Ministère du travail – DARES

Evaluation de l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée

Lot 3 : Territoires urbains – petites villes

Octobre 2019

Rapport d'évaluation intermédiaire

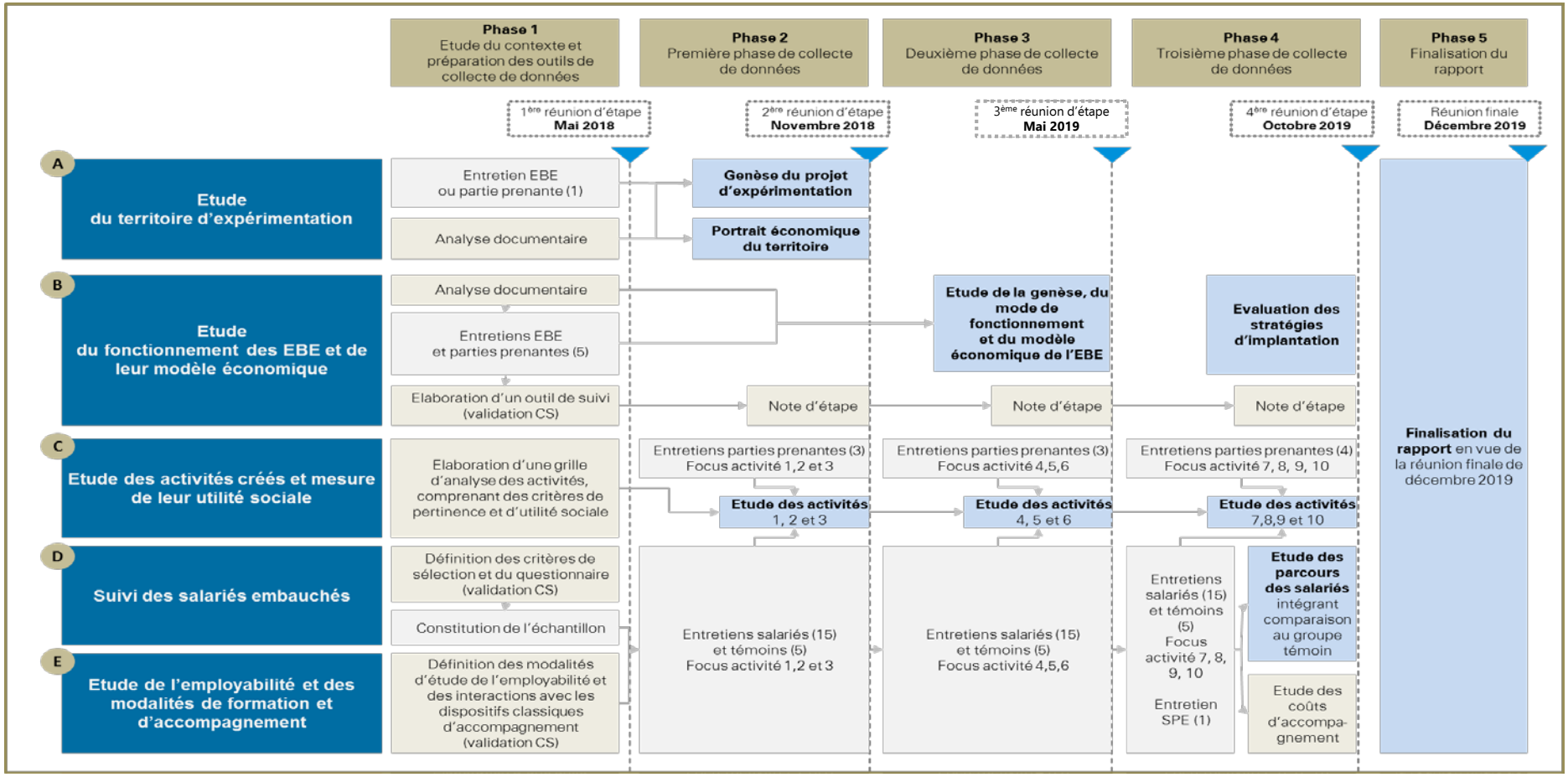
kpmg.fr

Objet du document

La DARES (Ministère du travail) a confié à plusieurs prestataires la mission de réaliser l'évaluation qualitative de l'expérimentation Territoire zéro chômeur de longue durée (TZCLD) sur quatre des dix territoires expérimentaux retenus. Le lot 3 de ce marché (territoires urbains – petites villes) a été confié à KPMG. Le territoire expérimental évalué est une commune périurbaine à la population comprise entre 5 000 et 10 000 habitants (ville de X.) où existe une unique entreprise à but d'emploi (EBE) qui comptait 64 salariés fin 2018.

La méthodologie suivie par KPMG repose sur 5 phases successives et 5 champs de recherche parallèles : l'étude du territoire d'expérimentation (A), du fonctionnement de l'EBE et de son modèle économique (B), des activités créées et mesure de leur utilité sociale (C), suivi des salariés embauchés (D), étude de l'employabilité et des modalités de formation et d'accompagnement (E).

Le présent rapport intermédiaire rend compte des travaux conduits au cours des trois premières phases de l'évaluation en 2018 et au premier trimestre 2019.



Sommaire

Chapitre 1. La genèse du projet d'expérimentation	**4**
Chapitre 2. L'EBE Y : entre utopie et réalité	**45**
Chapitre 3. Analyse des activités #1, #2, #3, #4, #5 et #6	**66**
Chapitre 4. Analyse économique et financière de l'EBE	**104**
Chapitre 5. Suivi des trajectoires des bénéficiaires	**137**
Conclusion : évaluation du respect des principes de l'expérimentation	**170**
Annexes	**175**

Chapitre 1 : La genèse du projet d’expérimentation

kpmg.fr

Introduction

Introduction

Cette partie s'inscrit dans le cadre de **l'évaluation qualitative de l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée** menée par KPMG à la demande de la Direction de l'animation, de la recherche et de la statistique (DARES) du Ministère du travail pour le territoire de X. La lettre de mission de la DARES datée du 30 janvier 2017 confie notamment à KPMG le soin de **retracer « la genèse du projet d'expérimentation ».**

En conséquence et en complément des autres travaux conduits par KPMG dans le cadre de ce marché, cette note cherche à approfondir les trois thèmes suivants :

1	**Le problème du chômage de longue durée à X**	Quelle est la situation sociale et économique sur le territoire ? Quelles sont les causes du chômage et du chômage de longue durée ? Comment le chômage est-il défini ? Qui sont les chômeurs ? Qui sont les chômeurs de longue durée ? Quelles sont leurs caractéristiques sur le territoire de X ? Combien sont-ils ? Par qui sont-ils accompagnés ? Quels étaient les efforts faits pour lutter contre le chômage avant la création de l'EBE ?
2	**Du besoin au projet : l'idée de l'expérimentation**	Par qui et comment est née l'idée de participer à l'expérimentation sur le territoire ? Qui a assuré le portage du projet à l'origine et quelles étaient ses motivations ? Qui a été rencontré et comment ? Quels acteurs et institutions se sont ensuite associés à la démarche ? Quelles ont été les difficultés rencontrées à l'origine ? Comment ont-elles été surmontées ?
3	**La préparation solution : la candidature à TZCLD**	Quelles ont été les circonstances de la candidature du territoire à l'expérimentation ? Qui a rédigé le dossier de candidature ? A partir de quels diagnostics et de quel état des lieux ? Comment le projet a-t-il été conduit ? Qui sont les acteurs en présence ? Comment les bénéficiaires potentiels (demandeurs d'emploi de longue durée) ont-ils été associés au projet ? Quelles étaient les instances de pilotage ?

1.1 X, archétype de la désindustrialisation

X, un ancien territoire industriel en crise

Un ancien territoire industriel

X est une commune dont la population est comprise entre 5 000 et 10 000 habitants située dans l'ancienne banlieue industrielle de la ville de Z. Elle est fortement marquée par le passé industriel de la région. C'est sur ce territoire qu'est construite l'une des principales usines métallurgiques de la région. Cette entreprise, dont l'origine remonte à 1909, a constitué pendant près d'un siècle le principal employeur du territoire.

Pendant les trente glorieuses, cette société emploie plus de 6 000 ouvriers et fait vivre des milliers de familles installées dans la cité ouvrière construite par l'entreprise. L'usine atteint un pic de production de 1 million de tonnes de fonte en 1973, ce qui fait de ce site industriel le plus important de la région.

Pendant plusieurs générations, l'entreprise contribue à faire vivre les habitants de X, ce qui a conduit au développement de la commune autour d'une seule activité économique, la métallurgie. La période est marquée par le paternalisme industriel. En plus de fournir un emploi et des logements à un grand nombre de Xois, l'usine offre des cités ouvrières et des services à ses habitants : des écoles, des crèches, une école technique où les jeunes entrent à l'adolescence, une infirmerie, une bibliothèque, un club de football, etc. En outre, l'activité économique générée par l'entreprise prodigue d'importantes ressources fiscales à la commune.

« X a été très marquée. C'est une ville qui a un grand passé industriel (…). On avait une très grande entreprise qui s'appelait la SM qui a fonctionné de 1917 jusqu'à 1993, qui a embauché jusqu'à presque 7 000 salariés, qui était vraiment l'archétype du paternalisme industriel du vingtième siècle ».

« Parce qu'à l'époque de cette usine, on était de père en fils ouvriers, on bossait là-dedans donc il n'y avait pas forcement cette culture de faire autre chose, de pouvoir trouver en dehors du champ classique de l'entreprise, qui était très moderne, c'était vraiment l'archétype de la très grande entreprise y compris très innovante dans les procès de production, etc. : il n'y avait pas de soucis, on trouvait son boulot ».

Entretien de cadrage n°1

« En fait on est sur un territoire particulier. On est sur un territoire qui a été très impacté, assez violement, par le chômage puisqu'on avait une industrie qui s'appelait la SM, une société métallurgique qui faisait travailler énormément de gens du territoire et notamment de X avec la création d'un quartier qui est à cheval sur 3 villes : X, W et V et qui faisait vraiment partie du patrimoine, de l'histoire et de l'économie du territoire ».

« C'est des gens pour beaucoup qui ont toujours vécu en vase clos, qui ont pour un certain nombre d'entre eux travaillé à la SM, dont les parents ont aussi toujours travaillé à la SM, dont les grands parents ont aussi travaillé à la SM, qui ont perdu leurs parents à la SM ».

« Quand on questionne les gens et qu'on leur demande est-ce que vous avez travaillé à la SM ou est-ce que vous connaissez des gens qui y ont travaillé ils lèvent tous la main ! ».

Entretien de cadrage n°8

La fermeture de l'entreprise métallurgique

Des conséquences tragiques pour l'économie et l'emploi

L'entreprise connaît une période de crise à partir du choc pétrolier des années 1970. Des ouvriers sont licenciés, les « métallos » se mettent en grève, des manifestations sont organisées dans le centre de Z et dégénèrent parfois en affrontement avec la police. En 1993, en pleine crise post-industrielle, elle ferme définitivement ses portes après 80 ans d'exploitation. Cet évènement marque profondément le contexte socioéconomique local. L'ancien site industriel se transforme en friche de près de 300 hectares, qui vit aujourd'hui une reconversion avec l'implantation de deux zones d'activités.

Le passé industriel de X est toujours visible dans le paysage. Si une grande partie de l'usine a été détruite, l'ancienne tour réfrigérante est toujours debout et s'observe à plusieurs kilomètres. Sa fermeture a eu pour conséquence de priver la commune d'importantes ressources liées à la perception de la fiscalité économique. Les recettes fiscales de X ont reculé de 50 %. Cet appauvrissement a limité la capacité de la collectivité locale à développer des politiques d'accompagnement social ambitieuse.

La principale conséquence sociale de la fermeture du site a été l'explosion du chômage. Il a atteint 18 % de la population active en 2016. Alors que l'entreprise avait offert à plusieurs générations d'ouvriers métallurgistes un emploi à vie, sa fermeture signe le début de raréfaction des emplois stables et d'une période de précarisation pour les travailleurs les moins qualifiés.

« … et puis la SM a fermé au début des années 90 et beaucoup de gens se sont retrouvés sur le carreau ».

Entretien de cadrage n°8

« (…) cette grande entreprise qui lorsqu'elle s'est éteinte a été un véritable cataclysme pour le territoire, puisque 20 ans après, on subit encore, dans une partie de la population et du centre de la ville de X, qui est un territoire y compris politique de la ville, les affres, les séquelles, du chômage d'une génération encore après la fermeture, des propres enfants de ceux qui n'avaient pas réussi à trouver du boulot après la fermeture de l'usine, sont dans une situation de forte précarité. D'où un taux de chômage de 20 % qui est le plus important de l'ensemble du territoire de la Communauté urbaine, qui est probablement le plus important du département. »

« C'est immense ! C'est vraiment un grand vide qui a été créé puisque toute l'usine a été complètement démolie, déconstruite, une partie même de l'usine a été reconstruite en Chine, c'est-à-dire que l'outil industriel (…) a été basculé à l'autre bout du monde et on a non seulement créé cette plus importante friche industrielle de toute la région et on a créé de la précarité, de la pauvreté, des difficultés, aussi bien pour la ville de X qui a perdu plus de 50 % de ses recettes fiscales. »

« Et ce « plus rien », il était à un moment compensé par du paternalisme apporté par des prédécesseurs et par la ville : on avait une politique sociale, d'accompagnement extrêmement forte. Mais quand vous perdez vos propres recettes vous ne pouvez plus non plus pallier aux problématiques et difficultés des habitants. »

Entretien de cadrage n°1

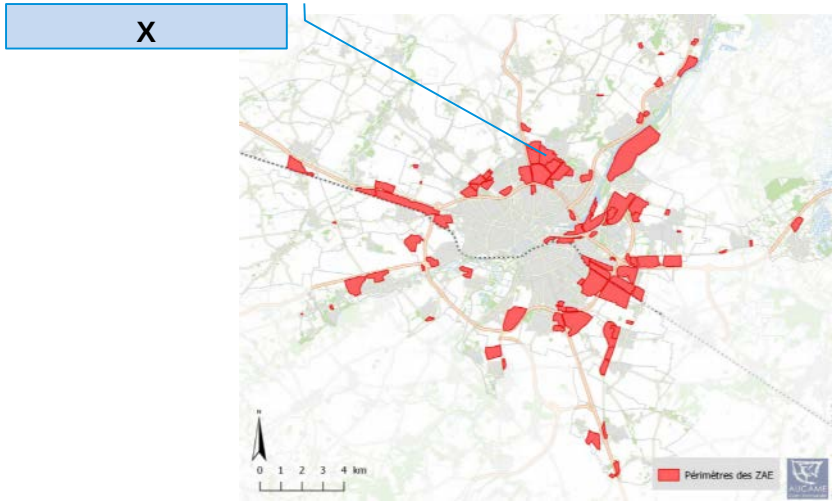
Un nouvel essor économique

Un territoire en mutation économique

X connaît un renouveau économique, principalement grâce aux zones d'activités (ZA) implantées sur le territoire de l'ancienne friche industrielle de la SM.

Au cours des dernières années, de nombreuses entreprises du numérique, des entreprises innovantes ainsi que des start-ups se sont installées sur ces zones d'activité.

X compte ainsi près de 240 entreprises, dont le nombre est en constante augmentation, et plus de 4 000 salariés, ce qui en fait la 4ème ville de la communauté urbaine en termes de nombre d'emplois.



Les zones d'activité économiques de Z

« Avec un campus de haute technologie, avec une grande zone liée à l'agroalimentaire et notamment à tout ce qui est innovation autour de… l'agroalimentaire qui est quand même un des éléments clés de l'activité économique de la Région, avec un tissu de PME / PMI sur 2 axes d'habitat, avec y compris des éléments assez innovants autour de la transition énergétique. » « X est un territoire résilient. Un territoire en pleine résurgence, en plein renouveau économique. »

Entretien de cadrage n°1

« Sur (…) le plateau industriel se sont créés des campus économiques pour pouvoir développer de nouvelles activités entrepreneuriales. On a vu arriver beaucoup d'entreprises ou de pépinières liées à l'innovation technologique, aux services informatiques et donc il y a 4 000 emplois qui existent »

Entretien de cadrage n°8

« C'est la ville qui a été touché la 1ère et de façon la plus importante par la désindustrialisation donc ce qui fait qu'il y a un taux de chômage et maintenant de longue durée très fort mais en même temps un territoire qui a de la ressource parce qu'il y a une ré industrialisation sous une autre forme avec plein d'entreprises artisanales qui sont dans l'économie numérique qui s'installent. »

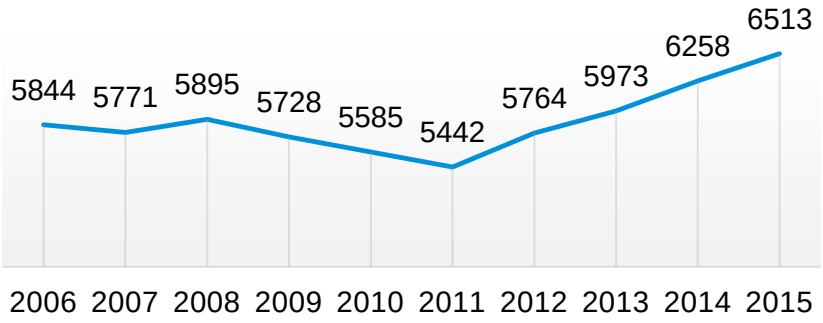
Entretien de cadrage n°5

Une commune en plein expansion démographique

Parallèlement à son développement économique, la commune de X connait un important essor démographique. La fermeture de la SM, si elle a entraîné du chômage, a aussi pour conséquence de libérer du foncier. La friche industrielle de près de 300 hectares fait l'objet d'un important programme d'aménagement. La commune compte en effet une zone d'aménagement concertée (ZAC) d'habitat en cours d'aménagement et le quartier prioritaire au titre de la politique de la ville a fait l'objet d'une opération de rénovation urbaine.

La population municipale dépassait les 6000 habitants à la fin du XXème siècle. Après une période de déclin démographique de plus de dix ans, la commune gagne des habitants chaque année depuis 2011 et en attend d'autres pour les années à venir.

À l'issue des différentes opérations d'aménagement, la population municipale devrait dépasser les 8 000 habitants, soit une augmentation de près de 20% en une dizaine d'années.



Evolution de la population de X

Source : INSEE

« On est la commune de Z qui a la plus forte croissance de population. Nous gagnons tous les ans depuis 2010, entre 250 et 300 habitants. Nous avons dépassé les 7 000 habitants et nous serons (…) à peu près à 8 500 habitants. C'est-à-dire que nous avons depuis 2010 construit 253 logements. [Nous avons du foncier disponible] parce que justement cette grande entreprise qui occupait à peu près 300 hectares, à X, c'est 300 fois un terrain de football (…) »

Entretien de cadrage n°1

« Puis il y a des constructions. Ça construit encore pas mal. On accueille 300 personnes de plus par an. Il y a beaucoup de logements sociaux ».

Entretien de cadrage n°2

Un nouvel essor qui bénéficie peu aux habitants

Un renouveau économique qui bénéficie très peu aux habitants, en particulier aux chômeurs de longue durée

Il existe un décalage entre les besoins des entreprises qui s'implantent sur les zones d'activités situées sur le territoire et les compétences des chômeurs qui y vivent. Le niveau de formation des demandeurs d'emploi Xois ne leur permet pas de profiter des opportunités d'emploi liées à cette activité économique naissante.

Le dossier de la candidature de la ville de X à l'expérimentation TZCLD souligne à juste titre l'existence d'un « *effet ciseau que l'on observe entre une montée en puissance constante des exigences du marché du travail, notamment les nouvelles activités émergentes, et le profil social et de formation des Xois dont une partie non-négligeable est restée très affaiblie par la fermeture de l'usine il y a une vingtaine d'années* »*.

« Sauf qu'en fait on a 4 000 emplois d'un côté et puis d'un autre côté 200 chômeurs de longue durée et un territoire très impacté par le chômage (…). Ce sont des boulots assez qualifiés, (…), la mutation économique du territoire ne s'est pas fait en même temps que la mutation des niveaux de qualification, de diplôme. Donc il y a peut-être beaucoup d'emplois mais ils ne correspondent pas au niveau de qualification des gens sur place. »

Entretien de cadrage n°8

« Toute la mutation qui est en cours avec une belle dynamique, avec beaucoup de start-up et autres mais avec des écarts par rapport aux compétences, entre la réalité des demandeurs et le manque de compétences par rapport à l'emploi direct […] plus dirigé sur de l'innovation, l'informatique »

« Ça c'est un premier constat, le décalage par rapport aux compétences »

Entretien de cadrage n°7

« Les problématiques de l'emploi à X c'est la corrélation entre l'offre et la demande. On voit bien que la cité post-industrielle avec la SM ça a fait de la casse et ce qui a été reconstruit derrière ça ne correspond pas aux compétences ».

Entretien de cadrage n°4

**Source* : *« Expérimentation territoriale de lutte contre le chômage de longue durée »*,
Dossier de candidature de la ville de X, p.17

Une situation paradoxale qui appelle des réactions

Les interlocuteurs font état d'un paradoxe dans la situation du marché du travail et de l'emploi à X. :

- Une forte offre de travail avec une population fragilisée par la fermeture de la SM, parfois depuis de longues années, dont un grand nombre de demandeurs d'emploi dont certains de longue durée.
- Une réelle demande de travail avec l'installation de nombreuses entreprises de la nouvelle économie (haute technologie, recherche et développement, informatiques start-ups innovantes, etc.) qui créent de nouveaux emplois.

Si offre et demande ne s'apparient pas, c'est essentiellement parce qu'il existe un fossé entre les compétences effectives des demandeurs d'emploi, peu ou pas qualifiés et les besoins des entreprises en personnels à haut niveau de qualification. Cette situation fait naître chez les acteurs rencontrés l'intuition qu'il serait possible de rapprocher les entreprises des chômeurs et de susciter des opportunités pour la partie des habitants qui est aujourd'hui exclue du nouvel essor économique de la Ville. Pour certains, l'expérimentation TZCLD offre un cadre favorable à ce rapprochement et pourrait apporter des solutions à ceux qui ne sont pas suffisamment employables pour trouver un emploi dans les conditions actuelles du marché du travail.

« Donc il y a un dynamisme économique réel mais qui ne sert pas les intérêts de toute la population. [Il y a] (…) d'un côté ce X du XXème siècle de la R&D, des nouvelles technologies, de la transition énergétique, etc. et puis de l'autre côté il y aurait une forme d'inexorabilité d'une très grande partie de la population. En gros ceux de cette famille de ce grand héritage de la sidérurgie (…). Et donc comment éviter cette société à 2, 3, 4 ou 5 grandes vitesses. »

« [Il existe à X une] problématique de chômage majeure (…) et en même temps, en parallèle, un territoire qui a 246 entreprises, qui compte plus de 4 600 salariés, sans compter les indépendants »

« Puisque jusque-là rien n'ayant complètement et totalement marché, essayons cela, c'est suffisamment innovant et presque bon sens (…). X mérite vu la fermeture de la SM, vu tout le boulot qu'on fait, vu comme on se bat, vu comme on essaye d'innover, vu comme on essaye de rentrer dans les trous de souris parfois pour essayer de faire rebondir la ville. »

Entretien de cadrage n°1

« Un paradoxe : c'est une ville pauvre, plus pauvre que la moyenne des villes de l'agglomération, avec un fort taux de chômage, un territoire politique de la ville, et en même temps, création de 4 500 emplois de haut niveau ces dernières années »

« On s'est dit il y a certainement à penser et à organiser une connexion entre ce chômage de longue durée et puis ces entreprises qui existent sur le territoire »

Entretien de cadrage n°8

« Ce qui crée un grand paradoxe dans cette ville c'est que c'est une ville pauvre pour les habitants, plus pauvre que la moyenne des villes pauvres de l'agglomération, un fort taux de chômage, notamment de longue durée et en tant que ville, un territoire politique de la ville et en même temps création ces dernières années de 4 500 emplois et de haut niveau, pour beaucoup demandant des qualifications »

Entretien de cadrage n°5

Un territoire en situation de fragilité sociale

Le quartier du centre ville, un quartier prioritaire

Le caractère fragile de la population de X a fait l'objet d'une reconnaissance par les institutions. En effet, la commune compte un quartier prioritaire au titre de la politique de la ville, parmi les sept de la communauté urbaine Z : le quartier du centre ville. En 2014, 1 349 Xois y résidaient.

