

RAPPORT D'ACTIVITÉ

2021

EXPÉRIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE

RAPPORT

MORAL



Louis Gallois
Président du Fonds
d'expérimentation
territoriale
contre le chômage
de lonque durée

2021 a marqué la fin de la première étape expérimentale. Une étape qui a fait du droit à l'emploi une réalité pour plus de 1000 personnes qui en étaient jusque-là privées. Au terme de ces quatre années effectives, l'expérimentation est devenue une réalité locale forte qui change le regard sur les personnes et sur l'emploi. Elle s'inscrit de manière visible dans les territoires. Le droit à l'emploi pour toutes et tous n'est plus du domaine de l'utopie pour les dix premiers territoires. L'exhaustivité est presque atteinte sur certains d'entre eux.

L'expérimentation a évidemment rencontré des difficultés parce qu'elle est profondément innovante. Je tiens à saluer la persévérance des territoires expérimentaux, l'engagement de nos soutiens et partenaires et le professionnalisme de l'équipe du Fonds. Car en affrontant et en surmontant les obstacles rencontrés, l'expérimentation a surtout démontré que les trois convictions qui sous-tendent le projet Territoires zéro chômeur de longue durée sont vérifiées :

- Personne n'est inemployable dès lors que l'on adapte l'emploi aux capacités des personnes, et à leurs contraintes.
- Ce ne sont pas les travaux utiles qui manquent dans l'espace laissé en jachère entre le secteur public et l'offre privée.
- Ce n'est pas l'argent qui manque lorsque l'on mesure les économies réalisées et les recettes générées par la sortie de la privation d'emploi, et plus encore, si l'on y ajoute les externalités positives créées par les emplois supplémentaires.

2021 a aussi été l'année du lancement de la 2e étape expérimentale, qui a vu l'habilitation de 5 premiers nouveaux territoires. Une nouvelle phase qui s'ancre dans l'acquis impressionnant d'expériences et de progrès que représente la première expérimentation. Une deuxième étape qui aura à consolider les apports de la première et à poursuivre les progrès engagés, à les valider sur un nombre beaucoup plus élevé de territoires, mais qui aura également une ambition plus large. Elle devra établir le cadre du droit à l'emploi pour toutes et tous : une gestion territorialisée, une impulsion et une coordination nationales, des coopérations locales avec l'ensemble des structures qui participent au droit à l'emploi, des EBE à la pérennité économique, sociale et managériale assurée, et, enfin, un financement stabilisé.

Pour accompagner la mise en œuvre de cette deuxième étape, le Fonds d'expérimentation a structuré et étoffé son équipe tout au long de l'année 2021. Il a travaillé à intégrer les nouveaux territoires habilités au sein de l'équipe expérimentale. Il a fait évoluer le pilotage national de l'expérimentation. Car cette deuxième étape s'engage avec déjà en ligne de mire une troisième, qui devra pérenniser un droit permettant à tous les territoires, volontaires et préparés, de prendre leurs responsabilités. Dès à présent, nous devons donc œuvrer pour engager, à horizon 2026, le pays tout entier dans ce défi majeur du droit à l'emploi pour toutes et tous.



SOMMAIRE

RAPPORT MORAL
1
LE FONDS D'EXPÉRIMENTATION
1.1 Ses missions
1.2 Sa gouvernance
1.3 Son équipe
2
RAPPORT D'ACTIVITÉ 2021
2.1 L'équipe expérimentale
2.2 Le pilotage de l'expérimentation
2.3 Témoignages de territoires
2.4 Le bilan de la première étape expérimentale
2.5 Les travaux de l'équipe expérimentale 15
2.6 Le travail partenatarial pour le droit à l'emploi
3
PERSPECTIVES 2022
3.1 Les enjeux à venir

SES MISSIONS

Le Fonds d'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée est institué par la loi du 29 février 2016. Ce texte lui confère plusieurs missions et confie sa gestion à une association (ETCLD). Autant de dispositions reprises dans la loi du 14 décembre 2020 qui prolonge et étend l'expérimentation.

Le Fonds d'expérimentation a pour missions de :

- proposer la liste des territoires retenus pour mener l'expérimentation, approuver les modalités de fonctionnement du comité local créé sur chaque territoire retenu et suivre la mise en œuvre territorialisée du droit à l'emploi,
- signer les conventions avec l'État, les collectivités territoriales, les établissements publics de coopérations intercommunales, les groupes de collectivités territoriales, les organismes publics ou privés et les entreprises assurant la mise en œuvre de l'expérimentation sur ces territoires,
- financer une fraction de la rémunération des personnes embauchées dans les entreprises conventionnées,
- apporter aux territoires l'appui et l'accompagnement nécessaires,
- dresser le bilan de cette expérimentation.

