non maîtrise de langue pour garantir le caractère véritablement inclusif de l'expérimentation parisienne ;
- **Faciliter l'accès aux opportunités d'emploi du territoire**, étant entendu que sur notre territoire où l'enjeu d'emploi reste particulièrement fort, l'exhaustivité ne pourra être atteinte par le seul levier de la production d'emplois supplémentaires. Ceci demande de **renforcer la coopération entre les partenaires de l'emploi du territoire** (employeurs notamment) **pour rendre effectives (i) la mobilisation des alternatives à l'EBE** quand cela est pertinent au vu des projets et motivations des personnes et **(ii) les évolutions professionnelles en dehors de l'EBE** pour les salariés en émettant le souhait.
- **Poursuivre le développement des activités et la production d'emplois supplémentaires**, le Comité Local estime encore à 70 le total encore à produire. Ceci réclame d'agir dans une double optique :
 - **Soutenir la croissance et le développement des activités déjà en place au sein de 13 Avenir**, en agissant en soutien de l'entreprise, pour faciliter la mise en œuvre de ses actions visant à

⁸ Il s'agit d'une projection à date : il conviendra de la réinterroger au regard des effets de la crise sanitaire, pour l'heure difficile à évaluer. Une réflexion sera ouverte conjointement avec les acteurs de l'emploi.

professionnaliser ses équipes, structurer ses activités et développer des nouveaux partenariats.

- **Développer de nouveaux projets au sein de l'EBE ou dans le cadre de partenariats.** Il s'agit ici d'impulser des coopérations avec les acteurs économiques du territoire ou en cours d'implantation, ESS notamment et de réussir à mobiliser des moyens spécifiques pour préfigurer et monter de nouveaux projets.

Dans cette deuxième phase, ces enjeux renvoient tous à la nécessité pour le Comité Local Paris 13 d'être doté de moyens opérationnels adéquats qui lui permettent d'être performant dans la mobilisation et l'organisation de la participation de chercheurs d'emploi, très structuré pour soutenir la création d'activités dans un environnement complexe et agile pour tisser des partenariats chemin faisant.

Dans cette perspective, mais également dans un contexte à Paris, où plusieurs autres arrondissements projettent également de se lancer dans l'expérimentation, une association d'échelle parisienne l'Accélérateur parisien d'innovation locale pour l'emploi (La Pile) vient d'être mise en place (avril 2021). Conçue comme un outil à la main des territoires, elle agira en appui des Comités Locaux pour structurer la coopération locale, animer la dynamique d'innovation territoriale et soutenir la montée en charge des Entreprises à But d'Emploi.

Les conditions d'existence du droit à l'emploi sur le territoire de projet Paris 13

Largement évoquée en filigrane dans ce bilan, l'enjeu principal est de **maintenir et d'intensifier la dynamique de coopération pour bâtir localement le plein emploi.**

Pour que ce droit existe, trois conditions sont essentielles :

- Le **caractère véritablement inclusif de la démarche : diversifier les partenariats** (acteurs du handicap, de la linguistique, de l'accompagnement, de l'insertion, de la formation...) pour permettre à toute personne volontaire d'accéder à un emploi pérenne et de qualité en phase avec ses motivations et ses compétences et de se maintenir et évoluer dans l'emploi ;
- **L'implication des acteurs économiques du territoire** : élargir la mobilisation des entreprises du territoire et réussir, à les engager aussi dans leur fonction d'employeurs ;
- La **poursuite de la dynamique d'innovation territoriale au service du territoire**, avec pour enjeu de faire émerger des modèles d'activité qui trouvent de manière durable leur point d'équilibre économique.

EBE 13 Avenir

Territoire de Paris 13
Bilan final de la première expérimentation



Le 9 juin 2021

Le bilan de l'EBE 13 Avenir de sa première expérimentation

Quel Bilan l'EBE tire-t-elle de la 1ère étape expérimentale ? Quels ont été les événements marquants de cette première étape ?

Le développement soutenu de l'activité

Un développement soutenu de l'activité, principalement des services, répondant à des besoins réels et durables des acteurs de ce territoire urbain dense. Ce développement s'opère en lien étroit avec les enjeux de transition écologique et sociaux de la capitale : le réemploi et l'économie circulaire, le vieillissement des populations et la perte d'autonomie, la logistique du dernier kilomètre, la lutte contre le gaspillage alimentaire, le tri des déchets et la fracture numérique.

La qualité de l'emploi

- Une intégration globalement réussie des salariés en dépit de la grande diversité des personnes :
 - parcours scolaire : Du doctorat (2 personnes) au décrochage scolaire,
 - parcours de santé : Problématiques de mobilité, grandes diversité de handicap, traitements médicaux lourds ...
 - parcours professionnel : des expériences diversifiées du monde du travail (CDI, interim, travail indépendant, premier emploi au sein de l'EBE...),
 - vie personnelle : cheffes de familles monoparentales, aidants familiaux, etc. (fort recours au temps partiel)
- La féminisation progressive de l'effectif (57% de femmes au 30/06/21 parmi les salariés conventionnés) grâce à l'effet levier de la proximité et du temps choisi pour le retour à l'emploi des femmes, en particulier celles cheffes de famille monoparentales ;
- Une forte représentation des salariés en situation de handicap (10% bénéficiant d'une RQTH (validée ou en cours d'examen) - 21% en comptabilisant les personnes nécessitant encore un accompagnement dans le processus de reconnaissance) ;
- Une entreprise apprenante et professionnalisante grâce à la formation (un focus volontariste sur la bureautique et les « soft skills » (développement personnel, expression orale, égalité femmes-hommes, etc.).

Le modèle économique

- Fin 2020, les recettes d'activités (CA) de l'EBE couvrent 21,5% de ses charges et le CA/ETP passe le cap de 7 K€, avec une perspective de poursuite de la croissance de ces indicateurs.
- Un CA provenant principalement de partenaires publics, confirmant ainsi l'EBE dans son positionnement d'incubateur d'innovation sociale et d'opérateur "du dernier kilomètre" jusqu'à l'habitant.

Les grandes étapes du projet

- Une extension territoriale progressive marquée par la mise en service de nouveaux locaux d'activités pour permettre les développements successifs.
- Le lancement de projets fédérateurs et emblématiques de l'impact social de l'EBE sur le territoire ont jalonné ces 4 dernières années : conciergerie senior, menuiserie, cyclo logistique, Plan Libre, ...
- Différentes étapes de structuration interne :
 - Etape 1 : Recrutement du poste de Direction générale (2017)
 - Etape 1 : Création d'un poste de Responsable / Direction des opérations (2018)
 - Etape 2 : Création du poste de coordinateur d'activités (2 postes créés à ce jour) (2018-19)
 - Étape 3 : Structuration des fonctions support (Finances, RH, commercial) (2020)
 - Etape 4 : Promotions internes parmi les employés polyvalents (référents de site, assistant.e comptable) (2020-21)
- A noter que l'évolution de la structure dans le temps fait émerger de nouveaux questionnements, relatifs notamment à la rémunération : quid des évolutions salariales, de la valorisation de l'ancienneté, etc.

