

CAPITALISATION

Synthèse des travaux

2020



TERRITOIRES
ZÉRO CHÔMEUR
DE LONGUE
DURÉE



Cette nouvelle étape de la capitalisation s'inscrit dans la continuité des précédentes.

Plus de 80 personnes se sont manifestées pour participer à nos travaux.

Ce travail s'appuie sur :

- le travail réalisé précédemment par le groupe
- le retour d'expériences des territoires habilités
- les acteurs des projets émergents et des territoires intéressés
- les différents rapports et bilans déjà publiés
- les données recueillies et analysées par le Fonds d'expérimentation

Thématique 1 : objectifs et indicateurs d'évaluation..... 1

Référentes : Sophie Roche, Anne Duthilleul et Barbara Laurent

Nombre d'inscrits : 30

4 réunions thématiques

Thématique 2 : la privation durable d'emploi 4

Référents : Patrick Valentin et Catherine Urvoy

Nombre d'inscrits : 40

2 réunions thématiques, appel à contributions en continu

Thématique 3 : la complémentarité 7

Référents : Patrick Valentin et Victoria Bazurto

Nombre d'inscrits : 47

1 réunion thématique

Thématique 4 : conditions de pérennité du projet sur un territoire 9

Référents : Emmanuel Altmayer et David Chiron

Nombre d'inscrits : 80

Groupe opérationnel (représentants d'EBE de territoires expérimentaux) : 9 personnes

2 réunions du groupe, 3 réunions du groupe opérationnel

Thématique 5 : institutions locales 11

Référentes : Anne Duthilleul et Isabelle Porteau-Béga

Nombre d'inscrits : 65

3 réunions du groupe et 1 réunion en sous-groupes

THEME 1 : OBJECTIFS ET INDICATEURS D'EVALUATION

Objectifs

L'évaluation est un enjeu intrinsèquement lié à l'expérimentation : au-delà de son aspect contraignant, il s'agit d'en faire à la fois un **outil de pilotage** pour les territoires et l'échelon national et un **vecteur de diffusion du projet**. Elle est pour l'association TZCLD un incontournable pour **l'amélioration continue du projet** et pour **déterminer les conditions de pérennité** de celui-ci, autant sur les territoires qui expérimentent déjà que pour envisager son extension à de nouveaux territoires.

Etat des lieux sur l'évaluation

L'évaluation est un aspect réglementaire de l'expérimentation. La loi n° 2016-231 du 29 février 2016 donne le cadre de l'évaluation de la première expérimentation :

- Le **bilan du Fonds d'expérimentation** (ETCLD). Celui-ci est alimenté par les **démarches obligatoires et volontaires entreprises par les CLE et les EBE** des territoires habilités,
- Le **rapport d'un Comité scientifique** (la loi précise que ce dernier prend en compte les nouveaux indicateurs de richesse).

Un **rapport complémentaire a été rendu par l'IGAS et l'IGF** sur l'analyse des coûts et bénéfices financiers de l'expérimentation. Les associations TZCLD et ETCLD en ont pointé les insuffisances : les effets de la privation d'emploi sur la santé, le logement, l'éducation, la cohésion sociale sont en effet exclus de l'analyse. Ce constat met en lumière **la nécessité de mieux valoriser et mesurer les externalités positives de la suppression de la privation d'emploi, en particulier les dimensions qualitatives pour les personnes et les territoires**.

Le groupe de travail Capitalisation sur les objectifs et indicateurs de l'évaluation a ainsi pour but **de capitaliser les démarches d'évaluation existantes** sans pour autant figer le cadre de l'évaluation qui doit **continuer à s'enrichir avec la deuxième expérimentation, afin de préparer la 3^e loi**.

Recommandations méthodologiques du groupe de travail

La démarche d'évaluation joue un rôle important dans le **consensus local**. Le territoire doit s'emparer de l'évaluation comme une **démarche collective associant l'ensemble des parties prenantes du projet, en particulier les personnes privées durablement d'emploi, les EBE et leurs salariés**.

Le comité local pour l'emploi doit être pleinement acteur de la démarche, et la maîtriser, même s'il recourt à un prestataire extérieur dans sa réalisation pour que l'évaluation constitue également un **outil de pilotage tout au long de la vie du projet**.

