

Introduction

Ce document a pour objectif de rendre compte des échanges qui ont eu lieu en ateliers menés lors des premières rencontres territoriales qui ont réuni environ 190 personnes issues de 45 territoires expérimentaux. Il s'agit de tirer les enseignements pratiques de l'équipe expérimentale, des difficultés et des réponses qui sont apportées.

Table des matières

Introduction	1
Table des matières	1
La contribution effective des membres du CLE au service de l'exhaustivité territoriale	2
1. Mobilisation des acteurs au sein du comité local pour l'emploi	2
2. Modalités de mobilisation des acteurs du comité local pour l'emploi	5
3. Pilotage de la stratégie de suppression de la privation d'emploi par le CLE	6
L'accompagnement individuel et collectif avant et après embauche	7
1. Acteurs et outils de l'accompagnement individuel des personnes en amont de l'embauche et au sein des EBE	8
2. Spécificités de l'accompagnement individuel en EBE	10
3. L'accompagnement collectif des volontaires avant embauche	12
4. Organisation collective du travail EBE	13
Des sujets spécifiques abordés sur les territoires	15
Équipe projet et présidence du CLE : quelle coordination et complémentarité d'actions ?	15
Stabiliser une équipe de direction et d'encadrement	15
Construire la tarification en EBE - Quelles pratiques ?	16
Modéliser les activités en amont de leur prise en charge par l'EBE	16
Polyvalence et volontariat : quelle animation ? quelles modalités de planification ?	17

Le comité local pour l'emploi sert à piloter la mise en œuvre du droit à l'emploi qui vise l'atteinte de l'exhaustivité sur le territoire. Il est composé de tous les acteurs privés et publics permettant d'atteindre cet objectif. Le territoire a donc la responsabilité de rassembler toutes les personnes qui pourront agir sur divers leviers et notamment :

- le service public de l'emploi et l'État notamment pour appuyer la complémentarité avec les dispositifs nationaux ou locaux,
- les structures employeuses : EBE mais aussi les SIAE, EA, ESAT et autres entreprises du territoire pour faire coïncider l'offre et la demande de travail et accompagner la sortie de la privation d'emploi hors EBE,
- les acteurs de l'action sociale pour travailler sur l'identification et la mobilisation des personnes ainsi que la levée des obstacles à l'emploi,
- les structures et personnes mobilisées sur le droit à l'emploi : PPDE, associations locales, syndicats pour accompagner la mobilisation des personnes et rappeler l'importance de l'information continue,
- les politiques publiques liées à la formation ou au développement économique pour s'assurer d'un contexte favorable à la montée en compétences des personnes et aux développements de nouveaux emplois.

L'enjeu du territoire est donc de mettre en place et d'animer un comité local pour l'emploi qui soit :

- représentatif : composé de l'ensemble des parties prenantes liées au développement socio-économique du territoire
- actif : il s'agit d'un espace de débat et de rencontre où se discutent les principales modalités de mise en œuvre du projet (privation d'emploi, exhaustivité, complémentarité des activités des EBE ...)
- efficace : les sujets traités relèvent bien du pilotage de la stratégie de suppression de la privation d'emploi qui doit rester l'objectif central.

1. Mobilisation des acteurs au sein du comité local pour l'emploi

Il s'agit de s'assurer de la participation de toutes les parties prenantes au CLE afin de garantir que ce dernier est bien l'instance du droit à l'emploi.

En fonction des instances, des acteurs politiques ou techniques sont plus pertinents. Souvent, le CLE est plutôt l'instance politique et les groupes de travail mobilisent plutôt des technicien·nes même s'il est important de laisser ces instances ouvertes à tous types de parties prenantes. Il y a un enjeu à s'assurer qu'il y ait bien du dialogue au sein des structures qui sont représentées par plusieurs personnes avec des ambassadeurs du projet en interne.

1.1. Les entreprises

La représentation des entreprises est souvent complexe à assurer. Différentes instances et modalités de mobilisation peuvent aider à convaincre les entreprises à contribuer à l'action.

→ Quelques motifs justifiant l'intérêt pour le CLE de mobiliser des entreprises :

- contribution à l'atteinte de l'exhaustivité : l'intégration des chef·fes d'entreprise au sein d'une commission de suivi des PPDE peut changer leurs regards sur la privation d'emploi (et réciproquement)
- aider à identifier des activités et analyser la complémentarité / complémentarité avec l'offre existante sur le territoire
- apporter des compétences / conseils stratégiques, en mobilisant le mécénat de compétences

→ Quelques motifs justifiant l'intérêt pour les entreprises à rejoindre la démarche :

- Enrichir un projet de RSE
- Travailler collectivement autour de leurs problématiques de recrutement
- Trouver de nouveaux clients / valoriser leur image sur le territoire et auprès de la collectivité



→ Quelques conseils pour entrer en lien et entretenir la participation :

- Mobiliser très tôt dans le projet les entreprises pour créer une culture commune
- S'appuyer sur des chef.fes d'entreprises partageant les principes et valeurs du projet
- Adapter notre vocabulaire pour maintenir leur participation dans le temps
- Mettre en place des moments conviviaux et adaptés aux contraintes/habitudes des entreprises (format petit déjeuner)
- Organiser des portes ouvertes pendant les labos des travaux utiles avec temps dédiés aux échanges avec des entreprises
- Formaliser l'engagement des entreprises (charte, label) autour du projet
- Mobiliser les réseaux (type chambres consulaires, club d'entreprises, associations de commerçants, animateurs du développement économique territorial tels qu'ils existent dans certains EPCI ...).

1.2. Les SIAE

Plusieurs territoires évoquent des difficultés à interagir avec les structures de l'IAE qui se sentent parfois en concurrence sur les activités ou les recrutements. Pour autant, les SIAE sont des acteurs du droit à l'emploi et nous partageons l'objectif du droit à l'emploi. Cela justifie donc d'organiser la coopération avec ces acteurs, c'est un rôle majeur du CLE.

La représentation des SIAE est meilleure lorsque les CLE et équipes projet travaillent de manière très opérationnelle avec ces acteurs.



→ Quelques conseils pour entrer en lien et entretenir la participation :

- tisser des liens individuels avec les structures, les personnes et bien connaître leurs activités : il s'agit de tisser des liens notamment interpersonnels avec les CIP, la direction ... pour que la collaboration soit effective, opérationnelle
- les inviter à contribuer à la préfiguration de l'EBE (ex : portage salarial de la direction), porter l'EBE
- réaliser des orientations réciproques de publics privés durablement d'emploi
- faire coopérer économiquement l'EBE et les SIAE : c'est par la coopération opérationnelle que se révèle la complémentarité des actions
- favoriser leur participation à une commission complémentarité permet de les rassurer
- La DDETS, si elle est convaincue de la pertinence du projet, peut contribuer à l'établissement d'un dialogue de qualité avec les SIAE. Il en est de même avec les réseaux de l'IAE (Coorace, FAS, FEI, Chantier École, CNLRQ, Emmaüs ...).