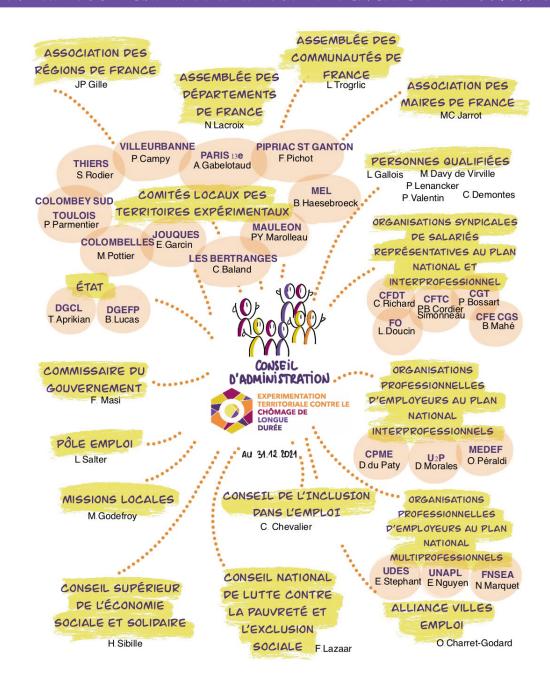


SA GOUVERNANCE

Constitué en association, le Fonds est administré par un Conseil d'administration, présidé par Louis Gallois, réunissant des représentants de l'État, des organisations syndicales de salariés et d'employeurs, de Pôle emploi, des collectivités territoriales, les comités locaux pour l'emploi des dix territoires expérimentaux (CLE) et d'autres organismes publics impliqués dans le projet.

La deuxième étape expérimentale, permise par la loi du 14 décembre 2020, s'est ouverte suite à la publication du décret du 30 juin 2021, amenant une évolution de la composition du Conseil d'administration. Les statuts ont été modifiés en conséquence afin d'organiser, notamment, l'intégration de tous les territoires habilités à l'assemblée générale.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU FONDS D'EXPÉRIMENTATION AU 31/12/2021



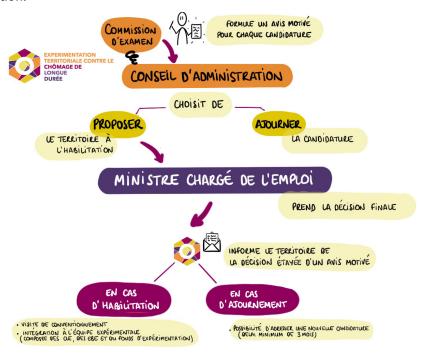
SA GOUVERNANCE

COMPOSITION DU BUREAU DU FONDS D'EXPÉRIMENTATION AU 31/12/2021 ÉTAT PERSONNES QUALIFIÉES **DGEFP** L.Gallois M. Davy de Virville P.Lenancker CONSEIL DE L'INCLUSION COMMISSAIRE DU DANS L'EMPLOI GOUVERNEMENT C. Chevalier F. Masi CONSEIL NATIONAL DE CHÔMAGE DE LUTTE CONTRE LA DURÉE PÔLE EMPLOI AU 31.12.2021 PAUVRETÉ ET L'EXCLUSION L. Salter SOCIALE F.Lazaar

En 2021, le bureau de l'association s'est réuni **4 fois** et le conseil d'administration **8 fois**. L'assemblée générale s'est tenue le 21 juin 2021.

Habilitation de nouveaux territoires : mise en place d'une commission d'examen

Avec l'entrée dans la deuxième étape expérimentale, le Conseil d'administration a constitué une commission pour examiner les dossiers de candidature. Cette «Comex» a pour objectif d'étudier les candidatures des territoires désirant rejoindre l'expérimentation pour mettre en œuvre le droit à l'emploi et d'éclairer par ses avis les décisions du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration est chargé de proposer au Ministère du travail les territoires ayant la maturité suffisante pour entrer dans l'expérimentation.



SON ÉQUIPE

L'équipe du Fonds comptait, au 31 décembre 2021, 18 salariées soit 17 ETP.



Cette année 2021 a été marquée par une évolution notable de l'équipe pour engager l'entrée dans la deuxième phase expérimentale avec une organisation et des moyens adaptés aux échéances et enjeux à venir.

SON ÉQUIPE

ORGANIGRAMME DU FONDS AU 31/12/21





DIRECTION

- . DIRECTION GÉNÉRALE
- . DIRECTION CÉNÉRALE ADJOINTE
- . ASSISTANCE _ FACILITATION GRAPHIQUE

GESTION INTERNE.

- . DIRECTION ADMINISTRATIVE ET PINANCIÈRE
- . ASSISTANCE ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE



COMMUNICATION .

CHARGE OF COMMUNICATION

HABILITATION DE NOUVEAUX TERRITOIRES



EXAMEN DES CANDIDATULES

PROCESS DE CONVENTIONNEMENT





- . DIRECTION
- . CHARGEES DE MISSION PILOTAGE
- . ASSISTANCE DE GESTION

ORGANISATION DU FINANCEMENT DE L'EMPLOI SUPPLÉMENTAIRE

SUIVI DE LA MISE EN DEUVRE DE L'EXPÉRIMENTATION

APPUI AUX TERRITOIRES EXPÉRIMENTAUX

000

DIRECTION

CHARGÉE DE MISSION CLE

CHARCÉE DE MISSION EBE

ر 0 0 0

DIRECTION

BILAN ET

ÉVALUATION

CHARGÉE DE MISSION BOURN EVALUATION

CHARCE DE MISSION SYSTÈME D'INFORMATION

EXPÉRIMENTALES

APPUI AUX SPÉCIFICITÉS MOBILISATION D'EXPERTINE

> NON SPÉCIFIQUE À L'EXPÉRIMENTATION

- DROIT OU TRAVAIL,
- FONCTION EMPLOYEUR,

COLLECTE DE DONNEES QUALL QUANTI

PRODUCTION MES BILANS ET ÉVALUATIONS INTERNES BE L'EXPÉRIMENTATION

ANIMATION DE L'ÉQUIPE EXPÉRIMENTALE

CHARGES OF MISSION DÉCONCENTRÉS

L'ÉQUIPE EXPÉRIMENTALE

L'équipe expérimentale est constituée des acteurs des territoires habilités : comités locaux pour l'emploi (CLE) et entreprises à but d'emploi (EBE) et du Fonds d'expérimentation.