Il est également nécessaire d'anticiper la démarche, car il convient idéalement d'établir une situation du territoire « **T0** » qui servira de point de comparaison pour constater les effets du projet. Toutefois, cette contrainte doit être nuancée car l'évaluation se fait « chemin faisant », au fil de la mise en œuvre du projet (les indicateurs peuvent évoluer).

Propositions d'indicateurs

Les propositions suivantes visent à fournir des pistes pour approfondir les évaluations existantes. Si certains indicateurs devront être suivis sur tous les territoires, d'autres pourraient être choisis par les porteurs de projet, en fonction notamment des politiques publiques et des priorités du territoire.

- **Effet de la remise à l'emploi pour les personnes et sur leur implication** : Rapport au travail, satisfaction du travail réalisé au sein de l'EBE, affirmation de soi, capacité à se projeter ou confiance en l'avenir, conditions de vie/qualité de vie des salariés et accès aux droits, liens familiaux et sociaux...
- **Impact des activités sur les acteurs locaux** : Création de services répondant à des besoins non satisfaits des habitants/des entreprises/des associations/ de la collectivité, maintien des services/commerces de proximité...
- **Effets sur le territoire¹** : Politique de l'emploi, recours à l'assistance/ressources des ménages, attractivité et bien-être général du territoire, accès aux droits – Santé, qualité environnementale, engagement citoyen/cohésion...

¹ La mesure de ce type d'impact s'apprécie dans la durée et au regard d'un contexte spécifique. Il convient de souligner que le suivi de ces indicateurs ne permet pas d'émettre d'emblée un lien de causalité direct et isolé entre l'expérimentation et l'évolution de certains indicateurs, il convient de considérer que le projet y contribue sans en être la cause unique.

Les moyens

Les ressources dédiées à la réalisation de l'évaluation sont également une donnée à anticiper. C'est un travail sur le long terme sur lequel s'engage le comité local, mais il nécessite ponctuellement (collecte et exploitation des données) des moyens humains supplémentaires. Ces ressources peuvent être internes au CLE, mais il est également possible de recourir à un prestataire externe (université...).

L'enjeu de **l'accès aux données existantes a également été souligné** (Pôle emploi, CAF...). Il semble tout à fait pertinent de **développer et intensifier les partenariats** avec les producteurs de statistiques et d'études, aux niveaux local et national. Un potentiel obstacle a été identifié dans l'accès aux données lorsque le périmètre du territoire défini ne correspond pas aux découpages administratifs, cas impliquant la production de nouvelles données.

Le groupe de travail souligne l'intérêt de poursuivre le travail de partage et de capitalisation entre les territoires au sujet de l'évaluation déjà initié par le fonds ETCLD et le groupe capitalisation. Il propose de créer **des groupes de territoires en fonction des thématiques privilégiées** (ex : qualité environnementale, amélioration du recours au droit...) et d'impulser une **logique de partage d'expérience et de mutualisation** des méthodes et des outils entre les territoires. Enfin, il semble opportun d'envisager la constitution d'un **comité d'évaluation** au sein de TZCLD, réunissant notamment des chercheurs, afin d'approfondir l'étude des dimensions quantitatives et explorer plus amplement les dimensions qualitatives avec la deuxième étape expérimentale.

THEME 2 : LA PRIVATION DURABLE D'EMPLOI

Introduction : identifier la privation d'emploi

La formulation “citoyen privé d'emploi”, naturellement reprise dans l'hémicycle de l'Assemblée nationale à l'occasion du vote de la proposition de loi pour la prolongation et l'élargissement de l'expérimentation, est une grande victoire que nous avons entendue avec émotion car elle renouvelle profondément la relation de l'ensemble des citoyens à la vie économique de notre pays. Cette formulation implique en effet que l'obtention d'un emploi est un droit du citoyen et c'est pourquoi on peut parler de privation. Notre groupe de travail s'est approprié ce concept central du projet.

Du point de vue de l'identification du concept, les échanges se sont articulés autour de la note “[TZCLD : la privation d'emploi pour cible](#)” produite par le Fonds d'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée.