La place de l'EBE 13 Avenir sur le territoire de Paris 13

Comment percevez-vous la place de l'EBE sur le territoire ? Cette place a-t-elle évolué au cours de la première expérimentation ?

Vis-à-vis des partenaires du territoire

- EBE comme "incubateur" de projets d'innovation sociale sur le territoire
- EBE partenaire des collectivités et acteurs publics pour faire "le dernier kilomètre jusqu'à l'habitant"
- EBE « prestataire » engagé et responsable auprès des entreprises (grands groupes et TPE)
- EBE encore perçu comme un "ovni" par certains acteurs traditionnels de l'ESS et associatifs

Vis-à-vis des salariés et des personnes volontaires du territoire

- Au démarrage : perception négative de l'EBE ("cité", "cas sociaux") ou générant une forme de méfiance ("trop beau pour être vrai")
- Aujourd'hui : une entreprise de services de proximité, une opportunité pour mener à bien son projet ou pour se remettre en selle (idée d'un "tremplin" notamment pour les plus jeunes)
- L'EBE vecteur de lien social sur le territoire entre les populations et les générations, à travers les liens créés au sein de l'EBE mais aussi grâce aux services développés (conciergerie senior, médiation de proximité, ateliers en pieds d'immeuble ...)

Les salariés de l'EBE soulèvent par ailleurs régulièrement la difficulté qu'ils éprouvent à se détacher de l'étiquette de "chômeurs de longue durée", notamment dans les médias et avec les partenaires.

Les enjeux de la 2^{ème} étape expérimentale pour 13Avenir

Booster le développement de l'activité

- « Embarquer » les partenaires comme parties prenantes du projet et non juste associés à la démarche usagers ou clients pour un effet de levier majeur sur l'activité de l'EBE dans les prochaines années.
- Donner priorité aux activités pérennes et répondant à la vision de l'EBE.

Poursuivre la production d'emplois supplémentaires

- Revoir en permanence l'organisation interne pour permettre l'entrée de nouveaux salariés et le bon fonctionnement de l'organisation.
- Renforcer l'accompagnement individualisé du salarié dans son parcours dans l'EBE, visant sa bonne intégration dans l'équipe, la réalisation de son éventuel projet, sa professionnalisation et pour certains le départ de l'EBE.

Les conditions du bon fonctionnement de l'EBE

Quelles sont selon vous les conditions nécessaires à l'EBE pour remplir sa mission de production d'emplois supplémentaires ?

1> Porter attention au cadre managérial et à l'équipe managériale qui joue un rôle déterminant dans la création des conditions d'emploi pour tous au sein de l'EBE

- Définition d'une culture commune du management (référentiels RH, charte du management, etc.)
- Mise en œuvre de formations dédiées à l'équipe managériale (gestion de projet, management inclusif, handicap, etc.)
- Une stratégie de recrutement en cohérence avec la croissance de l'EBE anticipant les besoins d'encadrement

2> Anticiper les moyens matériels nécessaires au développement des activités

- Financement à 100% des investissements nécessaires aux activités par une levée de fonds publics et privés
- Mobilisation du CLE pour rechercher et anticiper les besoins en termes de locaux d'activités adaptés aux opérations conduites

3> Développer une culture « entrepreneuriale » auprès des salariés pour les rendre co-responsable de la production de services nouveaux

- Salariés mobilisés dans l'analyse du besoin : enquête de voisinage, ateliers de « brainstorming » ; partage des feedbacks clients pour améliorer et développer le service, association des salariés aux rencontres partenaires, etc.

4> Adapter l'emploi à chacun.e en développant une connaissance fine des profils individuels des personnes privées durablement d'emploi du territoire

- Participation au collectif RH du CLE réunissant la Ville, Pôle Emploi, la mission locale et l'EPI, permettant d'obtenir en amont une photographie des compétences disponibles et orienter les développements d'activités de façon cohérente avec les profils des chercheurs d'emplois
- Utilisation des besoins générés pour l'entreprise elle-même en interne pour développer des activités de type services généraux ou services administratifs correspondant à certains salariés de l'EBE

5> Mettre en œuvre une organisation du travail adaptée aux personnes

- Diversité de missions (manuelles, administratives ...)
- Souplesse dans l'organisation des équipes (plus ou moins grandes)

- Recours à la mobilité interne pour gérer les enjeux de vivre ensemble de l'entreprise, l'adaptation des horaires, ...

6> Offrir des opportunités de formation et de développement des compétences

- L'ouverture de l'EBE à des contributeurs externes (bénévoles, coachs, ...)
- Recours à la prestation pour l'encadrement de certains projets "phares de l'EBE" dans une perspective formation en situation de travail
- Mise en œuvre d'un plan de formation ambitieux, misant sur les « soft skills » et mélangeant les équipes
- Organisation de sessions d'information « métier » pour favoriser les mobilités externes et permettre aux salariés d'identifier les formations et compétences préalables à réunir (ex : métiers de la ville, gardien d'immeuble, ...)
- Un constat : la nécessité d'un accompagnement individualisé pour permettre la mise en œuvre de projets individuels, par toujours facile à mettre en œuvre dans l'EBE.

Territoire de Paris 13

Bilan des salariés de XIII Avenir
Bilan final de la première expérimentation



Le 18 juin 2021

C'est en Janvier 2017 que débute l'expérimentation Territoires Zéro Chômeurs de Longue Durée sur les quartiers prioritaires de la ville Paris au cœur du 13^{ème} arrondissement. Les chômeurs de longue durée habitant « Bédier-Boutroux » et « Oudiné » peuvent bénéficier de ce dispositif unique en son genre sur la base du volontariat. Depuis 5 ans, 13 Avenir a su se faire une place dans le tissu économique local tout en démontrant son efficacité et son utilité avec toujours le même but : embaucher les volontaires pour combattre la précarité avec un système innovant et atypique. Les citations sont issues de témoignages des salarié(e)s.

Les apports de l'expérimentation du point de vue des salarié.e.s

Tout salarié de 13 Avenir est embauché en CDI, à temps choisi permettant « l'accès à un emploi durable ».