1.3. Les acteurs de l'accompagnement socio-professionnel

La contribution de ces acteurs apparaît tout particulièrement nécessaire pour ce qui concerne notamment le suivi des parcours des personnes :

- information exhaustive des personnes potentiellement concernées par le projet
- suivi des personnes jusqu'à la sortie de la privation d'emploi
- accompagnement à l'identification de pistes d'emploi / formation

L'enjeu est de se réunir autour de sujets opérationnels pour ne pas perdre les acteurs en chemin, plutôt que de se réunir par principe.

Quelques territoires notent une difficulté à mobiliser la MDPH.

1.4. Service public de l'emploi

- la place de pôle emploi est importante dans les CLE, mais assez inégale d'un territoire à l'autre
- il doit partager la conviction que toutes les approches sont complémentaires pour aider à ce que la collaboration notamment IAE / TZCLD se fasse
- plusieurs territoires évoquent une mutualisation de l'instance CLE avec le SPIE

1.5. Les citoyen·nes

La participation des habitant·es se fait de plusieurs façons :

- les personnes privées durablement d'emploi sont d'abord des habitant·es dont la connaissance du territoire peut permettre de mobiliser d'autres personnes, d'identifier des besoins d'activités sur le territoire ...
- des salarié·es de l'EBE qui viennent porter la parole / l'expérience vécue dans l'EBE
- des citoyen·nes qui souhaitent s'engager pour lutter contre la privation d'emploi, pour développer leur territoire ...
- des structures formelles ou informelles comme les conseils des sages, des associations de quartier, des conseils citoyens ...



Il y a sur ce point un enjeu à définir clairement quelles sont les modalités de désignation de ces personnes (élection, volontariat...). Les personnes qui ne sont pas habituées à des réunions type "institutionnelles" doivent être accompagnées si l'on souhaite que leur participation soit réelle (préparation des réunions en amont, avec explication de l'ordre du jour, accompagnement à la prise de parole publique...).

1.6. Les associations et syndicats

Les territoires mentionnent le rôle pertinent mais également la présence inégale des organisations syndicales dans les CLE.

On note un effet levier des fédérations et délégations pour encourager la participation opérationnelle (ne pas hésiter à solliciter le Fonds pour mobiliser une OS non présente).

1.7. La collectivité

Au-delà de la présidence du CLE par le-la maire ou un-e adjoint·e, certains territoires mentionnent une implication très forte des élu·es locaux. Si leur présence est souvent un gage de l'implication de la commune, une sur-représentation peut apparaître bloquante pour développer un sentiment de co-responsabilité du projet pour le reste des acteurs du CLE. A contrario, une sous-représentation de la collectivité met en difficulté le consensus, le travail des équipes projet, la coopération avec l'EBE ... Un savant équilibre à trouver.

Selon les territoires, la participation de l'échelle "supra" (EPCI) est plus ou moins conséquente. On la constate plus forte lorsque d'autres collectivités de l'EPCI sont engagées dans le projet.

2. Modalités de mobilisation des acteurs du comité local pour l'emploi

Le comité local pour l'emploi a un rôle d'animation, de communication, de contrôle et de régulation : il définit une stratégie d'atteinte de l'exhaustivité sur les territoires et doit pour cela se réunir régulièrement et échanger sans filtre, en confiance, pour être efficace.

2.1. Modalités de rencontre et d'animation

La régularité de la rencontre apparaît comme primordiale. La pratique varie entre les territoires, d'un rythme trimestriel à 6 ou 8 rencontres annuelles. Néanmoins, les territoires qui sont engagés depuis longtemps évoquent une difficulté à maintenir le rythme des CLE et la participation des acteurs.

Les territoires engagent à formaliser le cadre de rencontre :



- rendre compte des décisions prises en CLE pour "faire mémoire" et informer les autres acteurs
- rendre compte des travaux des commissions
- établir des modalités de fonctionnement (règlement intérieur) : les règles de fonctionnement du collectif doivent être claires (où sont prises les décisions, comment on travaille ensemble ...)
- coordonner et animer l'action du CLE par l'équipe projet (préparation des rencontres, supports)

Les échanges sont facilités lorsque l'information descendante est limitée :

- associer information et co-construction en proposant des ateliers : il s'agit de mettre les acteurs en position de travail et avoir des choses à construire ensemble.
- encourager la convivialité et l'inter-connaissance pour mieux travailler ensemble

2.2. Place et posture de la présidence

Un portage politique fort favorise le lancement de l'expérimentation.

La posture de la (co)présidence influe sur l'ambiance et le dynamisme de la participation des membres du CLE. Elle entretient le consensus et fait contribuer les partenaires en animant le débat. Cela suppose de maîtriser l'ensemble des sujets abordés.

Une relation de confiance entre les présidences du CLE et de l'EBE permet d'entraîner les membres du CLE dans une posture d'appui et de co-construction.

2.3. Des groupes de travail opérationnels

La majorité des territoires se dote d'instances de travail (commissions / groupes de travail / comités opérationnels ...) se réunissant entre les comités locaux, pour avancer opérationnellement sur diverses dimensions du projet. Ces instances sont souvent composées de techniciens :

- développement des travaux utiles : activités / complémentarité / vigilance
- emploi des personnes : éligibilité / mobilisation / compétences des personnes
- information sur le projet : communication / mobilisation des acteurs
- évaluation / mémoire

Un territoire a mis en place une commission spécifique à la sortie de la privation d'emploi hors EBE.

Ces commissions sont rarement des instances de décisions : soit elles appliquent les règles de complémentarité des activités ou d'éligibilité des personnes telles que définies par le CLE, soit elles

préparent les décisions qui sont ensuite entérinées par le CLE. Dans tous les cas, le CLE fixe le cadre et est garant des décisions spécifiques qui doivent être prises (cas litigieux notamment).

2.4. Des relations partenariales privilégiées

La participation des acteurs du CLE évolue avec le temps. Parmi les situations questionnantes, voire bloquantes, on peut citer :

- des membres parfois peu investis car venus par intérêt ou inquiétude : il s'agit de les mobiliser de façon à ce que chaque partie prenante ait quelque chose à gagner à contribuer au projet.
- des bénévoles / citoyen·nes dont la place est requestionnée au moment du travail technique sur la candidature et avec l'habilitation : il y a un enjeu à mobiliser les personnes autour de leurs savoir-faire et connaissances. Des citoyen·nes engagé·es autour du projet seront une aide intéressante pour communiquer sur le projet, identifier les personnes potentiellement concernées et les activités dont le territoire a besoin.