Notre groupe a complété ce travail par un recueil de témoignages qui montre comment la privation durable d'emploi peut être vécue (voir les textes en annexe).

Quelques éléments marquants les débats et les témoignages.

Le mot “privation” d'emploi implique clairement pour tous que ce qui est premier n'est pas une injonction à la mise au travail mais une demande du citoyen qui ne trouve pas de réponse à sa recherche d'emploi. S'il n'y a pas de demande ... il n'y a pas de privation.

L'objectif du projet est de supprimer, sur le territoire, la privation de ce bien de première nécessité sociale.

Un membre de notre groupe de travail a souligné le rapprochement entre les formulations améliorées concernant les personnes handicapées, « personne en situation de handicap » et la formulation nouvelle à propos des Chômeurs de longue durée, « personnes privées d'emploi ».

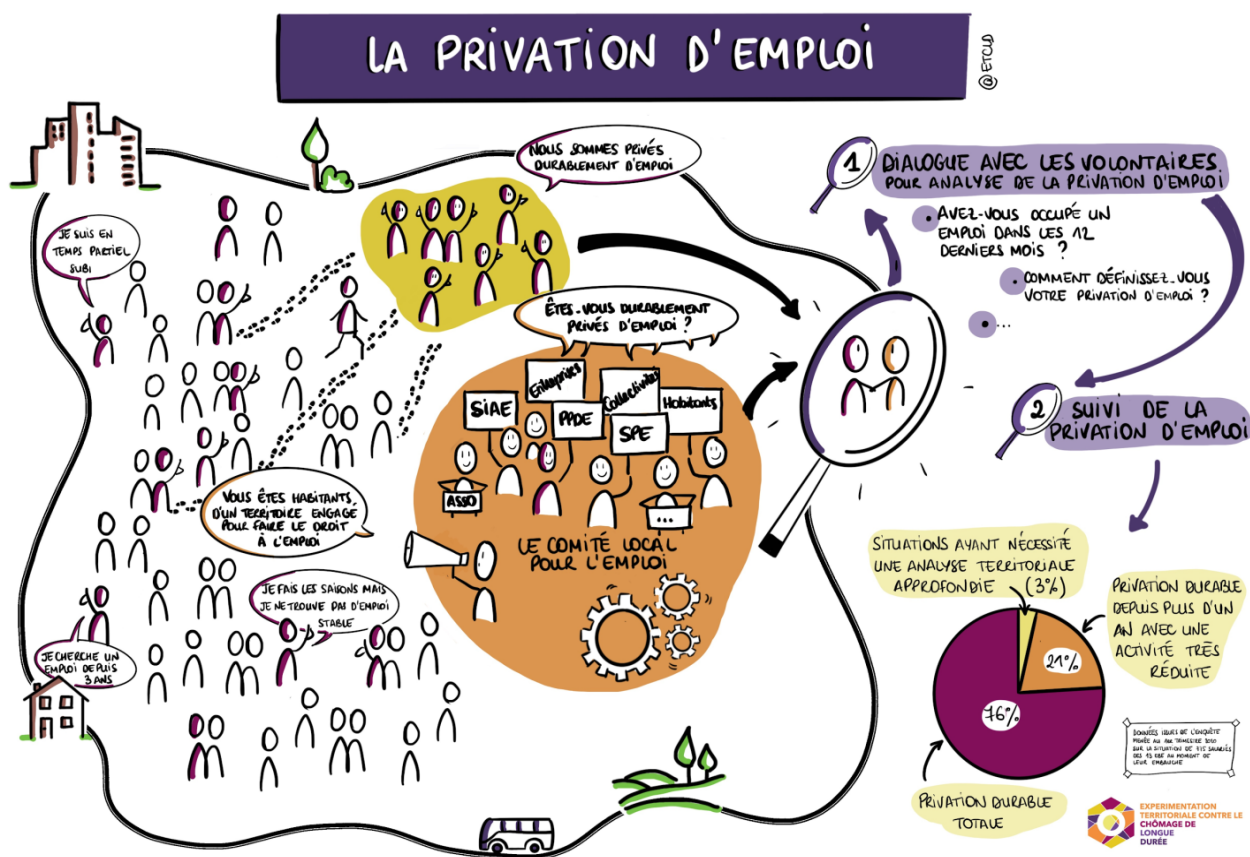
Ces deux appellations ont en commun d'impliquer la responsabilité de la société et elle évite de faire porter injustement à la personne le poids de sa situation. Il appartient à la société de prendre les mesures pour modifier la situation et supprimer ainsi la privation d'emploi comme elle doit s'organiser aussi à chaque fois que possible pour éviter les situations de handicap car dans un cas comme dans l'autre la personne n'est pas seule responsable de la situation.