La proximité que permet l'EBE a permis à de nombreux collègues de « trouver un emploi dans le quartier ». Cet ancrage local est un plus, aussi bien pour l'entreprise que pour le salarié :

« A 13 Avenir je suis très bien ! J'aime bien la proximité du travail. »

De plus, la nature des postes ouverts garantit l'accès à la formation professionnelle tout en tenant compte des vœux des salarié(e)s :

« Possibilité de formation sur des thématiques choisies »

« Pouvoir accéder à un boulot avec une expérience non officielle mais réelle ! La proximité du travail avec le domicile qui simplifie la vie pour tout. »

Les personnes privées d'emploi se sentent souvent à l'écart de la société. Retrouver un emploi, c'est revenir dans la société, se sentir à nouveau utile : « *Se sentir exister !* » comme le déclare un des salariés.

Hormis les bénéfices d'ordre matériel, c'est une amélioration au niveau psychologique qu'apporte l'embauche dans une EBE. Par effet de cascade, cela bénéficie à la famille, au quartier, aux relations sociales.

Quand il s'agit de se projeter dans le futur, les employé(e)s perçoivent l'EBE comme un moyen de pouvoir saisir « *un tremplin sauf si je décide de rester* » ou « *une reconversion* ».

Le terme de tremplin illustre bien le fait que les salarié(e)s ont saisi que les EBE peuvent servir à la reconversion professionnelle. Il n'y a cependant pas d'obligation de quitter une EBE.

Les apports pour le quartier / territoire du point de vue des salarié.e.s

Le but premier de l'EBE est d'embaucher les personnes privées d'emploi depuis un long moment sur un quartier délimité. La création d'emploi local entraîne la création d'activités :

« Permettre à des personnes éloignées de l'emploi de retrouver une activité. »

Les activités utiles développées par 13 Avenir doivent être non concurrentielles et utiles aux habitants tout en véhiculant les valeurs défendues par l'entreprise et l'expérimentation. Les salarié(e)s ont parfaitement intégré ces valeurs basées sur la cohésion sociale, l'écologie, les circuits courts, la récupération des invendus alimentaires, le réemploi des matières premières :

« De l'emploi, ça améliore le quartier avec les services proposés : l'aide aux seniors, l'écologie, le respect de l'environnement. »

« C'est très bien, ça permet le lien, les services de l'entreprise qui sont fournis aux habitants du quartier ».

Les collègues ont aussi parfaitement saisis la dimension collaborative de l'expérimentation au niveau local :

« On va supposer la Cité du Refuge, 13 Avenir aide en fonction du travail. »

Dans un monde dématérialisé ou la pratique de outils numériques est devenu la norme, dans un quartier où les individus se croisent sans se voir, sans se parler, 13 Avenir combat au quotidien tout ce qui peut séparer. Les services créés sur le quartier renforcent le lien entre les habitants. C'est aussi avec ces services que les salarié(e)s ressentent l'impact de l'EBE sur le territoire :

« C'est magnifique le lien social. Le plaisir de faciliter le quotidien grâce à l'aide à la personne ! Les gens sont plus rassurés avec nous. La découverte des habitants du quartier. »

Se sentir utile, c'est exister. Apporter des services utiles sur le territoire, c'est participer à la modification de la perception du territoire et de ces habitants, qu'ils soient salariés ou non.

Au-delà de l'aspect humain, l'expérimentation a permis de faire émerger des activités utiles aux entreprises et dynamiser le tissu économique local. C'est une des missions cardinales de l'EBE. Depuis sa création, 13 Avenir est devenu un des acteurs économiques du quartier.

« 13 Avenir permet de dynamiser le tissu économique local. Apporter des nouveaux services non pourvus dans le privé. Impliquer les habitants dans la vie du quartier, donc mieux connaître celui-ci. »

Un autre collègue résume :

« Ils sont multiples. Créer des activités utiles et non pourvus pour les habitants et entreprises du territoire. La réduction du chômage sur le territoire. L'amélioration de la vie de certaines personnes. Le développement des activités en lien avec l'économie solidaire, les entreprises et l'association. »

Les enjeux pour la suite

Le vote de la deuxième loi TZCLD permet à l'expérimentation de se poursuivre pour 5 années supplémentaires. 13 Avenir est une entreprise qui évolue en permanence. La recherche de nouvelles activités non concurrentielles est au cœur de son développement. Les salarié(e)s sont au cœur de ces recherches comme ils l'affirment :

« Développer notre capacité de production pour les activités que l'on propose et identifier des activités non pourvus sur le territoire. »

Ils ont aussi parfaitement conscience des défis posés par la pérennisation des activités :

« Pérenniser et élargir le périmètre des comptoirs et trouver des financements autre que publics. Faire de plus en plus de clients, plus de chiffre d'affaires ! »

L'ouverture récente du tiers-lieu « Plan Libre » à la Cité du Refuge est un exemple parfait de l'innovation à 13 Avenir.

Les salarié(e)s qui y travaillent en sont conscients :

« Il faut que ça continue, ça s'améliore, le café social ça s'améliore ! »

Cependant certains affirment que *« des fois il y a des choses que l'on peut améliorer »*.

On voit donc que les collaborateurs et collaboratrices veulent bien faire sans pour autant nier certaines difficultés.

Ils ont toutes et tous à cœur *« l'espoir que l'entreprise grandisse, se pérennise dans d'autres quartiers. »*

Les collègues sont sensibles aussi à la consolidation de l'entreprise, donc aussi au fait de garder un emploi tout en œuvrant à l'amélioration et l'expansion de l'entreprise :

« Pérenniser les emplois de la structure, être capable de développer de nouvelles activités et de nouveaux métiers pour faire face à l'embauche. Une structure flexible et adaptable en fonction du profil des salariés embauchés. »

Ils ont conscience qu'il faut se professionnaliser :

« Les activités et les équipes, ça passe par la formation, l'autonomisation et l'organisation. L'accueil de nouveaux salariés pour faire grossir les équipes et donc la création de nouvelles activités innovantes. »

Les enjeux pour les personnes

Il ressort des entretiens que les salariés sont dans une appétence d'envie d'apprendre et de poursuivre leurs trajets dans l'entreprise :

« Apprendre plein de choses, m'améliorer dans le travail. »

Enfin, toutes et tous sont unanimes sur le fait qu'il faut :

« Éclater les secteurs où l'on peut travailler et embaucher plus d'employés ! »

Un autre salarié conclut :

« Je ne pense pas que je vais partir tout de suite, pour le moment ça me va très bien. »

CONCLUSION :

Il ressort de ce bilan que l'entreprise est perçue positivement par les employé(e)s, que 13 Avenir a su avec le temps évoluer, s'adapter dans un contexte général parfois difficile. Ce qui fait la force de 13 Avenir, c'est vous, nous, tourner vers un objectif constant : poursuivre l'aventure !