Dans ce quartier, plusieurs indicateurs sociaux sont alarmants, ils sont moins bons que pour l'ensemble de la population de X et que dans le reste de l'aire urbaine de Z :

Un fort taux de chômage. En 2014, il s'établit à 19 % contre 16 % pour l'ensemble de la commune et 15 % pour l'unité urbaine.*

Une part élevée de non-diplômés (personnes de plus de 15 ans non scolarisées et sans aucun diplôme), qui représentent plus du tiers de la population, contre un quart pour la commune et 16 % pour l'ensemble de l'aire urbaine.*

Peu de personnes diplômées. La part des personnes de plus de 15 ans disposant d'un niveau de diplômes Bac+2 ou plus y est de 6 % contre 30 % pour l'unité urbaine.*

Des salariés plus précaires. 75 % disposent d'un CDI contre 81 % dans l'aire urbaine, 27 % (principalement des femmes) sont à temps partiel contre 20 % dans l'aire urbaine.*

Une part majoritaire d'ouvriers et d'employés – 67 % contre 64 % à X et un peu moins de la moitié pour l'aire urbaine – **et très peu de cadres** – seulement 1 % contre 5 % à X et 19 % dans l'aire urbaine.*

« 20 ans après la fermeture de l'usine, on subit encore dans le centre, qui est un territoire politique de la ville, les affres, les conséquences du chômage ».

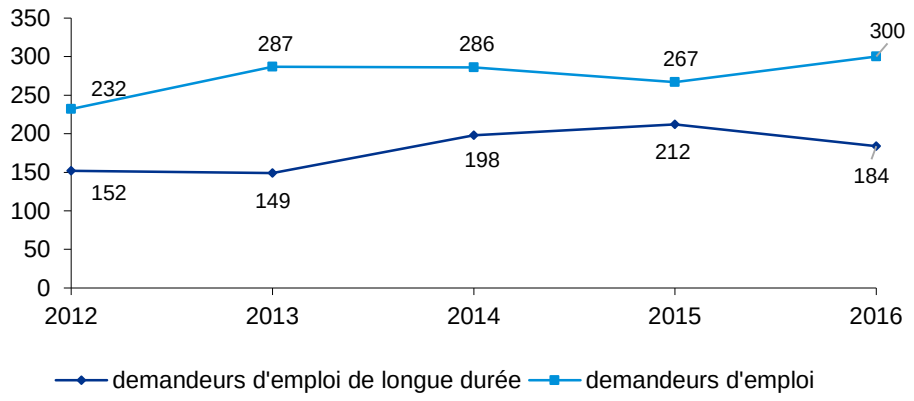
« Une ville avec 54 % de logements sociaux, qui met la question de l'habitat social comme un atout ».

Entretien de cadrage n°1

** Source : Système d'information géographique de la politique de la ville, Commissariat général à l'égalité des territoires*

Evolution du chômage et du chômage de longue durée à X

Evolution du nombre de demandeurs d'emploi à X entre 2012 et 2016 (catégorie A) *



Des chiffres du chômage en augmentation constante

Entre 2012 et 2016, le nombre total de demandeurs d'emploi de la catégorie A est passé de 232 à 300, soit une augmentation de 29 % en 5 ans. On note une période de stagnation entre 2013 et 2015 suivie d'une reprise en 2016.

Sur la même période, **le nombre de demandeurs d'emploi de longue durée de catégorie A est passé de 152 à 184, augmentant de 21 %.**

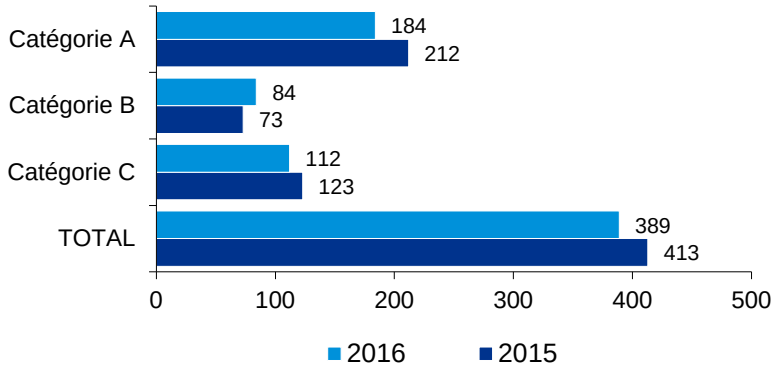
389 demandeurs d'emploi de longue durée dont 184 de catégorie A

En 2016, le nombre de demandeurs d'emploi de longue durée (catégories A, B et C) s'élève à 389 personnes. Ce nombre est en léger repli par rapport à 2015 où il était de 413.

Les demandeurs d'emploi de longue durée de catégorie A sont 184 en 2016, en légère diminution par rapport à 2015.

A noter que les demandeurs d'emploi de longue durée représentent 45 % du nombre total de demandeurs d'emploi des trois catégories.

Demandeurs d'emploi de longue durée*



** Source : « Expérimentation territoriale de lutte contre le chômage de longue durée », Dossier de candidature de la ville de X*

NB : En théorie, l'expérimentation concerne les demandeurs d'emploi de longue durée de catégorie A inscrits à Pôle emploi et résidant sur la commune. **A X, le public cible théorique de l'expérimentation représente donc 184 personnes pour 2016.**

Les freins à l'emploi identifiés par les parties prenantes

Les premiers travaux d'analyse permettent d'identifier une série de freins à l'emploi expliquant l'importance du phénomène de chômage de longue durée sur le territoire de X :

La faible adaptabilité et les difficultés à changer de métier pour s'adapter aux évolution du marché du travail

« A l'époque de l'usine, on était ouvrier de père en fils. Il n'y avait pas de culture de faire autre chose. »

Entretien de cadrage n°1

« Soit incapacité totale, (…) soit je ne sais pas faire, j'ai pas de voiture, ou au-delà de la ville de X je n'ose pas me déplacer, soit je n'ai pas de réseau. »

Entretien de cadrage n°8

Des compétences faibles ou en inadéquation avec les besoins des entreprises du territoire

« Un faible niveau de compétences »

Entretien de cadrage n°1

« le manque de compétences par rapport à l'emploi [présent sur le territoire]. »

« une belle dynamique, avec beaucoup de start-up et autres mais avec des écarts par rapport aux compétences, entre la réalité des demandeurs [et les besoins des entreprises] »

Entretien de cadrage n°7

L'absence de mobilité géographique

« Donc on a cette notion de mobilité où on a ici une volonté de trouver une solution sur place parce qu'ils ont toujours trouvé une solution sur place. »

Entretien de cadrage n°7

« Vous allez avoir à faire à des gens qui ont passé toute leur vie à X, qui ont pour certains une bonne cinquantaine d'années et qui ont toujours vécu à X. »

Entretien de cadrage n°8

Le poids de l'héritage de la période industrielle

« Une génération encore [marquée] après la fermeture [de la SM], des propres enfants de ceux qui n'avaient pas réussi à trouver du boulot après la fermeture de l'usine, sont dans une situation de forte précarité. D'où un taux de chômage de 20 % qui est le plus important de l'ensemble du territoire des 50 communes de Z, qui est probablement le plus important du département. »

Entretien de cadrage n°1

1.2. Du besoin au projet : l’idée de l’expériment

Le cheminement du projet : un processus en sept étapes

Etapes	1	2	3	4	5	6	7	
Quoi	**L'idée de départ: un territoire zéro chômeur à Z ?**	**L'identification de X comme territoire d'expérimentation possible**	**Le portage politique par le Maire de X**	**La préparation du projet par la Ville, l'Association AAA et la Maison de l'emploi**	**L'information et la mobilisation des bénéficiaires potentiels**	**La mobilisation des partenaires du territoire**	**La préparation du dossier de candidature**	**Sélection des dix premiers territoires d'expérimentation *(dont X)***
Qui	Président.e de d'une structure associative dedéveloppement de l'économie sociale et solidaire sur le territoire (Asso AAA)	Président.e et salarié.e de l'Association AAA	Maire	Président.e de l'Association AAA	Maire, Agents Pôle emploi, Cellule emploi de X	A , salariés de l'Association AAA et de la maison de l'emploi	Salariés de l'Association AAA et de la Maison de l'emploi	Ministère du travail
Organisations	Association AAA	Association AAA	Ville de X	Association AAA et Maison de l'emploi	Pôle emploi et Ville de X	Association AAA, Maison de l'emploi et Ville de X	Association AAA, Maison de l'emploi et Ville de X	
Quand	2012	2015	Février – mars 2016	Premier semestre 2016	26 avril 2016	Du printemps à l'automne 2016	Eté et automne 2016	Novembre 2016

1	2	3	4	5	6	7
L'idée de départ: un territoire zéro chômeur à Z ?	**L'identification de X comme territoire d'expérimentation possible**	**Le portage politique par le Maire de X**	**La préparation du projet par la Ville, l'Association AAA et la Maison de l'emploi**	**L'information et la mobilisation des bénéficiaires potentiels**	**La mobilisation des partenaires du territoire**	**La préparation du dossier de candidature**

Un projet initié par la présidente de l'Association AAA

A la lumière des informations recueillies, il semblerait que la participation de X à l'expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée » trouve son origine dans l'action individuelle de la présidente d'une association qui était également élue locale. La présidente de l'association pour le développement de l'économie sociale et solidaire*, figure locale de l'économie sociale et solidaire (ESS), est décrite comme quelqu'un de passionnée et comme une militante de l'ESS déterminée.

Elle était conseillère municipale déléguée à l'ESS à la Ville de Z lorsqu'elle prend connaissance du projet de l'association ATD Quart Monde pour la première fois en 2012, soit quatre ans avant le vote de la loi d'expérimentation.

Dans un premier temps, elle projette de proposer la candidature pour le quartier le plus populaire de la Ville de Z, où le taux de chômage dépasse les 50 % de la population active. Mais, prématuré, le projet est rapidement abandonné. Le pari semble trop risqué pour que le projet puisse aboutir en raison des difficultés trop importantes qui caractérisent le territoire, en particulier l'absence d'activité économique.

« [il.elle] a porté le projet » ; « il.elle est très militant.e et passionné.e »

« Il.Elle est très en lien parce qu'au niveau national elle a beaucoup de relations avec le milieu et la mouvance économie sociale et solidaire. »

« Au tout départ c'est l'Association AAA qui a porté le projet auprès du maire de X. »

Entretien de cadrage n°9

« Fin 2015 on a eu connaissance que ce souhait d'expérimentation TZCLD allait certainement voir le jour. On suivait tout depuis quelques temps, les travaux à la fois d'ATD quart monde à la fois des mouvements un peu alternatifs qui traitaient de ces questions liées à l'emploi. Et on s'est dit « pourquoi pas nous dans la région, puisqu'on est une structure régionale », pourquoi pas regarder s'il n'y a pas un territoire qui pourrait être un peu pertinent pour porter cette expérimentation. »

Entretien de cadrage n°5

« Il.Elle, qui avec mon collègue a porté le projet depuis le départ »

Entretien de cadrage n°8

« J'avais plus qu'entendu parler du dispositif avant. J'en ai été informé.e classiquement par les médias etc. Il se trouve aussi que j'étais assez proche d'ATD Quart Monde. Donc ça veut dire que je savais qu'il existait sans pour autant avoir réfléchi et un de mes adjoints m'avait déjà interpellé en me disant « tiens il y a un dispositif là dont on commence à entendre parler… ». »

Entretien de cadrage n°1

*Voir la présentation de l'Association AAA dans l'annexe 3 « Les acteurs de l'expérimentation à X »

1	2	3	4	5	6	7
L'idée de départ: un territoire zéro chômeur à Z ?	**L'identification de X comme territoire d'expérimentation possible**	**Le portage politique par le Maire de X**	**La préparation du projet par la Ville, l'Association AAA et la Maison de l'emploi**	**L'information et la mobilisation des bénéficiaires potentiels**	**La mobilisation des partenaires du territoire**	**La préparation du dossier de candidature**

X, un « Territoire zéro chômeur de longue durée » idéal ?

En 2016, quand la loi d'expérimentation était en préparation à l'Assemblée nationale, la présidente n'était alors plus élue locale. En tant que « *simple militant.e de l'ESS* », Elle recherche alors un territoire plus petit et aux problématiques sociales moins marquées où l'expérimentation pourrait fonctionner. Elle se met donc en recherche du territoire le plus pertinent pour devenir un « Territoire zéro chômeur de longue durée ».

X est apparu comme le territoire adéquat : d'abord en raison de l'existence d'un quartier prioritaire politique de la ville, ensuite parce que c'est la première commune de la région a avoir été touchée par la désindustrialisation, et enfin parce que c'est un territoire où de nombreuses entreprises s'installent. La présidente et le chargé de développement salarié par l'Association AAA (depuis remplacé par une autre personne), vont donc à la rencontre du Maire de X pour lui proposer leur projet.

« La toute première personne à dire « tiens on pourrait faire ça sur X » c'est la présidente . C'est elle qui a porté la proposition. « En fait X c'est le territoire où il y a le plus de chômage de longue durée sur l'agglo caennaise. En fait on est sur un territoire particulier. »

Entretien de cadrage n°8

« Quelle est la commune qui est la plus pertinente pour lancer ça ? On a pensé que c'était X. D'une part parce que c'était un territoire politique de la ville et il fallait que ce soit un territoire politique de la ville, que c'est la ville qui a été touché la 1ère de la façon la plus importante par la désindustrialisation donc ce qui fait qu'il y a un taux de chômage et maintenant de longue durée très fort mais en même temps un territoire qui a de la ressource parce qu'il y a une ré industrialisation sous une autre forme avec plein d'entreprises artisanales qui sont dans l'économie numérique qui s'installent »

« On est donc aller voir le maire pour lui expliquer ce qui était en réflexion et lui proposer que sa Ville devienne un territoire zéro chômeur »

Entretien de cadrage n°5

« X peut répondre parce que : problématique de chômage majeur et en même temps en parallèle un territoire qui a 246 entreprises, qui compte plus de 4 600 salariés ».

« Parce que, et ça c'est important, territoire résilient, dans le sens territoire en pleine renaissance, en pleine résilience, en plein renouveau économique, et de reconstruction, au lendemain justement de cette grande entreprise qui lorsqu'elle s'est éteinte a été un véritable cataclysme pour le territoire ».

Entretien de cadrage n°1

1	2	3	4	5	6	7
L'idée de départ: un territoire zéro chômeur à Z ?	**L'identification de X comme territoire d'expérimentation possible**	**Le portage politique par le Maire de X**	**La préparation du projet par la Ville, l'Association AAA et la Maison de l'emploi**	**L'information et la mobilisation des bénéficiaires potentiels**	**La mobilisation des partenaires du territoire**	**La préparation du dossier de candidature**

Le rôle central joué par le Maire, maire de X

A la fermeture de la SM, une politique d'accompagnement social des chômeurs a été tentée par la commune, dans une volonté de pallier la fin du paternalisme industriel. Cependant, la fermeture de la SM ayant entraîné une perte de recettes fiscales de l'ordre de 50 %, cette politique ne pouvait pas être soutenue à long terme. Le maire avait déjà pris connaissance du projet de l'association ATD Quart Monde par l'intermédiaire d'un adjoint. Le projet démarre véritablement à la suite d'une rencontre entre le Maire et A, présidente de l'Association AAA.

Pour la commune, un partenariat avec l'Association AAA offrait l'avantage d'apporter une expertise en matière d'économie sociale et solidaire et de structuration de portage de projets. Pour le maire, le projet apportait des réponses aux besoins des habitants de sa commune, en particulier les plus précaires et les plus exclus. Le projet de participer à cette expérimentation permettait de donner un nouvel élan sur le plan de l'emploi après la crise post-industrielle, et alors que X était l'un des principaux territoires pourvoyeurs d'emplois dans la région à l'époque de la SM.

L'engagement des élus du conseil municipal s'est traduit par une intervention sur le projet d'expérimentation de Patrick Valentin, chargé national du projet pour ATD Quart Monde, devant le conseil municipal puis par le vote d'une délibération du 23 mars 2016 autorisant à lancer les travaux nécessaires pour élaborer la candidature de X et d'une seconde du 13 septembre 2016 par laquelle elle s'engage à présenter sa candidature et à assurer la présidence du comité local. Le Maire est par ailleurs intervenu à l'Assemblée nationale lors d'un atelier lors de la journée « zéro chômeur de longue durée » le 30 mars 2016.

« Après, ça se casse la figure, eh ben il n'y a plus rien. Et ce plus rien, il était à un moment compensé par du paternalisme apporté par des prédécesseurs et par la ville : on avait une politique sociale, d'accompagnement extrêmement forte. Mais quand vous perdez vos propres recettes vous ne pouvez plus non plus pallier aux problématiques et difficultés des habitants. »

« C'est vraiment l'intelligente rencontre avec l'Association AAA et avec A, qui un matin est venue nous voir en disant « voilà nous l'Association AAA on a l'envie, on a y compris les bonnes connaissances auprès des différents porteurs de ce projet pour peut-être être dans une bonne structuration d'un dossier » : X peut répondre. »

« On ne peut pas, quand on est élu, laisser sur la touche une partie de la population… Puisque jusque-là rien n'ayant complètement et totalement marché, essayons cela ! »

« Nous sommes en responsabilité et nous devons favoriser les dynamiques et là il y avait une très belle opportunité autour de ces questions : tout le monde a des capacités professionnelles et peut s'impliquer dans la commune dans laquelle il habite »

« X le mérite, vu la fermeture de la SM, vu tout le boulot qu'on fait, vu comme on se bat, vu comme on essaye d'innover, vu comme on essaye de rentrer dans les trous de souris parfois pour essayer de faire rebondir la ville. »

Entretien de cadrage n°1

1	2	3	4	5	6	7
L'idée de départ: un territoire zéro chômeur à Z ?	**L'identification de X comme territoire d'expérimentation possible**	**Le portage politique par le Maire de X**	**La préparation du projet par la Ville, l'Association AAA et la Maison de l'emploi**	**L'information et la mobilisation des bénéficiaires potentiels**	**La mobilisation des partenaires du territoire**	**La préparation du dossier de candidature**

Une opportunité de mise en dynamique des acteurs de l'emploi

Les élus étaient animés de la volonté d'impulser une nouvelle dynamique territoriale dans la lutte contre le chômage en activant tous les partenariats possibles pour trouver de nouveaux leviers d'emplois. L'expérimentation était vue comme l'opportunité de mobiliser l'ensemble des partenaires impliqués dans la lutte contre le chômage et résoudre le paradoxe d'un territoire à l'économie dynamique et aux emplois nombreux où le chômage demeure très élevé.

X présentait toutes les caractéristiques pour que le projet réussisse, en raison de la présence de 246 entreprises et de 4600 salariés sur son territoire. X était déjà identifié comme un territoire à enjeu métropolitain en matière de développement économique de la communauté urbaine de Z, ce que traduit l'implication de la maison de l'emploi et de la formation de l'agglomération caennaise (Maison de l'emploi)* dans le projet.

De plus, le maire avait à cœur de saisir l'opportunité que représentait pour X la participation à cette innovation sociale qui correspondait à la culture politique locale. Les élus de X font en effet preuve de volontarisme pour que la commune puisse bénéficier de tous les dispositifs existants, par exemple en matière de rénovation urbaine (43 millions d'euros attribués à la commune).

« On a ce projet donc la position de monsieur le maire c'était celle-là si j'ai bien compris, c'est « ce projet peut être intéressant pour mon territoire donc une capacité importante à mobiliser tous les interlocuteurs, il faut lui reconnaître ça parce que les partenaires sont nombreux, avec des enjeux personnels, collectifs différents à tous les niveaux, et donc une capacité à mobiliser tout le monde, il quand même réussi à mobiliser tout le monde dans le temps au niveau des collectivités et cette envie d'y aller qu'il a transmis, mais qu'il a réussi à transmettre à ses cocitoyens aussi pour pouvoir et je crois qu'il a été très claire « moi je ne peux pas y aller si vous n'êtes pas d'accord. »

Entretien de cadrage n°7

« Implication plus forte de tous les acteurs, enfin nous on avait fait le boulot, on avait créé une cellule emploi, on a mis des moyens, nous ville mais aussi les autres acteurs : Pôle emploi, la Maison de l'emploi, etc. »

« Si on ne tente rien, on ne peut rien réussir, parce qu'on est une ville qui innove. Depuis les années 2000 avec [le maire précédent], qui était un architecte, qui était un urbaniste, on a été au bout du bout de tous les dispositifs pour exister. »

« Si on n'est pas déjà dans ces façons différentes de penser, et le territoire, et l'emploi, ces dynamismes, ça ne marche pas »

Entretien de cadrage n°1

*Voir la présentation de la Maison de l'emploi dans l'annexe 3 « Les acteurs de l'expérimentation à X »

1	2	3	4	5	6	7
L'idée de départ: un territoire zéro chômeur à Z ?	**L'identification de X comme territoire d'expérimentation possible**	**Le portage politique par le Maire de X**	**La préparation du projet par la Ville, l'Association AAA et la Maison de l'emploi**	**L'information et la mobilisation des bénéficiaires potentiels**	**La mobilisation des partenaires du territoire**	**La préparation du dossier de candidature**

L'Association AAA et la Maison de l'emploi, un appui déterminant dans la préparation

Une fois le maire et les conseillers municipaux convaincus, l'Association AAA est partie à la rencontre des différentes collectivités locales et institutions du territoire dans le but de les informer sur le projet, de les convaincre et de les encourager à se mobiliser. L'objectif était de susciter l'adhésion la plus large possible autour du projet, partant du postulat que c'était une condition nécessaire de réussite. Il s'agissait aussi de trouver des fonds pour financer la préparation de la candidature et le lancement de la future EBE. Outre la mairie, qui finançait déjà un poste de chef de projet dédié à TZCLD, des subventions ont été obtenues de la part du Conseil régional et de la Fondation de France.

Par la suite, l'Association AAA continue d'accompagner la mairie dans la structuration de l'expérimentation à travers une assistance à maîtrise d'ouvrage aux côtés de la Maison de l'emploi. Les chefs de projets dédiés dans les services de la ville de X, à la Maison de l'emploi et à l'Association AAA constituent une équipe d'ingénierie qui accompagne toute la préparation du projet et par la suite la rédaction du dossier de candidature. Signe de l'implication de l'Association AAA dans l'expérimentation, sa présidente A a été élue présidente du Conseil d'administration de l'EBE après que la candidature du territoire ait été retenu.

« Et donc […] ok pour mobiliser aussi des équipes en interne et pour aller voir un peu ce qui peut être fait. Et donc pendant l'année 2016 il y a eu un ensemble de rencontres qui ont été effectuées avec un ensemble de parties prenantes pour voir dans quelles conditions on pourrait candidater. »

« Il y avait une règle du jeu, un processus qu'il fallait suivre, où il fallait à la fois mobiliser les institutions, c'est-à-dire les structures concernées par la question de l'emploi ou de l'insertion socio-économique. Donc on est allés rencontrer à la fois Pôle emploi, la cellule emploi naturellement, ça c'est la ville de toutes façons, la DIRECCTE, les services du conseil départemental, etc. Donc pour essayer de les mobiliser, et si on se mettait tous ensemble autour de la table pour travailler sur cette expérimentation. C'est nous [qui avons travaillé sur cette mobilisation]. »

« Nous on est allés chercher des sous auprès de la région et puis auprès de la fondation de France pour financer. »

Entretien de cadrage n°8

« L'Association AAA et la ville ont commencé à travailler [sur le projet] dès le début de l'année 2016 et nous on est arrivés en juin. [C'est à ce moment-là qu']on a découvert cette expérimentation. Ils sont venus nous voir parce que l'Association AAA avait besoin de financements. Ils sont venus nous trouver sur le montage du dossier et notamment voir quel financement on pourrait apporter sur l'ingénierie de l'Association AAA et puis ensuite sur la recherche de financement pour l'EBE. »

« On fait intervenir aussi la Maison de l'emploi pour essayer de coordonner et structurer les choses comme l'organisation, l'écosystème de l'ensemble des acteurs. Il y a eu une sorte d'assistance à maîtrise d'ouvrage auprès de la mairie par la Maison de l'emploi et il y en a eu une par l'Association AAA, simultané, d'abord d'Association AAA mais qui a continué pour la genèse. Ça a été reporté fin novembre 2017. »

Entretien de cadrage n°9

« L'Association AAA est présent historiquement dans le projet. C'est eux qui ont déposé le dossier de candidature. »

Entretien de cadrage n°10

1	2	3	4	5	6	7
L'idée de départ: un territoire zéro chômeur à Z ?	**L'identification de X comme territoire d'expérimentation possible**	**Le portage politique par le Maire de X**	**La préparation du projet par la Ville, l'Association AAA et la Maison de l'emploi**	**L'information et la mobilisation des bénéficiaires potentiels**	**La mobilisation des partenaires du territoire**	**La préparation du dossier de candidature**

L'information des demandeurs d'emploi

Le 26 avril 2016, à l'initiative du Maire et avec le soutien de Pôle emploi et de la cellule emploi, la ville a organisé une réunion d'information dans la salle du conseil municipal. Les demandeurs d'emploi de longue durée qui résident sur la commune y ont été invités. Pôle emploi a envoyé un SMS d'invitation à tous les demandeurs d'emploi de longue durée résidant à X et inscrits sur ses listes. Le responsable de la cellule emploi de la ville, a également informé les bénéficiaires potentiels avec qui il était en lien.