Dans les Comités Locaux, on constate une grande nouveauté dans la situation d'un territoire parvenu à recruter la quasi-totalité, voir la totalité des candidats (un territoire « de plein emploi concerté ») par rapport à celle des débuts lorsqu'on était encore en période de croissance pour parvenir à l'exhaustivité promise. Dans le territoire de plein emploi concerté, les nouveaux venus arrivent dans une entreprise déjà expérimentée. La prise en compte des projets personnels reste essentielle mais la coloration, le contexte n'est pas le même. Dans une entreprise existante on est confronté à des pratiques et à des méthodes déjà rodées. Ce n'est plus tout à fait la même problématique que dans une entreprise qui commence avec zéro salarié. L'entreprise expérimentée recherche un « compromis » entre les possibles,

au mieux des intérêts des deux parties en présence, comme dans toute entreprise. Le moment de la gestation et de l'élaboration de la future entreprise était nécessairement plus ouvert car il n'y avait encore aucune des contraintes de l'existant. Chacun désormais apportera ce qu'il peut à l'œuvre collective telle qu'elle est pour commencer, quitte à la faire évoluer ensuite et celle-ci devra accueillir les nouvelles personnalités avec le même soin que par le passé.

La privation durable d'emploi est une notion dont la définition est territoriale. Elle est définie par le Comité local pour l'emploi (CLE) qui s'assure de sa bonne application. C'est dans le dialogue avec le CLE que la personne privée durablement d'emploi (PPDE) exprime le fait qu'elle n'arrive pas à accéder à un emploi décent dans les conditions normales du marché du travail de son territoire et qu'elle est volontaire pour intégrer le projet. L'échange avec les personnes volontaires est essentiel pour déterminer la privation d'emploi de celle-ci. Elle ne se limite en aucun cas à de stricts critères administratifs.

C'est un sujet particulièrement consensuel au sein des comités locaux. Ainsi, 90 % des cas qui se présentent aux CLE des dix territoires de la première étape expérimentale ne nécessitent pas d'arbitrage. Le travail d'analyse complémentaire sur les situations qui le nécessitent permet aux CLE de construire progressivement leur outil d'analyse territoriale. C'est en fonction de cette fonction de cette analyse, que le CLE pourra fixer l'objectif de production d'emploi supplémentaire, et mettre en place les outils pour atteindre l'exhaustivité.



Témoigner de la privation durable d'emploi

L'expérimentation ouvre au citoyen privé de ses droits un espace nouveau et original pour exprimer sa souffrance passée et son enthousiasme actuel. Le récit de ces témoignages doit être mis en valeur. Le groupe récupère des témoignages de personnes privées durablement d'emploi et de salariés d'EBE. Le recueil de ces expériences humaines est important et doit être mis en valeur dans les projets de territoires.

Lien vers le recueil de témoignages : [TÉMOIGNAGES](#). Le groupe reste ouvert à réceptionner de nouveaux témoignages : contact@tzclld.fr

THEME 3 : LA SUPPLEMENTARITE

L'expérimentation TZCLD prétend produire des emplois financés par « activation des dépenses passives ». Il est donc impératif que ces emplois soient « supplémentaires » et ne puissent pas détruire les emplois, publics ou privés, existants sur le territoire. C'est la raison pour laquelle le projet de territoire commence toujours par un questionnaire collectif sur ce qui manque et ce qui « reste à faire » sur le territoire.

Au cours de l'expérimentation, les Comités Locaux sont responsables et doivent vérifier avec l'aide des EBE que les emplois produits par celles-ci soient effectivement des emplois supplémentaires.