TERRITOIRE DE MAULÉON



223

PERSONNES PRIVÉES DURABLEMENT D'EMPLOI (PPDE)



AU 31/12/20

IDENTIFIÉES DEPUIS LE DÉBUT DE L'EXPÉRIMENTATION



NOMBRE DE VOLONTAIRES

AU 30/06/21

28

EMBAUCHES



SALARIÉS PAR MOIS DEPUIS L'OUVERTURE DE(S) EBE(S)

2,06



STATUTS

1 ASSOCIATION LOI 1901



AU 30/06/21

NOMBRE DE SALARIÉS EN EBE

77

AU TOTAL

ACTIVITÉS

AU 31/12/20



EN % DES ETP CONVENTIONNÉS

14 %

DÉVELOPPEMENT DU TISSU ÉCONOMIQUE LOCAL

COHÉSION SOCIALE

9 %

58 %

TRANSITION ÉCOLOGIQUE

SUPPORTS

19 %

CHIFFRE D'AFFAIRES



AU 31/12/20

VALEUR ABSOLUE

252 228 €

MOYEN PAR ETP

4280 €

Territoire de Mauléon

Bilan final de la première expérimentation



Au printemps 2013, quand Patrick Valentin est venu présenter son projet aux élus du territoire, ma première réaction, en tant que Président du Pays du Bocage Bressuirais et de la Maison de l'emploi, a été de qualifier d'utopie, ce qui n'était alors qu'une idée. En 2014, pendant la campagne électorale des municipales, j'ai pourtant convenu avec mon opposant de l'époque, Bernard Arru, que quel que soit le vainqueur, nous essayerions collectivement de porter ce projet sur notre commune de Mauléon.

Aujourd'hui, cette utopie n'en est plus une et l'expérimentation Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée est une réalité. Le Maire de Mauléon que je suis aujourd'hui a coutume de dire qu'il est bien plus valorisant et enthousiasmant de travailler sur ce dossier que sur la réparation d'une route ou des querelles de voisinage. Une de mes plus grandes satisfactions est quand une Mauléonaise m'accoste chez le boulanger et me dit qu'elle n'aurait jamais pensé que « ces gens-là » auraient pu travailler et qu'elle est fière de Mauléon. J'ajouterais que ces nouveaux salariés ont, pour beaucoup d'entre eux trouvé ou retrouvé une place (leur place) dans la vie associative locale.

Avec le Comité Local pour l'Emploi que je Préside, nous avons travaillé depuis le début pour atteindre nos objectifs, pour que chaque habitant de la commune connaisse le projet, que les personnes privées d'emploi soient rencontrées et que celles qui remplissent les conditions, puissent intégrer l'entreprise à but d'emploi. Nous veillons à la non-concurrence et imaginons avec le CA de l'ESIAM les possibilités d'activités et d'emplois. Nous avons atteint en 2019 l'exhaustivité de flux, nous aurions pu espérer atteindre l'équilibre économique en 2020. La COVID en a décidé autrement et a porté un coup de frein à nos projets et nos ambitions.

L'arrivée de la seconde loi d'expérimentation et les 5 prochaines années doivent nous permettre, en 2026, de faire que le droit à l'emploi, pour les personnes qui le souhaitent, soit une réalité dans notre commune de Mauléon.

*Pierre-Yves Marolleau - Maire de Mauléon
Président du Comité Local pour l'Emploi*

Le bilan du territoire de Mauléon de sa première expérimentation

Evènements marquants

L'expérimentation a vu le jour à Mauléon grâce à un vrai consensus local et la volonté du Maire Pierre Yves Marolleau. A partir d'un noyau de personnes, une équipe s'est mobilisée, et est devenue une équipe soudée et un vrai ciment pour le montage du projet. Deux ans de préparation ont été fondamentales pour la réussite de l'expérimentation. Celle-ci est qualifiée « d'aventure exceptionnelle » par les acteurs du départ.

En effet, dès 2015, un comité de pilotage local s'est constitué autour de la Maison de l'Emploi, coordinatrice du projet et s'est réuni très régulièrement. Il a très vite organisé plusieurs réunions publiques, des présentations auprès de la population à Mauléon et dans toutes les communes associées ainsi que des rencontres avec les potentiels partenaires économiques. 80 personnes privées d'emploi ont été rencontrées individuellement. Une trentaine d'entre elles a participé à la grève du chômage et est allée manifester à Paris. C'était alors une vraie aventure : certaines personnes se rendaient à Paris pour la première fois ! Ce noyau dur s'est ensuite mobilisé pour répertorier les travaux utiles. Dès 2016, il a participé à la construction de l'EBE ESIAM, autour de Thierry Pain. Ce sont ces personnes qui ont été les premières embauchées à l'ESIAM.

Ces deux années ont permis une vraie mobilisation, par le biais de ces nombreuses rencontres, des personnes privées durablement d'emploi, mais aussi de tous les acteurs politiques, institutionnels et économiques du territoire. Ils ont alors travaillé ensemble pour la mise en place du projet, pour l'identification des activités dans un but commun : la mise en œuvre du Droit à l'Emploi sur le Grand Mauléonnais. L'EBE a vu le jour en 2017 avec très peu de moyens et l'embauche des personnes qui ont participé à sa mise en place.

Le projet sur Mauléon a été très relayé par tous les journaux locaux et nationaux et par le film de Marie Monique Robin. Il a permis de faire reconnaître l'existence réelle de l'expérimentation et de l'ESIAM auprès de la population mauléonnaise. Il a été aussi une fierté pour les acteurs.

L'implantation de l'ESIAM dans le paysage mauléonnais avec l'embauche de 76 salariés (aujourd'hui) et de 108 salariés sur les 4 ans, la mise en place des ateliers et d'activités non pourvues sur le territoire sont de belles réussites. « La mise en place de l'ESIAM montre que l'utopie est possible d'autant qu'elle est confortée par le vote de la deuxième loi. Cette première étape montre que c'est possible d'avoir un travail après une longue interruption » (Joël Lecharlès, président de l'ESIAM).

L'innovation de cette expérimentation permet un mode d'accompagnement et une flexibilité de la prise en compte de la personne, un cadre où le droit de choisir son temps de travail en fonction de la personne est possible.

Le nombre de demandeurs d'emploi de longue durée a nettement diminué sur les 4 ans.

L'exhaustivité atteinte en 2019 aussi un point positif de l'expérimentation à Mauléon.