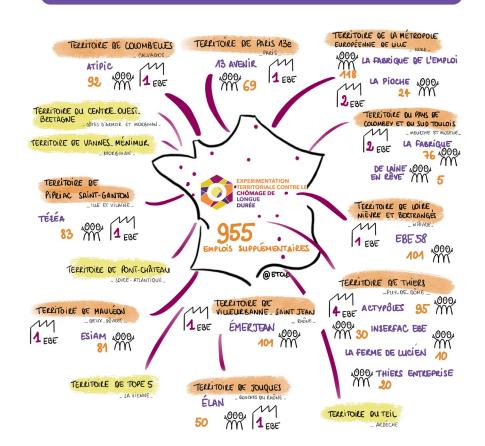
L'appel à candidatures qui marque l'entrée dans la 2^e étape expérimentale s'est ouvert en juillet 2021. Les premières habilitations ont eu lieu en novembre. Ainsi, 5 nouveaux territoires avaient rejoint l'équipe expérimentale au 31 décembre 2021 :

- la commune de Pont-Château (Loire-Atlantique),
- le Territoire objectif plein emploi des 5 du Châtelleraudais (Vienne), comprenant les communes de Cenon-sur-Vienne, Colombiers, Naintré, Scorbé-Clairvaux et Thuré,
- le secteur de Ménimur de la commune de Vannes (Morbihan),
- la commune du Teil (département de l'Ardèche),
- le territoire du Centre Ouest Bretagne (départements des Côtes d'Armor et du Morbihan) comprenant les communes de Lescouët-Gouarec, Plélauff, Plouguernével, Rostrenen, Langoëlan, Guémené-sur-Scorff, Locmalo, Ploërdut.

Dans le courant de l'année 2021, l'équipe expérimentale s'est par ailleurs enrichie de 2 nouvelles entreprises à but d'emploi ouvertes sur le territoire de Thiers (Puy-de-Dôme) : Thiers entreprise et La Ferme de Lucien.

Les territoires expérimentaux

SITUATION DE L'EXPÉRIMENTATION AU 31/12/2021



LE PILOTAGE DE L'EXPÉRIMENTATION

Le pilotage de l'expérimentation dans une année de transition

La mise en œuvre du droit à l'emploi par les CLE et la création d'emplois supplémentaires en EBE

Le pilotage national de l'expérimentation est articulé sur les 2 axes principaux du projet : la mise en œuvre du droit à l'emploi par les comités locaux pour l'emploi (information des personnes, suivi pour réponse exhaustive aux volontaires, mobilisation du partenariat pour le droit à l'emploi, développement de la capacité du territoire à créer les emplois supplémentaires en EBE...) et la production d'emplois supplémentaires par les entreprises à but d'emploi (capacité de création d'emploi, besoin de financement des emplois supplémentaires....). Ce pilotage national est organisé à travers les rendez-vous de pilotage, mais aussi les réunions mensuelles de l'équipe expérimentale et les échanges et déplacements sur les territoires habilités. En complément, un système de collecte de données est en construction pour faciliter les échanges d'informations nécessaires au pilotage local et national. L'enjeu est le partage d'un outil commun à tous les membres de l'équipe expérimentale et une simplification des process.

Deux rendez-vous de pilotage par territoire en 2021

En 2021, année de transition entre la première et la deuxième phase expérimentale, les rendez-vous de pilotage étaient organisés en deux temps : un premier en avril, pour avoir une visibilité complète de l'année des comptes arrêtés N-1, et octobre-novembre, pour permettre une lecture de l'exécution annuelle et des prévisions de l'année suivante. Ce deuxième rendez-vous s'est donc effectué après le lancement de la deuxième étape. Dans un contexte qui a évolué avec un cahier des charges différent, une évolution des indicateurs, des financements et de la méthode de collecte des données, le tout dans l'attente d'un décret modificatif impactant l'exercice de prévision.

ENGAGER UNE NOUVELLE DYNAMIQUE SUR LES TERRITOIRES

La deuxième étape du projet permet d'engager une nouvelle dynamique sur les territoires :

- confirmer le rôle prépondérant des CLE pour la mise en oeuvre d'un droit à l'emploi territorialisé,
- conforter la mobilisation des Départements, à travers notamment leur engagement financier (contribution au développement de l'emploi) et opérationnel (information continue des personnes allocataires du RSA),
- développer la coopération pour le droit à l'emploi avec l'ensemble des acteurs et actrices qui contribuent à la sortie de la privation durable d'emploi (employeurs locaux, SIAE, service public de l'emploi, travail adapté...)

Cette dynamique d'animation continue doit permettre un meilleur suivi des volontaires.