Tous les acteurs rencontrés décrivent cette réunion comme un succès : environ 80 demandeurs d'emploi participent, dont 60 deviendront volontaires. Pour le maire, l'objectif était de tester l'idée de l'expérimentation, c'est-à-dire de vérifier que les demandeurs d'emploi étaient d'accord avec le projet, volontaires et en capacité de se mobiliser pour participer activement à celui-ci. A l'issue de la réunion d'information, toutes les personnes présentes qui le souhaitaient ont pu s'inscrire pour un entretien avec la Cellule emploi afin d'obtenir plus d'informations sur le projet et devenir volontaires dans la démarche si elles le voulaient. Elles ont pu par la suite participer à la préparation du dossier de candidature de X et aux « modules » organisés avec les demandeurs d'emploi sur différents sujets, comme par exemple la culture d'entreprise.

« Il y a eu une première rencontre en 2016, (…), une invitation à toutes les personnes chômeuses de longue durée – dans l'expérimentation on appelle ça les personnes privées d'emploi – pour voir un peu, pour jauger, pour expliquer, raconter etc. et là il y a des gens qui sont un peu sortis du lot entre guillemets et qui ont été très présents. »

« Alors ce boulot là pour compléter, il y a eu la même chose de faite avec les entreprises, il y a eu la même chose de faite avec les habitants et les chômeurs, c'est la même catégorie, pour aller affiner l'envie et puis mesurer est-ce qu'on y va est-ce qu'on n'y va pas. Et les réactions, c'est vachement étonnant mais en fait elles sont toutes positives. »

Entretien de cadrage n°8

« Je n'aurais pas engagé la commune si je n'avais pas senti une volonté, une adhésion, une envie de la part des demandeurs d'emploi eux-mêmes. En gros on ne va pas créer potentiellement le bonheur des gens contre leur volonté. » ; « C'est à partir du moment où ils nous ont dit "oui on y va, ce que vous nous proposez est intéressant" que l'on a décidé d'y aller. » ; « On avait pu rencontrer 80 chômeurs. J'étais assez content, ça flippait un petit peu parce qu'il fallait aussi pour que ce projet fonctionne qu'il y ait des entreprises, qu'il y ait des volontés mais qu'il y ait des gens intéressés aussi. »

Entretien de cadrage n°1

« J'ai participé aux réunions sans savoir que je serai embauchée forcément. On m'avait dit si jamais t'as envie de rentrer dans l'entreprise à but d'emploi, tu pourrais parce que t'es éligible »

Entretien bénéficiaire n°5

« J'étais à la mairie lors de la toute première réunion, quand ils ont parlé de l'EBE qui allait se mettre en place. Donc, j'ai postulé. »

Entretien bénéficiaire n°9

« J'ai parlé avec M. le maire et c'est lui qui m'a dit que « Vous savez, il y a une cellule d'emploi pour vous aider, ou bien pour aider à faire le CV » […] c'est le maire qui m'a envoyée vers la cellule d'emploi à X. Et comme ça j'ai rencontré XXX […] Et du coup, en 2016, il me dit : « Tu sais il y a un projet, un grand projet ». Et il m'a expliqué c'est quoi[…]. Et il m'a dit que « je vais t'envoyer la convocation pour la première réunion qui va être en avril 2016. »

Entretien bénéficiaire n°15

1	2	3	4	5	6	7
L'idée de départ: un territoire zéro chômeur à Z ?	**L'identification de X comme territoire d'expérimentation possible**	**Le portage politique par le Maire de X**	**La préparation du projet par la Ville, l'Association AAA et la Maison de l'emploi**	**L'information et la mobilisation des bénéficiaires potentiels**	**La mobilisation des partenaires du territoire**	**La préparation du dossier de candidature**

Rassembler le plus largement possible les acteurs du territoire

Pour des raisons de légitimité, le maire a voulu que le projet soit porté par la ville, et non par une association. Une fois engagé dans l'expérimentation, il a joué le rôle d'entrepreneur de la cause pour tenter de convaincre les partenaires potentiels sur le territoire : la communauté urbaine Z, le Département, la Région, mais aussi Pôle emploi, les services de l'Etat, les chambres consulaires, les entreprises du territoire, etc. Une attention particulière a été accordée aux partenaires du monde économique, à travers les chambres consulaires (Chambre de commerce et d'industrie et Chambre des métiers et de l'artisanat). L'expérimentation a pu susciter des réticences chez les entreprises qui craignaient qu'elle ne génère de la concurrence déloyale.

Entre le printemps 2016 et l'annonce officielle de la sélection de X parmi les dix premiers territoires d'expérimentation, l'équipe d'ingénierie a rencontré un ensemble de partenaires potentiels : plusieurs associations, des entreprises implantées sur le territoire de la commune ainsi que des acteurs institutionnels agissant sur le territoire Xois (bailleurs sociaux, le syndicat de recyclage des déchets, un EHPAD …).

Par ailleurs, pour fédérer le plus largement possible des partenaires et encourager leur mobilisation, la ville de X a souhaité créer un comité stratégique en complément du comité local pour l'emploi prévu par l'expérimentation. Cette instance non obligatoire, dans laquelle siège des élus, se réunit plusieurs fois par an pour assurer un suivi de l'expérimentation. Elle est complémentaire du comité local pour l'emploi qui réunit les principaux acteurs de l'expérimentation et dans lequel siègent plutôt des opérationnels (salariés et fonctionnaires).

A ce stade de l'expérimentation, il semblerait que la Maison de l'emploi se soit fortement impliquée dans le projet. Un salarié qui a depuis été remplacé a participé aux rencontres des différents acteurs potentiels et a apporté un appui dans la structuration des partenariats.

« C'est un travail partagé. [On a] voulu que ce soit très fortement porté par la ville parce [qu'on] pense que c'était l'élément qui permettait de garantir la légitimité, la parole politique et ça [nous] paraissait plus puissant. »

« Et puis après chacun fait jouer ses réseaux : soit du politique, soit du technicien mais qui permet à un moment… en gros ce qu'il fallait c'est qu'il n'y ait aucun trou dans le filet, que personne ne puisse douter, faire en sorte que celles et ceux qui auraient moins potentiellement adhéré au dispositif se sentent totalement obligés dans le bon sens du terme, d'y aller. »

« C'est pour ça qu'il y a un comité stratégique qui a été mis en place parce qu'au-delà des acteurs politiques c'était aussi de réussir à mobiliser le monde économique et notamment au sein du comité stratégique. »

« Puisque rien n'a totalement marché contre le chômage, essayons cela. »

Entretien de cadrage n°1

« Ça c'est un souci qu'avait l'Association AAA (et le maire) en amont de notre arrivée, d'avoir eu une présentation de l'expérimentation à tous les acteurs du territoire, y compris les acteurs de l'insertion »

Entretien de cadrage n°9

1	2	3	4	5	6	7
L'idée de départ: un territoire zéro chômeur à Z ?	**L'identification de X comme territoire d'expérimentation possible**	**Le portage politique par le Maire de X**	**La préparation du projet par la Ville, l'Association AAA et la Maison de l'emploi**	**L'information et la mobilisation des bénéficiaires potentiels**	**La mobilisation des partenaires du territoire**	**La préparation du dossier de candidature**

Les différents acteurs potentiels se sont rencontrés pour préparer le dossier de candidature qui devait être présenté au Ministère du travail pour le mois de septembre 2016. Menée par l'Association AAA avec le soutien de la ville de X, Pôle emploi et la Maison de l'emploi, la préparation du dossier de candidature de la ville a été un travail collaboratif.

Rejoints par les demandeurs d'emploi de longue durée qui se sont portées volontaires à l'issue de la réunion du 26 avril et / ou d'un entretien avec la Cellule emploi de la ville, l'ensemble de ces acteurs ont travaillé à la définition des activités prévisionnelles en répondant à la fois aux besoins identifiés par les entreprises locales et aux envies et compétences des personnes privées d'emploi volontaires pour participer à l'expérimentation. La mobilisation des demandeurs d'emploi dès cette phase de préparation de dossier semble constituer un facteur clé de réussite du projet à X.

Cette phase de préparation de la candidature s'est conclue par une délibération du conseil municipal de X datée du 13 septembre approuvant l'engagement de la ville à porter sa candidature à l'expérimentation Territoires zéro chômeur.

« Et donc pendant l'année 2016 il y a eu un ensemble de rencontres qui ont été effectuées avec un ensemble de parties prenantes pour voir dans quelles conditions on pourrait candidater. Il y a eu le temps de la candidature qui devait être au mois de septembre 2016 et puis X a été retenu, ça devait être en octobre novembre, la décision pour les 10 territoires ».

« (…) quand on est allé voir les entreprises c'était notamment pour dire quel lien vous pourrez avoir vous avec l'expérimentation. Et du coup quels sont les emplois dits intersticiels qui pourraient être créés au sein de votre entreprise, est-ce qu'il y a des besoins, est-ce qu'il y a des projets, est-ce que vous avez des envies particulières, est-ce que vous avez des projets dans les cartons parce que détecter des projets intersticiels c'est d'abord voir s'il y a des projets dans les cartons, qui ont été mis dans des cartons parce qu'ils n'étaient apriori pas rentables, pas faisables, qui ferait qu'on pourrait embaucher. Et là il y a eu pas mal d'idées qui sont ressorties. »

« Vous avez compris qu'on est dans une initiative qui vise à mobiliser avant la mise en place de l'emploi les demandeurs d'emploi et donc ils sont très associés à tout ». « Tout ça c'est des boulots qui ont été pensés complètement par les demandeurs d'emploi. Cette phase de mobilisation amont elle a servie beaucoup à ça : définir ce que les gens souhaitent et ce qu'ils pourraient créer. On a fait le choix sur X d'orienter l'embauche autour de l'activité. Ce qui est logique hein ».

Entretien de cadrage n°8

« Il y a déjà eu un travail de recensement des désirs des demandeurs d'emploi en matière de création d'activité et un travail de recensement des besoins sur le territoire qui a été fait par les demandeurs d'emploi à travers des enquêtes et puis avec leurs propres idées de lister toute une série de services à rendre à la population ou aux entreprises. »

« Parce qu'il y a eu une attente des demandeurs d'emploi par rapport à cette expérimentation. Ils sont très impliqués, parties prenantes ». « [On a] eu le sentiment que c'était la libération de la parole. On remettait les chômeurs au centre, ils était acteurs. »

Entretien de cadrage n°9

Les parties prenantes

Les porteurs du projet

DELD

Maison de l'emploi

A
Présidente de
l'Association AAA

le Maire
Maire de X

Association AAA

Ville de X

Les bénéficiaires directs

DELD

EBE Y

Partenaires / Financeurs

Maison de l'emploi

pôle emploi

Direccte NORMANDIE

Ville de X

Département

Fondation de France

Région

Autres partenaires

Ville de X

ATD QUART MONDE

Région aménagement

Bailleurs sociaux

SOLIDARITÉS NOUVELLES face au CHÔMAGE

Chambre de Métiers et de l'Artisanat

Entreprise d'ingénierie construction

Association d'insertion

Fédération des acteurs de la solidarité

CCI

Le niveau d'implication des acteurs du projet

Des acteurs nombreux, divers et au niveau d'implication variable

L'analyse des parties prenantes du projet territoire zéro chômeur de longue durée à X permet de faire trois constats :

- Le grand nombre d'acteurs impliqués dans la genèse de l'expérimentation : une quinzaine a été identifié.
- La grande variété de leur nature : des associations, des collectivités locales, des services de l'Etat, la Fondation de France, une chambre consulaire, un bailleur social, une société d'économie mixte, une entreprise privée, des syndicats.
- Un niveau d'implication variable, avec trois porteurs principaux présents dès l'origine du projet, un groupe d'acteurs fortement impliqués et un ensemble de partenaires au rôle plus secondaire.

Liste des organisations participant à l'expérimentation classées par niveau d'implication croissante (de 1 à 3, 1 étant la plus forte) :

Niveau 1
• Ville de X
• Association AAA
• Maison de l'emploi

Niveau 2
• Pôle emploi
• DIRECCTE
• Communauté urbaine
• Département
• Région
• Syndicats CGT et CFDT
• L'association Territoire zéro chômeur de longue durée

Niveau 3
• CCI
• Chambre de métiers et de l'artisanat
• Région Active
• Fédération des acteurs de la solidarité (FNARS)
• Fondation de France
• ATD Quart Monde
• SEM Aménagement
• Bailleur social
• Z habitat
• Association d'insertion
• Solidarité nouvelle face au chômage
• Entreprise de Construction

L’apport du processus au territoire et ses acteurs

Approche innovante d’*empowerment* des DELD :

- L’*empowerment* définit le développement du pouvoir d’agir des individus et des groupes sur leurs conditions sociales, économiques ou politiques
- Le processus d’élaboration du projet ne s’est pas cantonné à réfléchir et agir à la place des bénéficiaires du projet mais au contraire les a associés à la définition de celui-ci et les à aider à définir comment passer à l’action et se mettre en mouvement.

Une approche synergique / coopérative vertueuse

- La synergie est un type de phénomène par lequel plusieurs facteurs agissant en commun ensemble créent un effet global ; un effet synergique distinct de tout ce qui aurait pu se produire s'ils avaient opéré isolément
- une logique fédérative et inclusive a présidé à la mobilisation des acteurs pouvant être impliqués d’une façon ou d’une autre dans le projet

Acculturation des acteurs les uns aux autres

Le public cible de l'expérimentation en 2016 : 234 personnes

Public cible de l'expérimentation

Rappel : est concernée par l'expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée » toute personne qui réunit les trois conditions suivantes :

- Etre un demandeur d'emploi inscrit sur la liste des demandeurs d'emploi ;
- Etre privée d'emploi depuis plus d'un an ;
- Résider sur le territoire depuis plus de six mois.

Loi n° 2016-231 du 29 février 2016 d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée, article 2 :
« Dans le cadre de l'expérimentation, peuvent être embauchés par les entreprises de l'économie sociale et solidaire mentionnées au I de l'article 1er de la présente loi les demandeurs d'emploi, quel que soit le motif pour lequel leur éventuel précédent contrat de travail a pris fin, qui sont inscrits sur la liste établie en application de l'article L. 5411-1 du code du travail, privés d'emploi depuis plus d'un an malgré l'accomplissement d'actes positifs de recherche d'emploi et domiciliés depuis au moins six mois dans l'un des territoires participant à l'expérimentation. »

234 demandeurs d'emploi éligibles en 2016

- Pendant la phase de préparation de la candidature, 184 demandeurs d'emploi de longue durée de catégorie A étaient recensés par Pôle emploi à X.
- A ce chiffre s'ajoute 50 personnes environ, éligibles au projet et non inscrites à Pôle emploi, identifiées par le conseiller en insertion professionnelle (CIP) de la cellule emploi de la municipalité de X, spécialement missionnée sur le projet TZCLD.

73 personnes volontaires

- Sur les 234 personnes éligibles, 73 DELD se sont portées volontaires pour participer au projet au moment de la candidature (soit 31 %) :
  - 60 volontaires inscrits à l'issue de la réunion d'information ;
  - 10 volontaires orientés par le biais de la cellule emploi ;
  - 3 volontaires orientés par la mission locale.

« L'autre facteur clé c'est comment on peut mobiliser non pas les demandeurs d'emploi en tant que demandeurs d'emploi mais d'abord les citoyens, les habitants. »

« Au départ c'était 200 personnes chômeuses de longue durée qui ont été identifiées sur le territoire de X et il y a 100 personnes qui se sont portées volontaires. Donc nous on est engagés sur 100 personnes. »

« Vous avez compris qu'on est dans une initiative qui vise à mobiliser avant la mise en place de l'emploi les demandeurs d'emploi et donc ils sont très associés à tout. »

Entretien de cadrage n°8

« Il y a eu une grosse sensibilisation sur les demandeurs puisqu'on est dans une situation un peu d'inversion, c'est eux qui doivent porter le projet, eux qui doivent rechercher l'idée pour qu'on les accompagne, il faut un minimum d'adhésion, il nous fallait un minimum de volontaires et donc suite à cette info collective, là on a laissé faire la commune via la cellule emploi pour recontacter les demandeurs d'emploi. »

Entretien de cadrage n°7

1.3. La constructio n d’une solution : la candidature

Les grandes étapes de la candidature et de la création de l'EBE

Préparation de la candidature

Création de l'EBE Y

Structuration de l'expérimentation au plan national

29 février 2016

Vote de la loi d'expérimentation visant à résorber le chômage de longue durée

24 novembre 2016

Arrêté fixant la liste des 10 territoires d'expérimentation retenus

27 juillet 2016

Décret relatif à l'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée

2012 | **2016** | **2017**

Genèse du projet à X

2012

Premières réflexions à Z mais abandon du projet

23 mars 2016

Délibération du conseil municipal autorisant le maire à lancer les travaux de la candidature

19 septembre 2016

Délibération du conseil municipal actant la candidature de la commune

Janvier 2017

Création de l'EBE Y sous une forme associative

19 avril 2017

Emménagement dans les nouveaux locaux et début des premières activités

23 février 2016

Présentation de l'expérimentation au conseil municipal par Patrick Valentin

26 avril 2016

Organisation d'une réunion d'information sur le projet à la mairie : 100 DELD participent

17 octobre 2016

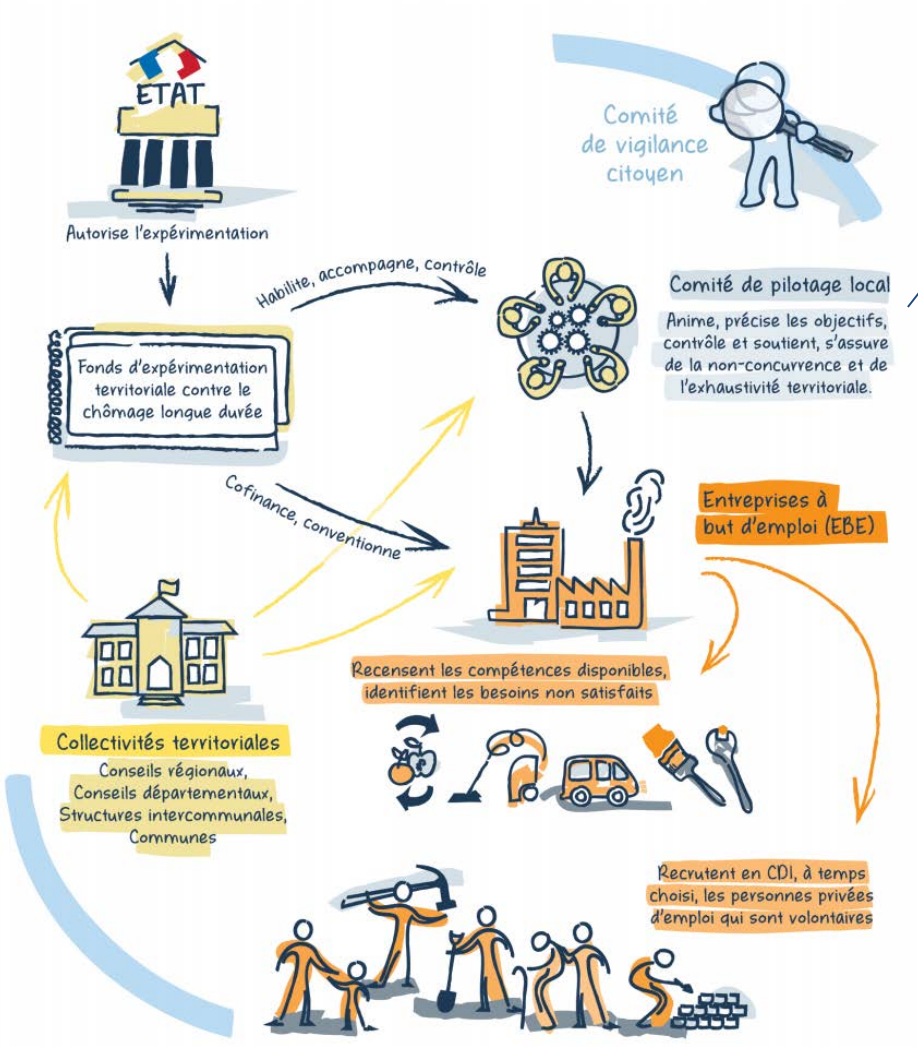
Délibération de la commission permanente du Conseil départemental

Février 2017
Arrivée du directeur

Mars 2017
Arrivée des premiers DELD salariés

Rappel : la gouvernance théorique de l'expérimentation

L'organisation de l'expérimentation telle qu'elle est définie en théorie :



Extrait du livret de présentation de l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée

En théorie, sur chaque territoire d'expérimentation, la ou les entreprise(s) à but d'emploi est (sont) pilotée(s) par deux instances spécifiques :

- **Un comité de pilotage** qui « *anime, précise les objectifs, contrôle et soutient, s'assure de la non-concurrence et de l'exhaustivité territoriale* ».
- **Un comité de vigilance citoyen qui** « *qui travaille sur les propositions d'activité que va développer l'EBE* ».