Pour cela l'expérimentation a mis au point une méthode de contrôle précise. On peut résumer cette méthode de la manière suivante : pour chaque activité mise en route un ensemble de questions doit être posé et la réponse à ces questions permet de vérifier si l'emploi est supplémentaire.

Les territoires ont construit leur grille d'analyse de la complémentarité grâce à leur pratique de plusieurs années de mises en œuvre du projet, d'une expertise partagée et d'une culture commune. Ils se sont dotés de processus et d'outils d'analyses, discutés, travaillés et validés collectivement².

Comme on pouvait le prévoir, l'étude approfondie montre à quel point il est difficile de parler d'emploi à 100% supplémentaire.

En réalité bon nombre de travaux sont effectivement très utiles et insuffisamment réalisés mais pour autant on ne saurait éviter, à la marge et au fil des opportunités locales, qu'une partie des travaux et des chiffres d'affaires des EBE soient intégrés au marché existant. D'ailleurs, quelle que soit l'activité facturée, les chiffres d'affaires correspondants sont nécessairement l'objet d'un arbitrage économique fait par le client : ce qui va à l'EBE n'ira pas ailleurs dans le reste de l'économie !

Il s'ensuit que la « complémentarité » de l'emploi ne doit pas être conçue comme une réalité à 100%, une sorte d'acquis inattaquable, c'est au contraire un lieu permanent de négociation à long terme, sans cesse renouvelée et renégociée avec le territoire.

La complémentarité, (totale ou relative) n'a qu'un seul but, permettre au territoire de parvenir à l'exhaustivité du recrutement, sans provoquer les phénomènes de rejet qui seraient la conséquence inévitable d'une concurrence déloyale.

C'est en ayant fait la preuve, au cours des premières années de mise en place du projet de la disponibilité du CLE, des élus du territoire, de l'équipe projet ainsi que des équipes des EBE à entendre et dialoguer avec les acteurs économiques du territoire que s'est bâtie une confiance réciproque. C'est la transparence sans cesse renouvelée du projet pour les activités qu'il développe sur le territoire qui permet de rendre crédible, aux yeux de ces acteurs, ce concept de complémentarité.

² Le travail sur la complémentarité de l'emploi fait l'objet d'une note en cours d'élaboration par le Fonds d'Expérimentation en collaboration avec les CLE et les EBE de dix territoires. Elle sera communiquée et publiée postérieurement.

Il est important de constater que très peu d'activités identifiées dans les dix territoires ont été refusées ou remises en cause, le consensus et la relation de confiance entre les acteurs portent leurs fruits.

Dans les cas où il y aurait des doutes sur le caractère supplémentaire de l'activité, la réactivité pour rencontrer les acteurs concernés et la capacité à en discuter peuvent conduire à des possibles adaptations voir des hybridations de l'offre existante sur le territoire.

La question de la territorialité de l'expérimentation qui peut être vue de prime abord comme une contrainte, s'avère en réalité indispensable au projet pour plusieurs raisons :

Premièrement, l'expérimentation doit démontrer que, quel que soit le lieu, « ce n'est pas le travail qui manque ». En conséquence, il doit y avoir sur chaque territoire le travail nécessaire à l'emploi de tous. Sinon ce serait la preuve que le travail peut « manquer ».

Ensuite, en cherchant à répondre en priorité aux besoins du territoire, l'expérimentation contribue à assurer l'adaptabilité de l'emploi pour les futurs salariés (déplacement des salariés, adéquation à leur besoins individuels, médecin, famille etc.).

Enfin, elle représente une garantie pour permettre au CLE de mieux s'assurer du respect de la non-concurrence et donc la « complémentarité ».

L'expérimentation actuelle montre que même si le territoire d'exercice des activités est majoritairement le territoire habilité, l'ensemble des CLE analysent l'offre existante en incluant l'arrondissement, le quartier, les communes ou les intercommunalités limitrophes en fonction de la taille du territoire habilité.