TÉMOIGNAGES DE TERRITOIRES

Parole aux CLE



"Le CLE est vraiment un endroit de synthèse entre les projets qui peuvent émerger et le dialogue avec les entreprises" Olivier Peverelli – Maire du Teil

Le projet TZCLD nous a tout de suite intéressé car il permettait à la fois de répondre aux besoins d'activités sur la commune et aux personnes éloignées de l'emploi de pouvoir retrouver une place.

Avant de déposer notre candidature auprès du Fonds, nous avons pris le temps de mûrir le développement d'activités. Nous avons soutenu des initiatives locales (dans la culture, la permaculture, la récupération...) sur lesquelles nous avons ensuite pu asseoir le projet TZCLD. Nous avons aussi beaucoup travaillé avec des associations caritatives. Près de 200 personnes se sont mobilisées, il y a eu un réel engouement. On a travaillé avec Pôle emploi, le Département, les Missions locales... Une permanence hebdomadaire a été mise en place. Les associations ont fait relai, ça a créé un bouche à oreille pour identifier toutes les personnes intéressées. Le CLE est vraiment un endroit de synthèse entre les projets qui peuvent émerger et le dialogue avec les entreprises. On y parle d'égal à égal, on aborde les questions sans tabou, chacun peut entendre les difficultés de l'autre.

Pour l'avenir, il y a tellement de possibilités, de besoins sur la commune, qui font à leur tour émerger de nouveaux projets... On ne manque pas d'idées! Mais il faut faire les choses dans l'ordre: solidifier la structure, coordonner le travail d'équipe... C'est beaucoup de travail mais c'est un projet qui rend heureux et qui ouvre tellement d'horizons!



"Le recul qu'on a aujourd'hui nous permet d'être vraiment proactif dans la recherche de nouvelles personnes volontaires"

Aurélie Mathelin - Cheffe de projet à Colombey-les-Belles

Pour toucher les personnes privées durablement d'emploi de notre territoire de 38 communes, le CLE a élaboré un plan d'action. Chaque mois, l'équipe projet concentre son action sur une commune pour promouvoir une réunion de présentation. On fait un point lors du conseil municipal pour mobiliser les élu·es et on fait ensuite du porte à porte auprès des habitant·es. avec des flyers. On s'appuie sur «les tailleurs de bouleau», un collectif monté par les volontaires au tout début du projet et toujours

très actif. Nos partenaires sont également présents : Pôle emploi, le Département, Cap emploi...

Le maillage du territoire est très important. Tous les 2 mois, on organise aussi une action grand public, avec plusieurs partenaires comme la Mission locale ou Familles rurales, un moment festif de présentation des savoirfaire, sur des thématiques comme le bien-être, les jardins... Le recul qu'on a aujourd'hui nous permet d'être vraiment proactif dans la recherche et de ne pas attendre que les gens viennent frapper à notre porte, car beaucoup n'osent pas. Nos meilleurs ambassadeurs restent les salarié·es des EBE, le bouche à oreille fonctionne très bien! D'où l'intérêt de l'approche territoriale et la cohésion entre tous les acteurs et actrices!

TÉMOIGNAGES DE TERRITOIRES

Paroles aux EBE



"Je peux à nouveau faire des projets d'avenir"

Laure Herbaux - Salariée de l'EBE Le Ressort

Laure Herbaux - Salariée de l'EBE Le Ressort -Territoire Tope 5 du Châtelleraudais

J'ai découvert l'expérimentation par Pôle emploi, j'étais alors demandeuse d'emploi depuis 2018. D'abord en position d'observatrice, j'ai été séduite par le projet. Il correspondait parfaitement à ma philosophie : penser l'entreprise autrement, les salarié·es qui créent leur activité. Dans le passé j'avais déjà créé une entreprise et je travaillais dans les RH, j'ai donc pu apporter cette expertise en m'investissant dans

la construction de l'activité. Faire profiter le CLE de mes compétences m'a beaucoup valorisée et redonné confiance. Depuis le 1^{er} mars, je suis salariée au Ressort, en tant que chargée de gestion paie et RH. J'ai fait les contrats de tout le monde, le mien compris!

Maintenant que le territoire est habilité et l'EBE ouverte, il faut que ça perdure et que ça se développe. Pour l'instant on essaye déjà d'asseoir l'entreprise, de faire en sorte que ça tourne. Il y a des perspectives assez réjouissantes dans les années à venir. Je suis très bien au Ressort, je peux à nouveau faire des projets d'avenir. J'espère pouvoir y développer une nouvelle activité complémentaire : le crochet. On pourrait récupérer de vieux vêtements pour en faire du fil et créer des châles, des pulls, même des bijoux!



"L'EBE est une entreprise comme les autres, le public est différent mais les objectifs restent centrés sur les activités de travail"

Magalie Fonteneau - Directrice de l'EBE Espacea - Territoire de Pont-Château

Je suis arrivée fin 2021 pour aider dans la dernière phase de candidature à l'habilitation. Au début j'étais plutôt dans l'observation, j'essayais de me nourrir un maximum pour comprendre le projet, les attentes... Je suis ensuite très vite allée rencontrer les personnes privées durablement d'emploi. On a rencontré le territoire habilité de Pipriac-Saint Ganton pour échanger sur le rôle de direction et les outils,

puis effectué une visite des activités avec certains de nos salarié·es. J'ai pris le parti d'avoir des horaires fixes pour tout le monde et d'organiser des briefings tous les matins, pour accompagner les salarié·es, avec des plannings individualisés. Le premier mois a été consacré à l'installation de l'EBE et des locaux puis au fur et à mesure on a mis en place les ateliers avec 4 pôles : bois/démantèlement, administratif, couture et service aux habitant·es.