« Il y a une commission qui a été mise en place, qui partiellement dysfonctionne, qui est une commission dite de vigilance. Ça existe sur tous les autres territoires aussi. C'est une commission dans laquelle on retrouve entre autres la mairie, via la cellule emploi, Y et la DIRECCTE, l'Association AAA. »

Entretien de cadrage n°8

« Et donc se sont créés plusieurs groupes de travail dont le groupe vigilance qui travaille sur les propositions d'activité que va développer l'EBE. »

Entretien de cadrage n°9

Notre compréhension de la gouvernance de l'expérimentation

A X, nous comprenons que l'expérimentation est pilotée par trois instances de gouvernance aux rôles ainsi définis :

Nom	Rôle	Composition
Comité local	➢ Instance de pilotage de l'expérimentation sur le territoire habilité, de suivi de son déploiement, de collecte des données nécessaires au fonds pour assurer le suivi et établir le bilan de l'expérimentation ➢ Réunions mensuelles	*Maire de X, Association AAA, Pôle Emploi, DIRECCTE, Maison de l'emploi, Mission locale, SEM Aménagement, bailleur social, Conseil départemental, Centre socioculturel, demandeurs d'emploi volontaires (5 sièges), Association d'insertion, Entreprise O, Solidarité Nouvelle Face au chômage, CFDT, CGT*
Comité stratégique	➢ Instance installée à l'initiative de la Ville pour réunir l'ensemble des acteurs et du service public de l'emploi ➢ Rôle de coordination des partenaires à une échelle plus large que le comité local	*Maire de X, Association AAA, Pôle Emploi, DIRECCTE, Communauté urbaine, Maison de l'emploi, Conseil départemental, Conseil régional, Région Active, Caisse des dépôts et consignations, FNARS, CCI*
Comité vigilance	➢ Etudier des projets de nouvelles activités pour vérifier leur compatibilité avec les principes de l'expérimentation (utilité sociale, non concurrence, risque sur les salariés …)	*Ville de X, Association AAA, Maison de l'emploi, DIRECCTE, Pôle Emploi, CGT, CFDT*

Le comité local

Nom	Rôle	Composition
Comité local	➢ Instance de pilotage de l'expérimentation sur le territoire habilité, de suivi de son déploiement, de collecte des données nécessaires au fonds pour assurer le suivi et établir le bilan de l'expérimentation ➢ Réunions mensuelles	*Maire de X, Association AAA, Pôle Emploi, DIRECCTE, Maison de l'emploi, Mission locale, SEM Aménagement, Bailleur social, Conseil départemental, Centre socioculturel, demandeurs d'emploi volontaires (5 sièges), association d'insertion, Entreprise O, Solidarité Nouvelle Face au chômage, CFDT, CGT*

« L'outil central, tel que c'est défini par la loi d'expérimentation c'est le comité local. » ; « Cette expérimentation elle cherche à réinventer complètement le rapport à la création d'emploi et créer ou recréer une dynamique locale qui va s'activer pour créer des emplois et que pour ça, donc c'est le comité local, cette dynamique locale, et que le comité local il a un outil et l'outil c'est l'EBE » ; « Le comité local n'est pas une instance uniquement de validation, d'enregistrement, de suivi, de comité de surveillance, c'est pas ça, c'est pas sa vocation au comité local. »

« Dans les textes, dans l'expérimentation, la création de nouveaux emplois elle dépend du comité local. »; « Dans les faits c'est quand même beaucoup l'EBE qui porte ça. »

« C'est une partie du CL qui a porté parce que de toute façon c'est sa mission, la création de l'EBE »

« Il y a 4 commissions qui ont été montées au sein du comité local : il y a eu le comité vigilance, une commission dite communication (…). On a une commission (…) évaluation. Et une commission (…) mobilisation des personnes privées d'emploi »

« Quand le comité local a cherché à recruter un directeur pour l'EBE (…) »

Entretien de cadrage n°8

« Dans un comité local vous allez avoir des représentants de l'administration (…) les opérationnels pour contribuer à la formation des demandeurs d'emploi pour qu'ils intègrent l'EBE pour qu'ils développement des projets. Ca ça a été un choix de X. »

« L'intercommunalité, l'EPCI, Z, le département, la région, la CCI, enfin tout le monde, tous les acteurs qui se retrouvent autour du comité local. »

Entretien de cadrage n°2

« Le rôle du CLE est de s'assurer que les activités qui vont être développés par l'EBE et donc elles ne viennent pas en concurrence avec d'autres activités qui sont déjà développées, entre autres. »

Entretien de cadrage n°9

Le comité stratégique

Nom	Rôle	Composition
Comité stratégique	➢ Instance installée à l'initiative de la Ville pour réunir l'ensemble des acteurs et du service public de l'emploi ➢ Rôle de coordination des partenaires à une échelle plus large que le comité local	*Maire de X, Association AAA, Pôle Emploi, DIRECCTE, Z, Maison de l'emploi, Conseil départemental, Conseil régional, Région Active, Caisse des dépôts et consignations, FNARS, CCI*

« C'était aussi de pouvoir construire quelque chose qui soit en cohérence avec la vision politique du maire et c'est pour ça qu'il y a un comité stratégique qui a été mis en place parce qu'au-delà des acteurs politiques c'était aussi de réussir à mobiliser le monde économique et notamment au sein du comité stratégique. »

« Le comité stratégique n'est pas une instance obligatoire, donc dans l'énergie que nous devons consacrer à l'expérimentation le comité stratégique se réunit au moins une fois par an pour faire un point. »

Entretien de cadrage n°1

« La différence avec le comité local c'est que le comité stratégique par exemple vous allez avoir des élus : vice-président de la région. »

Entretien de cadrage n°2

« Alors au niveau de la structuration, il y a un comité stratégique, beaucoup plus politique. »

Entretien de cadrage n°9

« Notre participation, elle est dans le cadre de ce que nous demande la loi, que ce soit au comité de pilotage ou au comité stratégique. »

« Les deux comités [le comité local et le comité stratégique] sont présidés par le maire. »

« On n'a pas les mêmes représentations, si je prends l'exemple de Pôle emploi, je suis sur l'opérationnel donc sur celui la [le comité local] et stratégique normalement c'est ceux qui représentent le territoire donc les directeurs territoriaux. »

« Il y a plus que les directeurs [des structures impliquées], il y a les représentants élus, il y a les deux niveaux (…) : il y a l'élu et le technique en général sur le stratégique. »

Entretien de cadrage n°7

Le comité vigilance

Nom	Rôle	Composition
Comité vigilance	➢ Etudier des projets de nouvelles activités pour vérifier leur compatibilité avec les principes de l'expérimentation (utilité sociale, non concurrence, risque sur les salariés …)	*Ville de X, Association AAA, Maison de l'emploi, DIRECCTE, Pôle Emploi, CGT, CFDT*

« [La commission de vigilance] existe sur tous les autres territoires aussi. C'est une commission dans laquelle on retrouve entre autres la mairie, via la cellule emploi, Y et la Direccte, l'Association AAA. (…) Le fonctionnement de cette commission (…) : le directeur qui dit on est en train de plancher sur ça ça ça ça ça, tel et tel projet, et puis en fait c'est dans les faits, pour relater ce qu'il se fait et non pas ce qu'il devrait se faire, c'est un échange entre l'EBE et la Direccte. En fait c'est la Direccte qui tranche. C'est pas le cas sur tous les territoires. Il y a des territoires où la Direccte est même pas présente dans ce comité de vigilance mais ce sont des territoires où il y a des entreprises qui sont réellement associées au projet ».

Entretien de cadrage n°8

« Et donc se sont créés plusieurs groupes de travail dont le groupe vigilance qui travaille sur les propositions d'activité que va développer l'EBE. »

Entretien de cadrage n°9

« Donc de mémoire, [on] ne participe pas à tous les groupes, [on a] le groupe principal qui est le groupe dit vigilance. »

« La concurrence ou de la main d'œuvre déguisée, là c'est un sujet très sensible, dans la rédaction des prestations et autre, c'est aussi examiné dans ce groupe de vigilance. »

Entretien de cadrage n°7

Synthèse sur la genèse de l’expérimentation

La naissance d'une dynamique sur le territoire par la mise en réseau des acteurs de l'emploi

Les échanges entre les acteurs de l'emploi locaux lors de la préparation du projet, la rédaction du dossier de candidature ainsi que la création d'instances ont permis de mettre en réseau les différents acteurs publics qui interviennent dans le domaine de l'emploi et de les faire coopérer.

De plus, les réunions et évènements organisés dans le cadre de l'expérimentation suscitent des rencontres entre ces acteurs publics et les offreurs d'emploi, en particulier les entreprises locales. Cependant, certains interlocuteurs soulignent qu'il existe des marges de progrès dans l'information des entreprises présentes sur le territoire (notamment sur les zones d'activités) qui pourraient aboutir à la création de nouvelles activités.

« On peut dans un partenariat du travail, en activant tous les leviers, on [peut] contribuer à bousculer et à remettre en dynamique le territoire de X. »

« Il est indispensable que les privés d'emplois se retrouvent dans des dynamiques de retour à l'emploi sur le territoire. »

« On a plein d'acteurs qui aujourd'hui travaillent sur X autour de justement ces questions de retour à l'emploi de personnes assez éloignées. »

« On a créé une dynamique partenariale : tout le monde a retroussé ses manches et s'est dit « là il y a un challenge exceptionnel » »

« Redonner à la politique sa place en se disant qu'on peut contribuer à faire changer les choses en impulsant une dynamique de reconstruction, de renouveau, de résilience »

Entretien de cadrage n°1

« Aller à la rencontre des entreprises de X pour dénicher entre guillemet des activités nouvelles sur lesquelles on allait positionner les salariés. »

« Quand le directeur de l'EBE a repris contact avec les entreprises en question il s'est rendu compte qu'on en était au stade de l'idée, du consentement parce que l'expérimentation était intéressante pourquoi participer etc., mais le cœur même de l'activité, qu'est-ce que pourrait être le service, sur quel volume d'heure, etc. ça n'avait pas été vu. »

Entretien de cadrage n°9

« Aujourd'hui les entreprises on les cherche un petit peu dans le comité local. Mais bon c'est difficile dans tous les territoires : la mobilisation des entreprises est complexe. Dans l'économie sociale le Graal c'est d'associer l'usager, dans l'EBE le Graal c'est d'associer les entreprises. »

Entretien de cadrage n°8

Des premiers résultats déjà visibles ?

Plusieurs interlocuteurs rencontrés – acteurs du projet ou salariés de l'EBE – affirment que l'expérimentation a déjà commencé à produire des effets positifs sur le retour à l'emploi des chômeurs vivant à X. D'une part, au moins une personne aurait connu une sortie positive de l'EBE et travaillerait aujourd'hui dans une entreprise classique. Les contrats de travail contiennent en effet une clause dérogatoire qui permet de suspendre le contrat pendant 6 mois afin d'encourager les demandeurs d'emploi embauchés à se faire recruter dans une autre entreprise, en CDD ou en CDI. D'autre part, il y aurait autant de demandeurs d'emploi qui auraient trouvé une issue positive au sein de l'EBE qu'en dehors de l'EBE. En effet, plusieurs demandeurs d'emploi potentiellement éligibles et intéressés par la démarche auraient retrouvé du travail avant même d'être embauchés par Y. Certaines personnes dans cette situation auraient participé à la réunion d'information organisée en novembre 2016 à la mairie de X et se seraient inscrites sur la liste d'attente pour intégrer l'EBE.

« Donc à la première sensibilisation on avait des modules culture d'entreprise mais plutôt des réunions ici dans la salle d'à côté avec des gens à qui on demandait de se projeter pas comme chômeurs mais plutôt comme citoyens pour essayer de trouver ensemble quel métier, quelle mission il serait possible à faire, qui serait utile pour la collectivité et ça a amené à des postes tels que l'aide administrative, le pôle santé, celui qui travaille au bois : ça c'est un truc qui est sorti de sa tête. »

Entretien de cadrage n°2

« Voilà, il y a eu un regard plus important de tous les partenaires sur X ce qui a contribué déjà à remettre sur le chemin de l'emploi déjà plus de 40 personnes qui ont retrouvé du boulot dans ce qu'on pourrait qualifier le droit commun, hors dispositif expérimental. Ça c'est concret. »

« La dynamique (…) sur le retour à l'emploi avait été réalisée avant même d'être retenus comme territoire expérimental. »

Entretien de cadrage n°1

« On a des sorties positives qui sont conséquentes puisqu'on a autant de personnes, en gros, ce n'est pas à l'unité près, qui sont sorties de cette situation de demandeur d'emploi de longue durée en 1 an que ceux qui ont intégré l'EBE : c'est une quarantaine de chaque côté. Parce que je crois qu'il y a une dynamique qui s'est installée au niveau des partenaires et qui a favorisé pour ce territoire spécifique de X une remobilisation du public qui était en difficulté. »

Entretien de cadrage n°7

« Le maire avait le sentiment que ça avait redonné à ces personnes-là le sens de la citoyenneté, ça c'est un effet »

Entretien de cadrage n°9

Si ces premières pistes d'analyse sont encourageantes sur les impacts de l'expérimentation sur le territoire, il conviendra de les confronter aux résultats des analyses quantitatives pour objectiver le retour à l'emploi et affirmer que la création de l'EBE Y a réellement permis à des demandeurs d'emploi vivant à X de retrouver du travail.

Les facteurs de réussite à X

Des facteurs de succès qui ont participé au choix de la ville de X comme territoire expérimental

Plusieurs facteurs clés auraient contribué à la réussite du projet. D'une part l'adhésion et l'implication de la mairie de X en tant que porteur politique du projet lui a donné une certaine légitimité. D'autre part, l'Association AAA a joué un rôle important dans la préparation du dossier de candidature grâce à son expérience en la matière. La mairie de X et l'Association AAA ont également œuvré pour la création d'une large adhésion au dispositif des acteurs politiques et territoriaux ce qui a contribué aussi à la réussite du projet. Par ailleurs, de nombreux acteurs du dispositif ont insisté sur l'importance de la mobilisation faite auprès des habitants de X et auprès des entreprises implantées sur le territoire dès la phase de préparation du dossier de candidature. Les demandeurs d'emploi, en tant que volontaires, ont adhéré et participé au dispositif dès le lancement de la première réunion d'information organisée par la ville de X en avril 2016. Enfin, l'expérience de la Maison de l'emploi dans la conduite de projets multi partenariale ont aidé à la structuration et à l'organisation des échanges entre toutes les parties prenantes.

« Le facteur de succès de l'expérimentation c'est que les personnes sont acteurs de leur devenir et de leur activité économique » ; « On a senti qu'il y avait une volonté, d'un acteur public, de faire progresser ses habitants et de les remettre en tant qu'acteurs de leur vie. » ; « Moi j'ai eu le sentiment que c'était la libération de la parole. On remettait les chômeurs au centre, ils était acteurs. » ; « Il y avait un volume d'activités prévisionnelles qui était présenté, qui était assez détaillé »

Entretien de cadrage n°9

« La réussite implique que tous les partenaires politiques et territoriaux soient parties prenantes du projet » « Sur toute la ligne ils sont très présents les demandeurs d'emploi. On leur dit pas juste bon bah ça y est on t'a créé un boulot tu peux aller signer ton contrat ! On fait des réunions, des rencontres, ils s'expriment ils font évoluer leurs projets. » ; « L'autre facteur clé c'est comment on peut mobiliser non pas les demandeurs d'emploi en tant que demandeurs d'emploi mais d'abord les citoyens, les habitants. C'est-à-dire qu'est-ce que les habitants ont à dire. » ; « Autour de la table on avait quasiment que des structures d'insertion et on a dit il faut que vous mobilisiez dès maintenant les entreprises du territoire, la CCI mais pas que, des entreprises en tant qu'entreprises parce que c'est ce qui manque sur X. Parce que les entreprises on peut trouver de l'emploi interstitiel et parce qu'on a la conviction que c'est en ayant des entreprises dans le comité local, dans toute la logique etc., des chefs d'entreprises qui soient vraiment associés à l'initiative que ça permettra de réguler la suprématie de la DIRECCTE et du coup faire en sorte que ce soit réellement une initiative de territoire. Du point de vue de l'expérimentation, il y a fort à parier que c'est un facteur clé de réussite. »

Entretien de cadrage n°8

« Ici il y a une certaine prudence c'est-à-dire que les personnes ne sont pas arrivées tout de suite comme ça. On leur demande de valider, de travailler sur un projet, de s'engager sur quelque chose. Recruter des gens sans qu'il y ait cette notion d'engagement ça me parait difficile en termes de succès. Le fait de les faire travailler en amont sur qu'est-ce que vous avez comme compétences, sur quoi on peut vous positionner et est-ce que vous avez des projets que vous avez envie de développer, ça je trouve que c'est plutôt sain comme approche, ça évite des frustrations. »

Entretien de cadrage n°10

Les freins au projet

Des freins au projet tels qu'identifiés par les acteurs

Malgré l'adhésion au dispositif et l'enthousiasme partagé par l'ensemble des acteurs, des freins aussi bien culturels qu'opérationnels ont été soulevés par les parties prenantes du projet.

Tout d'abord, la Maison de l'emploi souligne une certaine faiblesse du modèle économique de l'EBE dès le stade de sa création ainsi que des difficultés quant aux types d'activités qui ont été imaginées. Par ailleurs, les cultures différentes des parties prenantes ainsi que le manque d'outils de gestion et de communication auraient parfois rendu la communication entre les acteurs et le montage du projet difficiles. Enfin, les rôles des acteurs ainsi que des structures créées pour le dispositif comme le comité local et l'EBE n'auraient pas été suffisamment bien définies et partagées, ce qui est source de confusion.

« Une fois que l'entreprise a été créée et que le directeur est arrivé, d'une part il y a eu un choc de culture »

Entretien de cadrage n°8

« S'il y a un ''RH'', s'il y a un volet assistante sociale qui décharge cette partie-là pour le directeur peut-être que ça peut marcher » ; «Il y a plein de choses pour lesquelles les approches ne sont pas perçues de la même façon selon les acteurs. C'est pour ça qu'à ce groupe de travail qu'on avait animé en janvier on s'était aperçu que sur le rôle de l'EBE, sur le rôle du CLE, sur le rôle de certains acteurs, certains n'attendaient et n'entendaient pas les mêmes choses. D'où l'intérêt de bien préciser. »

« Aussi bien à l'Association AAA, à la mairie et qu'à la Maison de l'emploi il y a eu un renouvellement de l'équipe. […] Une des difficultés qui est apparue c'est qu'il y avait un manque de communication et de coordination entre les acteurs. Ce n'était pas assez structuré. Il n'y avaient pas d'outils communs, de Sharepoint et de méthodologie commune. » ; « Il n'y avait pas de mémoire écrite de ce qui était dit et de ce qui était échangé ». « Il y a la volonté de faire et de bien faire mais ça manque de coordination. » ; « A l'heure actuelle en fait on a compartimenté les choses » ; « On voit bien, les approches ne sont pas les mêmes. Sur l'activité du lien aux personnes, ils ont identifié 100 personnes isolées. C'est pas faire du service à la personne (…) de dire « oui mais ça existe, les services à la personne font ça ». Le service à la personne c'est de faire du ménage, faire des courses, c'est pas faire du lien. C'est un truc en plus. Chacun vient avec ses représentations, soit juridiques, soit syndicales et on n'arrive plus à dire tiens ça c'est un truc à creuser. »

Entretien de cadrage n°10

« Il faut perpétuellement se rappeler des fondements, des grands écrits de l'expérimentation pour se rappeler simplement de la philosophie de l'expérimentation et l'écueil dans lequel on pourrait tomber c'est de donner toute responsabilité à l'EBE. Et de considérer du coup que la création des nouveaux emplois dépend de l'EBE. C'est pas vrai. Dans les textes, dans l'expérimentation, la création de nouveaux emplois elle dépend du comité local. »

« Il y a une méfiance quand même, par nature quoi. Il y a un niveau d'incertitude, parce qu'on était quand même au moment de la candidature, une méfiance parce que vous nous promettez, qu'est-ce que vous nous promettez, etc. On promet un CDI. Mais attendez c'est un CDI et en même temps c'est une expérimentation sur 5 ans, donc est-ce que c'est un CDI de 5 ans que vous nous proposez ? »

Entretien de cadrage n°8

Une entreprise à but d'emploi à la rentabilité économique incertaine

Plusieurs acteurs interrogés ont fait état de la faiblesse du « *business plan* » de l'EBE. Les activités conduites actuellement ne permettent pas encore de générer suffisamment de chiffre d'affaires pour assurer un rééquilibrage progressif entre ressources propres et subventions et garantir la rentabilité de l'entreprise. Cela tient à la nature même de l'expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée ».

En égard à la nature de l'expérimentation, Y ne peut pas se positionner comme un acteur traditionnel du marché. D'abord parce qu'il lui est interdit d'agir sur le champ concurrentiel classique. Ensuite parce que l'objectif d'utilité sociale impose de sortir du cadre d'une entreprise traditionnelle dont le premier objectif est la rentabilité. Enfin parce que les salariés connaissent des difficultés d'employabilité et pourraient être moins rentables que la main d'œuvre des concurrents, remettant en cause sa compétitivité.

« Il faut développer des activités qui soient pérennes et rentables à terme. »

« A l'heure d'aujourd'hui je n'ai jamais vu encore une entreprise 100 % d'utilité sociale sans modèle économique viable. (…) Il faut qu'ils arrivent à trouver un équilibre. Toutes les activités bien sûr doivent être sociales mais il faut avoir des activités qui le soient un peu moins et qui génèrent du chiffre. »

« Il faut vraiment qu'ils tablent sur un modèle économique performant. Vu les chiffres […] sur la production maraichère, c'est tout juste à l'équilibre. Il faut trouver d'autres activités qui ramènent plus d'argent. »

« Là par contre on a une utilité sociale forte, mais qui n'est pas du tout rentable. Il faut que ce soit une autre activité qui dise « bah voilà moi mon activité à côté elle génère du chiffre, je peux prendre en charge ce lien social ». »

Entretien de cadrage n°10

« Il faut mettre en place une équipe projet qui est la cheville ouvrière du comité local »

Entretien de cadrage n°8

L'innovation comme piste de développement ?

Nos échanges avec les acteurs du projet ainsi que notre observation d'une séance du comité vigilance révèlent qu'il existe une tension dans l'appréciation de la méthode de développement des activités qui devrait être suivie par Y. Les acteurs subissent des injonctions paradoxales :

- D'une part, certains souhaitent générer du chiffre d'affaires dans le but d'assurer la rentabilité économique de l'EBE, ce qui les pousse à agir comme une entreprise traditionnelle : identification d'un marché, recrutement d'un travailleur qualifié puis production et vente du service ou du bien (c'est le positionnement de la direction de l'EBE).
- D'autres s'intéressent davantage au caractère d'utilité sociale des activités et cherchent à promouvoir celles qui se rapprochent le plus du champ de l'économie sociale et solidaire (en particulier l'Association AAA).
- Un troisième groupe semble principalement soucieux de la sécurité juridique et au respect du principe de non concurrence avec les entreprises et administrations du territoire (la DIRECCTE et les syndicats).

Face à cette tension, une solution évoquée au cours des entretiens de cadrage serait de sortir des cadres traditionnels et de proposer aux habitants et aux entreprises présentes sur le territoire des activités innovantes qui n'existent pas encore. Pour cela, il serait nécessaire de partir des besoins locaux en se demandant comment les demandeurs d'emplois embauchés pourraient y répondre. Par exemple, un interlocuteur a suggéré de s'adresser aux entreprises installées sur les zones d'activités en leur proposant des activités innovantes qui seraient en adéquation avec leur politique de responsabilité sociale.

« Il y a des services qui étaient assurés par la fonction publique mais ne le sont plus. Comment l'EBE peut remplacer ça en sachant qu'il n'y a plus de concurrence puisqu'ils ne sont plus assurés ? »
« Ce qui marche c'est d'avoir des temps conviviaux et collectifs où on leur demande « mais vous de quoi vous avez envie ? » mais ça prend du temps et il faut des animateurs et des équipes qui soient formés à ça. [On] pense que c'est possible. L'expression du besoin des habitants croisé avec les envies, les idées et les besoins des dirigeants des entreprises et des représentants du territoire, ça pourrait être quelque chose qui pourrait matcher. »
« Il aurait fallu que ce soit des groupes de créativité avec 6 ou 9 personnes composés d'éléments différents pour sortir du cadre. »
« A ces groupes [de créativité], on leur demande de valoriser leur RSE, c'est du mécénat de compétences, c'est de faire une analyse de leur activité, de dire là-dessus on pourrait travailler ensemble sur ce projet (…), je peux jouer mon rôle social. L'approche classique c'est « Je vais voir l'entreprise, qu'est-ce que je pourrais leur proposer ? » alors que c'est plutôt la questionner et dire « Comment on pourrait travailler sur un projet comme par exemple une nouvelle forme de construction avec de nouveaux matériaux ? » (…) comment travailler localement avec l'EBE et ces entreprises là ».
« Il faut une palette d'activités assez larges pour pouvoir diversifier les sources de revenu, il faut des prestations de qualité et constantes, ce n'est pas le cas aujourd'hui. »

Entretien de cadrage n°10

Chapitre 2 : L'EBE Y : entre utopie et réalité

kpmg.fr

2.1. Les dates clefs de la naissance de l’EBE

La naissance de l'EBE Y : les dates clefs

Septembre

Engagement de la ville de X et dépôt de la candidature

Novembre

Sélection du territoire expérimental de X

2016

2017

Préparation de la candidature

Construction de l'EBE Y

Janvier

Création de l'EBE Y sous une forme associative

Février

Arrivée du directeur

Mars

Arrivée des 13 premiers salariés

Avril

Emménagement dans les premiers locaux
Début des premières activités

2.2. Choix statutaire : l’association , une évidence

Le statut associatif : une évidence

Entreprise sociale (SA/SARL), SCIC, Association ? : un choix non mis en compétition

Le statut de la future EBE n'a **pas fait l'objet d'une analyse comparative** par les porteurs de l'expérimentation. Alors que d'autres EBE ont exploré la voie de la SCIC ou de la SARL, les porteurs du projet sur le territoire de X se sont très naturellement orientés vers le statut associatif. **L'influence de l'Association AAA a été déterminante** dans cette prise de décision. Structure d'appui au développement de l'économie solidaire sur le territoire, la culture de l'Association AAA est plutôt orientée vers les statuts de l'économie sociale et solidaire avec un prisme très prononcé pour l'association : ***« La société commerciale c'était hors sujet ».***

Y a fait paraître au premier trimestre 2019 une offre d'emploi pour recruter un nouveau directeur qui met en évidence le tropisme précité : *« Positif.(ve), pragmatique, vous disposez des compétences humaines et relationnelles, permettant de fonder le développement* ***de l'association sur l'humain, les coopérations et l'intérêt général*** *».*

Ce verbatim illustre la focale des porteurs de projets, davantage centrés sur la finalité humaine, le projet politique que sur les considérations économiques inhérentes à une telle réalisation. : *« TZCLD, c'est un projet qui vise à changer le territoire, à changer le rapport au travail. C'est la réalisation d'une utopie concrète ».*

Les atouts du statut associatif vus par les porteurs du projet

Au-delà de l'attachement aux valeurs, d'autres motivations ont présidé au choix du statut associatif :

- **La rapidité et la simplicité de mise en oeuvre** : Qu'il s'agisse de la rédaction des statuts ou de leur publication au journal officiel, les formalités de création d'une association sont souples, rapides à effectuer et peu complexes. Le processus de rédaction des statuts d'une SCIC aurait été beaucoup plus long car il aurait nécessité de formaliser l'adhésion et l'implication des parties prenantes au projet qui auraient pour certaines été amenées à prendre des délibérations (notamment pour la commune de X).
- **Perception du caractère plus « *ouvert* » et « *collégial* »** de l'association versus la société commerciale : L'Association AAA : l'association est perçue comme offrant plus de possibilités d'associer des acteurs de diverses natures et permettant une vie démocratique plus prononcée que celle de l'entreprise classique. Parmi les principes de l'économie sociale et solidaire figurent en effet le principe démocratique suivant : « 1 homme = 1 voix ». Le poids dans la prise de décision ne dépend donc pas du capital investi dans l'organisation mais de sa qualité de membre. Force est néanmoins de constater que le caractère collégial existe aussi dans les SCIC et que les entreprises commerciales peuvent comprendre comme membres associés des organisations ou personnes physiques de natures diverses.