Bonnes pratiques

Globalement, quelques facteurs de succès dans la mobilisation individuelle sont identifiés :

- proposer plusieurs formes d'engagement dans le projet : participation au CLE, à des instances techniques / groupes de travail, collaborer avec l'EBE, proposer une expertise sur un domaine précis, relayer la communication sur le projet, contribuer à l'animation du CLE, porter des sujets spécifiques, voire des groupes de travail ...
- les partenaires du CLE doivent avoir du temps dédié pour le projet (notamment les acteurs du service public de l'emploi). Les équipes projet peuvent intervenir chez les partenaires pour former leurs équipes aux principes de l'expérimentation.
- s'adapter aux acteurs et à leurs besoins : chacun doit trouver un intérêt à la participation de sa structure pour se mobiliser de façon régulière et constructive. Il est nécessaire de montrer aux membres du CLE leur intérêt à participer au CLE, en quoi cela contribue à leur propres missions. Aussi, il s'agit de s'intéresser à leurs problématiques qui vont dans le sens du droit à l'emploi.
- une pédagogie est nécessaire pour permettre l'appropriation du projet notamment sur l'exhaustivité et montrer que le projet dépasse les embauches en EBE.
- la mobilisation des partenaires s'entretient dans le temps et il est souvent pertinent de se rencontrer individuellement pour faire le point sur la contribution de chacun·e au projet.

3. Pilotage de la stratégie de suppression de la privation d'emploi par le CLE

Le CLE a une fonction d'animation pour alimenter et faire dialoguer les parties prenantes. Il doit être au plus proche des réalités locales et fait la fonction d'arbitre si nécessaire.

3.1. Organisation des sujets d'échanges

Bonnes pratiques

Les ordres du jour des CLE apparaissent plus pertinents s'ils sont pensés autour de l'objectif principal d'exhaustivité, dans une logique d'"entonnoir" :

1. État des lieux de l'emploi par les acteurs du territoire (chiffres des partenaires comme des indicateurs de contexte DELD, BRSA, Mission locale, ...)
2. Information sur l'information et la mobilisation des PPDE (outil suivi volontaires Notrexp)
3. Actualités des groupes de travail (activités nouvelles, consensus local ...)
4. Actualités de l'EBE. Les structures employeuses locales et notamment les SIAE, EA ... peuvent aussi être amenées à parler de leurs propres actualités et de leurs propositions d'emploi de la même façon que cela se pratique pour les EBE.

Il s'agit de faire culture commune sur la privation d'emploi en rappelant régulièrement l'objectif de faire le droit à l'emploi. L'EBE étant l'un des outils d'appui à la sortie de la privation d'emploi, l'entrée première des CLE ne peut être l'EBE.

3.2. Sujets récurrents abordés dans les comités locaux

Certains sujets apparaissent plus fréquemment que d'autres et provoquent plus de débats. Parmi ceux-ci, on peut mentionner :

- la non-concurrence et la territorialité des activités
- le périmètre d'embauche et l'éligibilité des personnes
- l'accompagnement des personnes avec une vigilance sur l'anonymisation des profils.
- la place et l'accompagnement de publics spécifiques dans le projet : les jeunes, les personnes en situation de handicap, ...
- l'évaluation : elle est pensée à 2 échelles :
 - nationale : avec le renseignement des outils de suivi de l'expérimentation du fonds (SI CLE / SI EBE)
 - locale : sur des sujets sur lesquels le CLE souhaite avoir un éclairage (la santé des PPDE et salarié-es de l'EBE, l'utilité sociale des activités ...). Sur ce point, l'Observatoire de TZCLD est un appui.

La question des sorties de la privation d'emploi hors EBE est peu traitée bien que les équipes projet et les présidences de CLE aient conscience de l'intérêt du sujet. Travailler avec le service public de l'emploi sur les métiers en pénurie pour les PPDE peut contribuer à la dynamisation de sa participation au projet.

ETCLD rappelle que l'enjeu principal de l'expérimentation est la question du droit à l'emploi et que les débats doivent contribuer à cela. La « non-concurrence » ne s'applique que dans l'idée de ne pas détruire des emplois existants. Si la destruction d'emplois existants n'est pas un risque, la remise en question de l'activité n'apparaît pas nécessaire.

3.3. Contribution des EBE

On note souvent une posture attentiste des CLE vis-à-vis de l'EBE dont l'ensemble des pratiques sont questionnées voire remises en question.

Pour faciliter, l'interaction CLE / EBE, les territoires précisent que :

- la principale fonction des CLE est d'informer et mobiliser les personnes privées d'emploi pour permettre leur sortie de la privation d'emploi
- Le CLE dispose d'une fonction d'appui au développement d'activités. Il peut détecter des besoins et opportunités de développement d'activités.
- Il accompagne la mise en lien entre l'EBE et l'écosystème local.
- La contribution efficace des entreprises se fait plutôt via le développement de coopérations économiques avec les EBE.
- Les EBE sont souvent associées à la définition des ordres du jour pour la partie qui les concerne.

L'accompagnement individuel et collectif avant et après embauche

La vocation de l'expérimentation TZCLD est de garantir le droit à l'emploi dans et hors EBE. Cela passe par la rencontre des personnes qui sert à préciser la nature du besoin en emplois sur le territoire :

- combien de personnes sont concernées,
- quelles sont les compétences mobilisables ou développables qui permettront d'accéder à un emploi.

Cette connaissance des personnes permettra d'identifier les possibilités d'emploi :

- quel est l'emploi le plus adapté à la situation de la personne ?
- quels sont les freins périphériques à lever pour garantir l'accès à cet emploi ?
- quelles sont les conditions d'emploi particulières (horaires spécifiques, localisation, poste de travail adapté à un handicap ...) pour permettre un accès et un maintien dans l'emploi ?

Les personnes qui se voient proposer un emploi en EBE accèdent à un contrat de travail de droit commun. Elles sont embauchées dans une entreprise appliquant le code du travail et mettant en place un encadrement et un éco-système permettant la réalisation de leurs missions.

Les EBE sont garantes du respect du droit du travail, elles assurent leur responsabilité employeur : donner suffisamment de travail aux salarié-es pour leur permettre de réaliser leur contrat de travail, protéger les salarié-es et le collectif de travail, permettre la montée en compétences, assurer la pérennité de l'entreprise...

La spécificité pour une EBE réside dans l'embauche sans sélection des personnes présentées par le CLE, l'adaptation de l'emploi à la situation des salarié-es, l'accompagnement des souhaits de sortie des salarié-es.

Comme dans toute entreprise, les salarié-es ont également des droits et des devoirs et le non-respect de ses devoirs peut entraîner des sanctions qui ne sont pas incompatibles avec l'esprit du projet.

1. Acteurs et outils de l'accompagnement individuel des personnes en amont de l'embauche et au sein des EBE

1.1 Besoins d'accompagnement

Ils sont de deux natures :

- l'appui à la sortie de la privation d'emploi ou au maintien dans l'emploi : besoins de formation, de techniques de recherche d'emploi, de réseau, d'identification des offres d'emploi ...
- l'appui à la levée d'obstacles périphériques à l'emploi : problèmes de santé (addictions, troubles psychiatriques ...), démarches administratives à réaliser, problèmes de gestion de budget, accès au logement...