Axes de progrès

Le point central est le consensus qui nécessite aujourd'hui une redynamisation. Il est la condition de réussite pour atteindre les objectifs, c'est « l'ADN du dispositif ». Il faut être attentif à le conserver, à le développer pour passer à une pérennité et continuer à œuvrer pour le droit à l'emploi. Ce consensus pourrait s'amplifier avec une ouverture à plus d'implication des habitants et des associations. Un point de vigilance est souligné sur le fait

que l'EBE ne devienne pas une entreprise dissociée du CLE et du consensus. Il est aussi soulevé le manque de représentants de la population et du milieu économique au sein du CLE.

Les 2 premières années ont été compliquées pour le C.A. de l'ESIAM. Il y a eu une difficulté d'acculturation au projet car les choses se sont mises en place très vite et l'association s'est constituée rapidement. L'ESIAM a fonctionné de façon autonome, par choix, avec l'équipe dirigeante du départ. Le CLE, l'équipe dirigeante de l'ESIAM et le C.A. souhaitent aujourd'hui, travailler en lien plus rapproché.

Les 4 années permettent de mettre en lumière que l'EBE de Mauléon n'est pas une réponse à toutes les problématiques. L'accès à l'emploi ne résout pas tous les problèmes, il se fait ressentir le besoin d'un accompagnement pour les salariés en parallèle de la mise en emploi.

Plusieurs points de vigilance ont été soulignés ou rappelés :

La communication sur l'originalité du projet pourrait être amplifiée ou renouvelée sur Mauléon. Un point est souligné en terme de communication sur l'expérience TZCLD : une EBE est bien une entreprise de droit commun et est différente de l'IAE. La finalité du CDI est rappelée : il n'a pas de vocation à faire sortir « vers l'emploi traditionnel » tous les gens comme en IAE. La sémantique CDI induit le sens de définitif et de stabilité. L'ESIAM apporte un certain confort des conditions de travail. Le souhait d'aller à l'extérieur nécessite un accompagnement pour les salariés.

L'EBE est une réelle entreprise qui doit avoir un raisonnement économique dès le départ. La recherche d'activités est centrale avec cette dimension économique. L'EBE doit trouver son équilibre entre le volet économique et le volet social.

La question de la formation pourrait être reposée : compatibilité de la formation des demandeurs d'emploi (expérience faite auparavant avec la Région) et des salariés pour la formation longue. Des passerelles sont à imaginer, un modèle est à inventer en TZCLD, avec la formation en situation de travail qui pourrait être une piste de travail.

La limite ressentie aujourd'hui est sur le délai entre l'inscription d'un demandeur d'emploi et son entrée à l'EBE. Pour certaines personnes, l'inscription sur la liste d'attente crée un grand espoir et les accompagnants rencontrent des difficultés pour travailler sur un autre projet.

Les changements provoqués par le projet

Le travail effectué autour du comité de pilotage a vraiment porté ses fruits : il a permis de faire démarrer l'EBE avec des acteurs du territoire engagés sur un socle d'activités utiles à la collectivité : autour du service à la personne en complémentarité avec les services existants, autour de la gestion des déchets et de l'entretien des espaces verts grâce à des partenariats avec la mairie, avec des associations locales, des propriétaires de patrimoine et des entreprises...

Ainsi, l'EBE a permis aux personnes privées d'emploi de reprendre une activité rémunérée et de se rendre utile à la collectivité. L'expérimentation permet de montrer que c'est possible d'avoir du travail et des emplois adaptés aux capacités des PPDE sur un territoire de plein emploi. Le CDI et la mise en emploi remobilisent les gens, parfois même vers un projet de formation. Certains demandeurs d'emploi ont déménagé pour l'emploi et c'était une victoire. Pour les gens qui s'inscrivent, ils ont continué à parler emploi, cela les laisse dans une dynamique. L'effet du collectif est profitable pour la personne.

Les soutiens, les échanges, les partenariats ont été renforcés sur le territoire. L'ESIAM est aujourd'hui devenue un maillon complémentaire dans le paysage mauléonnais pour la réalisation de travaux de l'économie circulaire utiles au territoire. L'ESIAM est sollicitée, essentiellement, pour des réponses à des demandes par rapport à des besoins environnementaux et de recyclage des déchets.

L'expérimentation a renforcé le sentiment d'appartenance et la cohésion sur le territoire de Mauléon.

Les artisans et les commerçants ont apprécié l'arrivée de l'ESIAM car l'embauche des gens a permis une augmentation de la consommation locale et le développement économique. L'emploi et le revenu a de nombreux effets sur la personne, il permet de participer à la vie sociale et économique du territoire.

Le film de Marie Monique Robin et la mise en place du projet ont changé l'image des « chômeurs » sur le territoire de Mauléon « On regarde les chômeurs autrement, le regard de la population a changé ».

Il reste toutefois la difficulté à faire intégrer au sein de la population le droit à l'emploi pour tous.

Les enjeux de la 2e étape expérimentale pour le territoire de Mauléon

L'enjeu pour le territoire de Mauléon est « de transformer l'essai », de pérenniser le projet en un acte définitif, de prouver que le droit à l'emploi est bien une réalité. Pour le CLE, c'est de réussir à montrer que ce modèle économique est possible, que l'emploi est une priorité grâce à ce modèle. L'enjeu est aussi de pérenniser l'ESIAM. Le CLE et l'EBE doivent travailler en lien rapproché pour le développement d'activités et atteindre l'exhaustivité. Des nouveaux partenariats avec les entreprises et avec les acteurs de l'insertion sont importants à développer. L'ESIAM doit s'adapter aux personnes et améliorer l'intégration des personnes. Elle pourrait être une structure qui propose des itinéraires de fin de carrière pour les seniors.

Aujourd'hui, le CLE se réorganise avec l'intégration d'une chargée de mission dont la totalité du temps de travail est dédié à l'expérimentation. Son rôle est d'animer le CLE et la liste des PPDE, d'accompagner les salariés de l'ESIAM, travailler sur les projets pour atteindre les objectifs de la 2^{ème} expérimentation et pérenniser le projet.

Un travail de co-construction de l'animation territoriale se met donc en place entre le CLE et l'EBE.

Le CLE se restructure afin d'être dans une plus grande opérationnalité. Il souhaite renforcer sa dynamique et se redonner son rôle de force de proposition sur le territoire en reprenant contact avec les entreprises et les acteurs de l'emploi.

Le CLE réfléchit autour de 3 axes de travail sous forme de commissions :

- un volet de réflexion sur les « recrutements », sur l'intégration et les problèmes périphériques des salariés actuels de l'ESIAM ;
- un volet emploi des PPDE, par l'identification de leurs besoins et de leurs compétences, par la construction d'un parcours de recherche d'emploi et d'intégration en entreprise, par un travail avec les employeurs pour développer des solutions d'emploi.
- un volet recensement des activités en lien avec les compétences des demandeurs d'emploi en s'assurant de la non-concurrence.