La gouvernance

La gouvernance de l'association repose sur trois instances : le bureau, le conseil d'administration et l'assemblée générale. Le poste de présidente est occupé depuis la création de l'association par la présidente de l'Association AAA. L'assemblée générale est divisée en quatre collèges. Le collège des salariés dispose de la plus grande part des droits de vote en assemblée générale (35 %). Aussi, sans « alliance » entre les membres de l'assemblée générale issus des autres collèges, les représentants des salariés disposent de la majorité relative des voix.

Bureau
Président, secrétaire, trésorier
2 réunions par trimestre (minimum)

élit

Conseil d'administration
10 à 18 membres, élus pour 3 ans
3 réunions par an (minimum)

Elisent 2 à 5 administrateurs en leur sein

Nomment 2 à 4 représentants

L'assemblée générale ordinaire

Collège des salariés	Collège des clients	Collège des membre de droit	Collège des partenaires
Salariés Y (temps plein ou temps partiel)	Bénéficiaires à titre onéreux de produits ou services	Commune de X et Association AAA	Commune de X et Association AAA
35% des droits de vote en AG	25% des droits de vote en AG	20% des droits de vote en AG	20% des droits de vote en AG

+ *1 représentant du comité local pour l'emploi (rôle consultatif)*

2.3. L’absence de représentation partagée

Qu’est-ce qu’une EBE ?

Définition de l’EBE, une notion hybride

La loi n°2016-231 du 21 février 2016 fait référence à l’EBE de la façon suivante : « *(…) une expérimentation visant à résorber fortement le chômage de longue durée en permettant à des demandeurs d'emploi d'être embauchés en contrat à durée indéterminée par des entreprises qui remplissent les conditions fixées aux articles 1er et 2 de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, pour exercer des activités économiques pérennes et non concurrentes de celles déjà présentes sur le territoire* ».

Trois idées majeures ressortent de ce texte :

- Une finalité d’insertion, voire de réinsertion de chômeurs de longue durée
- La référence à l’économie sociale et solidaire en excluant toute possibilité de créer une EBE en dehors des statuts juridiques de l’ESS
- La référence au monde économique à travers les notions « *d’entreprise* », « *d’activités économiques pérennes* »

Entre coopérative d’activités et d’emploi (CAE) et entreprise d’insertion?

L’association TZCLD a quant à elle défini un certain nombre de principes fondamentaux auxquels doit répondre l’expérimentation, parmi lesquels figurent celui de l’embauche non sélective *: l’emploi est produit en fonction des savoir-faire, des envies, des possibilités des personnes et de leur date de candidature.*

Il ressort de nos analyses que l’EBE Y est une forme d’organisation qui reprend certains principes de fonctionnement et/ou finalités d’autres organisations telles les coopératives d’activités et d’emplois (CAE) ou encore les entreprises d’insertion sans pour autant totalement les épouser : « *L’EBE n’est pas une entreprise d’insertion ni une entreprise classique* ».

La CAE est un regroupement économique solidaire de plusieurs entrepreneurs qui leur offrent la possibilité de rejoindre une coopérative d'activités et d'emplois (CAE) plutôt que de créer leur propre structure.

Il s’agit d’une forme d'entrepreneuriat collectif sécurisante. Le porteur de projet qui rejoint une CAE bénéficie d'un cadre juridique existant, d'un statut d'entrepreneur salarié en contrat à durée indéterminée et d'une protection sociale. Toute la gestion administrative, fiscale et comptable est mutualisée. Ce cadre lui permet ainsi de se concentrer sur son activité, avec une sécurité accrue. La CAE permet aux entrepreneurs regroupés au sein d'une même structure de fertiliser leurs expertises et partager leurs retours d'expériences. Cette solidarité est ainsi génératrice d'opportunités de développement (innovation, apport d'affaires...)*

**source* : https://www.economie.gouv.fr/ess/cooperative-dactivites-et-demplois-cest-quoi

Qu’est-ce qu’une EBE ?

Entre coopérative d’activités et d’emploi et entreprise d’insertion?

L’EBE peut s’apparenter à la coopérative d’activités et d’emplois (CAE) en ce sens qu’elle offre la **possibilité à des individus de développer un projet en lien avec leurs envies et/ou savoir-faire au sein d’une organisation**, ce qui limite la prise de risque liée à toute démarche entrepreneuriale. Il ressort de nos différents entretiens que les premiers entrants parmi les bénéficiaires de l’EBE présentaient un profil assez similaire aux membres des CAE en ce sens qu’ils étaient désireux de développer un projet. A l’inverse, les bénéficiaires qui ont rejoint ultérieurement l’EBE et qui n’ont pas participé à sa création sont en attente d’un emploi avant tout, dont il ne sont pas forcément à l’origine et pour lesquels ils n’ont pas nécessairement de projet défini.

Ce dernier constat renvoie au modèle de l’entreprise d’insertion (EI). Selon le ministère de l’emploi et du travail, *une entreprise d’insertion est une entreprise opérant dans le secteur marchand, mais dont la finalité est avant tout sociale : proposer à des personnes en difficulté une activité productive assortie de différentes prestations définies selon les besoins de l’intéressé (réentraînement aux rythmes de travail, formation, accompagnement social …) pour construire et finaliser avec elles un parcours d’insertion socioprofessionnel durable ».*

L’EBE va cependant se distinguer de l’EI par **son positionnement sur le marché**. Sans faire référence explicitement à des activités d’utilité sociale, l’EBE vise à développer des activités utiles au territoire et qui n’entrent pas en concurrence avec les acteurs publics et privés déjà présents. L’EI évolue quant à elle dans le champ concurrentiel.

En outre, l’EBE se distingue de l’EI par **la durée de parcours et le type d’accompagnement** proposés à ses bénéficiaires. Si dans l’EI, le bénéficiaire se voit proposer un contrat d’une durée maximale de deux ans, l’EBE propose quant à elle un contrat à durée indéterminée dans une logique de sécurisation des individus. L’EI propose donc aux chômeurs une transition, un « sas » vers l’emploi, quand l’EBE offre à ses bénéficiaires un emploi sans condition de durée.

Enfin, un accompagnement vers l’emploi durable est assuré dans les EI par des conseillers d’insertion. L’EBE Y, au contraire, ne propose pas ce type d’accompagnement à ses bénéficiaires. Le recrutement d’une co-directrice en charge des ressources humaines pour assurer une écoute et un accompagnement des salariés ne s’est imposé qu’au cours de l’année 2018, à l’issue d’une mission d’audit de l’AFPA. Ce recrutement n’avait pas été prévu à l’ouverture de la structure. Par ailleurs, aucune réflexion n’a été engagée sur ce qui constituerait un succès pour le bénéficiaire de l’EBE : une sortie vers l’emploi durable dans le secteur marchand ? Un développement d’activités qui permettent de couvrir tout ou partie des frais du salarié et des charges afférentes ?

Positionnement de l'EBE parmi les entités de l'ESS

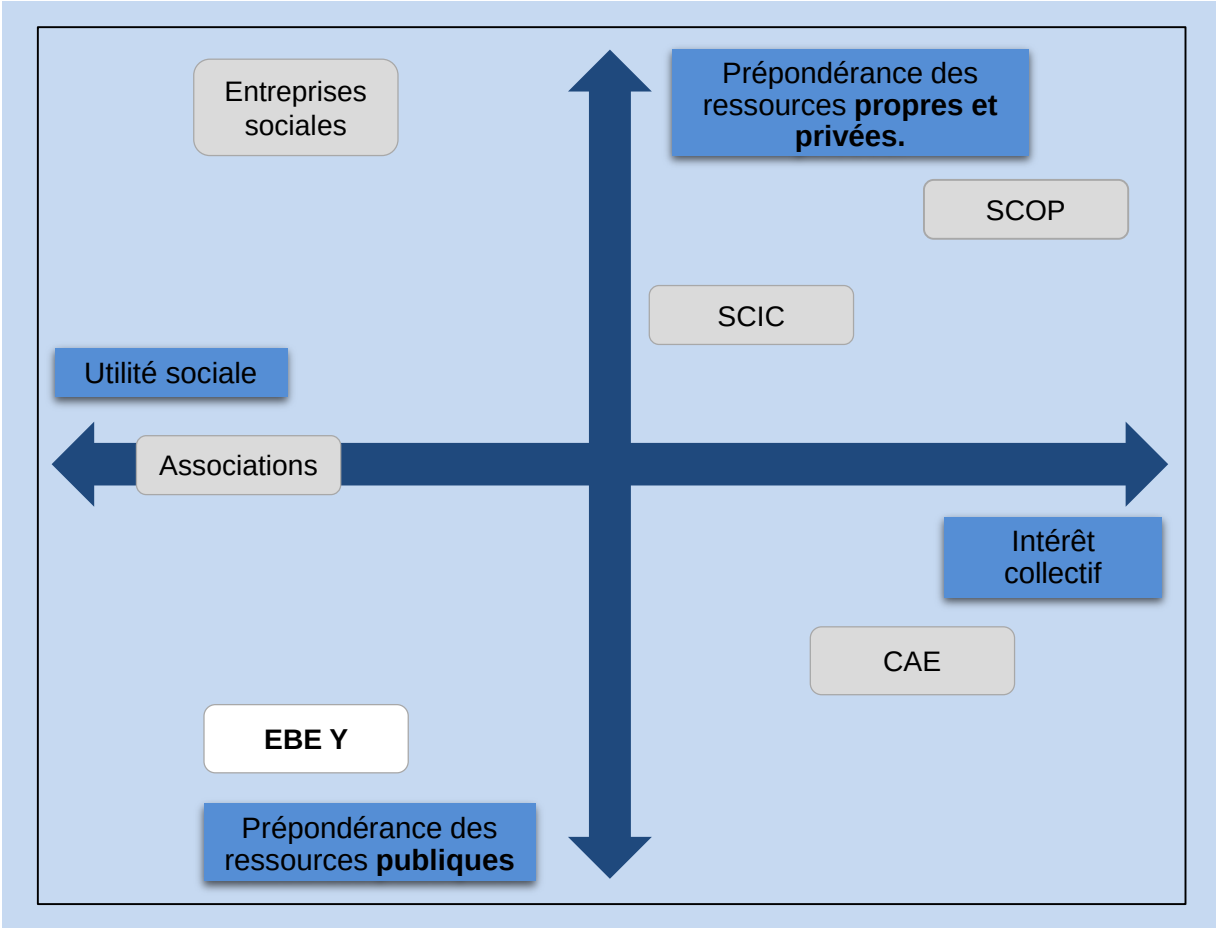
La matrice ci-contre permet de positionner les structures de l'économie sociale et solidaire selon deux axes :

- **La nature des ressources prépondérantes** (recette propres et privées d'une part, recettes publiques d'autre part) ;
- **La finalité de l'organisation** : l'utilité sociale (voir définition en annexe) *vs* l'intérêt collectif (ensemble des avantages ou des bénéfices dont peut profiter une collectivité spécifique, distincts de l'intérêt général*).

Une EBE comme Y se situe plutôt en bas à gauche de cette matrice. Elle est majoritairement financée par des ressources publiques (les subventions prévues par l'expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée »). Si elle sert l'intérêt collectif de ses salariés, les EBE ont d'abord vocation à répondre à une problématique d'intérêt général : le chômage de longue durée.

Les activités développées au sein de L'EBE investissent plusieurs axes d'utilité sociale au sens de Jean Gadrey : la dimension sociale, la dimension économique, la dimension environnementale et la dimension d'épanouissement.

**définition CRESS Ile-de-France*



L'absence de représentation partagée de l'EBE (1/3)

L'ensemble des entretiens menés auprès des parties prenantes de l'expérimentation à X mettent en évidence au moins quatre représentations différentes de ce qu'est l'EBE Y :

L'EBE Y

4 représentations différentes

Un outil pour transformer le rapport au travail et changer le monde

- Une « utopie réelle » visant la transformation de la société
- Une structure épanouissante et démocratique
- Autogestion préférée à la discipline et à la hiérarchie
- Moins centrée sur le modèle économique et la gestion

Une entreprise comme les autres ?

- Vision gestionnaire issue du monde de l'entreprise
- Logique hiérarchique, management directif et concentration du pouvoir
- Pilotage par l'activité et le chiffre d'affaires
- Recherche d'activités rentables plutôt qu'utiles

Une opportunité pour développer un projet personnel

- Caractère unique et enthousiasmant et sentiment de responsabilité
- Forte implication personnelle dès la phase de candidature
- Logique de portage salarial : développer un projet personnel
- Fort attachement à l'entreprise et à des valeurs communes

Une solution pour sortir du chômage de longue durée

- Un emploi comme les autres dans une entreprise « atypique »
- Pas de phase d'intégration collective ni d'acculturation
- Manque de connaissance des fondements de l'expérimentation
- Absence de référence à des valeurs communes

L’absence de représentation partagée de l’EBE (2/3)

Un outil pour transformer le rapport au travail et changer le monde

La présidente de l’EBE Y est une figure de l’expérimentation sur le territoire. Elle a été rencontrée à plusieurs reprises par l’équipe d’évaluation KPMG, à X et à Paris.
Ancienne élue à la Ville de Z, en charge de l’économie sociale et solidaire, elle œuvre également en qualité d’administratrice au sein de l’Association AAA, association qui agit en faveur du développement de l’économie sociale et solidaire, A a milité pendant plusieurs années pour déployer « Territoire zéro chômeur » dans l’agglomération caennaise . Elle porte une vision à caractère « politique » de l’expérimentation. Selon elle, « *Le projet vise à changer le territoire et à changer le rapport au travail. C’est la réalisation d’une utopie concrète* ». Sa qualité de présidente de l’EBE et son implication très forte dans l’expérimentation ont largement contribué à façonner l’EBE sous cet angle. C’est par exemple sous son influence que le collège « salariés » du Conseil d’administration concentre 35 % des droits de vote. Pour A , l’EBE doit être une organisation démocratique et horizontale dans laquelle les anciens demandeurs d’emploi de longue durée devenus salariés s’affirment et exercent le pouvoir dans une logique d’*empowerment*. L’autogestion, la régulation des conflits et l’organisation entre pairs avec une hiérarchie minimale est préférée aux logiques hiérarchiques des entreprises classiques.
Elle conçoit l’expérimentation comme « une utopie réelle » permettant de transformer le rapport au travail et de « changer le monde ». Les enjeux de gestion de l'entreprise, le développement de nouvelles activités et la recherche d’un modèle économique pérenne pour l’EBE apparaissent à l’inverse comme des enjeux secondaires.

Une entreprise comme les autres ?

Le premier directeur d’Y est arrivé à la création d’Y en février 2017 et a quitté l’entreprise au début de l’année 2019. Il a été rencontré plusieurs fois par l’équipe KPMG dans les locaux d’Y à X. A son arrivée et jusqu’au recrutement d’une co-directrice en charge des ressources humaines au cours de l’année 2018, l’ancien directeur a été le seul salarié au statut dérogatoire : ne résidant pas à X, il ne remplissait pas les conditions d’éligibilité pour être bénéficiaire de l’expérimentation. Sa rémunération a par ailleurs été fixée à environ deux fois le SMIC (contre le salaire minimum pour les autres salariés).
Electrotechnicien de formation, issu du monde de l’entreprise privée, l’ancien directeur avait travaillé dans plusieurs sociétés industrielles de la région de Z. Conscient du caractère expérimental du projet et maîtrisant les principes de l’expérimentation, il avait une conception plutôt classique du fonctionnement de l’EBE, tant d’un point de vue gestionnaire que managérial. Les entretiens révèlent qu’il cherchait à piloter l’activité de l’EBE par l’activité en recherchant des activités rentables plutôt que celles présentant un caractère d’utilité sociale. Son objectif était de faire croître le chiffre d’affaires en recrutant en priorité des salariés capables de réaliser leurs tâches de façon autonome. Son style de management a été décrit comme directif, tout en révélant une difficulté à se faire entendre des salariés dont plusieurs entretenaient avec lui des rapports difficiles ou conflictuels.

L’absence de représentation partagée de l’EBE (3/3)

Une opportunité pour développer un projet personnel

Les salariés dits « historiques » sont les salariés présents dès la création de l’EBE en 2017 ou qui l’ont rejoint au cours de sa première année. C’est le cas de la majorité des salariés volontaires pour témoigner dans le cadre de cette évaluation et qui ont été sollicités au printemps 2018 quand l’EBE comptait une trentaine de salariés (« groupe témoin »).

Pour ces anciens demandeurs d’emploi de longue durée résidant à X, l’expérimentation Territoire zéro chômeur constitue une opportunité unique et fortement enthousiasmante. En étant recrutées chez Y, ces personnes ont eu la possibilité de contribuer à la naissance d’une entreprise de l’ESS. Plusieurs d’entre eux sont venus chez Y pour développer un projet qui leur tenait à cœur et/ou pour changer de métier dans une logique entrepreneuriale, l’EBE pouvant être assimilée pour eux à une structure de portage salarial. Ces salariés témoignent d’une connaissance fine de l’expérimentation et d’un attachement à l’entreprises et aux valeurs qu’elle porte (la solidarité, l’utilité sociale, le partage des décisions, la bienveillance, le travail pout tous …). Les entretiens révèlent que certains de ces salariés se sont fortement impliqués dans ce projet à titre personnel, tout particulièrement les « bénévoles » présents dans le projet avant même la labellisation de X comme territoire expérimental et la création d’Y. Intégrer l’EBE a été pour eux un choix motivé par des valeurs et dans certains cas la perspective de développer une activité conforme à un projet personnel. Il en découle de fortes attentes quant à la réussite de l’entreprise ainsi qu’un sentiment de responsabilité voire un devoir de réussite, afin de garantir une généralisation de l’expérimentation.

Une solution pour sortir du chômage de longue durée

Les autres salariés sont ceux arrivés au cours de l’année 2018 et au début de l’année 2019. Ils représentaient environ la moitié des effectifs de l’EBE au moment de la troisième phase de collecte des données. Ces salariés n’ont pas été rencontrés directement mais leur situation a été évoquée à de nombreuses reprises au cours des entretiens avec les salariés, la direction et les partie prenantes. En outre, des échanges informels avec eux ont eu lieu au cours de l’enquête de terrain conduite par l’équipe d’évaluateurs de KPMG.

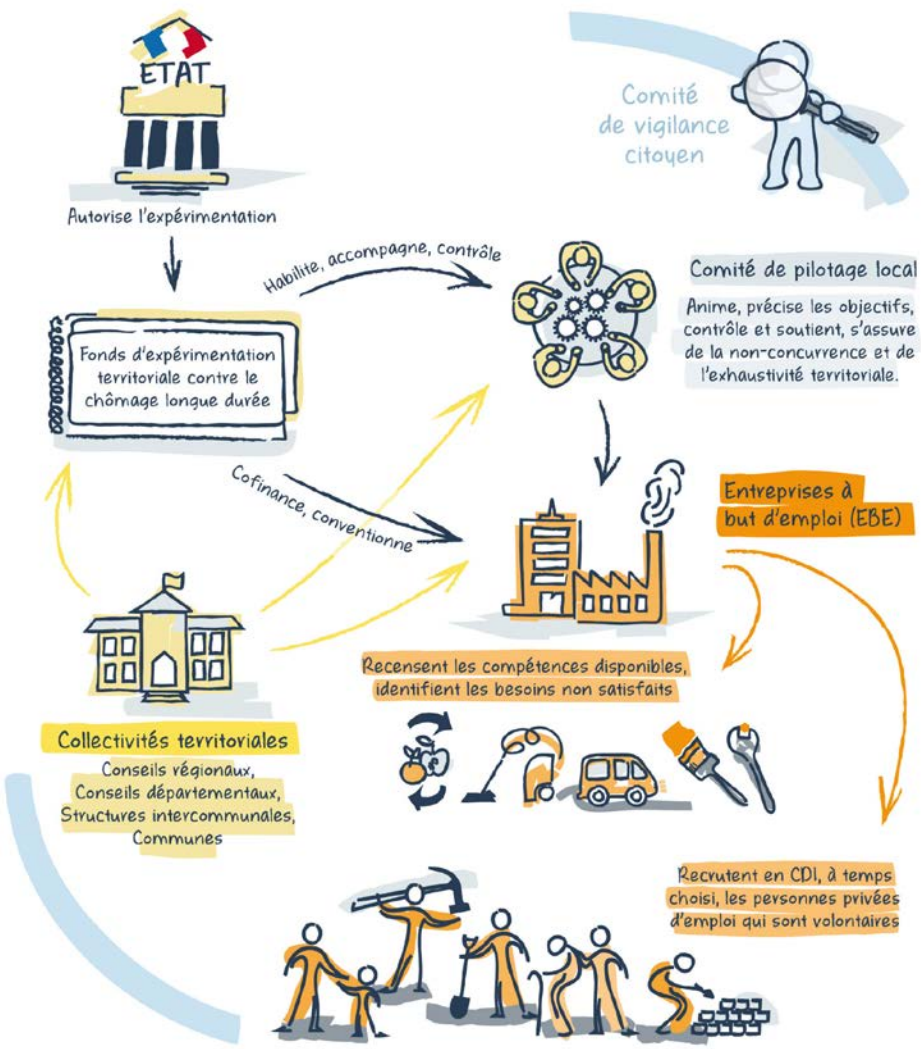
Il ressort de ces données recueillies qu’à leur arrivée dans l’EBE, ces salariés étaient d’abord à la recherche d’un emploi en CDI et à temps complet leur permettant de vivre décemment. Les conditions de travail, le statut et la rémunération semblent être des facteurs de choix plus importants que les valeurs de l’entreprise ou les principes de l’expérimentation. En effet, il semblerait que ces nouveaux salariés soient plus précaires et éloignés de l’emploi que ceux qui les ont précédé chez Y.

Selon les salariés dits « historiques », ces nouveaux salariés ne connaissent pas les fondements de « Territoires zéro chômeur » et ne sont pas animés par les mêmes motivations qu’eux. Contrairement aux salariés historiques qui ont participé à un module « culture d’entreprise », aucune procédure d’intégration n’est proposée aux nouveaux salariés pour les acculturer aux valeurs et principes portés par l’entreprise.

2.4. Gouvernance de l’EBE : entre autonomie

Gouvernance de l'EBE : entre autonomie et tutelle

Représentation théorique de la gouvernance de l'expérimentation sur un territoire expérimental :



Les échanges avec les parties prenantes et les salariés bénéficiaires sur le fonctionnement de l'EBE Y révèle trois difficultés majeures en termes de gouvernance :

- **Des difficultés pour l'EBE à marcher sur ses « deux jambes »** c'est-à-dire à mettre en œuvre un projet politique « utopique » et émancipateur tout en assurant la viabilité économique de l'association. On observe une distance et des incompréhensions entre les objectifs mis en avant par la sphère politique (la présidente, le CA et le bureau de l'association) d'une part et la direction de l'EBE et les salariés bénéficiaires de l'expérimentation d'autre part. Le fossé semble s'accroître et génère des tensions dans la vie quotidienne de l'EBE et un ressentiment chez les salariés.