Tout l'enjeu est de mobiliser les ressources locales qui permettront de surmonter ces obstacles, sans se substituer aux professionnel·les compétent·es.

1.2 Fonctions de l'équipe projet

→ Mobiliser les acteurs locaux



- Le CLE, en tant qu'instance d'animation du consensus local sur le droit à l'emploi, est composé d'une diversité de parties prenantes dont la mobilisation est de la responsabilité de la présidence du CLE et de son équipe projet.
- Il associe tous les acteurs (notamment structures employeuses, département, Pôle Emploi...) pour déterminer une stratégie de parcours continu pour les volontaires.
- L'équipe projet rencontre régulièrement des acteurs de l'accompagnement socio-professionnel, SIAE, associations d'accompagnement dans l'emploi. Elle peut être facilitatrice mais ne se substitue pas aux acteurs sociaux.
- Faire le point régulièrement avec les partenaires permet de s'assurer du maintien de la coopération autour du projet.
- Le CLE permet de lever des leviers pour accéder à des acteurs parfois absents sur le territoire (notamment sur l'accompagnement santé).

→ S'assurer de la connaissance et du suivi des personnes volontaires



Bonnes pratiques

- Lorsqu'il n'existe pas d'instances locales d'animation des acteurs de l'accompagnement socio-professionnel, le comité local est garant de l'identification d'une personne référente pour chaque personne volontaire pour faire valoir son droit à l'emploi.
- L'équipe projet doit disposer d'une bonne connaissance des compétences et capacités des personnes pour mieux les orienter vers des solutions d'emploi. Par exemple, montrer que la liste de volontaires est un vivier de compétences permet de promouvoir le projet auprès d'employeurs locaux.
- Plusieurs territoires évoquent des situations de personnes entretenant un rapport difficile avec le SPE / une perte de confiance dans les institutions publiques. L'équipe projet facilite l'accès aux partenaires sociaux et joue souvent le rôle de tiers de confiance. Il y a un intérêt à travailler sur la confiance institutionnelle.
- Le parcours d'accompagnement peut être accompagné d'engagements réciproques (ex : proposition de formation).
- Dans certains territoires, le CLE est associé aux réflexions sur l'accompagnement social des personnes en situation d'emploi en EBE surtout lorsqu'il s'agit de faire le lien avec les structures mobilisées au sein du CLE.

1.3 Outils et pratiques d'information et d'accompagnement par les équipes projet

→ Fonctions de l'équipe projet sur l'information des personnes

- Voir la note sur l'information des personnes [ici](#)
- Les échanges entre territoires ont particulièrement mis en avant l'intérêt des permanences régulières / temps hebdomadaires d'accueil des personnes et la diffusion d'un livret d'accueil TZCLD permettant l'acculturation au projet.
- Il s'agit de donner la possibilité aux personnes potentiellement concernées d'avoir accès à une information claire. Cette fonction est souvent confiée à l'équipe projet.

→ Outils et pratiques d'accompagnement



Bonnes pratiques

- L'entretien individuel est l'occasion de dresser un profil du volontaire (compétences, expériences, problématiques personnelles ...) qui peut être ensuite présenté aux partenaires de l'accompagnement socio-professionnel et aux structures employeuses.
- Les liens avec l'IAE : de nombreux territoires évoquent les liens faits avec l'IAE. Voir la [note](#) sur les liens IAE / TZCLD.

→ Ces liens permettent notamment de diffuser l'information en faisant le relais en fin de parcours IAE vers la mobilisation TZCLD, et réciproquement d'orienter des personnes volontaires vers un parcours en SIAE si cela est plus pertinent. Dans tous les cas, une concertation régulière sur les parcours proposés apparaît comme nécessaire.

- La mobilisation de dispositifs existants d'accompagnement renforcé et de formation, par exemple : partenariats avec FACE ou École de la 2e chance pour des actions de coaching, formations / remise à niveau (les Régions ont souvent des dispositifs de remobilisation / d'aide à l'identification du projet professionnel / de remise à niveau tout à fait adaptés aux besoins des personnes).
- La mobilisation d'outils de préparation à l'embauche : POEI / PMSMP / Périodes d'immersion en EBE
- La transmission d'offres d'emploi notamment lorsque des liens ont été mis en place avec des structures employeuses du territoire.

1.4 Acteurs de l'accompagnement

L'accompagnement socio-professionnel relève d'un savoir-faire particulier qui suppose une posture et des compétences spécifiques. L'enjeu pour l'équipe projet notamment est de mettre en relation les personnes avec les interlocuteurs qui répondront le mieux à leur problématique. Les points ci-dessous ne présentent pas l'exhaustivité des acteurs mobilisés ou mobilisables. Il s'agit de points qui ont été particulièrement abordés lors des discussions.

- Plusieurs territoires évoquent un manque d'acteurs du SPE et de l'accompagnement social pour intervenir auprès des publics sur des problématiques sociales / santé ou emploi, ainsi qu'un manque de moyens chez ses acteurs
 - Dans certains territoires, un réseau de bénévoles est mobilisé pour recréer un rapport de confiance différent de positionnements plus institutionnels. Ils jouent le rôle de tiers de confiance. Des associations bénévoles telles que SNC sont parfois des relais pour un accompagnement renforcé si la personne ne dispose pas d'accompagnement par un professionnel.
 - En EBE (et ailleurs !), la médecine du travail est une alliée / un conseil incontournable qu'il s'agit de mobiliser régulièrement, en amont d'éventuelles difficultés.
 - Plusieurs équipes projets ont mis en place des fiches relais avec les partenaires afin de faciliter la passation d'informations lors de l'orientation de personnes.
- Quelques territoires pratiquent des entretiens individuels en binôme professionnel emploi (PE, ML, conseiller-es RSA ...) + équipe projet.
- Les centres sociaux municipaux ou les CMS sont fortement mobilisés dans l'identification et l'accompagnement des personnes. Ils sont des lieux particulièrement ancrés dans les territoires sur lesquels il est toujours pertinent de s'appuyer.