Quelque chose est peut-être à développer avec les habitants et les associations pour une participation plus effective de la population et pour redynamiser le consensus. Le Centre Social Communal intervient sur beaucoup de domaines sur le territoire, il pourrait être un partenaire important de l'expérimentation.

Les différents instances (CA, bureau, équipe de direction) de l'ESIAM doivent continuer à se structurer.

La communication sur l'EBE, sur l'expérimentation et sur le modèle économique semble nécessaire à amplifier.

Plus largement, nous devons définir l'orientation et la mise en œuvre du droit à l'emploi sur le territoire, mener un travail autour de la mobilité, créer d'autres partenariats avec les chantiers d'insertion, les entreprises adaptées ou les ESAT pour répondre aux différentes problématiques.

Les conditions d'existence du droit à l'emploi

Quelles sont, pour le CLE de Mauléon les conditions pour faire exister le droit à l'emploi sur le territoire ?

Nous devons réfléchir aux moyens d'insérer les gens, réfléchir sur quelle voie s'orienter.

Le droit à l'emploi et l'exhaustivité passent soit par la création d'une ou plusieurs autres unités sous l'entité ESIAM, soit par la création d'une deuxième EBE. Nous devons aussi continuer la création d'emploi, ne pas se limiter aux remplacements de postes à l'ESIAM, il faut créer d'autres emplois grâce à des partenariats avec des entreprises et/ou une entreprise adaptée.

Le droit à l'emploi passe, peut-être par la création d'une EA et/ou d'un nouveau chantier d'insertion sur Mauléon qui pourrait être une vraie complémentarité à l'EBE. Cette piste n'a pas encore été explorée et reste très incertaine. L'enjeu, sur Mauléon, est le nombre de personnes en grande difficulté au sein des volontaires. Les propositions d'emploi adaptées aux personnes restent actuellement insuffisantes.

Il est envisagé de construire un parcours vers l'emploi pour les candidats avec plusieurs objectifs : rester actif dans la démarche de recherche d'emploi, explorer les pistes hors TZCLD ou sécuriser l'intégration en entreprise (ESIAM ou autre). Ce parcours se construit grâce à la mobilisation des partenaires et de leurs outils, par la chargée de missions.

Bilan de l'EBE ESIAM

Territoire de Mauléon



Le bilan de l'ESIAM de sa première expérimentation

Quel bilan l'EBE tire-t-elle de la 1ère étape expérimentale ?

Le bilan est plutôt positif car l'objectif premier de donner droit à l'emploi pour toutes les personnes au chômage longue durée du territoire sur la base du volontariat a été atteint.

L'analyse des cinq premières années de l'ESIAM peut se décliner autour des 4 points suivants :

1. la force du collectif : quand mobilisation citoyenne et politique convergent pour faire d'une utopie une réalité ;
2. des salariés comme acteurs à part entière ;
3. un développement rapide de l'activité grâce à une effervescence collective au sein de l'EBE et sur le territoire ;
4. après l'effervescence des débuts, la nécessaire prise en compte du principe de réalité :

1) La force du collectif : quand mobilisation citoyenne et politique convergent pour faire d'une utopie une réalité

L'ESIAM est partie de rien, l'entreprise s'est construite sur une incroyable mobilisation humaine et un fort soutien de la Mairie, de la Maison et l'emploi et des acteurs sociaux du territoire dès fin 2015-début 2016.

Un gros travail a été réalisé en amont avec une vingtaine de salariés mobilisés dès 2016 pour la recherche d'activités, de partenaires techniques et pour la mobilisation citoyenne avec notamment la manifestation à Paris pour le vote de la première Loi d'expérimentation.

Dès 2016, les premiers salariés de l'EBE se sont mobilisés pour l'identification, la mise en test et la caractérisation et le lancement des premières activités en collaboration avec la commune et les premiers partenaires techniques, en particulier les entreprises d'insertion du territoire autour des secteurs textile, traitement des déchets verts, travaux d'entretien des équipements routiers etc

2) Des salariés comme acteurs à part entière :

La gouvernance de l'ESIAM prête une attention particulière à placer les salariés au coeur du projet et du développement des activités. Cette démarche de co-construction et d'accompagnement du pouvoir d'agir permet de connaître rapidement et en finesse les capacités et contraintes de chaque salarié et d'adapter l'emploi à chacun. Cette approche de co-construction du collectif de travail et du projet d'entreprise a conduit à un mode de fonctionnement réellement inclusif du collectif de travail de l'ESIAM qui compte aujourd'hui 25 % des salariés avec obligation d'emploi⁹.

En plus d'amener à une réelle adaptation de l'emploi à chacun, cette démarche de co-construction a permis de faire émerger progressivement des compétences managériales chez certains salariés. La structuration du collectif de travail de l'ESIAM s'est ainsi faite au fil de l'eau, à mesure de l'émergence de ces compétences au

⁹ Reconnaissance de travailleur handicapé

sein des salariés conventionnés, progressivement enrichies par le recrutement de personnes non conventionnés pour la fonction administrative et financière et pour deux postes d'encadrement technique.

3) Un développement rapide de l'activité grâce à une effervescence collective au sein de l'EBE et sur le territoire

La mise en œuvre et le développement des activités identifiées par le premier collectif de travail s'est fait très rapidement grâce au soutien de la Commune, de la Maison de l'emploi et des acteurs de l'insertion. Des partenaires comme la Communauté d'Emmaüs Peupin et diverses entreprises d'insertion du territoire ont joué un rôle structurant tout au long de la vie de l'ESIAM, en l'accompagnant dans la recherche d'activité, la mise en lien avec les acteurs économiques notamment dans les secteurs de la transition écologique.

Cette dynamique de coopération territoriale a rapidement abouti, notamment, à la création de l'atelier démantèlement, emblématique des travaux utiles dans le domaine de la transition écologique, en partenariat avec l'agglomération du Bocage. Les chantiers d'insertion Peupins qui faisaient déjà un gros travail de valorisation du bois pour les artisans du territoire, ont trouvé un partenaire stratégique en l'ESIAM, en capacité d'intervenir en amont de la filière "menuiseries fin de vie" sur le démantèlement des menuiseries qui portaient au préalable à l'enfouissement.