Aujourd'hui nous sommes à une quarantaine de salarié·es. Il y a un passage du mode projet à la création de l'entreprise concrète qui nécessite des ajustements, mais on y arrive! Je pars du principe que l'EBE est une entreprise comme les autres, je me suis servie de ce que je connaissais, des outils que j'avais pour la planification, le management et ma fibre "sociale". Le public est différent mais les objectifs restent centrés sur les activités de travail.

LE BILAN DE LA PREMIÈRE ÉTAPE | EXPÉRIMENTALE



Le Fonds d'expérimentation est chargé par la loi de dresser le bilan de l'expérimentation. Après deux bilans intermédiaires fin 2018 et fin 2019, il a publié fin 2021 le bilan final de la première étape expérimentale qui montre que le droit à l'emploi est une réalité sur dix territoires en France. Ce document est à consulter sur le site www.etcld.fr.

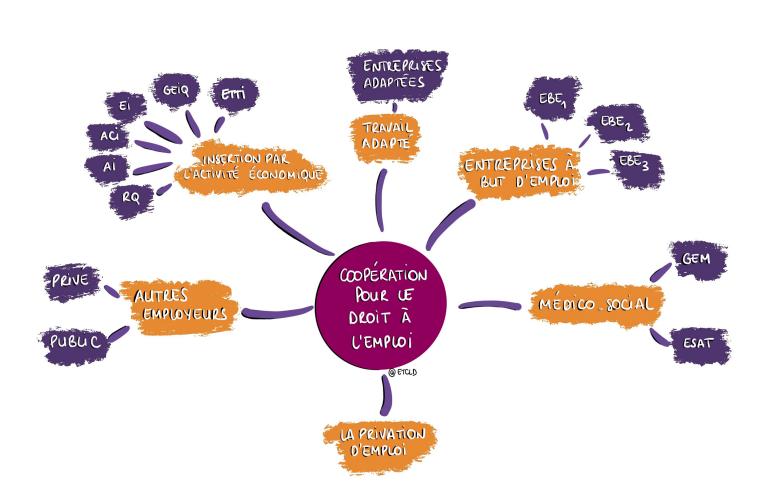
Les CLE animent la coopération territoriale pour construire les solutions à la privation d'emploi.

Au cours de la première étape expérimentale, ils ont eu à construire, développer et définir en pratique leur rôle dans le pilotage local du droit à l'emploi. Malgré un manque de moyens alloués à l'ingénierie, les CLE ont réussi à rendre visible et travailler collectivement des notions comme la privation durable d'emploi ou la supplémentarité des travaux utiles qui sont aujourd'hui, reconnues par la deuxième loi d'expérimentation.

Les EBE, entreprises de l'ESS avec leurs spécificités, sont des catalyseurs du droit à l'emploi.

Les EBE ont pu apparaître, sur certains territoires, comme la solution à la privation d'emploi en occultant les réponses préexistantes et le rôle central de la coopération territoriale pour l'atteinte de l'exhaustivité. La croissance exponentielle des effectifs, conjuguée à des effets de seuil, a poussé ces entreprises pionnières à consolider leur modèle d'organisation, de portefeuille d'activités, de management et de génération de ressources propres. Cette montée en puissance a également activé la mobilisation des opérateurs locaux historiques du droit à l'emploi (SIAE, entreprises adaptées, employeurs du territoire...) pour l'atteinte de l'exhaustivité.

LE BILAN DE LA PREMIÈRE ÉTAPE EXPÉRIMENTALE



L'impact du projet est flagrant pour la situation des personnes concernées mais reste à observer sur le long terme pour les territoires.

L'influence bénéfique du contrat à durée indéterminée et de l'adaptation des emplois aux personnes a été mise en exergue. Elle a notamment été confirmée au cours de l'expérimentation par les travaux du Conseil scientifique. L'impact pour le territoire, sur la cohésion sociale, la lutte contre la précarité et l'isolement, le dynamisme économique et la transition écologique, qui est lui aussi souligné par les élu·es et les acteurs sociaux et économiques, doit faire l'objet d'une démonstration sur le long terme.

LE BILAN DE LA PREMIÈRE ÉTAPE EXPÉRIMENTALE

Produit au moment où s'ouvrait une deuxième étape, le bilan final de la première est donc aussi un bilan intermédiaire d'une expérimentation à l'œuvre sur une décennie. Le Fonds a donc dressé dans son bilan les enjeux et les évolutions introduites par la deuxième loi.

La gestion territoriale, efficace et pérenne du droit à l'emploi permet d'adapter les moyens aux besoins en emploi de la population.

La proposition du projet s'inscrit dans une logique de subsidiarité qui encourage et promeut la prise de responsabilité par les territoires et la gestion en proximité du droit à l'emploi. La deuxième étape expérimentale doit permettre d'instituer le fonctionnement du droit à l'emploi sur les territoires et d'observer les facteurs de réussite pour définir les conditions dans lesquelles ce droit peut être, territorialement et nationalement, pérennisé : coopération de tous les acteurs qui œuvrent pour le droit à l'emploi et mobilisation des moyens adaptés aux besoins de la population.