Bonnes pratiques

2. Spécificités de l'accompagnement individuel en EBE

2.1 La question de l'accompagnement social par la direction

- Les fonctions de DRH / direction se font parfois déborder par les demandes individuelles d'accompagnement social, de problématiques personnelles. L'EBE est une entreprise de droit commun. Les besoins de ce type doivent être traités par les partenaires compétents (accès aux droits ...). Les EBE évoquent néanmoins des difficultés de temporalité : les travailleurs sociaux ne sont pas toujours disponibles rapidement. Globalement les problématiques sociales / juridiques / personnelles gênent le travail des salarié-es, leur présence en EBE et concernent donc la direction.
- Plusieurs directions d'EBE évoquent leur intervention sur ce registre. La question de la répartition entre accompagnement social (qui relève des opérateurs de l'accompagnement existants) et l'accompagnement professionnel (qui relève de l'employeur) est souvent évoquée. Ainsi, la compatibilité pour les équipes de direction de l'accompagnement social et de la fonction d'encadrement hiérarchique a été souvent débattue dans les ateliers. Elle pose notamment 3 problèmes :
 - la confusion des genres : comment installer une ambiance de travail où les salarié-es prennent bien conscience des règles de fonctionnement de l'entreprise, de leurs droits et devoirs lorsque l'accompagnement qui leur est proposé par une même direction oscille entre un appui à des problématiques personnelles et des directives opérationnelles liées à la pratique professionnelle ?
 - le conflit de loyauté : comment diriger une équipe et parfois poser des sanctions délicates lorsque l'on est imprégné de leurs difficultés personnelles ?
 - l'autonomisation des personnes : en proposant aux salarié-es un travail adapté à leurs compétences et à leurs éventuelles difficultés, l'EBE installe un cadre de sécurité qui contribue à la (re)prise de confiance des personnes. Traiter en interne les problématiques sociales des personnes n'incite pas à leur autonomisation et crée potentiellement une forme de dépendance qui ne les aide pas à sortir durablement de leurs difficultés.

→ Il est donc important de faire la part des choses entre ce qui relève de l'accompagnement social et ce qui relève de l'accompagnement professionnel.

2.2 Pratiques et acteurs de l'accompagnement social

Bonnes pratiques

- La détection, voire l'accompagnement des salarié-es est souvent réalisée par l'encadrement intermédiaire
 - Orientation vers acteurs locaux avec parfois accompagnement par la direction lorsque la personne rencontre des difficultés à se mobiliser vers un accompagnement extérieur
 - L'accompagnement au sein de l'entreprise, par le recrutement d'un travailleur social ou des permanences à proximité du lieu de travail a un impact intéressant sur la présence et le maintien dans l'emploi.
- On note aussi des fonctions de coordination sociale au sein de l'EBE qui échangent avec les salarié-es sur des temps notamment informels et propose des RDV aux salarié-es. C'est une fonction de facilitation qui ne se substitue pas au droit commun.
 - Appui par une fonction de médiateur qui aide les salarié-es à faire le lien avec les partenaires extérieurs et propose de la médiation de conflits entre salarié-es.
 - Cette fonction de facilitateur peut aider le quotidien de tou-tes : salarié-es et direction. Elle permet de lever des freins personnels ou professionnels, de pacifier des relations entre personnes. Le facilitateur peut proposer des temps réguliers de rencontres en groupes et proposer des groupes de travail thématiques avec les salarié-es.
 - Lorsque cela est possible, il est intéressant de travailler sur la montée en compétences de salarié-es en interne, qui sont parfois bien placés pour aider en tant que pairs (problématiques similaires vécues). Il est possible de faire intervenir cette forme d'entraide mais cela ne peut pas s'appliquer dans tous les domaines.
 - Quelques pratiques de permanences dans les locaux des EBE ou d'accès privilégié à différents acteurs hors les murs : quelques EBE mobilisent un-e CIP (bénévole ou pas), des psychologues ...

2.3 Pratiques d'accompagnement professionnel en EBE

Bonnes pratiques

- Il s'agit d'appuyer la prise de fonction et la montée en compétences des salarié-es. Une compétence de gestion RH est régulièrement mobilisée, avec une visée d'appui individuel. Cette fonction est différemment mise en œuvre en fonction de la taille et de la nature de l'EBE et de l'ancienneté du territoire habilité (lien avec l'atteinte de l'exhaustivité).
- La montée en compétences est régulièrement permise par des périodes d'essai / tests en entreprise via l'EBE. Sur plusieurs territoires, Pôle Emploi accepte la mise en œuvre de PMSMP pour que des salarié-es en EBE puissent découvrir d'autres environnements de travail.
- Certaines EBE proposent des permanences de CIP au sein de l'EBE, sur volontariat des salarié-es
- Par ailleurs, il faut dissocier la question de l'accompagnement spécifique des coordinateur-trices d'activités où il s'agit plus de travailler sur de l'analyse de pratiques. Certaines EBE font appel à leurs partenaires pour un soutien aux coordinateurs et à la direction. Par exemple, il existe aussi une formation "premiers secours en santé mentale" qui peut être proposée aux coordinateurs / à l'encadrement intermédiaire / à la direction.

2.4 Contribution de l'équipe projet / du CLE à l'accompagnement socio-professionnel

Bonnes pratiques

- Il y a un enjeu global à assurer une continuité de l'accompagnement depuis le statut de PPDE à l'intégration en EBE et hors EBE.
- Sur plusieurs territoires, on note un maintien de l'accompagnement de la mission locale ou du conseil départemental après l'embauche pendant plusieurs mois
- Sur certains territoires, l'équipe projet est présente dans locaux EBE, permettant le partage d'informations (attention à la confusion TZCLD = Emploi en EBE uniquement)
- Coopérations équipe projet / RH EBE sur le suivi post embauche
- Problèmes sociaux, économiques, santé : l'équipe projet peut intervenir pour accompagner un-e salarié-e, en accord avec l'EBE. Cela peut aider par exemple à accompagner les personnes souffrant de problématiques psychiatriques s'il s'agit de mettre en relation la personne avec un interlocuteur local.

3. L'accompagnement collectif des volontaires avant embauche

3.1 À quoi sert l'accompagnement collectif ?

- Appuyer les personnes dans leur dynamique d'accès à l'emploi
- Accompagner la sortie de l'isolement
- Aborder des problématiques individuelles sans les personnaliser
- Se préparer au collectif de travail dans l'EBE ou ailleurs
- Mobiliser l'expertise d'habitant-es PPDE sur les besoins du territoire pour co-construire des activités
- Contribuer à l'acculturation des personnes sur le fonctionnement de l'expérimentation
- Contribuer à la reprise de confiance des personnes mobilisées
- Détecter des obstacles individuels qui se révèlent plus facilement en collectif (posture, problématiques de santé, capacité à travailler en collectif ...)

... pour faciliter la sortie de la privation d'emploi.

3.2 Pratiques d'accompagnement collectif

Bonnes pratiques

Certaines de ces pratiques sont proposées en amont de l'embauche, et parfois après l'embauche, au sein de l'EBE.