THEME 4 : CONDITIONS DE PERENNITE DU PROJET SUR UN TERRITOIRE

Objectifs

Le Groupe de Travail se propose de poursuivre l'analyse du fonctionnement des territoires expérimentaux pour **définir les conditions de réussite du projet** dans les territoires et **identifier les moyens et les outils dont les territoires ont besoin** pour développer l'expérimentation en respectant les principes du projet.

L'objectif du groupe de travail est de proposer un certain nombre de règles, de recommandations ou de bonnes pratiques, issues de l'analyse du fonctionnement et des résultats des 10 premiers territoires expérimentaux.

3 thèmes ont été retenus :

1. Le management et l'organisation des EBE
2. Le pilotage des territoires à travers leur feuille de route
3. L'équilibre économique de l'EBE à partir du coût de l'emploi supplémentaire

Etat des lieux

1. Le management et l'organisation des EBE fait l'objet de plusieurs analyses en cours :

- Un travail de définition du référentiel de management des EBE lancé par le fonds ETCLD
- Une mission de diagnostic socio-organisationnel et humain initiée par le Secours Catholique et menée par un psychosociologue (Pierre Kirgo) dans 3 EBE (Premery, Thiers, Villeurbanne).
- Des entretiens avec les directions de 13 EBE menés par les membres du présent GT visant à identifier les problématiques associées à l'organisation et au management et comprendre comment ces problématiques ont été traitées et résolues.

2. Une concertation entre 3 territoires (Thiers, Villeurbanne, MEL) sur le pilotage des EBE a été menée afin d'identifier les objectifs à piloter pour couvrir toutes les composantes du projet et de proposer des indicateurs adaptés à ces objectifs.

3. Les feuilles de route élaborées par le fonds ETCLD depuis l'origine du projet permettent de poursuivre l'analyse des indicateurs économiques des EBE et de déterminer les conditions de leur équilibre économique.

Avancement des travaux

1. La consolidation des travaux cités précédemment n'a pu encore être réalisée (ces travaux sont actuellement en cours).

Seule **l'étude de Pierre Kirgo** a fait l'objet d'un premier rapport articulé autour des thèmes suivants :

- L'hétérogénéité et la fragilisation des populations employées
- Le genre masculin comme facteur de risque supplémentaire
- Articuler cadre structurant et forte personnalisation dans l'organisation du travail
- Entre égalitarisme et indépendance : un rapport au travail complexe
- Une organisation du travail qui se cherche, entre autogestion/affectation, polyvalence/spécialisation

Ces travaux seront prochainement partagés avec toutes les EBE avant d'être traduits en plans d'action.

Les entretiens réalisés par le GT font ressortir un certain nombre de problématiques qui sont communes à toutes les EBE :

- L'encadrement (dimensionnement, profil des encadrants, organigramme)
- La planification du travail (gestion de la croissance, intégration d'activités nouvelles, difficultés liées au temps choisi)
- L'accompagnement des salariés (inculturation, autonomisation, postures différentes vis à vis du travail, gestion des conflits, intégration des nouveaux salariés)
- La sécurité au travail

Les solutions mises en œuvre sont nombreuses et variées, elles dépendent de l'environnement, de la taille du territoire et de l'EBE, des activités, etc. Elles feront l'objet d'une synthèse et d'un recueil de recommandation.

2. Les objectifs proposés par **la concertation des 3 EBES** sont regroupés en 3 chapitres :

- a. Créer des emplois de qualité
- b. Développer des activités non concurrentielles et utiles au territoire
- c. Travailler ensemble, faire Entreprise

Chaque objectif est décliné en sous objectifs et des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs seront proposés. Ces indicateurs pourront être existants ou nouveaux, ils permettront au GT de proposer au Fonds une évolution de la feuille de route pour les territoires.

3. Les feuilles de route des 10 territoires sur la période 2017-2019 ont fait l'objet d'une analyse économique détaillée par Daniel le Guillou dont le but principal est d'identifier le niveau de financement souhaitable pour la 2^{ème} étape de l'expérimentation. Le besoin de financement de l'emploi supplémentaire (BEFS) devant être couvert par la CDE y est évalué à 22 K€/ETP sur la période considérée.