La construction du cadre national assure l'accès à un même droit à l'emploi pour tous.

Les travaux de l'équipe expérimentale ont permis de démontrer la pertinence et la faisabilité d'une mise en œuvre territoriale du droit à l'emploi. La définition d'une gestion nationale, dans la durée et à même de rendre clairement compte de l'articulation entre le cadre national du droit à l'emploi et les ajustements locaux nécessaires à son application, reste aujourd'hui à faire. Cette démonstration est aussi l'objet de la deuxième étape.

Les modalités de financement du droit à l'emploi devront garantir, comme une composante du système d'assurance sociale, une réponse à hauteur des besoins en emploi de la population.

Le modèle macroéconomique de l'expérimentation repose sur le postulat que les coûts publics de la privation durable d'emploi équivalent au moins aux coûts de la création des emplois supplémentaires nécessaires au droit à l'emploi. La première étape expérimentale a livré une partie de la démonstration. La démonstration du modèle macroéconomique de l'expérimentation doit s'accompagner d'une projection du système de financement du droit à l'emploi basé sur la redirection, directe ou simulée, des coûts évités et bénéfices générés par la suppression de la privation durable d'emploi.

LES TRAVAUX DE L'ÉQUIPE | EXPÉRIMENTALE

Les comités locaux pour l'emploi

Une coopération territoriale qui manque de moyens

Si les effets bénéfiques de la coopération territoriale et son rôle majeur dans l'activation du droit à l'emploi sont largement reconnus, le financement de l'animation de cette coopération est un point délicat qui n'a pas été résolu dans la deuxième loi d'expérimentation. Le manque de moyens alloués à l'ingénierie locale entrave la capacité de pilotage territorial, il limite le comité local pour l'emploi dans l'exercice de ses missions : informer les personnes concernées, mobiliser le partenariat local pour l'atteindre l'exhaustivité, développer la capacité de production d'emplois supplémentaires du territoire, veiller à la la supplémentarité des activités créées en EBE. En 2021, les CLE, leur équipe projet et le Fonds ont donc dû se mobiliser pour dégager les moyens nécessaires à la bonne mise en œuvre d'une dynamique de coopération. Le Fonds a notamment entamé un travail conjoint avec l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), deux CLE ont ainsi pu mobiliser l'accompagnement sur mesure et obtenir un soutien pour 2021. Cet enjeu reste entier pour la bonne réussite de l'expérimentation.

Des réunions mensuelles pour échanger sur les pratiques des CLE

Le Fonds et les équipes projet des CLE se sont réunis chaque mois en visio, pour partager leurs approches et pratiques et conduire ensemble l'expérimentation. Deux rencontres ont eu lieu en présentiel : l'une en juillet à Paris, centrée sur la coopération territoriale et l'articulation entre CLE et EBE ; l'autre en novembre à Colombelles, axée sur la supplémentarité, la création d'un outil de suivi des personnes privées durablement d'emploi (PPDE) volontaires et la réflexion sur un socle commun de droit des salariés en EBE. Ces temps collectifs sont indispensables au partage et à la conduite de l'objectif commun de démonstration. Ils sont complétés par des travaux thématiques en groupes.

SUIVRE L'EXHAUSTIVITÉ SUR LES TERRITOIRES

L'exercice de pilotage 2021 a mis en évidence le besoin de renforcer l'appui aux CLE sur le suivi de l'exhaustivité. La deuxième loi autorise le Fonds à récolter les données à caractère personnel. Entre février et mai 2021, le Fonds et les territoires habilités ont engagé un travail sur les indicateurs pertinents pour le suivi du pilotage de l'expérimentation. Un système d'information de collecte est en cours de développement avec différents chantiers dont notamment le suivi des volontaires. Pour mieux mesurer si le droit à l'emploi est effectif si l'ensemble des personnes volontaires reçoivent une réponse, le Fonds et les CLE vont réaliser un suivi individuel des personnes et permettre ainsi d'alimenter le bilan de données fiables et homogène tout en assurant une sécurisation des données.

LES TRAVAUX DE L'ÉQUIPE EXPÉRIMENTALE

Les entreprises à but d'emploi

Le dialogue social au centre des travaux menés avec les directions d'EBE

Lors de la première phase expérimentale, les EBE ont été, pour la plupart, créées ex-nihilo et ont vu leurs effectifs croître très rapidement. Cette croissance rapide s'est accompagnée de la création d'instances de dialogue social dans l'entreprise. Fin 2021, le Fonds a ainsi publié une note d'étape sur le dialogue social dans les EBE. La hausse des effectifs a également fait émerger la problématique de la structuration de l'encadrement intermédiaire. Sujet central sur lequel le collectif d'équipes de direction a planché lors de la réunion de Colombelles fin novembre pour constituer une fiche pratique.

Vers un socle commun des droits des salarié·es?

Les EBE sont des entreprises réalisant une multitude d'activités, qui peuvent occuper une part fluctuante des effectifs. De fait, il est très difficile d'en déterminer l'activité principale et donc la convention collective à laquelle rattacher les salarié·es. Après exploration des pistes possibles, il a été décidé, courant de l'année 2021, de constituer un groupe de travail avec les directions volontaires sur les thématiques qu'un socle commun des droits des salarié·es en EBE pourrait couvrir. Quatre réunions de groupe de travail ont été organisées en septembre et octobre. Le fruit de ce travail a été partagé avec l'ensemble des directions lors de la réunion de l'équipe expérimentale à Colombelles fin novembre.