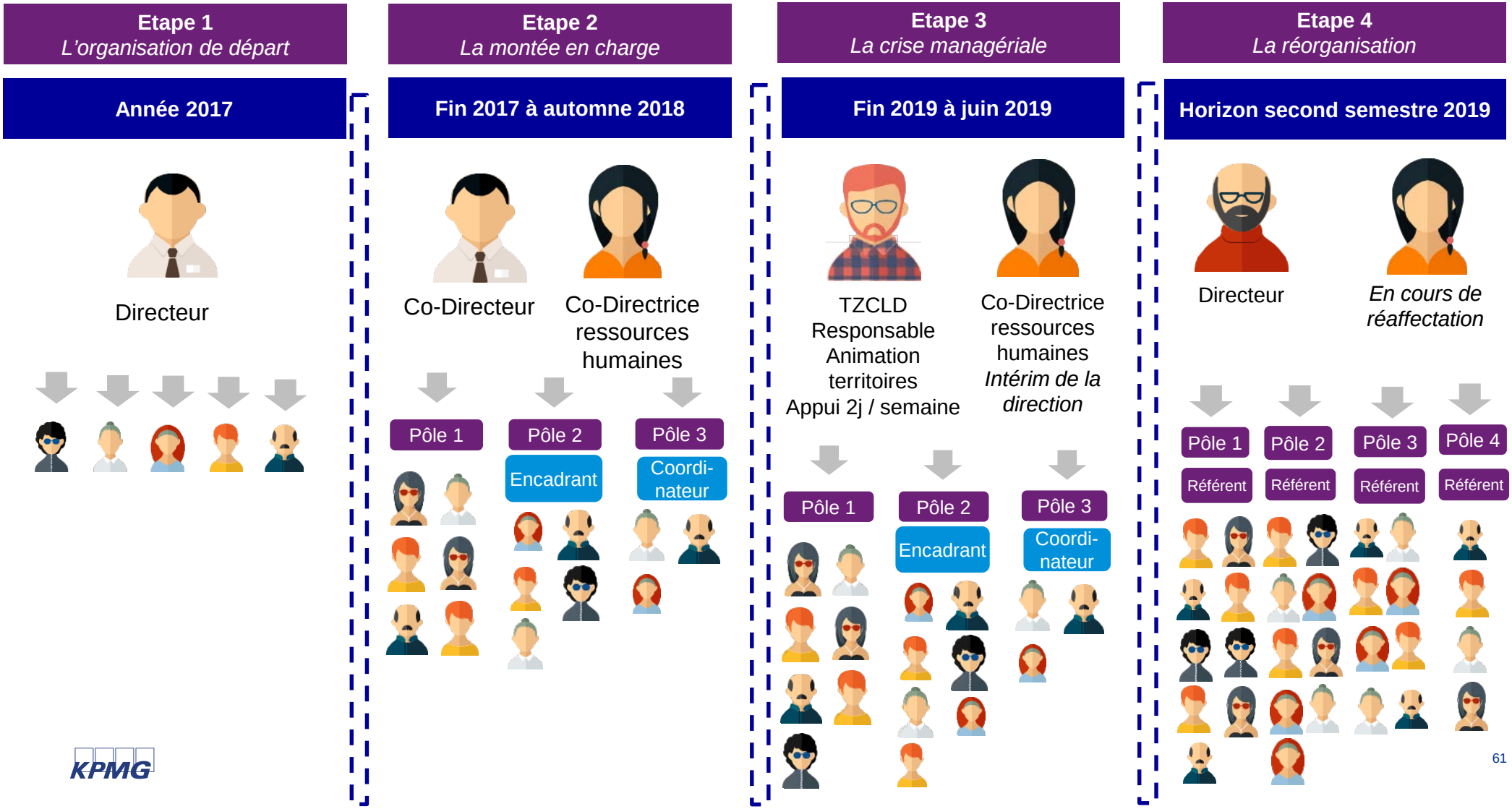
- **Des interactions permanentes et parfois tendues avec la gouvernance de l'expérimentation :** Des divergences de vues se sont exprimées entre la direction de l'EBE et la Direccte sur l'appréciation et la non concurrence et la compréhension du concept d'utilité des activités, notamment à l'occasion des réunions du comité de vigilance et de la validation de nouvelles activités. Des désaccords ont aussi existé dans la gestion quotidienne des activités et des salariés entre l'ancien directeur de l'EBE et la présidente, qui ont abouti à un conflit ouvert et au départ de celui-ci.

- **L'intervention d'organisations tierces dans l'EBE :** Les problématiques et défaillances internes ont été compensées par un accompagnement de l'Afpa en 2018. Par ailleurs, un membre de l'équipe nationale TZCLD est intervenu de façon transitoire au cours du premier semestre 2018 pour pallier le départ du directeur, non remplacé pendant plusieurs mois.

2.5. L’EBE : une organisation en devenir

L'organisation de l'EBE depuis sa création

Depuis sa création, l'organisation de l'EBE Y a connu 3 étapes successives. Au moment de l'enquête de terrain, la direction provisoire le l'EBE envisageait une 4ème étape pour le second semestre 2019.
Ces quatre phases sont présentées ci-dessous et expliquées dans les pages suivantes.

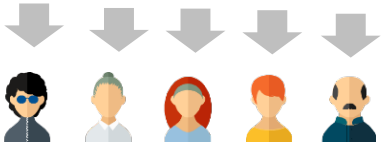


Etape 1 : De la création d'Y à fin 2017

Effectif : 14 salariés au lancement, 36 fin 2017

Organigramme schématique

Directeur



L'organisation de départ au lancement d'Y

L'EBE Y a été créée en janvier 2017. Dans un premier temps, un directeur a été recruté (février) puis, le mois suivant, les treize premiers demandeurs d'emplois de longue durée ont été embauchés en CDI. Les effectifs ont cru régulièrement, pour s'établir à 36 à la fin de l'année 2017. Les salariés ont progressivement été répartis en 6 « équipes » comptant 4 à 8 salariés : équipe administrative (autour du directeur), équipe commerce, équipe maraîchage, équipe prestations de services, équipe travaux et une dernière équipe « porteurs de projet et divers ».

A l'origine, l'entreprise se caractérisait par une organisation en râteau égalitaire. Tous les bénéficiaires-salariés présentant les critères d'éligibilité de l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée étaient traités de la même façon et étaient positionnés au même niveau dans la hiérarchie. Le salaire était identique (le SMIC).

Le seul cadre formellement identifié était le directeur qui ne remplissait pas les conditions d'éligibilité de l'expérimentation (il était au chômage mais ne demeurait pas à X) et dont la rémunération était supérieure au SMIC (environ deux fois le SMIC). Il n'y avait au départ aucun encadrement intermédiaire entre le directeur et les salariés. L'absence d'encadrement intermédiaire était voulue et visait à favoriser l'autonomie et l'épanouissement des salariés et l'auto-organisation des équipes.

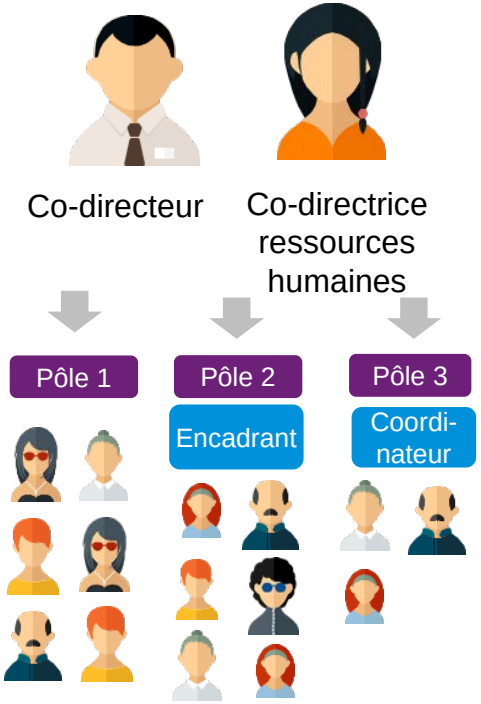
Avec l'augmentation des effectifs, deux équipes ont été pourvues d'un animateur disposant d'un rôle d'encadrement informel. Au sein de l'équipe maraîchage (8 personnes fin 2018) l'un des salariés disposait d'une fonction d'encadrant technique mais seulement au titre de ses compétences professionnelles et sans pouvoir hiérarchique. Dans l'équipe « commerce » (4 personnes), un « coordinateur », plus âgé et disposant d'une expérience de cadre moyen dans la grande distribution, a été nommé pour superviser la gestion du point de vente en centre-ville confiée à Y.

Dans une telle organisation, le directeur avait un rôle pivot dans les prises de décision sur les sujets stratégiques (proposition de nouvelles activités au comité « vigilance », recrutements, relations avec la mairie, les financeurs, la présidente) comme pour la gestion quotidienne (achat, facturation, règlement intérieur, discipline, résolution des conflits).

Etape 2 : De fin 2017 jusqu'à l'automne 2018

Effectifs : 64 salariés fin 2018

Organigramme schématique



La montée en charge et l'augmentation des effectifs

Au cours de l'année 2018, les effectifs ont continué à croître rapidement, à la faveur des recrutements successifs et alors que très peu de départs volontaires de l'entreprise sont à signaler. A la fin de l'année 2018, Y comptait 64 salariés. De nouvelles activités ont été développées, en particulier un pôle « recyclage » réunissant les salariés affectés à plusieurs activités : récupération, rénovation et revente de mobilier d'occasion, recyclage et réemploi de textile par un atelier couture, récupération et valorisation de palettes usagers par la confection d'objets en bois … Le pôle recyclage est devenu à la fin de l'année 2018 l'un des plus importants en effectifs.

Les équipes ont été transformées en pôles et leur nombre a été porté à 9 : administratif, prestation de services, travaux, maraîchage, commerce, support projets, animation, développement de l'entreprise, recyclage. Les premiers locaux pour les salariés affectés au « siège » (hors équipes travaux, commerce et maraîchage disposant de leur propres locaux), se sont révélés trop petits pour accueillir tous les salariés. Un déménagement est intervenu en 2019.

Alors que le nombre de salariés augmentait, des tensions sont apparues dans le collectif. Certains salariés ont commencé à exprimer leur mal-être, des cas de conflits interpersonnels et des actes de violence verbale et physique ont été signalés. Des psychologues professionnels de l'Afpa ont reçu les salariés au printemps 2018 au cours d'entretiens individuels et collectifs. Un besoin de formation et d'accompagnement individuel des salariés a été souligné. De plus, l'augmentation du nombre de salariés rendait nécessaire de renforcer l'encadrement.

En conséquence, il a été décidé de procéder au recrutement d'un deuxième cadre en charge des ressources humaines. Une « co-directrice ressources humaines » est arrivée à Y au début de l'été 2018, pour assister le directeur dans l'écoute et l'accompagnement des salariés. Le directeur est devenu « co-directeur » et officiellement en charge du pilotage économique et financier et du développement des activités.

Les pôles ont fait l'objet d'une volonté de structuration pour répondre à l'augmentation de la taille des équipes. Ils ont été dotés d'encadrants au rôle plus ou moins formalisé dans les faits, comme c'était déjà le cas pour les équipes « commerce » et « maraîchage ».

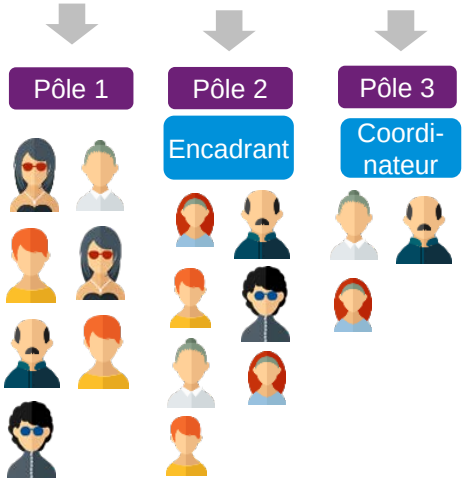
Etape 3 : De fin 2018 à juin 2019

Effectifs : environ 70 salariés

Organigramme schématique

Co-Directrice ressources humaines
Intérim de la direction

TZCLD
Responsable Animation territoires
Appui 2j / semaine



La crise managériale et le départ du premier directeur

Le début de la période a été marqué par une crise grave. En octobre-novembre 2018, un conflit a éclaté entre la direction et le pôle « maraîchage ». Pour répondre au besoin de professionnalisation et d'encadrement de ce pôle, l'un des plus nombreux de l'EBE, un encadrant intermédiaire (chef d'équipe), non bénéficiaire de l'expérimentation et mieux payé que les anciens DELD avait été recruté. Les autres salariés de ce pôle se sont opposés à sa présence et ont demandé le départ du directeur d'Y (devenu « co-directeur). Certains ont arrêté de travailler. Une partie des salariés, dont plusieurs maraîchers, se sont mis en grève.

Ce conflit n'a été résolu qu'au terme de l'intervention conjointe du Maire et de la présidente de l'association qui a débouché sur le départ du chef d'équipe maraîchage puis du co-directeur en janvier 2019. Cet épisode a profondément désorganisé l'EBE, en particulier l'équipe maraîchage, dont il semblerait que la production ait été arrêtée à l'automne 2018.

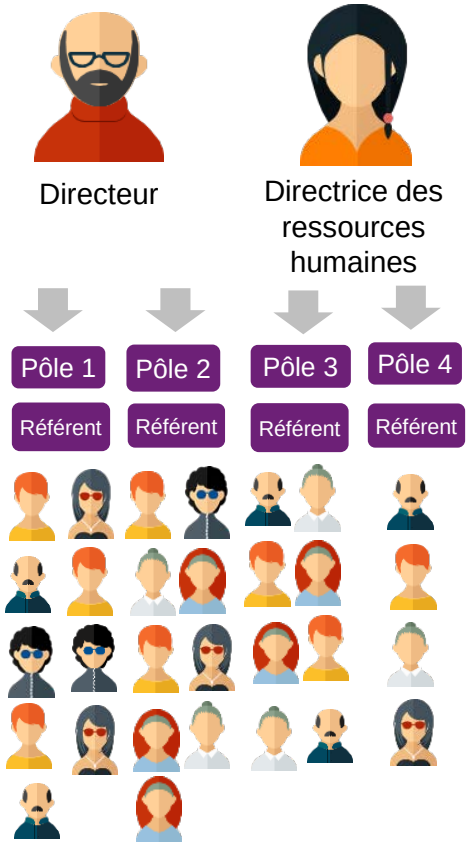
A l'issue de cette crise, la co-directrice en charge des ressources humaines s'est retrouvée seule pour diriger l'EBE. En outre, le départ de l'ancien directeur, non remplacé dans un premier temps, n'a pas résolu les tensions entre salariés, les dysfonctionnements des pôles et le mal-être exprimé. En avril 2019, le déménagement dans des locaux jugés inadaptés aux besoins de l'EBE semble avoir aggravé la situation. Deux manques peuvent être identifiées : l'absence d'encadrement intermédiaire pour assurer la gestion quotidienne et une direction démunie et isolée pour assurer tout à la fois le pilotage stratégique, humain et économique de l'EBE.

Le bureau de l'association a pris la décision de rechercher un nouveau directeur, qui était en cours de recrutement au moment de l'enquête et dont l'arrivée était prévue en juin 2019. Au cours du premier semestre 2019, pour assurer la transition, faire évoluer l'organisation et soulager la co-directrice en charge des ressources humaines, un membre de l'équipe d'animation de l'association TZCLD était présent deux jours par semaine chez Y. Celui-ci a aussi animé une réflexion avec les salariés pour doter les pôles de « référents », encadrants intermédiaires dont le rôle hiérarchique serait reconnu au sein de l'entreprise.

Etape 4 : Horizon second semestre 2019

Effectifs cible : 87 salariés

Organigramme schématique



La réorganisation et l'arrivée prévue d'un nouveau directeur

Au moment de l'enquête, la réflexion sur l'évolution de l'EBE prévoyait de doter l'entreprise d'une nouvelle organisation respectant les principes suivants :

- La constitution d'une direction bicéphale avec l'arrivée d'un nouveau « directeur » et le maintien d'une « directrice des ressources humaines » ;
- La répartition claire des attributions au sein de cette nouvelle direction entre la gestion opérationnelle et financière (directeur) et la gestion des ressources humaines (DRH) ;
- La constitution d'un encadrement intermédiaire par la désignation dans chaque pôle de référents dotés d'une nouvelle fiche de poste. Ces référents seront issus des équipes et choisis en fonction de leurs « leadership » et de leurs aptitudes, ces qualités devant être reconnues par leur pairs ;
- La possibilité d'une rémunération supérieure des référents, ce point faisant encore l'objet de débats entre salariés ;
- La coordination de deux pôles directement par la direction : les prestations de services aux particuliers et aux entreprises, en raison de la sensibilité de ces pôles.

L'organisation qui devrait être celle de l'EBE à la fin de l'année 2019 est donc sensiblement différente des principes énoncées à sa création début 2017. Il n'est plus fait référence à une organisation égalitaire et à l'auto-organisation des équipes. Au contraire, plusieurs salariés rencontrés et la direction transitoire soulignent les anomalies organisationnelles liées au manque d'encadrement. Tous constatent des comportement déviants et jugent nécessaire de fixer des règles plus strictes et de les faire appliquer, y compris par la sanction.

Enfin, s'agissant des effectifs, il était envisagé pour l'avenir une croissance modérée de l'entreprise jusqu'à un maximum d'environ 90 salariés. Il était donc prévu de rompre avec le rythme soutenu de recrutement qui prévalait depuis la création d'Y. Passé le seuil de la centaine de salariés, les acteurs rencontrés estiment en effet qu'Y ne pourra plus grandir à moyen terme. Pour répondre à l'objectif d'exhaustivité dans la suppression du chômage de longue durée à X, il conviendra donc de créer une (ou plusieurs) autre(s) EBE.

Chapitre 3 : Analyse des activités #1, #2, #3, #4, #5 et #6

kpmg.fr

Introduction

Introduction

Dans le cadre de **l'évaluation de l'expérimentation Territoire zéro chômeur de longue durée** menée à la demande de la DARES (Ministère du Travail), une étude approfondie de dix activités mises en place par les salariés des EBE a été commandée. Le présent document propose une **analyse de trois premières activités,** consolidant différents axes souhaités par la DARES. Pour chaque activité étudiée dans le cadre de l'évaluation, ce document a donc vocation à :

DECRIRE l'activité mise en place par l'EBE	**…les biens ou services proposés,** les principales parties prenantes et/ou clients, les moyens de production utilisés, les résultats.
RENDRE COMPTE de sa genèse	… de l'enchaînement des idées, arguments consultations diverses; décisions et actions qui ont conduit à leur création. Une analyse de la compromission entre parties prenantes est proposée.
ETUDIER son utilité sociale	… **et ses éventuels impacts sociaux, économiques et environnementaux** en tenant compte des principaux référentiels règlementaires et académiques existants.
PREPARER de futures évaluations	… **quantitatives ou de futurs travaux d'analyse comparative** en proposant des indicateurs d'impact lorsque cela s'avère pertinent.

L'ensemble des analyses proposées dans ce document repose sur les données d'entretiens réalisés auprès des salariés de l'EBE à l'été 2018. Lorsque nécessaire, des données documentaires et échanges complémentaires avec des parties prenantes clés de l'activité ont été mobilisés.

Définition
L'utilité sociale : un référentiel

La notion d'utilité sociale a été développée aussi bien dans le corpus règlementaire (ex. Loi du 31/07/2014, règlementation ESUS) que dans la littérature académique (ex. GADREY 2004). Elle a également été largement diffusée par les principaux centres de ressources de l'Economie Sociale et Solidaire (ex. AVISE 2007). Afin de permettre une analyse consensuelle et large des activités de l'EBE, notre parti est de **nous appuyer sur une vision consolidée de ces différentes contributions.**

L'utilité sociale Une notion multidimensionnelle touchant à six différents axes

1	**Dimension sociale**	*Contribution au développement des capabilités et de l'autonomie, de l'égalité des chances, actions de développement ou de défense des droits humains…*
2	**Dimension économique**	*Contribution au développement de l'emploi, des coûts épargnés à la collectivité, à la création de richesse et de services, aux dynamiques économiques territoriales…*
3	**Dimension environnementale**	*Contribution à la préservation ou à l'amélioration de l'environnement naturel, sensibilisation aux enjeux environnementaux,*
4	**Dimension sociétale**	*Promotion du lien social, de la diversité culturelle, de la citoyenneté et de la démocratie locale (pluralisme, prise de parole citoyenne),*
5	**Dimension d'innovation**	*Contribution à l'innovation sociale, économique et institutionnelle (découverte et traitement de nouveaux besoins, innovations organisationnelles et institutionnelles…)*
6	**Dimension d'épanouissement**	*Contribution au développement des capacités et capabilités des membres, ainsi qu'à la promotion du désintéressement, du don et du bénévolat.*

L'analyse des activités de l'EBE sera principalement conduite en mobilisant ce référentiel. La **contribution théorique de l'activité** à ces différents axes sera décrite dans ce document.

Définition
L'impact social : une approche…

Parallèlement à la notion d'utilité sociale, l'évaluation des activités de l'EBE **tiendra également compte la question de leurs impacts sociaux, économiques et/ou environnementaux**. Cette notion prend toute son importance dans le cas où l'activité évaluée est mise en place en réponse au besoin d'un ensemble de bénéficiaires explicitement visés.

« L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, il est issu de la capacité de l'organisation (ou d'un groupe d'organisations) à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation. » (CSESS 2011)

Bénéficiaires	Ressources	Produits	Résultats	Impacts
Ensemble des bénéficiaires ou groupes de bénéficiaires, directement ou indirectement visés	*Ressources monétaires ou non mobilisées dans le cadre de l'action évaluée*	*Biens ou services effectivement fournis à l'ensemble des bénéficiaires*	*Effets immédiats des actions sur les bénéficiaires*	*Conséquences sociales, économiques, environnementales imputables à l'action évaluée*

- Cette notion introduit une **composante dynamique** (analyse avant-après) **et empirique** (sollicitation des bénéficiaires) dont il est intéressant de **tenir compte dans l'évaluation** lorsque les activités recherchent explicitement un impact**.**
- Les impacts éventuels de ces activités sur leurs bénéficiaires seront décrits dans ce document.
- Des **indicateurs d'impacts** seront proposés lorsque pertinents.

Critères d'analyse des activités

Conformément aux attentes de la DARES, l'analyse de chaque activité de l'EBE porter sur **trois principaux critères : la non concurrence, l'utilité sociale et l'impact social**. Chacun de ces critères a fait l'objet d'approfondissements spécifiques.

A

Non concurrence

Vérification de **l'absence de concurrence de l'activité évaluée avec des activités équivalentes** présentes sur le territoire au moment de sa création ainsi qu'à court et moyen terme

B

Utilité sociale

Définition, avec les porteurs de l'activité et leurs parties prenantes, **des dimensions d'utilité sociale de l'activité évaluée**

C

Impact social

Si activité explicitement structurée en réponse à un besoin social, étude de la **capacité de l'activité à répondre à cette finalité** en déclenchant des changements positifs parmi ses bénéficiaires

Les six premières activités analysées

La méthodologie prévoit l'analyse de 10 activités différentes. Au cours des deux premières phases de collecte de données, les six activités suivantes ont été étudiées :

Activité 1
Jardins en pieds d'immeuble

Activité 2
Maraîchage

Activité 3
Travaux

Activité 4
Animation

Activité 5
Recyclage de palettes

Activité 6
Transport solidaire

3.1 Jardins en pied d’immeuble

Activité jardins en pied d'immeubles
1. Présentation synthétique de l'activité évaluée

Biens ou services produits	• L'activité consiste en la **construction, la vente et l'entretien de cinq bacs de jardinage aux pieds des immeubles** dans les zones résidentielles de la commune permettant un accès des habitants à des plantes aromatiques ainsi qu'à des animations, notamment autour d'ateliers de plantation pour les enfants et personnes âgées. • Au moment de la collecte de données, **un total de cinq bacs de jardinage** ont été construits et disposés dans la commune de X. **Cinq animations hebdomadaires** sont assurées par les porteurs de projets (animation durant plusieurs heures chaque après-midi).
Porteurs de l'activité au sein de l'EBE	• **L'activité mobilise deux personnes au sein de l'EBE**. Le porteur de projet est un salarié d'environ 30 ans avec une formation en menuiserie. Il est appuyé d'un salarié d'environ 30 ans également, spécialisé dans la vente, et partageant son temps de travail entre l'activité de jardins partagés et des prestations administratives.
Clients et/ou bénéficiaires externes	• Les bénéficiaires directement visés par l'activité sont les locataires et habitants de la commune. Les pouvoirs publics sont appréhendés comme bénéficiaires indirects. • L'activité est réalisée sous forme de **prestations pour les deux bailleurs sociaux implantés à X** facturées par l'EBE.
Modèle économique	• Pour l'EBE, les coûts mensuels de l'activité sont des coûts de main d'œuvre (1,5 ETP) et quelques dépenses d'achat de matériel en partie couvertes par les clients à hauteur de 2000 € et des dépenses d'entretien des véhicules (100 € par mois). • Les 5 bacs fabriqués ont été facturés aux clients à hauteur de 1500 €. • La facturation de l'activité génère un chiffre d'affaire annuel de 9200 € (1150 heures facturées 8 € l'heure).
Utilité sociale	• L'activité a été mise en place avec un **objectif explicite de création de lien social** entre les habitants de X **et d'amélioration du cadre de vie.** Pour les habitants, les animations proposées autour des bacs sont conçus comme des prétextes pour la rencontre et les échanges. Pour les bailleurs, elles doivent favoriser la prévention des incivilités aux alentours et dans les lieux communs des résidences.