- Information des personnes : réunions collectives de présentation du projet avec un focus sur le droit à l'emploi au-delà de l'EBE.
- Maintien de la mobilisation : temps conviviaux pour appuyer la sortie de l'isolement, accueils café avec des acteurs du territoire (CAF, SIAE ...), ateliers sur la préparation d'événements (grève du chômage, Labo des travaux utiles)
- Connaissance du territoire : Rallye TZCLD pour aller à la rencontre des différents acteurs socio-économiques du territoire
- Développement d'activités : ateliers collectifs permettant d'exprimer des souhaits d'activités et de les préfigurer
- Identification des freins périphériques : outils d'autodiagnostic sur la mobilité, la santé ... Ateliers collectifs d'échanges avec la CAF, le conseil départemental, le CCAS, la Maison France Services pour informer les personnes de leurs droits.
- Appui à la sortie de la privation d'emploi hors EBE : ateliers de retour à l'emploi menés par des SIAE locales, groupes de PPDE dédiés uniquement à l'accompagnement à la sortie de la privation d'emploi hors EBE, ateliers avec des structures employeuses (SIAE, entreprises locales ...) pour organiser la rencontre entre l'offre et la demande d'emploi
- Préparation à l'embauche : formations métier (SST, immersions métier, formations techniques de base du futur métier) et formations sur l'environnement de travail (gestion du conflit). Certaines formations peuvent être proposées en [POEC](#).

3.3 Difficultés rencontrées dans l'accompagnement collectif

- On constate que les objectifs des groupes de travail ne sont pas les mêmes avant et après l'habilitation. Il s'agit donc d'anticiper leur transition et d'être au clair sur ce point au sein de l'équipe projet, de l'EBE et auprès des volontaires et salarié-es. Cela suppose d'avoir une stratégie claire et cohérente sur les modalités de mobilisation des volontaires (quels objectifs ? quelles finalités ?)
- La transition avant / après habilitation révèle des décalages entre générations de salarié-es qui n'auront pas contribué au projet de la même façon. Cela s'anticipe auprès des générations plus anciennes qui peuvent avoir une fonction de tutorat au sein de l'EBE ou parfois en amont de l'embauche (transmission de l'histoire du projet, présentation des codes de fonctionnement de l'EBE ...)
- Il y a une nécessité de rappeler régulièrement les objectifs de la mobilisation des personnes. Avant tout, il s'agit d'appuyer les personnes à sortir de la privation d'emploi. On constate souvent un décalage important entre la projection des personnes sur le projet / le fonctionnement de l'EBE et la réalité, notamment sur la nature de leur futur emploi et de leur contribution à l'organisation et à la décision en EBE. La vocation de l'expérimentation est d'abord de proposer un emploi à toutes les personnes qui en sont dépourvues. L'EBE propose un cadre de travail bienveillant mais ne s'engage pas à associer les salarié-es à toutes les décisions organisationnelles ou stratégiques.
- Les actions collectives peuvent être énergivores et chronophages. Néanmoins elles font souvent partie de la stratégie de mobilisation des volontaires et supposent d'être anticipées.

3.4 Pistes de travail / Bonnes pratiques pour lever certaines difficultés



Bonnes pratiques

- Des aller / retour réguliers entre l'équipe projet et la direction de l'EBE permettent notamment de se mettre d'accord sur des éléments de discours à tenir pour préparer au mieux les futur-es salarié-es de l'EBE au cadre de travail qui leur sera proposé.
 - L'anticipation du changement de cap avant / après habilitation permet d'anticiper des conflits entre salarié-es de l'EBE
 - La participation de structures locales, qu'elles soient associatives ou institutionnelles, permet de contribuer à la mobilisation des personnes, sans augmenter la taille ou le budget de l'équipe projet.

4. Organisation collective du travail EBE

4.1 Fonctions et profils d'encadrement



Bonnes pratiques

- Des fonctions de coordinateur d'activité pour encadrer un pôle (fonction hiérarchique) et de référent technique pour diffuser les savoir-faire (fonction transmission métier).
 - Plusieurs configurations existent parmi lesquelles :
 - responsables ateliers / référents activités (métier, issus de la PDE) + animateurs ou coordinateurs par pôle avec lien hiérarchique (non issus de la PDE). Les référents techniques ne sont pas chargés du développement mais de la transmission et de la planification.
 - une direction adjointe opérationnelle et des facilitateurs techniques sans liens hiérarchiques
- Le poste de référent peut être occupé par un recrutement non issu de la PDE ou par la montée en compétences d'un-e salarié-e issu-e de la privation d'emploi (moins fréquent). Il est souvent accompagné d'une rémunération revalorisée (équivalent coordinateur SYNESI), ce qui semble nécessaire pour reconnaître la prise de responsabilité.
- Des profils :
 - Recrutement externe majoritairement pratiqué, la promotion interne a peu porté ses fruits
 - On cherche une adhésion au projet

- Compétences et expériences d'encadrement + que compétences techniques / compétences sur l'organisation du travail avec vigilance sur la qualité du travail produit
- Accompagnement APEC sur la définition de fiches de poste

4.2 Pratiques d'encadrement



- Intégration des nouveaux salariés :
 - des temps d'information, avant l'embauche, pour comprendre par exemple le modèle économique de l'EBE.
 - 1 salarié de l'EBE qui présente l'historique de l'expérimentation
 - Séminaire d'intégration avec valeurs, historique local et national de l'expérimentation, apports théoriques et pratiques (mise en situation)
 - Comité d'accueil avec 5 nouveaux / 5 anciens : comment présenter l'EBE, présentation des process internes ... Certaines questions sont abordées avant l'embauche et d'autres plutôt après car elles diffèrent avec la prise de poste.
- Formation dès l'embauche sur des sujets liés aux impacts personnels de la reprise d'emploi (organisation personnelle, droits et allocations ...)
- Animation de l'équipe salariée :
 - des réunions hebdomadaires par pôles d'activités
 - des réunions plénières tous les mois avec présentation des actions du CSE, du CLE et actualités de l'EBE
 - des réunions de soutien une fois par semaine (pépites, points faibles, questions des salarié-es)
 - des réunions de lancement chaque début de semaine / chaque jour pour lancer l'activité
 - un responsable d'atelier tournant
 - des formations sur les qualités relationnelles en EBE
 - une réflexion sur les indicateurs de qualité de vie au travail

4.3 Difficultés rencontrées

- Différence de vision managériale entre la direction et la gouvernance de l'EBE
- Lors d'une promotion interne : difficile acceptation de la part des salariés à prendre des responsabilités, crainte d'être perçu différemment par ses collègues, peur de perdre leur confiance du fait de sa position hiérarchique
- Auto proclamation de certains premiers salariés comme "chefs"
- La question de l'accompagnement est essentielle pour permettre aux salariés de monter en compétences sur des sujets (organisation), de se rassurer quant à des expériences managériales vécues précédemment
- Trouver des profils alliant compétences techniques et managériales semble difficile

4.4 Outils / Bonnes pratiques

- Des outils :
 - [Référentiel management inclusif](#)
 - Formation pour l'encadrement intermédiaire : besoin d'une formation complémentaire à celle d'encadrant technique d'insertion
 - Un référent pour une équipe de 10 -15 salariés
 - Accompagnement externe sur organisation par pôles selon les rôles, gouvernance cellulaire de la direction
 - Définition de la culture d'entreprise / managériale à mettre en débat avec les parties prenantes (direction, gouvernance)



- Accompagner la prise de responsabilité progressive via le recours à la formation, la mise en place de binômes technique/coordonateur, la reconnaissance des compétences via VAE, CQP, AFEST
- Les entretiens professionnels sont à mener par les N+1 outillés d'une grille.
- Afin de partager l'organisation, la mise en place de fiches de postes claires (recours aux emplois repères coordinateur/référent technique), d'entretiens, de temps de coordination et de consultation des salariés sont nécessaires
- En cas de recrutement à l'extérieur, le recueil des besoins de la gouvernance, la direction et des salariés peut être une bonne pratique

Des sujets spécifiques abordés sur les territoires

Équipe projet et présidence du CLE : quelle coordination et complémentarité d'actions ?