3 650 569 €

C'est le chiffre d'affaires généré en 2021 par les EBE sur les 134 activités développées au service de la production de plus de 1400 emplois supplémentaires.

PUBLICATION D'UN RÉFÉRENTIEL MANAGÉRIAL DES EBE

Identifier et clarifier les spécificités managériales d'une Entreprise à but d'emploi tels sont les objectifs du référentiel managérial des EBE publié en décembre par le Fonds d'expérimentation. Fruit d'un travail de co-construction de plusieurs mois entre les équipes de direction des EBE et l'équipe du Fonds, ce référentiel vise notamment à identifier les conditions d'un management inclusif, faire monter en compétences managériales les directions et l'encadrement, définir les besoins de formation ou encore éclairer les futures directions d'EBE, alors que s'ouvre la deuxième étape expérimentale. Document à consulter sur www.etcld.fr

LE TRAVAIL PARTENARIAL POUR LE DROIT À L'EMPLOI

TZCLD partenaire privilégié

Le Fonds d'expérimentation poursuit son travail en lien étroit avec l'association TZCLD en charge de la diffusion du projet et de l'appui aux territoires qui s'engagent. Les outils et les enseignements développés par l'équipe expérimentale sont ainsi versés au centre de ressources et de développement TZCLD qui accompagne et propose des formations aux territoires.

Les chef·fes de projet des comités locaux et les directions d'EBE, arrivés en poste en 2021 sur un des 10 premiers territoires habilités, ont été invités à participer à la formation TZCLD afin de leur permettre de s'acculturer aux fondamentaux et à la méthodologie du projet. L'association TZCLD soutient également les territoires habilités dans leur démarche de recherche de partenariats financiers. Elle co-organise avec les territoires des moments forts de communication et de plaidoyer autour du projet : notamment le Laboratoire des travaux utiles, pour présenter les activités développées en EBE, et la Grève du chômage, pour alerter contre la privation d'emploi et montrer la volonté des personnes privées durablement d'emploi de retrouver un emploi.

Les réseaux partenaires pour l'appui aux EBE

Le Fonds d'expérimentation anime le collectif des EBE sur toutes les problématiques propres à l'expérimentation. Lorsqu'une problématique commune aux EBE mais non spécifique à la production d'emploi supplémentaire est identifiée, le Fonds peut y répondre en mobilisant des acteurs spécialisés ou les réseaux de l'ESS. Ainsi, par exemple, une formation de trois jours sur la conduite du dialogue social a été organisée en partenariat avec le Coorace en 2021. Onze personnes membres des directions d'EBE y ont participé.

Les acteurs de la formation au centre du projet

L'accès à la formation des salarié·es des EBE est un enjeu important de l'expérimentation. Pour y contribuer, un travail de sensibilisation et d'organisation a été engagé avec les organismes de formation afin de délocaliser des sessions, adapter les contenus, organiser le calendrier pour faciliter la participation. En complément, et pour mobiliser les financements et les dispositifs, un travail de partenariat avec les Opco a été engagé depuis plusieurs années. En 2021, des réunions techniques ont permis l'appropriation des démarches et des outils nécessaires au montage des actions de formation. Deux Opco sont majoritaires dans les EBE : l'Opco de la Cohésion sociale et l'Opco des entreprises de proximité.

LE TRAVAIL PARTENARIAL — POUR LE DROIT À L'EMPLOI

Agefiph: l'inclusion au cœur de l'expérimentation

Le partenariat initié entre l'Agefiph et le Fonds d'expérimentation depuis 2019 permet de développer un management inclusif dans les EBE et de mettre à disposition des ressources pour adapter l'organisation et les postes de travail aux personnes en situation de handicap. Il s'est poursuivi sur 2021 et a permis, sur le deuxième semestre, de travailler plus précisément sur les conditions de la deuxième étape expérimentale.

Ce partenariat s'exprime à deux niveaux :

- national, permettant de donner au Fonds d'expérimentation les moyens d'appuyer opérationnellement les directions des EBE sur le management inclusif et les échanges de pratiques;
- local, par la signature d'une convention entre chaque entreprise à but d'emploi et les délégations régionales de l'Agefiph concernées par les territoires habilités.

21

C'est le nombre de référent·es handicap au sein des 13 EBE bénéficiaires du partenariat au 31 décembre 2021.



C'est la part de salarié·es en situation de handicap concerné·es par le partenariat au 31 décembre 2021 dans les EBE (en France, on compte 3,5 % de salarié·es RQTH dans les entreprises). Cela représente 196 personnes.