4) Après l'effervescence des débuts, la nécessaire prise en compte du principe de réalité :

L'effervescence du départ a un peu masqué le manque de compétences techniques et les problématiques sociales d'une partie des salariés. Le développement des activités est parti tous azimuts du fait de cette effervescence et de cette forte volonté collective de donner vie à cette "utopie" sociale. Au bout d'un an et demi, de cette première étape bouillonnante est apparue la nécessité de rationaliser le développement des activités et de structurer l'accompagnement périphérique à l'emploi.

- **sur le plan des activités** : une rationalisation des activités pour s'adapter à la réalité des capacités du collectif de travail :

Un large bouquet d'activités a été mis en œuvre sur des travaux utiles aux territoires identifiés par les salariés : de la blanchisserie pour les gîtes du territoire, à la lombriculture en passant par la couture et le démantèlement des menuiseries. A mesure de leur mise en œuvre, force a été de constater l'inadéquation de certaines activités aux connaissances, compétences ou capacités physiques des salariés.

Il a ainsi été décidé de s'affranchir d'activités comme la lombriculture, demandeuse en compétences spécifiques et en lourds investissements pour la mise aux normes.

Les activités ont été recentrées sur la filière de la transition écologique [démantèlement des menuiserie, valorisation du bois, ramassage de graines pour le Label d'origine locale, ...] et de la cohésion sociale et du service à la personne [soutien au ménage pour les ADMR, services aux particuliers pour des petits chantiers, partenariat avec les MFR pour l'animations et l'aide aux devoirs, etc.] et du développement économique avec la mise à disposition de personnels notamment.

- **sur le plan humain** : les deux premières années de mise en œuvre du Droit à l'emploi au travers de l'ESIAM ont amené à un double constat : 1) de nombreux salariés très éloignés de l'emploi souvent du fait de problématiques sociales connexes nécessitent un accompagnement périphérique et 2) l'EBE n'est pas adaptée à tous.

Le premier constat est que, le territoire de Mauléon étant au quasi-plein emploi (5% de chômage), les personnes privées durablement d'emploi sont souvent très éloignées de l'emploi du fait de problématiques sociales. Les

salariés de l'ESIAM nécessitent donc un accompagnement périphérique pour stabiliser leur situation d'emploi au sein de l'ESIAM. Suite à ce constat, l'ESIAM et le CLE se sont attachés à construire un fort maillage partenarial avec les acteurs du social, du médico-social et de la santé (CCAS, Centre Socioculturel, le Centre Hospitalier du Nord Deux-Sèvres, etc.) pour proposer aux salariés un accompagnement périphérique le mieux adapté. En 2019, un comité technique social réunissant tous ces acteurs s'est constitué afin de répondre aux problématiques des salariés de l'ESIAM.

Le second constat fait suite aux licenciements concernant des problèmes comportementaux au sein de l'ESIAM. Ceux-ci ont amené à la prise de conscience que certaines problématiques psycho-sociales sont incompatibles avec une vie d'entreprise, fût-elle à but d'emploi. Ces événements conduisent à une réflexion conjointe à l'EBE et au CLE sur les critères d'orientation et la nécessité de mettre en œuvre une véritable coopération territoriale pour le Droit à l'emploi, incluant les acteurs de l'insertion, l'EBE ne pouvant être la seule solution du Droit à l'emploi.

Quels ont été les événements marquants de cette première étape ?

- ✓ La présentation du projet à la salle de la Passerelle devant différents partenaires en 2015
- ✓ La préparation du projet avec les futurs salariés, les responsables de la MDE et intervenants durant l'année 2016 avec la recherche d'activités sur le territoire.
- ✓ Constitution de l'association en Novembre 2016
- ✓ Ouverture de l'EBE le 3 Janvier 2017 : arrivée des premiers salariés (15) dans un local vide où il a fallu tout construire et aménager.
- ✓ Création des différentes activités de janvier 2017 à aujourd'hui : Lombriculture, Espaces verts, Couture, Pressing, Atelier bois, Atelier démantèlement
- ✓ Passage de 15 salariés à 80 salariés
- ✓ Documentaire et Film de Marie-Monique Robin « Nouvelle Cordée »
- ✓ Changement de direction au milieu de l'expérimentation : pour le premier directeur ce fut la mise en route et l'installation, pour le second directeur, un nouvel organigramme et la structuration de l'EBE

La place de l'EBE ESIAM sur le territoire de Mauléon

Comment percevez-vous la place de l'EBE sur le territoire ?

L'ESIAM a pris sa place petit à petit et est intégrée au territoire avec une fonction particulière.

Les salariés sont épanouis et valorisent leur travail auprès de nos visiteurs et clients. Ils présentent leur travail avec fierté et relèvent la tête. La population locale prend conscience que l'EBE est une vraie entreprise du territoire avec des compétences de plus en plus reconnues et des services non disponibles auparavant.

L'ESIAM est, par les activités développées, devenue un acteur incontournable de l'économie circulaire avec le démantèlement des ouvrants pour l'approvisionnement en bois de la filière et le recyclage et réemploi de palettes. Dans le secteur du bâtiment, les EI font régulièrement appel à l'ESIAM pour la mise à disposition de matériaux de réemploi dans le cadre de chantiers d'éco-construction. C'est également un acteur très sollicité par les entreprises, artisans et associations pour des fabrications et l'appui en ressources humaines sur des besoins ponctuels dans le secteur du service à la personne, de l'industrie, du commerce etc.

L'attention portée à la non concurrentialité a permis de développer une fine connaissance de l'ensemble des acteurs économiques et associatifs du territoire. L'ESIAM réoriente les demandes pour les besoins déjà pourvus par des structures locales. Ce qui amène parfois les demandeurs à découvrir des structures du territoire.

Cette place a-t-elle évolué au cours de la première expérimentation ?

La diffusion du film "Première Cordée" a permis à la population d'avoir un autre regard sur les personnes au chômage. Elle a compris les difficultés pour beaucoup d'entre eux à avoir leur place dans le monde du travail de par leurs problèmes sociaux, physiques (handicap), mais que tous avaient la volonté de travailler.

Les partenariats soutenus avec les collectivités dont la Mairie ont contribué à l'intégration de l'ESIAM sur le territoire.

La croissance des effectifs, le développement des activités, des clients, l'implantation sur plusieurs sites ont progressivement renforcé la place de l'EBE sur le territoire de Mauléon.

L'ESIAM s'est progressivement métamorphosée, aux yeux des acteurs économiques et associatifs : d'une structure occupationnelle pour chômeurs de longue durée, elle est devenue un partenaire local disponible.