THEME 5 : INSTITUTIONS LOCALES

La présente note récapitule les recommandations issues des travaux réalisés de mars à juillet 2020 sur le thème 5 de la Capitalisation 2020 relatif aux « Institutions locales, CLE, équipe projet, EBE ». Elle reprend les points résumés dans le tableau final de la note de synthèse complète enregistrée sur le site TZCLD_Capitalisation.

Rappel des objectifs et de la méthode du Groupe de travail – Thème 5

Il s'agit de détailler les rôles, responsabilités, formes de gouvernance, moyens et interactions des acteurs locaux : - Le Comité Local pour l'Emploi (CLE), dont l'équipe-projet est à distinguer, avant et après habilitation ; - L'Entreprise à But d'Emploi (EBE), sa direction et sa gouvernance, à préciser et à articuler avec le CLE.

Le Groupe de travail s'est attaché à préciser les rôles et éléments d'articulation, à partir des retours d'expérience des territoires habilités, du Fonds ETCLD, mais aussi des projets émergents ; des données d'évaluations existantes ; des fiches de l'organisme de formation de TZCLD ; et des premières capitalisations de 2018 et 2019.

A l'issue des réunions, des commentaires et propositions ont été sollicités par écrit jusqu'au 15 juillet. La note de synthèse a été soumise à la validation de l'ensemble des membres inscrits au groupe-Thème 5 pendant tout l'été.

Équipe-projet et Comité Local pour l'Emploi

1- Structuration/statut de l'équipe-projet et du CLE

Il n'y a pas besoin a priori d'une existence juridique propre pour le Comité Local pour l'Emploi. Son fonctionnement (objectifs, périodicité et composition des instances réunies, modalités de prise de décisions) est à prévoir dans le **dossier de candidature**. Le Fonds ETCLD approuve son règlement intérieur et son programme.

L'équipe-projet a besoin quant à elle d'une structure de portage, compte tenu de ses missions opérationnelles. Elle est constituée par des animateurs professionnels, appuyés par des bénévoles.

Une organisation des missions claire (qui fait quoi ?) est à préciser entre les membres de l'équipe opérationnelle et le Comité Local pour l'Emploi ou son Bureau. Il est recommandé de ne pas « normer » cette organisation trop étroitement, mais de l'explicitier dans la préparation du projet en vue de son habilitation (**cahier des charges**).

2- Représentativité de tous les acteurs du territoire

La représentativité du CLE et la participation effective de tous les partenaires, notamment les entreprises locales, sont des conditions essentielles. Des réunions en commissions thématiques opérationnelles, en fonction des missions, peuvent être prévues. Le CLE assure le rôle de représentation et de plaidoyer pour le projet.

3- Cas d'un CLE à 2 niveaux

En cas d'organisation à deux niveaux d'animation (2 territoires dans un seul projet), une feuille de route claire doit être formulée (rôles des deux niveaux : projet et local). Le financement des moyens diffère selon les niveaux et les lieux, mais ils sont au total un peu supérieurs à ceux d'une instance unique (CLE et équipe-projet).

4- Moyens humains des équipes-projets

Il est nécessaire de renforcer les moyens humains dès le démarrage des projets, pour atteindre 3 ETP minimum (entre 3 et 5 ETP). Une reconnaissance de leur rôle essentiel pour la création et l'animation du CLE passerait par un co-financement public (**2^{ème} Loi**). Les compétences nécessaires à leurs missions sont à préciser **dans le cadre de la formation et du cahier des charges**, en vue de la préparation et du dossier de candidature des projets.

5- Moyens financiers

Il est proposé que l'Etat participe, via le Fonds d'expérimentation, au co-financement des équipes-projets et de solliciter la participation, en nature ou financière, des collectivités intéressées, ainsi que des fonds européens.

6- Partenariats avec IAE et acteurs locaux

Il est recommandé de mener au niveau local des partenariats sur le contenu du projet, qui apportent des perspectives supplémentaires d'emploi et d'insertion, et de rechercher les co-financements correspondants.

7- Relations avec le Fonds ETCLD

Le Fonds ETCLD partage les expériences des CLE et des équipes-projets pour tirer les leçons de l'expérimentation en vue de son extension. L'articulation avec les grappes régionales est à (re)définir dans la 2^{ème} phase. Les CLE sont chargés de recueillir les données nécessaires pour l'évaluation, définies par ailleurs (cf. Thème 1).