Pôle emploi : partenaire majeur de la mise en œuvre du droit à l'emploi

Pôle emploi participe à la mise en œuvre du droit à l'emploi sur les territoires : information des personnes privées durablement d'emploi inscrites, accompagnement des projets et des évolutions professionnelles. Le partenariat national est actionné pour essaimer les bonnes pratiques, en tenant compte des ajustements nécessaires au contexte local. La convention signée le 5 juillet 2021 entre Pôle emploi, le Fonds et l'association TZCLD permet de formaliser les collaborations pour les rendre visibles, les amplifier, fluidifier et systématiser les échanges entre les différents acteurs et actrices pour gagner en efficacité. Pour le Fonds, il s'agit ainsi :

- d'organiser la collaboration : amplifier et systématiser la collaboration décentralisée entre les agences et les territoires expérimentaux,
- de participer à l'identification des personnes cibles du projet,
- de suivre l'atteinte de l'exhaustivité (collecte et partage des données statistiques à des fins d'évaluation, en mettant en place un suivi systématique des personnes participant à l'expérimentation),
- de mobiliser des outils de Pôle emploi pour accompagner les évolutions professionnelles, la connaissance et le lien avec le marché du travail,
- de valoriser et transférer les bonnes pratiques,
- de partager des connaissances et éléments statistiques.

LES ENJEUX À VENIR

Réussir l'intégration des nouveaux territoires dans l'équipe expérimentale

Pour un territoire, entrer dans l'expérimentation c'est s'engager à mettre en œuvre le droit à l'emploi sur sa zone expérimentale et c'est aussi participer à une démonstration collective pour permettre, demain, la mobilisation d'un droit à l'emploi territorialisé sur l'ensemble du territoire national.

L'enjeu de l'intégration des nouveaux territoires est donc double. Il s'agit, d'une part, de donner les informations essentielles du fonctionnement expérimental pour démarrer dans de bonnes conditions et, d'autre part, d'accueillir les nouveaux territoires au sein de l'équipe expérimentale (Fonds et territoires habilités) pour qu'ils puissent, ainsi, contribuer rapidement à ses travaux. Des séances de travail spécifiques sont organisées pour l'accueil des nouveaux territoires.

Conforter l'organisation du Fonds pour réussir la 2^e étape expérimentale et préfigurer la 3^e étape

L'équipe du Fonds d'expérimentation se renforce et évolue pour passer à l'échelle de la deuxième phase expérimentale. L'organisation se territorialise pour répondre aux enjeux de l'année 2022 qui sera celle de l'entrée d'un grand nombre de nouveaux territoires au sein de l'équipe expérimentale. Il s'agit de permettre à l'équipe expérimentale dans son ensemble de faire coïncider les problématiques opérationnelles locales et nationales avec les objectifs de démonstration pour une troisième loi.

L'organisation repose sur les quatres grandes missions du Fonds :

- analyser la maturité des territoire à habiliter,
- suivre et appuyer les territoires expérimentaux,
- financer les emplois supplémentaires et contrôler l'utilisation des fonds publics,
- faire le bilan et l'évaluation de l'expérimentation.

LES ENJEUX À VENIR

Poursuivre les travaux de bilan et d'évaluation

Afin de guider les travaux et la réflexion sur le projet Territoires zéro chômeur de longue durée, le Fonds d'expérimentation s'est doté d'un cadre expérimental. Alors que la première expérimentation avait pour objectif de reconduire et d'améliorer les dispositions expérimentales grâce à une deuxième loi, la deuxième expérimentation fait face à un défi encore plus important : proposer les conditions de pérennisation du projet à l'échelle nationale.

La deuxième phase d'expérimentation voit ainsi la mise en place d'un écosystème d'évaluation et de recherche. Outre la mission de bilan confiée au Fonds d'expérimentation, une évaluation est confiée à un Conseil scientifique qui doit être nommé par le Ministère du Travail. L'association TZCLD a également entamé un travail d'animation et de stimulation de la recherche autour des effets externes du projet, afin de compléter les regards posés sur le projet.

Perspectives pour les CLE

Première priorité du Fonds d'expérimentation pour les CLE des territoires habilités: les remobiliser et les accompagner dans le pilotage territorial et le suivi local de l'expérimentation. Il s'agira également en 2022 d'intégrer le suivi de la sortie de la privation d'emploi hors EBE pour valoriser l'action collective du partenariat pour le droit à l'emploi. Enfin, le Fonds cherchera à conforter l'implication des CLE dans le pilotage national de l'expérimentation via leur participation au conseil d'administration du Fonds, leur mobilisation dans le processus d'habilitation de nouveaux territoires ou encore leur participation dans les différents groupes de travail de l'équipe expérimentale.

Perspectives pour les EBE

Les EBE sont des entreprises répondant aux obligations de droit commun. Pour y répondre, l'équipe expérimentale travaille à la création d'un socle commun de droits. Ce travail doit aboutir en 2022, pour permettre à toutes les EBE, ouvertes ou futures, de le mettre en œuvre. Avec l'augmentation du nombre d'EBE, il y a aussi, cette année, un enjeu de simplification du suivi de la production d'emplois supplémentaires et du modèle économique des entreprises. Cela passe par une automatisation de la collecte de données via un système d'informations qui utilisera les déclarations sociales nominatives (DSN) et fichiers d'exploitation comptable (FEC). Enfin, il s'agit pour les EBE de conforter la structuration de leur organisation managériale. Le financement de l'ensemble des emplois supplémentaires prévu par la 2º loi donnant aux entreprises les moyens de cette structuration (financement des ETP non issus de la privation d'emploi dans la limite de 10% des effectifs de l'EBE).

Siège social: 76 rue du Faubourg Saint-Denis 75010 Paris

> SIÈGE ADMINISTRATIF: 8 rue de Saint-Domingue 44200 Nantes

> > Tél. 02 85 52 49 56 contact@etcld.fr www.etcld.fr