Principaux éléments à retenir de l'échange :

- Délégation des commissions : décisionnaires ? quel type de décisions ?
- Délégation claire et de proximité pour la présidence du CLE
- Le cas échéant, intérêt instance technique et politique et les dissocier
- Instance de pilotage opérationnel : cercle restreint équipe technique et politique
- Modalités de décisions claires
- Projet CLE vs projet communal = Co-responsabilité
- Problématique de la « multi casquette » lorsque les élu-es ont plusieurs mandats ; les enjeux peuvent dépasser ceux du CLE
- Nécessité d'être clair quand c'est une association qui anime le CLE (exemple : une convention qui clarifie les rôles)
- L'équipe projet garantit l'apport d'éléments techniques au CLE et présidence CLE pour la prise de décisions

Stabiliser une équipe de direction et d'encadrement

→ Stabilisation des équipes

- La question du turn-over de l'équipe de direction se pose différemment entre la 1ère expérimentation et la 2e étape. En effet, si le turn over est toujours un constat, le financement des emplois des personnes non issues de la privation d'emploi permet de réduire son impact.
- La survenue de ce turn over amène les territoires à analyser les raisons, remettre en question le processus de recrutement (clarté de la fiche de poste, transparence sur le contenu du poste, etc), d'accueil du nouveau salarié.
- Un des moyens de sécuriser l'organisation de l'EBE est de renforcer son encadrement intermédiaire. 1 directeur.ice ne peut pas tout endosser (direction, suivi des activités, RH)
- La force d'un collectif de travail engagé depuis longtemps dans le projet peut éviter la survenue de mouvements dans l'équipe d'encadrement, ainsi que l'embauche le plus tôt possible de l'équipe d'encadrement pour associer tout le monde au projet.
- Globalement, l'ensemble des EBE s'accorde à dire qu'il faut accepter d'investir sur les fonctions RH.
- La compréhension de l'écosystème TZCLD semble aussi nécessaire à la stabilisation des équipes, cela peut passer par la formation de direction proposée par TZCLD.

→ Taille critique des EBE

- Concevoir la gestion d'unités au sein d'une même EBE pour mieux travailler en équipe
- L'éclatement des sites d'activités pose des défis en termes de cohésion d'équipes et d'organisation de l'encadrement

→ Articulation direction / gouvernance EBE

- La constitution du CA de l'EBE revêt des enjeux. Certains territoires peinent à recruter, d'autres font état de la porosité / redondance qu'il peut exister entre les membres du CLE et le CA de l'EBE.
- La définition des rôles et responsabilités de chacun est nécessaire. Certaines EBE se font accompagner par un tiers pour cela.
- Le CA doit constituer un unique interlocuteur pour la direction (pas autant d'interlocuteurs que d'administrateurs).
- Enfin la question de l'articulation CLE/EBE est essentielle. Un groupe composé de la présidence du CLE, de l'EBE, de la direction EBE, du/de la chef-fe de projet se réunissant régulièrement peut permettre d'anticiper certaines situations problématiques.

Construire la tarification en EBE - Quelles pratiques ?

- Approche liée à la propension à payer qui se fait en fonction des moyens de la personne ou structure
- Flexibilité des tarifs entre 8 et 17 € de l'heure. Questions sur l'intégration de la CDE : à partir de quand parle t'on de dumping ?
- Le prix "fort" s'applique lorsque personne ne propose le service sur le territoire
- Faut-il construire une uniformisation des tarifications des EBE ?
- Construction d'activités en miroir pour équilibrer le modèle économique (certaines activités + rentables que d'autres) et recourir à un tiers payeur pour les activités moins rentables notamment lorsque l'EBE propose un tarif adapté aux ressources des personnes (ex : mobilité)
- Quand mettre le CLE dans la boucle pour la tarification ? Une grille de tarification co-construite selon la nature de la mission validée en CLE / validation en amont par le CLE puis étude de marché par l'entreprise / conditions tarifaires parfois fixées par le CLE (conditionne la complémentarité).
- Question sur la fiscalisation / l'assujettissement à la TVA (cadre juridique [ici](#))
- question de la mobilisation de tiers payeurs pour les activités solidaires sous condition de ressource?

Rappel : toutes les informations sur la taxe sur les salaires [ici](#)

Modéliser les activités en amont de leur prise en charge par l'EBE

Il s'agit pour le CLE et l'EBE de concevoir des activités adaptées aux salarié·es.

- Missions réalisées par le CLE :
 - Réalisation d'enquêtes auprès des habitant·es, entreprises ... pour connaître les besoins
 - Visites apprenantes pour embarquer les entreprises. Pour travailler avec les grandes entreprises, il s'agit d'identifier au préalable un interlocuteur privilégié avec qui on travaillera à l'identification du besoin (ex : conciergerie seniors → enquête, test de services identifiés en amont puis pérennisation)
 - Animation de commissions / groupes de travail autour des activités avec des ateliers spécifiques sur des pistes d'activités
 - Complémentarité : implication de l'IAE pour déterminer les complémentarités d'action (ex : ressourcerie spécialisée / conserverie en lien avec l'activité maraîchage d'une SIAE locale).
 - Intérêt de la période de test : test des compétences, des horaires de travail, affinement du besoin du territoire, montée en compétences ... le CLE et l'EBE s'associent pour tester une activité et identifier aussi des sorties hors EBE.
- La composition du CLE et du CA de l'EBE ont une influence sur le travail de développement d'activités et réciproquement : il s'agit d'aller chercher les ressources qui permettront de déterminer les activités à développer et de juger de leur complémentarité.
- Priorisation des activités : plusieurs CLE proposent une grille de critères permettant de prioriser les activités (rentabilité, facilité de mise en œuvre, volume d'investissements, nombre d'embauches, opportunité pour le territoire, accès à des locaux ...). Il faut parfois accompagner le deuil de certaines

idées d'activités lorsqu'elles ne sont pas adaptées aux compétences des salarié-es ou lorsque leur faisabilité technique ou financière est trop limitée.

- Temporalité entre idée, réflexion ... jusqu'au vote en CLE : jusqu'où aller dans le travail de préfiguration avant une présentation en comité local qui peut remettre en question l'ensemble du projet ?

→ Le CLE peut avoir une fonction d'adaptation de l'idée plus que de remise en question totale. Cela suppose d'être très au clair en amont sur les critères d'évaluation de la complémentarité d'une activité.