L'ESIAM s'est progressivement métamorphosée, aux yeux des acteurs économiques et associatifs : d'une structure occupationnelle pour chômeurs de longue durée, elle devient un partenaire local créateur de valeur ajoutée sociale, économique et environnementale

Les enjeux de la 2ème étape expérimentale

L'enjeu principal est que l'ESIAM devienne une réussite sociale et économique sur le territoire en partenariat avec les autres structures du Droit à l'emploi en relevant les défis suivants :

1- Poursuivre le développement des activités en :

- Renforçant et structurant des partenariats techniques avec les acteurs locaux (notamment par une démarche d'analyse de filières pour identifier les activités interstitielles à développer) ;
- Valorisant davantage auprès des collectivités et des acteurs économiques l'impact environnemental et social des activités de l'ESIAM ;
- Développant la démarche d'études de marché et de caractérisation des besoins du territoire
- Sensibilisant les acteurs économiques sur le réemploi et ses contraintes (hétérogénéité de la production, qualité différente du neuf etc.) ;
- Se renouvelant sans cesse, comme toute entreprise, mais davantage encore du fait du critère de non concurrence et de l'évolution rapide des filières liées à la transition écologique ;
- Mobilisant les financements nécessaires à l'investissement pour le développement d'activités porteuses.

2 - Soutenir l'évolution des compétences et poursuivre l'adaptation de l'emploi en :

- Renforçant la formation et l'accompagnement de base (illettrisme, bien manger, gestion d'un budget etc) comme conditions nécessaires à la bonne évolution des salariés au sein de l'entreprise et à leur éventuelle évolution professionnelle post EBE ;
- Continuant l'adaptation des postes pour les personnes avec des difficultés physiques

3 - Poursuivre le renforcement de l'articulation CLE / EBE sur :

- La recherche d'activités : analyse de filières, mobilisation d'acteurs économiques, etc), l'analyse de non concurrence ;
- La mobilisation des personnes privées d'emploi et l'orientation emploi adaptée en amont ;
- L'appui à la recherche de solution de financement de l'investissement.

Les conditions du bon fonctionnement de l'EBE ESIAM

Les conditions nécessaires à l'ESIAM pour remplir sa mission de production d'emplois complémentaires sont, synthétiquement :

- la bonne appropriation, dans une articulation constructive, des rôles et responsabilités de chaque partie prenante à l'expérimentation : EBE (CA, direction) et CLE ;
- Continuer la mobilisation territoriale, d'une part les acteurs de l'emploi, de l'insertion, du social, du médico-social et de la santé pour une orientation emploi et un accompagnement périphérique adaptée à chacun et, d'autre part les acteurs économiques pour le développement d'activités ;
- La capacité d'investissement pour la mise en œuvre et le développement d'activités porteuses ;
- Le renforcement de la formation et de la validation des acquis des salariés pour que l'ESIAM joue davantage le rôle de tremplin pour les salariés souhaitant monter en compétences et/ou envisager un projet extérieur.

Territoire de Mauléon

Bilan des salariés de l'ESIAM
Bilan final de la première expérimentation



Qu'attendiez-vous comme changements, avant d'entrer dans l'EBE, pour vous et votre territoire ?

Souhaits pour les salariés

Les salariés expriment très aisément leurs attendus et ils se rejoignent sur de nombreux points.

Avant leur entrée à l'EBE, les salariés souhaitaient ainsi, ces différents changements :

- ✓ *Avoir un travail stable*
- ✓ *Avoir un métier,*
- ✓ *Avoir une formation pour évoluer vers une autre entreprise*
- ✓ *Avoir plus d'argent, vivre mieux qu'avec un RSA*
- ✓ *Découvrir de nouvelles activités, découvrir des postes de travail « que je n'aurais jamais pensé pouvoir faire »,*
- ✓ *Monter mon savoir-faire et apporter « ma capacité pour faire évoluer le concept »*
- ✓ *Apprendre un métier et avoir des responsabilités*
- ✓ *Faire de nouvelles rencontres et se sociabiliser*
- ✓ *Se sentir utile et n'être plus dépendant des autres*

Souhaits pour le territoire :

Ce point paraissait plus abstrait pour les salariés. Ils ont eu plus de difficultés à répondre et à trouver des idées à cette question. Pour autant, ils ont pu exprimer que ce projet était pensé pour avoir moins de chômeurs, plus de pouvoir d'achat, plus de stabilité financière, moins de précarité, des meilleures conditions de vie sur le territoire ainsi que d'être utile à la population.

Quels changements le projet a-t-il provoqué pour vous et votre territoire ?

Changements pour les salariés :

Les salariés expriment que le projet leur a été bénéfique sur plusieurs plans, il leur a permis :

- D'avoir un CDI, une sécurité d'emploi et un salaire fixe. Cette sécurisation leur donne accès aux prêts bancaires et à l'achat d'une nouvelle voiture, aux soins de santé « pouvoir me soigner correctement ». Elle leur permet de se faire plaisir et de faire plaisir à nouveau « pouvoir refaire plaisir à ma fille », d'accéder à plus de loisirs et de sorties. Ce revenu a parfois évité de se retrouver à la rue.
- De faire de nouvelles rencontres parfois exprimées comme « magnifiques » ou « de trouver des amis sincères ». Ces nouvelles rencontres sont sources de socialisation et de bien-être.
- D'avoir de nouvelles compétences, de se former par le biais du travail.

Changements pour le territoire :

Pour les salariés, l'expérimentation a permis d'avoir moins de chômeurs, moins de précarité sur le territoire. Il a relancé l'économie. Il a aussi aidé à une prise de conscience écologique. Ce projet a mis en lumière un territoire plein de solidarité, de soutien, pleins d'idées et d'envie d'avancer. Les propos d'un salarié résume bien les dires de tous : « l'ESIAM a fait changer le territoire et sa façon de penser ».

Que diriez-vous à votre ancien vous-même le jour où vous avez entendu parler du projet ?

Cette question a nécessité un échange et des explications au préalable, car plus difficile à comprendre.

Il en ressort surtout des éléments positifs bien qu'une personne exprime qu'elle ne conseillerait pas d'aller travailler à l'ESIAM. C'est un beau projet, une belle expérience, une belle rencontre. C'est une entreprise qui offre de bonnes conditions de travail, qui donne la possibilité de partir dans une autre entreprise et de revenir si son expérience extérieure ne convient pas.

Les expressions des salariés sont souvent très orientées vers le changement d'image des chômeurs et sur des paroles d'encouragement transmises à « son ancien moi » qui était sans emploi : « tu as vu on leur a montré qu'on valait mieux », « crois en toi et montre aux autres, que chômeur ne veut pas dire fainéant ».

8 rue de Saint Domingue
44200 Nantes

Tél. 02 85 52 49 56

contact@etcl.d.fr
www.etcl.d.fr



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