Activité jardins en pied d'immeubles
2. Genèse de l'activité

Idéation	Formalisation	Validation	Expérimentation	Exploitation
▪ Dans la période de création de l'EBE (fin 2016), constat par le porteur de projet d'un manque de lien social parmi les habitants de X, et volonté d'apporter une réponse à cette situation en mobilisant ses compétences en menuiserie. ▪ Idée de Jardins Partagés reprise suite au visionnage d'un reportage sur une activité similaire en Allemagne.	▪ Dans la période de création de l'EBE (fin 2016), formalisation par le porteur de projet d'une activité de Jardins Partagés en pleine terre avec mise à disposition de plantes aromatiques et animation régulière – dans l'idée de créer du lien entre les habitants. ▪ Projet de financement de l'activité par la Mairie et par la SME détentrice de terrains adéquats sur la commune (Région Aménagement)	▪ Début 2017 avec l'appui de l'Association AAA, proposition du projet d'activité à Région Aménagement. Refus du projet initial de jardins en pleine terre en raison d'un risque de con-currence et des coûts de dépollution des sols. ▪ Formalisation d'un projet alternatif de bacs de jardinage et d'animations par le porteur de projet avec l'appui de l'Association AAA et de la direction de l'EBE.	▪ Avec l'appui de l'Association AAA, proposition du projet de bacs à deux bailleurs sociaux . ▪ Mise en place d'un rapport de prestation entre les bailleurs sociaux et l'EBE (printemps 2017) ▪ Construction de trois premiers bacs (été 2017) par le porteur de projet. Inauguration formelle en présence de la mairie, des habitants, des bailleurs et de la presse locale (septembre 2017) ▪ Premières animations difficiles auprès des habitants, avec accueil indifférent voire hostile dans certains cas.	▪ Construction de sept bacs complémentaires (été 2017) ▪ Recrutement d'un second salarié à mi-temps (automne 2017) ▪ Amélioration progressive de l'accueil des habitants ▪ Mise en place de cinq animations hebdomadaires (début 2018) : les salariés estiment qu'un délai de deux ans sera nécessaire pour une pleine mobilisation des habitants.

« Le truc, c'est que je regarde National Geographic. C'est une chaîne que j'adore, je sais pas pourquoi. Et l'idée des bacs, c'est venu comme ça. C'est venu exactement comme ça. Je regardais un reportage, mais c'est en Allemagne où là, des personnes, ils avaient fait ça sur un terrain qui était pollué. Et eux, ils avaient pris des cagettes à patates. Et ils avaient fait pousser des légumes comme ça. Ce reportage-là, il vaut le coup d'être vu […]. Si vous regardez un peu ce qu'ils ont fait, vous verrez un peu mes bacs. C'est à peu près le même style quoi. Alors, ils ont pas du tout touché au terrain. Eux, ils ont… ils se sont dit : « Voilà, on a tout ça comme terrain, c'est pollué, on peut rien faire dessus. Comment utiliser cet espace-là ? Comment l'utiliser pour le rendre aux habitants ? » Et du coup, c'est parti avec des trucs de récupération à droite, à gauche, et tout. Ils ont créé un jardin comme ça avec des caisses à patates, avec des sacs pour protéger de la pollution et tout. Et du coup, c'est là où moi j'ai dit je peux faire exactement la même avec ma menuiserie et les espaces verts »

« J'ai eu la chance d'avoir quelqu'un de l'Association AAA avec moi. Au début, quand je lui ai proposé ce projet-là, il lui tenait à cœur. Et du coup, on a beaucoup travaillé ensemble, on a été donc à la Région Aménagement, c'est lui-même d'ailleurs qui m'a dit que bon, ça va pas se faire avec la Région Aménagement. Très honnête. Et du coup, il m'a dit, par contre, je me suis permis d'aller voir les bailleurs sociaux parce que ton projet m'intéresse. Si je peux le balancer aux bailleurs sociaux, c'est voir si on peut faire un truc ensemble. Et du coup, c'est parti. Maintenant, on est prestataire pour les bailleurs sociaux »

« Alors, on a eu un côté très néfaste au début où les gens disaient, mais on s'en fout de vos bacs, Y, c'est une entreprise pour alcooliques fainéants, et bons à rien. On s'est fait saquer au début. Même nous, on s'est dit on va où là ? On fait quoi là? Si on faisait du porte-à-porte, 2 h de porte à porte… en 2 h, on avait personne qui nous avait bien accueillis quoi. C'est horrible. Horrible à vivre. Surtout quand t'es pas animateur de métier, que c'est pas ton truc, t'as pas forcément les mots, tu sais pas comment aller vers la personne. Je parle même pas des morsures de clébards quand ils ouvrent les portes, où les clébards, ils te sautent dessus. C'est horrible quoi. Mais après, on a eu la deuxième phase un peu plus tard où il y a une partie de la population qui trouvait l'idée des bacs intéressante. Donc là, on s'est dit ah, enfin, ça commence à prendre […] Mais on s'est renseigné : en moyenne, il faut deux, trois ans que pour que ça prenne »

Activité jardins en pied d'immeubles 3. Regard sur l'utilité sociale de l'activité

Dimension sociale *Contribution au développement des capabilités et de l'autonomie des bénéficiaires, de l'égalité des chances, actions de développement ou de défense des droits humains…*	▪ Faible. Cette dimension n'est pas au cœur de l'activité.
Dimension économique *Contribution au développement de l'emploi, des coûts épargnés à la collectivité, à la création de richesse et de services, aux dynamiques économiques territoriales…*	▪ Faible. La dynamisation économique du territoire n'est pas au cœur de l'activité.
Dimension environnementale *Contribution à la préservation ou à l'amélioration de l'environnement naturel, sensibilisation aux enjeux environnementaux.*	▪ Moyenne. L'activité contribue à l'entretien et la promotion d'espaces végétaux dans la ville. Les ateliers sont parfois l'occasion d'une sensibilisation aux thématiques d'agriculture.
Dimension sociétale *Promotion du lien social, de la diversité culturelle, de la citoyenneté et de la démocratie locale (pluralisme, prise de parole citoyenne),*	▪ **Forte**. L'objectif principal de l'activité est de favoriser la rencontre, la convivialité et l'échange entre locataires des immeubles et plus largement entre habitants de la ville.
Dimension d'innovation *Contribution à l'innovation sociale, économique et institutionnelle (découverte et traitement de nouveaux besoins, innovations organisationnelles et institutionnelles…)*	▪ Moyenne. Les jardins en pied d'immeuble constituent une modalité originale de création de lien social, revendiquée par les porteurs du projets, mais cette innovation est reprise d'une expérimentation existante.
Dimension d'épanouissement *Contribution au développement des capacités et capabilités des membres, ainsi qu'à la promotion du désintéressement, du don et du bénévolat.*	▪ **Forte**. Les deux salariés soulignent à la fois une montée en compétence en termes d'animation et de contact, et affirment fortement la dimension de gratuité et désintéressement de leur action.

Source : GADREY 2004, AVISE 2007)

« Alors, c'est déjà tous les matins, on arrose. Toute la matinée… On va sur tous les sites on arrose. Et l'après-midi, alors le lundi après-midi, de 16 h jusqu'à 18 h, on est en prestation animation. Donc là, on est sur un site particulier à la rencontre des habitants parce que ***le but le jardin en fait, c'est une excuse****. Je t'explique. X, malgré que c'est une ville qui est pauvre, les gens sont fermés. Et ça, je le voyais pas beaucoup au début, mais je le vois encore plus maintenant quoi. Ils vont pas vers les autres. C'est… c'est un peu aussi ça qui m'avait donné l'idée du projet puisqu'à la base, j'habitais en campagne. Quand je suis arrivé sur X dans un immeuble où tu dis bonjour à une personne qui regarde même pas, il trace de sa route, je dis, non, mais c'est quoi ça ? On est où là? Chez moi, je me rappelle de la petite campagne, tout le monde se connaît, tout le monde se dit bonjour. On prend toujours plus ou moins 5 minutes pour dialoguer. Et là, non, c'est… je prends mon courrier, même s'il t'attend derrière parce que c'est des boîtes à lettres par 6 là, même s'il t'attend derrière, même pas il te parle, il te dit bonjour ou quoi. C'est le coin courrier, je monte, je rentre quoi. Ouais. Dès le début, j'ai fait : mais ça, il faut que ça change…* ***il faut qu'on créé du lien social****. C'est pas possible que les gens ne puissent pas se dire bonjour. »*

« Toutes les semaines, on a cinq animations. Donc, on y va, malheureusement des fois il y a personne. Donc, nous on s'occupe, on arrose, on met de l'huile de lin. Quand on croise des gens, on parle un petit peu avec eux. Du coup, bon ben, ils commencent à nous identifier, donc ils commencent à se rapprocher des bacs, ils commencent à nous faire la cueillette, ils commencent à nous dire : « Ah, ce serait bien de mettre de l'aneth ou du persil ». OK, on note. La semaine d'après, on s'arrange pour mettre ce qu'ils demandent. Et quand on les recroise, on leur dit : « Vous avez vu, on a mis de l'aneth ». On a fait aussi beaucoup du porte-à-porte. Malheureusement, ça paie pas, pour le moment, même si les gens trouvent ça super. Ils sont contents, ils peuvent se servir. Il y a même un monsieur qui nous a dit, c'est top, parce que la dernière fois, j'avais plus de persil, ben je suis descendu en bas et j'ai cueilli des persils et je l'ai foutu dans mon plat. La petite histoire qui fait du bien. [...] Voilà. C'est plutôt pas mal. Et du coup, je commence un peu à parler : n'hésitez pas, parce que, du coup, nous, on va faire des animations, on peut même trouver des plats ensembles auxquels on peut cuisiner, tout ça »

Activité jardins en pied d'immeubles
4. Analyse de non concurrence

Originalité de l'activité dans le contexte local	▪ **Forte.** Aucun autre projet ou acteur de Jardins Partagés identifié par les salariés de l'EBE sur le territoire. L'activité dans sa forme actuelle constitue une originalité sur le territoire.
Risque de concurrence avec le secteur privé local	▪ Dans sa forme originelle, le projet de jardins partagés en pleine terre entrait potentiellement en concurrence avec le projet d'une organisation privée (aménagement de petits parcs dans des zones d'emploi). La **reformulation du projets en bacs de jardinage** dans des zones d'habitation (suite à l'évaluation des coûts de dépollution des sols) a permis d'écarter ce risque. ▪ Aucun enjeu de concurrence n'a été soulevé concernant la mise à disposition gratuite de plantes aromatiques.
Risque de concurrence avec le secteur public local	▪ Aucun risque identifié de concurrence avec le secteur public local. **Activité venant compléter les travaux d'aménagement et d'entretien** déjà réalisés par les pouvoirs publics.
Regard sur la pérennité de l'activité	▪ L'existence d'un modèle économique reposant sur la vente de biens (bacs) et de prestation de biens (animation) pourrait être envisagée positivement à condition de démultiplier les clients, qui ne sont que deux à ce jour, générant un très faible volume de chiffre d'affaires. ▪ Les deux principaux enjeux identifié concernent la capacité des salariés de l'EBE à **susciter et entretenir une réelle mobilisation des habitants**, de façon à ce que l'activité atteigne les impacts sociaux souhaités. A cet égard, les données collectées montrent que la mise en place des animations s'est parfois révélée complexe.

« Déjà, il fallait trouver les lieux et là, on les fait avec les bailleurs sociaux. Mais à la base, ça devait pas se passer avec les bailleurs sociaux, ça devait être Régoin Aménagement, qui est une plus grosse structure... Il y a l'ancienne SM, tu connais ? L'ancienne SM appartient… tous les terrains appartiennent à Région Aménagement. C'est eux qu'ont le monopole de tout ça et qui revendent les parcelles, tout ça, qui gèrent tout quoi. Et à la base, eux, ils voulaient justement créer un parc à côté de leurs bureaux locaux, à la base, ils voulaient mettre un terrain disponible de façon à ce que tous les bureaux qu'il y a là-bas viennent quand il fait beau comme ça, manger, partager dans un cadre agréable avec verdure et tout. Et là, notre action, on a été bloqué sur plein de choses parce qu'il faut plein d'autorisations, plein de machins, il faut regarder si les terres sont pas polluées, ou jusqu'à quelle profondeur on peut aller, ce qu'on peut pas faire. Ça a été le bordel. [...] Non, non, parce qu'à la base, on voulait travailler en terre pleine directement. Et du coup, au final, le projet a été abandonné, ils ont vu que c'était hors de prix. Ça montait trop cher »

3.2 Maraîchage

Activité maraîchage
1. Présentation synthétique de l'activité évaluée

Biens ou services produits	• Le projet maraîchage consiste en la construction d'**une petite exploitation maraîchère en pleine terre, biologique et en permaculture**, sur laquelle sont cultivés des fruits et légumes. • L'activité est implantée sur un terrain situé sur la commune de X qui a été enclos, sur lequel a été construit une serre et sur lequel a été installé un bâtiment en préfabriqué (salle de pause, de restauration et stockage de matériel). • La première récolte de légumes a eu lieu à l'automne 2018 : pommes de terre, tomates, courgettes, oignons, radis, salades, potirons, haricots …
Porteurs de l'activité au sein de l'EBE	• **L'activité mobilise les treize salariés du pôle Maraîchage :** un coordinateur des travaux, un référent technique et onze agents polyvalents maraîchage. Il s'agit de l'activité qui mobilise le plus grand nombre de salariés au sein d'Y, représentant 11 équivalents temps plein.
Clients et/ou bénéficiaires externes	• Au moment de la collecte de données, la première récolte de légumes n'avait pas encore eu lieu et aucun produit agricole n'avait encore été vendu. • Les clients envisagés étaient **les consommateurs (particuliers vivant à X ou non)** dans le cadre d'une vente directe des produits agricoles récoltés, en bord de route à proximité de l'exploitation.
Modèle économique	• Un investissement de 60 k € a été réalisé sur la première année pour mettre en place l'exploitation. • Les coûts associés à l'activité sont des coûts de main d'œuvre (11 ETP) et des coûts de fonctionnement (matériel, semis) de 15 k € par an. • Pour la première année, la vente de produits maraîchers a généré un chiffre d'affaires de 7 k €.
Utilité sociale	• L'utilité sociale et environnementale de l'activité maraîchage est liée à son objectif de fournir aux consommateurs locaux des produits agricoles biologiques, à un tarif abordable, en limitant l'impact de cette activité sur l'environnement (zéro déchet, permaculture, circuit court).

Activité maraîchage
2. Genèse de l'activité

Idéation

- A l'origine, idée d'un DELD faisant partie des premiers salariés, rejoints au bout de quelques mois par un second salarié pour assurer la fonction d'encadrant technique.
- Le projet est ensuite affiné par les deux salariés (2016)
- Une quinzaine d'autres salariés a ensuite manifesté son intérêt pour le projet maraîchage.

Formalisation

- Les salariés intéressés ont effectué des stages d'immersion, la moitié a confirmé son souhait d'intégrer l'équipe maraîchage.
- La direction a formalisé un modèle économique pluriannuel qui visait l'atteinte d'un équilibre économique au bout de 3 ans.
- Un terrain agricole disponible et non pollué, appartenant à la Communauté urbaine, a été identifié.
- Un groupe de travail associant des agriculteurs a travaillé sur le projet.

Validation

- Le terrain identifié a fait l'objet d'une analyse, en partie prise en charge par la CU de Z.
- Une autorisation d'exploiter le terrain pour un an a été accordée à titre gratuit à Y par la CU.
- Le comité vigilance puis le comité local ont validé le projet présenté par la direction.

Expérimentation

- L'exploitation a été mise en place au cours de l'année 2018 : design de la parcelle, réflexion sur la rotation des cultures et étude marketing réalisée avec l'appui d'étudiants de l'école d'ingénieurs de Z.
- Construction d'une serre de 1000 m² financées à 50 % par la Région.
- Un second encadrant technique a été recruté (salarié expérimenté non-bénéficiaire de l'expérimentation TZCLD) pour assurer la montée en compétence de l'équipe de maraîchers.

Exploitation

- La première récolte de légumes est intervenue à la fin de l'année 2018.
- Vente de la production aux supermarché, aux épiceries du centre-ville et aux salariés (fin 2018).
- Projet de vente directe aux habitants et en bords de route et *via* une conciergerie d'entreprise (2019)

« J'étais tout seul avec une autre personne, mais l'autre [...] il y a pas cru. Après, il y a eu XXX qui est arrivé, et là, il m'a beaucoup apporté, et on a finalisé le projet. […] Alors après, il y a eu une série de recrutement, c'est-à-dire par la cellule emploi, par pôle emploi, de ceux qui étaient intéressés pour faire du maraîchage. [...] Il sort sa liste, il recrute les gens, il pose des questions, vous savez comment il fait, ceux qui étaient intéressés par le maraîchage, il les inscrivait, et après, une réunion avec tous ceux qu'il avait sélectionnés. [...] C'est comme ça que le groupe s'est formé. [...] Nous sommes 7 plus un encadrant, ça fait 8. Alors là, nous allons avoir d'autres personnes qui vont rentrer, on est obligé de toute façon parce que si on fait de la permaculture, on n'a que deux engins, mais on n'a pas du gros matériel, donc tout se fait manuellement. »

« Le projet maraîchage, c'est parti de quelqu'un qui est à l'équipe maraîchage, qui voulait faire du recyclage de mégots et de fil en anguille, c'est arrivé sur le maraîchage […]. XXX aime beaucoup la terre […] il a été embauché en décembre moi en septembre. Donc-là, cette année, moi je prends le train en marche. Ils ont un projet, mais il n'y a pas d'encadrant technique, il y a personne pour porter le projet. Et du coup, ben là, je suis arrivé. »

« On fera des paniers garnis, ça sera à la portée de toutes les bourses, les gens de X pour commencer, et puis nous en plus ici, […] on a un passage quand même d'un peu plus de 20 000 voitures, donc c'est des clients. »

Activité maraîchage
3. Regard sur l'utilité sociale de l'activité

		***Verbatim* de salariés**
Dimension sociale *Contribution au développement des capabilités et de l'autonomie des bénéficiaires, de l'égalité des chances, actions de développement ou de défense des droits humains…*	▪ Moyenne. Le projet suscite l'intérêt des habitants qui viennent à la rencontre des salariés sur l'exploitation. Il contribue à l'émancipation des salariés bénéficiaires.	*« Comme on est bien placés, beaucoup s'arrêtent et puis viennent nous voir, qu'est-ce que vous faites, alors c'est là qu'on leur explique le territoire zéro chômeur, et après on leur dit […] ce qu'on est en train de faire.*
Dimension économique *Contribution au développement de l'emploi, des coûts épargnés à la collectivité, à la création de richesse et de services, aux dynamiques économiques territoriales…*	▪ **Forte.** L'activité a permis de créer 13 emplois et les salariés estiment qu'elle pourrait rapporter un chiffre d'affaires important à terme. L'activité devrait contribuer à la visibilité de la production maraîchère locale.	*« Une fois qu'on plante, après on peut faire le commerce, on peut faire des ventes de conserves, nos propres soupes […] il y a de grosses opportunités, très gros, très gros parce que dans les années à venir, il y aura des vignes ici […]. On va lancer aussi le houblon. Ah oui, il y a un tas de projets qui vont se mettre en route. ».* *« Revenez nous voir dans 3, 4 ans […]. Mais là, on va voir ce qu'on va avoir pour vendre. Il faut quand même dégager quelque chose. C'est trop tôt là, on vient de planter, on a eu notre serre ça fait un mois. Vous voyez, c'est tout frais »*
Dimension environnementale *Contribution à la préservation ou à l'amélioration de l'environnement naturel, sensibilisation aux enjeux environnementaux.*	▪ **Forte :** L'exploitation doit à terme produire des produits agricoles sains et de bonne qualité, en suivant les techniques de l'agriculture biologique, de la permaculture et en poursuivent un objectif de zéro déchet dans une logique de de circuit court	*« C'est l'agroalimentaire qui nous empoisonne, à petit feu, mais on s'en rend pas compte […] il y en a marre de donner à manger aux gens, vaut mieux leur donner quelque chose de qualité »*
Dimension sociétale *Promotion du lien social, de la diversité culturelle, de la citoyenneté et de la démocratie locale (pluralisme, prise de parole citoyenne),*	▪ Faible. Les habitants du territoire sont perçus principalement en tant que clients potentiels, les enjeux sociétaux ne font pas partie des objectifs du projet.	*« C'est que du bonheur parce que il y a pas de chef, on vous gueule pas dessus. On vous demande pas un rendement à l'heure. […] une entraide formidable.[...] Il y a pas de chef, il y a un encadrant technique quand même [...]. Il y a toujours une bonne entente avec les collègues parce que plus ou moins, eux, ils sont comme moi, ils étaient là dès le départ, donc il y a une certaine amitié quand même qui s'est formée. »*
Dimension d'innovation *Contribution à l'innovation sociale, économique et institutionnelle (découverte et traitement de nouveaux besoins, innovations organisationnelles et institutionnelles…)*	▪ Moyenne. L'organisation du travail est présentée sous un mode horizontal, démocratique et égalitaire, en rupture avec les entreprises conventionnelles, et constitue en ce sens une forme d'innovation organisationnelle.	*« Nous on est pas un équipe on est un famille" [...] On n'a pas tous le même potentiel. On n'a pas tous les mêmes compétences. Par contre, on a tous, en termes de devoir, celui d'aider son prochain, d'être solidaire. Ça, on a vraiment développé cette solidarité. C'est-à-dire quand un a mal au dos, on va le soulager ; quand l'autre, il est plus fatigué ou qu'il souffre de la chaleur, on vient en renfort, on ne laisse pas quelqu'un tout seul dans son coin à se débrouiller, sans avoir de réponse. Chacun a pour consigne : s'il a un doute ou s'il sait pas, d'aller voir son collègue, machin. Non. On est capable de parler, de faire des tours de table, et après les uns, les autres s'entraident, se remotivent, se recadrent.*
Dimension d'épanouissement *Contribution au développement des capacités et capabilités des membres, ainsi qu'à la promotion du désintéressement, du don et du bénévolat.*	▪ **Forte.** L'activité est décrite comme source de « *bonheur* » en raison de la solidarité entre salariés du pôle maraîchage, de la fierté au travail et de l'absence de chef.	

(Source : GADREY 2004, AVISE 2007)

Activité maraîchage
4. Analyse de non concurrence

***Verbatim* de salariés**

Originalité de l'activité dans le contexte local	▪ **Forte.** La commune n'accueille pas d'autre activité de maraîchage biologique en permaculture. Il s'agit donc d'**une activité nouvelle qui répond à un besoin non couvert sur le territoire**.	
Risque de concurrence avec le secteur privé local	▪ X compte plusieurs exploitations agricoles mais aucune ne pratique le maraîchage biologique basée sur la technique de la permaculture. **L'activité est développée en lien avec les agriculteurs du territoire**, qui ont intégré le groupe de travail dédié et dont certains ont accueilli des salariés en stage. ▪ La création de l'exploitation maraîchère d'Y est vue positivement par les agriculteurs locaux parce qu'elle permet de donner de la visibilité à l'offre de produits agricoles à X et de capter de nouveaux clients. ▪ **Les légumes cultivés sont choisis en complémentarité avec l'offre actuelle de l'agriculture conventionnelle** (variétés rares et anciennes). A termes, la vente de paniers communs Y / agriculteurs conventionnels est envisagée.	*« Et l'idée, c'était de pas être en hostilité avec eux [les maraîchers], et plutôt de cultiver l'adhésion, parce que ce serait vraiment une grosse bêtise que de créer de l'emploi là pour le détruire là bas. »*
Risque de concurrence avec le secteur public local	▪ Aucun risque de concurrence identifié, le domaine d'activité entrant dans le champ commercial où n'interviennent pas ou peu les acteurs public.	*« Dans le bail, c'est prévu. C'est une des clauses de résiliation du bail, c'est que si quelqu'un veut prendre le projet, imaginons que cette voie qu'on a choisie dans le maraîchage, ait cette pérennité en termes de revenus, et ben oui, ça peut être pris par un demandeur d'emploi qui est sur le projet. C'est-à-dire que là, si on trouve un petit champion, que on le forme pendant 3 ans, 5 ans. Dans 8 ans, il peut prendre l'outil, ça tourne. Ça sort de l'EBE. »*
Regard sur la pérennité de l'activité	▪ Pour être pérennisée, un bail doit être passé entre la CU de Z et Y, qui occupe aujourd'hui la passerelle à titre provisoire. ▪ Le chiffre d'affaires enregistré en 2018 est faible et l'activité est déficitaire en raison de l'importance des investissements sur la première année et du délai nécessaire avant la vente des premières récoltes. ▪ La direction prévoit que **l'activité pourrait atteindre un équilibre économique au bout de 3 ans**. ▪ A terme, les salariés rencontrés estiment que le maraîchage pourrait devenir une entreprise indépendante dirigée par des anciens salariés d'Y.	