- Que faire en cas d'idées d'activité sur un secteur où la demande est importante mais l'offre aussi ? C'est souvent la politique tarifaire qui permet de garantir une forme de complémentarité. Soit l'activité proposée s'inscrit sur un champ similaire aux autres offres et le prix appliqué sera celui du marché, soit l'activité proposée s'oriente vers des publics en précarité économique et la tarification sera adaptée aux revenus des personnes, avec souvent une recherche de tiers-payeurs publics ou privés.
- L'activité préfigurée par le CLE est ensuite transmise à l'EBE. Parfois la tarification peut être discutée avec le CLE si elle présente une condition de complémentarité. Globalement, la hauteur et la nature de la contribution du CLE à la modélisation dépend des moyens humains de l'équipe projet qui peut disposer ou non d'une capacité à incubé des activités.
- Selon l'implantation du territoire habilité, la fonction de développement d'activités peut être mutualisée pour plusieurs territoires au sein d'une structure dédiée.
- La problématique des locaux est souvent centrale. Elle influe sur le délai de développement, la rentabilité économique de l'activité, le nombre d'emplois, la faisabilité technique, les partenaires ...
- Besoin d'être très clair sur la relation CLE / EBE sur la fonction de modélisation des activités : Quelle place pour l'EBE et ses salarié-es dans cette mission ? Quel positionnement et rôle pour le CLE et l'équipe projet ? Quels liens avec les PPDE ? Quelle répartition des activités entre EBE ?

→ Nécessité de clarifier qui fait quoi : idéation = CLE / développement = EBE

→ Les pratiques liées à la participation des volontaires et salarié-es à la modélisation des activités diffèrent d'un territoire à l'autre.

Polyvalence et volontariat : quelle animation ? quelles modalités de planification ?

→ **Temps choisi**

Le temps choisi est le temps de travail convenu entre le salarié et l'employeur pour tenir compte des contraintes des personnes.

- C'est un sujet qui revient surtout les territoires et qui réinterroge un des fondamentaux de l'expérimentation. Le temps choisi, ce n'est pas forcément des horaires choisis. Sur certains territoires, cela remet en question quelques prestations très matinales ou sur le week-end. Néanmoins, quelques activités plus structurantes telles que le maraîchage conduisent à proposer des horaires parfois décalés (en été notamment).
- Il y a une nécessité à introduire rapidement, en amont de l'embauche, le principe d'horaires décalés ou de travail le samedi. Il faut que le discours tenu aux futur-es salarié-es soit clair et aligné CLE/EBE pendant la préparation des personnes.
- Des horaires calés sur une plage d'ouverture de l'EBE : la base, c'est le volume horaire, pas les horaires spécifiques.
- Des pratiques d'annualisation du temps de travail notamment pour la garde d'enfants pendant les vacances scolaires. C'est une pratique nominative qui se fait en fonction des besoins des personnes.
- Les EBE les plus anciennes attirent l'attention du groupe sur la gestion des retards et absences : il n'apparaît pas envisageable et pertinent de proposer aux salarié-es qui arrivent en retard ou qui présentent une absence non anticipée ou justifiée de rattraper leur temps de travail. Il est important

de rappeler régulièrement ce cadre car il peut y avoir des confusions pour les salarié·es avec la notion de temps choisi.

- Le choix du volume horaire doit être discuté avec les personnes en amont de leur embauche. Lorsque la personne n'a pas travaillé depuis longtemps ou fait face à des contraintes personnelles (famille, problématiques de santé ...) ou lorsque l'EBE ne dispose pas immédiatement de suffisamment d'activité, il apparaît plus pertinent de proposer une progression vers le volume horaire souhaité.
- Les contraintes des salarié·es évoluent avec le temps et la notion de temps choisi et d'horaires peut être questionnée régulièrement de façon bilatérale.

→ Polyvalence et choix des activités

- Polyvalence et temps choisi supposent pour les EBE d'être doté·es d'un outil solide de planification.
- L'enjeu n'est pas que les salarié·es choisissent précisément l'activité ou la tâche sur laquelle il·elles seront amené·es à travailler mais plutôt d'identifier des savoir-faire à mettre à disposition d'activités structurantes de l'EBE. Ces activités sont celles qui ont un potentiel commercial et permettent à plusieurs personnes de travailler. Les activités centrées sur une seule personne ne sont développées qu'à la marge.
- La polyvalence peut être particulièrement intéressante notamment pour les personnes qui n'ont pas ou peu d'idées précises de ce qu'elles souhaitent ou savent faire. Elles testent et exercent plusieurs activités avant de se spécialiser le cas échéant.
- Elle questionne « l'identité professionnelle » des personnes (quel est mon métier ?). Il faut donc la décrire : elle est exercée au sein d'un même pôle ou d'une même activité et relève d'une diversité de tâches que l'on peut nommer. Cela permet de formaliser les compétences acquises et les missions effectuées. « C'est la responsabilité de l'employeur de formaliser les savoir-faire acquis par les salarié·es dans l'entreprise »
- Cette polyvalence « encadrée » (au sein d'un pôle par exemple) permet d'intégrer les salarié·es dans une logique d'équipe.
- Après plusieurs années de travail (en EBE ou ailleurs), on peut constater chez certain·es salarié·es une forme d'ennui. Un changement de pôle est souvent demandé à ce moment. Cette pratique de « mutation interne » est très courante dans les EBE et il apparaît nécessaire de l'anticiper, de l'encadrer et de l'accompagner.
- La polyvalence renvoie à une notion de solidarité dans le collectif de travail, et de co-responsabilité économique et professionnelle (pas de clients = pas de travail = pas d'emploi). C'est un vrai sujet à traiter en équipe, avec la pédagogie adaptée.
- Organiser l'activité et la polyvalence suppose d'être très au clair sur la nature de l'activité (comment organiser le travail des équipes quand les activités de l'EBE ne sont pas claires pour tout le monde ?).
- Globalement, il apparaît que la notion de polyvalence évolue avec la maturité de l'EBE : au démarrage, on constate souvent une polyvalence multi-pôles qui s'oriente progressivement vers une polyvalence interne à un pôle en fonction de la montée en charge de l'EBE.

→ Planification

- le groupe évoque de façon unanime la difficulté à identifier un outil efficace de planification multi-critères (diversité des activités et des tâches, horaires et temps de travail des salarié·es et des activités différents ...).
- Différents logiciels sont testés dans les EBE.
- il y a un intérêt à s'inspirer de ce qui se fait ailleurs (intérim, associations intermédiaires ...)
- la planification semble plus efficace lorsqu'elle est confiée à l'encadrement d'un pôle / d'une équipe pour coller au plus près de l'activité
- ETCLD peut aider les EBE à se mettre en lien et à identifier des ressources en organisant une visio sur la planification (besoins et outils) et en mobilisant des partenaires (notamment de l'IAE) sur ce sujet.