1- Structure, gouvernance et direction de l'EBE

La réflexion sur les statuts et les moyens de l'EBE est à approfondir. Un récapitulatif des statuts et moyens expérimentés ou envisageables serait utile. Des liens structurels entre CLE/équipe-projet et EBE sont à instituer, sur la stratégie et au quotidien. Une équipe de direction d'EBE, plutôt qu'un directeur unique introuvable, est à constituer, compte tenu de la diversité et de l'ampleur des qualités requises, avec un système de soutien local.

2- Organisation et management de l'EBE

L'organisation est à adapter à la taille de l'EBE, en anticipant les besoins d'une croissance rapide, pour créer des repères structurants pour les salariés. Il convient de définir les fonctions d'encadrement/animation d'équipe, soit en fonction des ressources disponibles, soit en fonction des besoins, y compris de formation sur les métiers. Créer une culture de management participatif et prévoir des formations favorisant l'écoute et l'expression des salariés.

3- Valorisation des emplois et activités

Il s'agit de valoriser les activités utiles au territoire et à l'inclusion des personnes précaires, ainsi que valoriser, par une reconnaissance explicite, les compétences développées et les initiatives des salariés qui les font progresser.

4- Adaptation aux capacités individuelles par un accompagnement et la formation

Les EBE doivent davantage accompagner individuellement les salariés, soit en interne par l'organisation et le management adéquats, soit en externe en partenariat. Il s'agit aussi de rendre accessible la formation continue pour tous les salariés des EBE et de développer une culture d'entreprise inclusive.

5- Santé et bien-être

La collecte d'informations sur la santé et le bien-être des salariés est à renforcer, en interne ou en externe. Puis prévoir un accompagnement psychologique et ergonomique des salariés. Enfin travailler la dimension collective.

6- Dynamique sociale dans les EBE et instances représentatives

Il est trop tôt pour faire des recommandations, au-delà de l'attention nécessaire, sur la dynamique sociale des EBE et des instances représentatives des salariés, qui sont l'objet d'études et de réflexion actuellement.

Articulation et relations entre les instances locales

1- Articulation des gouvernances CLE/EBE

Pour le CLE, l'essentiel est moins son statut juridique que sa composition complète et la répartition des missions avec l'équipe-projet. Celle-ci est le « bras opérationnel » du CLE, mais pas toujours dans une dépendance pure. L'équipe-projet rend compte de ses actions au CLE, qui arbitre les difficultés ou les orientations stratégiques.

La gouvernance de l'EBE est structurée par le CLE et l'équipe-projet. Les moyens pris pour réaliser les interfaces entre CLE et EBE dans de bonnes conditions sont à préciser dès la candidature d'un territoire (**cahier des charges**).

2- Relations – échanges réguliers entre CLE et EBE

Du point de vue de la méthodologie, tout d'abord, le rôle de chacun doit être précisé ; ensuite, certaines tensions liées aux missions différentes, mais non divergentes, de chacun sont inévitables ; enfin, pour trouver des solutions acceptables par tous *in fine* en cas de conflit, se dire que chacun « joue sa partition » dans un objectif commun.

Des outils stimulants et efficaces pour entretenir le projet dans sa dynamique peuvent être proposés : chartes d'engagement ou de fonctionnement, comités stratégiques, « boosters », proposant incubateurs d'activités et formations, etc. L'évaluation, par des indicateurs utiles également au pilotage d'un projet territorial, peut être un levier de renouvellement et d'un progrès permanent.

Conclusion

En conclusion, ces recommandations pourraient être introduites soit dans la 2^{ème} Loi, soit dans le cahier des charges de la 2^{ème} phase d'expérimentation et le plan de formation de TZCLD.

SIEGE SOCIAL :

106 rue du Bac
75007 Paris

SIEGE ADMINISTRATIF :

8 rue de Saint-Domingue
44200 Nantes

Tél. 02 85 52 45 59
contact@tzcl.d.fr
www.tzcl.d.fr



**TERRITOIRES
ZÉRO CHÔMEUR
DE LONGUE
DURÉE**