3.3 Travaux

Activité travaux
1. Présentation synthétique de l'activité évaluée

Biens ou services produits	• L'activité consiste en **de petits travaux** de bâtiment ou de jardinage : changement d'une ampoule électrique, remplacement d'un joint, débouchage d'un évier, fuites, nettoyage d'appartement, montage de meubles, travaux de ponçage, peinture, pose de papier peint, plomberie, pose de carrelage et faïence, pose de trappes, petite maçonnerie**,** tonte de pelouse … • Les clients peuvent joindre un numéro de téléphone indiqué sur le site de l'EBE pour savoir si leur besoin correspond aux compétences de l'équipe travaux et s'ils remplissent les conditions d'éligibilité pour bénéficier d'une prestation.
Porteurs de l'activité au sein de l'EBE	• **L'activité travaux mobilise les neuf salariés du pôle travaux** soit huit agents polyvalents et un agent administratif. Les agents polyvalents fonctionnent par équipe de deux.
Clients et/ou bénéficiaires externes	• Les travaux sont proposés aux **bailleurs sociaux** qui disposent de logement à X et à des **particuliers à faibles revenus** qui n'ont pas les moyens d'avoir recours à des entreprises conventionnelles. • Les clients particuliers doivent déclarer ne pas disposer des ressources suffisantes pour faire appel à des professionnels du bâtiment ou du jardinage et signer une attestation sur l'honneur en ce sens.
Modèle économique	• Au lancement de l'activité, un investissement de 5 000 € a été réalisé (achat d'outils). • Les coûts associés à l'activité sont des coûts de main d'œuvre (9 ETP environ) • La facturation de l'activité a généré un chiffre d'affaires annuel de 46 k € pour 2018.
Utilité sociale	• Bien que s'appuyant sur une logique commerciale conventionnelle et proposant des prestations qui n'ont pas un caractère d'originalité, **l'activité travaux présente un caractère d'utilité sociale parce qu'elle est expressément destinée à un public défavorisé** qui n'est pas en mesure de financer les prestations proposées par les entreprises classiques du bâtiment ou du jardinage. Pour les habitants et voisins des résidences du parc social, **l'activité a des effets positifs sur le cadre de vie** en améliorant la propreté, l'isolation thermique et l'entretien des résidences.

Activité travaux
2. Genèse de l'activité

Idéation

- A l'origine du projet : le constat que plusieurs salariés disposent de compétences en matière de bricolage et de jardinage.
- En parallèle, beaucoup d'habitants de X ont des besoins de réaliser des travaux dans leur domicile mais ne savent pas faire, sont trop âgés pour faire eux-mêmes ou trop pauvres pour faire appel à des entrepreneurs.
- Par ailleurs, les bailleurs sociaux cherchent à faire isoler leur parc de logements sociaux et rencontrent des situations où les locataires dont le bail s'achève ne sont pas en mesure de réaliser les travaux nécessaires avant de rendre leur logement.

Formalisation

- Une équipe travaux a été constituée pour offrir ces services aux bailleurs et aux habitants : 8 agents polyvalents travaux et un agent administratif.
- Pour les particuliers, une procédure a été élaborée : les clients doivent attester sur l'honneur ne pas disposer des moyens nécessaires pour faire appel à une entreprise conventionnelle.
- La tarification des prestations est proposée par les salariés de l'équipe travaux en fonction du temps passé et des capacités financières du client, et validée par la direction.

Validation

- Validation du projet de l'équipe travaux par le comité vigilance puis par le comité local, en limitant les travaux offerts aux particuliers à des tâches ponctuelles et à un public défavorisé.

Expérimentation

- Les premières tâches réalisées par le pôle travaux ont été des opérations de débarrassage des encombrants abandonnés dans les combles des résidences sociales afin de permettre le début des travaux d'isolation des bâtiments par les bailleurs.
- Au cours de ces travaux, une seconde opportunité a été identifiée : la réparation des trappes d'accès aux combles pour éviter les intrusions et les dépôts sauvages par les locataires.
- A cette occasion, l'information des 500 locataires a permis de faire connaître le pôle travaux et les prestations offertes auprès des habitants.

Exploitation

- A la fin de l'année 2018, l'activité est en phase d'exploitation.
- Les salariés du pôle travaux sont planifiés sur des opérations de travaux facturées à des clients plus de 1000 heures par an, seuil déterminé par la direction pour couvrir les coûts de main d'œuvre pour un salarié à temps complet.

Activité travaux
3. Regard sur l'utilité sociale de l'activité

Dimension sociale *Contribution au développement des capabilités et de l'autonomie des bénéficiaires, de l'égalité des chances, actions de développement ou de défense des droits humains…*	▪ **Forte.** Les prestations offertes contribuent à l'amélioration des conditions matérielles d'existence des habitants défavorisés et au confort dans le logement.
Dimension économique *Contribution au développement de l'emploi, des coûts épargnés à la collectivité, à la création de richesse et de services, aux dynamiques économiques territoriales…*	▪ **Forte**. L'activité permet d'éviter des coûts aux bailleurs sociaux et apporte une solution pour réaliser des petits travaux d'entretien ou d'amélioration que les entreprises conventionnelles ne réalisent pas (exemple : la pose de deux poteaux pour sécuriser une voie piétonne sur un parking). ▪ Les personnes non éligibles au service sont redirigées vers des professionnels du bâtiment ou de l'entretien des espaces verts, ce qui contribue au développement de leur activité.
Dimension environnementale *Contribution à la préservation ou à l'amélioration de l'environnement naturel, sensibilisation aux enjeux environnementaux.*	▪ Moyenne. Le débarrassage des combles des logements sociaux de la commune a permis de lancer des travaux de rénovation thermique du parc de logements, contribuant ainsi aux économies d'énergie.
Dimension sociétale *Promotion du lien social, de la diversité culturelle, de la citoyenneté et de la démocratie locale (pluralisme, prise de parole citoyenne),*	▪ Moyenne. Amélioration du cadre de vie dans les résidences de logement sociaux (effets limités aux résidents). Les interventions des salariés du pôle dans les résidences ont suscité l'agressivité des locataires qui les confondaient avec des agents des bailleurs sociaux, situation qui semble s'être apaisée.
Dimension d'innovation *Contribution à l'innovation sociale, économique et institutionnelle (découverte et traitement de nouveaux besoins, innovations organisationnelles et institutionnelles…)*	▪ Faible. Cette dimension n'est pas au cœur de l'activité.
Dimension d'épanouissement *Contribution au développement des capacités et capabilités des membres, ainsi qu'à la promotion du désintéressement, du don et du bénévolat.*	▪ Moyenne. L'impact en terme d'épanouissement concerne essentiellement les salariés du pôle travaux. Ils disposent d'une autonomie dans l'organisation de leurs tâches (y compris dans la facturation) ce qu'ils déclarent apprécier.

Source : GADREY 2004, AVISE 2007)

Activité travaux
4. Analyse de non concurrence

Originalité de l'activité dans le contexte local	▪ Si les prestations proposées ne présentent pas un caractère d'originalité en elles-mêmes, **l'activité est originale en raison de l'existence de conditions de ressources pour avoir accès aux services** offerts par le pôle travaux.
Risque de concurrence avec le secteur privé local	▪ **Fort.** Pour ne pas entrer en concurrence avec les professionnels du bâtiment et de l'entretien des espaces verts, les clients doivent attester sur l'honneur qu'ils ne disposent pas des moyens suffisants pour faire appel à leurs services. Dans le cas contraire, l'assistante administrative les met en relation avec des professionnels du secteur installés à X. ▪ Pour les bailleurs sociaux, les prestations proposées sont **des petits travaux ou des tâches atypiques non offertes par les entreprises** (ex : réparer les trappes d'accès aux combles des maisons et immeubles et les débarrasser).
Risque de concurrence avec le secteur public local	▪ Faible. Existence théorique d'un faible risque de concurrence avec les services techniques des collectivités locales (pour les travaux de jardinage).
Regard sur la pérennité de l'activité	▪ **L'activité est l'une des plus rémunératrices de l'EBE** et génère un chiffre d'affaires important, comparativement aux autres activités. ▪ La salariée du pôle travaux rencontrée estime que le pôle pourrait dans un second temps s'autonomiser et devenir une entreprise indépendante en dehors d'Y. ▪ L'activité a pour avantage d'offrir des prestations diverses et de s'adresser à plusieurs types de clients.

Verbatim de salariés

« Aujourd'hui, pour ne pas être en concurrence, on a deux questions qu'on va poser aux particuliers […] : Je leur demande comment ils faisaient avant de connaître Y. Ben, c'est souvent les personnes âgées qui viennent vers nous, en fait. « Ben, c'était mon mari, mais mon mari est trop malade ou mon mari est décédé, etc. *». […] OK, on passe à la deuxième question. Tant qu'ils nous disent pas :* « Je faisais appel aux paysagistes qui sont là, mais voilà *». Tant qu'ils nous disent pas qu'ils faisaient appel à un paysagiste professionnel, on peut passer à la deuxième question. La deuxième question, je leur fais signer un petit papier, attestation sur l'honneur, comme quoi ils ont pas les moyens financiers de prendre un professionnel. Et ça arrive, les gens vont tous nous dire que ben non, ils ont pas les moyens. Mais si, j'ai eu des gens qui m'ont dit : «* Ben non, je peux pas signer l'attestation », parce que là, on les fait signer avec nom, adresse, donc sur l'honneur *. »*

« On n'est pas là non plus pour créer des emplois chez Y et aller mettre en faillite le petit artisan qui se casse la tête tous les jours pour gagner un minimum aussi. On a fait ça au fil du temps. C'est vrai qu'au départ, ben on venait, bon ben oui, allez hop, on y va. Mais en fait, on s'est dit à un moment donné : « Mais non, là on est concurrentiel *». Donc, on a réfléchi ensemble avec le directeur, ou même avec A , un petit peu, où là, on s'est dit : « Ben, il faut qu'on trouve des petits filtres, parce que voilà… ».*

« Je me dis que pourquoi pas un jour, Y travaux puisse être une entreprise comme les autres, totalement enlevée d'Y, pourquoi pas ? Ouais. Maintenant, c'est vrai que c'est encore trop tôt, c'est pas encore assez structuré pour se dire : « Vas-y. on se détache », non. Mais je pense qu'elle serait assez rentable, parce qu'on a de plus en plus de boulots, donc, oui, ça pourrait être une entreprise, mais pas tout de suite quoi. Voilà. Mais oui, elle est rentable.

3.4 Activité animation

Activité animation
1. Présentation synthétique de l'activité évaluée

Biens ou services produits

- Organisation d'évènements festifs et d'animations à X, en partenariat avec les associations locales et la commune : soirée dansante, foire aux disques, carnaval, tournoi de pétanque, repas pour les anciens, réveillon de la solidarité, carnaval (dont il est le coordinateur technique pour la construction des chars)…
- L'activité repose sur un seul salarié. Il est ponctuellement assisté par une salariée d'Y sur les aspects communication.
- En projet :
  - organisation de soirées cinéma (conditionnée à la mise à disposition gratuite par la mairie d'une ancienne salle de projection)
  - Mise à disposition de locaux de répétition pour les amateurs (avec en ligne de mire leur mobilisation sur la fête de la musique

Porteurs de l'activité au sein de l'EBE

Le Diamant Bleu

Clients et/ou bénéficiaires externes

- Il s'agit des habitants de la commune de X et de la ville en elle-même.
- Ex : 62 personnes au réveillon solidaire

Modèle économique

- Le modèle économique est fragile. Il repose sur l'exercice 2018 sur 3 types de ressources :
- **La vente de prestations de services** à la mairie pour l'organisation du Carnaval : 800 € et de la foire aux disques (450 €), l'organisation du loto (1800 €) et de la foire à tout (250 €), **la mise à disposition à titre gratuit de locaux municipaux** (non valorisés)
- **Une modeste contribution financière demandée aux participants**. (contribution de 5 € pour les adultes et 3 € pour les enfants pour le réveillon solidaire)
- La fondation de France a accordé un don de 6300 € pour l'organisation du réveillon de la solidarité.
- Pour l'exercice 2019 :
  - Le montant de la prestation pour l'organisation du carnaval a été réévaluée à 2800 € (1800 € de prestations de services)
  - Absence de loto en raison d'un problème de communication avec la mairie sur la disponibilité du gymnase : perte de chiffre d'affaires estimée à 1800 €

***Verbatim* de salariés**

« Je suis coordinateur technique des constructions des chars de X.(…) le contrat qu'on a avec la ville , c'est de faire un char collectif et un bonhomme Carnaval, voilà. Mais moi, j'aime bien donner un coup de main. Donc les associations qu'il y a autour, je leur donne un coup de main, ou des conseils, voilà, dans leur construction.

« Au début j'avais une équipe sur les premiers évènements, mais la direction m'a arrêté dans le fait que je prenais beaucoup de salariés d'Y et que c'était pas terrible parce qu'en fin de compte, les deux trois personnes qui étaient avec moi ne pouvaient pas récupérer leurs heures dans la semaine. C'est-à-dire qu'ils travaillaient en même temps que moi le samedi ou le dimanche […] je me suis retrouvé un petit peu tout seul, alors j'ai les bénévoles, mais ils sont pas tout le temps là. Je peux pas mobiliser tout le temps et c'est très difficile, j'ai fait une foire à tout, j'étais tout seul pour organiser.

« L'année dernière j'ai fait une foire aux disques, mais j'ai fait une scène ouverte en même temps. La scène ouverte m'a coûté plus que j'ai gagné parce que tu paies la SACEM, voilà c'est assez marrant, c'est une foire aux disques, t'as pas de musique […]. Voilà et celle de cette année, je ne fais pas de scène ouverte […] l'année dernière j'ai fait une entrée gratuite, cette année je fais une entrée payante de 1,50 € […] pour les visiteurs, les exposants je fais en moyenne 10 € le mètre linéaire. »

Parce que la première prestation, elle était de 800 euros. Et là, j'ai passé énormément de temps, on a revalorisé le travail qui a été fait l'année dernière pour le remettre cette année. Et la directrice, elle a bien calculé toutes les heures de prestation, et elle a négocié à 1 800 euros ; et c'est passé comme une lettre à la poste. Alors là franchement, elle a bien négocié.

« L'animation c'est ça, un coup tu vas gagner, moi j'ai fait une soirée latino, ça a marché au niveau du partage, mais financièrement ça a pas marché, j'ai fait un loto, j'ai 230 personnes, ça a marché financièrement avec le partage […] »

Activité animation
1. Présentation synthétique de l'activité évaluée

***Verbatim* de salariés**

Utilité sociale	• L'activité mise en place contribue à créer et /ou renforcer les liens entre les habitants en multipliant les opportunités de rencontres, elle permet ainsi de lutter contre l'isolement de certains. Elle contribue également à la dynamisation de la commune et à l'amélioration du vivre ensemble.	*« Et puis, j'ai une petite dame, quand je lui ai proposé le réveillon de la solidarité, ben ce qu'elle me disait, ben ça tombait bien. Parce que t'es toute seule à Noël quoi, par exemple. »*

Activité animation
2. Genèse de l'activité

Idéation	Formalisation	Validation	Expérimentation	Exploitation
▪ Le projet de l'activité a été proposée par un des DELD volontaires, né et ayant toujours vécu à X. Il regrettait une période passée où la ville était animée, de nombreux évènements étant organisés.	▪ Le porteur de projet a intégré le module culture d'entreprise et a rédigé un dossier écrit pour formaliser son projet, avec le soutien de la cellule emploi de X.	▪ La validation du projet par la direction et l'embauche par le DELD volontaire chez Y est décrite comme longue et complexe.	▪ Après une première tentative annulée en raison de l'absence du salarié en charge de cette activité (tournoi de pétanque), le premier évènement organisé a été une foire aux disques.	▪ D'autres évènements ont été organisés par la suite, dont le carnaval. Un partenariat a été mis en place avec la commune (Direction de la culture).

« Je suis allé quand même à la première réunion qui a eu lieu à X pour l'information déjà et je me suis dit pourquoi pas refaire de l'événementiel à X ? Moi dans mon enfance, X, populaire, beaucoup de fêtes populaires, l'animation, il y a eu un moment, faut dire qu'aujourd'hui depuis 2008, il y a plus de comité des fêtes à X [...]. Voilà ça fait 10 ans que, je suis natif de X, je connais plein de gens. J'ai envie de faire de la musique »

« Je voyais la cellule emploi pour monter mon dossier (20 pages écrites), entre-deux j'ai rencontré tous les partenaires du territoire, les anciens, le foyer, la mairie - le pilier du projet - pour voir ce qu'on pouvait faire, pas faire, qu'est-ce que j'ai vu ? La médiathèque, solidarité Xoise, vous voyez ? Bon ben le projet, après le problème c'était très dur de rentrer chez Y. Et à un moment donné, je me demandais s'il est vachement plus difficile de rentrer chez Y que d'aller travailler ailleurs.
« Ouais après j'ai eu quelque part des difficultés chez moi. Ma femme elle se demandait qu'est-ce que je faisais. Elle a dit : on va commencer à être vraiment juste financièrement et moi je poussais, j'ai vu le maire adjoint de la culture, c'était un petit peu compliqué. »

« Mon premier évènement je devais organiser un tournoi de pétanque […], mais malheureusement dans un repas de famille, je me suis blessé, je me suis cassé, je me suis fait une fracture au tibia l'année dernière. Alors je me suis fait opérer, ça a été annulé parce que personne pouvait reprendre […] C'était un petit peu compliqué donc après le 2e évènement c'était une foire aux disques vinyles. »

Activité animation
3. Regard sur l'utilité sociale de l'activité

Dimension sociale *Contribution au développement des capabilités et de l'autonomie des bénéficiaires, de l'égalité des chances, actions de développement ou de défense des droits humains…*	▪ Faible : Cette dimension n'est pas au cœur de l'activité	*« Et depuis cet événement-là, eh ben, elle arrête pas de travailler avec la mairie. »*
Dimension économique *Contribution au développement de l'emploi, des coûts épargnés à la collectivité, à la création de richesse et de services, aux dynamiques économiques territoriales…*	▪ Faible : afin d'organiser le réveillon solidaire, le responsable d'activité a fait appel à un traiteur local (auto entrepreneur). Ce traiteur fat depuis partie des prestataires auxquels la mairie fait appel.	
Dimension environnementale *Contribution à la préservation ou à l'amélioration de l'environnement naturel, sensibilisation aux enjeux environnementaux.*	▪ Faible : la thématique du dernier carnaval était le développement durable. Les habitants ont donc ainsi été invités à construire des chars à partir de matériaux issus de déchets.	*« Le développement durable, c'était l'année dernière. »*
Dimension sociétale *Promotion du lien social, de la diversité culturelle, de la citoyenneté et de la démocratie locale (pluralisme, prise de parole citoyenne),*	▪ **Forte :** Les évènements touchent un public varié (scolaires, personnes âgées, famille…) et nombreux et crée du lien social, luttant aussi contre l'isolement de certaines personnes.	*« J'ai eu 450 personnes qui sont venus à la foire aux disques, j'ai créé mon réseau de disquaires professionnels, semi-amateurs, amateurs. Celle qui va être le 3 novembre, elle est complète. »*
Dimension d'innovation *Contribution à l'innovation sociale, économique et institutionnelle (découverte et traitement de nouveaux besoins, innovations organisationnelles et institutionnelles…)*	▪ Faible : c'est un moyen de recréer du lien social et du dynamisme à travers des activités qui semblaient ne plus être aussi nombreuses qu'auparavant. En cela l'activité peut être perçue comme répondant à un besoin qui n'est plus satisfait.	*« C'est vrai qu'il se passe plus grand-chose dans X, c'est de redonner vie et donner goût aux gens le partage, créer du lien. C'est un peu aussi le but du territoire de Y, voilà c'est l'objectif aussi créer le lien, donner de son temps. »*
Dimension d'épanouissement *Contribution au développement des capacités et capabilités des membres, ainsi qu'à la promotion du désintéressement, du don et du bénévolat.*	▪ **Forte :** La création de lien entre les habitants et la promotion du bénévolat sont des objectifs explicites de l'activité.	

Source : GADREY 2004, AVISE 2007)

Activité animation
4. Analyse de non concurrence

Originalité de l'activité dans le contexte local	▪ Activité qui ne présente pas de caractère d'originalité mais qui répond plutôt à un besoin qui était auparavant couvert par la commune et les associations locales par le passé et qui l'est moins ou qui ne l'est plus aujourd'hui selon le porteur de projet	*« Par principe, je fais attention à ce que font les autres associations ou la ville »*
Risque de concurrence avec le secteur privé local **Risque de concurrence avec le secteur public local**	▪ Faible : Existence d'un risque de concurrence avec les animations et évènements festifs proposés par la mairie et les associations locales. Ce risque semble bien pris en compte et prévenu par un partenariat entre le porteur de projet à Y et les structures locales concernées : comité des fêtes, centre Léo Lagrange etc.	*« Malgré que j'ai fait 10 ans d'expérience en animation socioculturelle et l'événementiel c'est vachement différent quand même, c'est un autre, ça reste de l'animation, mais c'est autre, c'est un peu plus, il faut bien penser, il faut bien s'entourer, il faut se créer des partenaires. Là c'est le début en fin de compte, là avec le carnaval, j'ai créé du lien déjà énorme avec le comité des fêtes, avec le foyer […]. On a les amis de la tour, ça commence, et là j'ai créé du lien avec Léo Lagrange »*
Regard sur la pérennité de l'activité	▪ L'existence d'un modèle économique reposant sur la vente de prestations de services d'animation pourrait être envisagé positivement à condition de démultiplier les clients, notamment les collectivités adjacentes. A ce jour, seule la mairie de X est cliente. Par ailleurs, il serait envisageable d'augmenter les contributions des bénéficiaires mais cela créerait une fracture entre ceux qui seraient susceptibles d'acheter les prestations (ex : déjeuner pour les anciens) et ceux qui n'en ont pas la capacité financière. ▪ Le porteur de projet souhaite poursuivre dans l'animation mais envisage un emploi à la mairie, ne souhaite pas pérenniser l'activité dans une structure dédiée	*« Et par la suite, ça je rêve un petit peu, mais j'aimerais bien avoir un petit poste à la mairie par exemple et ça je rêve, mais c'est dans mes rêves. »*

3.5 Activité recyclage de palettes

Activité recyclage de palettes
1. Présentation synthétique de l'activité évaluée

		***Verbatim* de salariés**

Biens ou services produits	• Il s'agit d'une activité de récupération et de revalorisation de palettes en bois. A partir de ces matériaux la personne à l'origine du projet crée des petits objets : ex : des supports pour les fleuristes ou encore les cavistes (boîtes pour les bouteilles), …
	• Cette activité appartient au pôle recyclage qui comprend 3 types d'activités :
	  • Recyclage de vêtements usagés pour créer des objets (bavoirs, éponges)
	  • Récupération de meubles pour les rénover
	  • Récupération des palettes pour création d'objets
		« L'idée m'est venue de retransformer la palette pour en faire différents objets. La nettoyer, la revaloriser d'une certaine façon, leur redonner une 2nde vie. »
		« Le pôle recyclage ne s'arrête pas à ça, il y a des chiffons, tout ce qu'on peut faire à partir de ça. Elles font des créations des éponges, des trucs à partir de sacs à pommes de terre, tomates, légumes et puis de vieilles fringues, vieilles serviettes de toilette, elles font des trucs bien Après y aussi les vieux meubles qu'on récupère et qu'on remet au goût du jour. C'est en phase de lancement. »

Porteurs de l'activité au sein de l'EBE	• Le porteur de l'idée était auparavant plombier chauffagiste. Il travaillait seul à son compte. Il a rejoint Y pour exercer cette activité qui lui semblait moins contraignante sur le plan physique que le métier de plombier.	*« J'ai une soixantaine d'années, j'avais envie de travailler plus calmement sans être dans des positions pas possibles ».*
Clients et/ou bénéficiaires externes	• Les produits manufacturés à partir de palettes sont vendus aux fleuristes locaux ainsi qu'aux cavistes. Ces derniers s'en servent pour mettre en valeur leurs produits : présentoir pour compositions florales, bouteilles de vins…	*« En fait je fais des supports et les fleuristes mettent leur composition. […] J'ai des personnes qui sont intéressées au niveau de l'année pour des supports pour les événements : St valentin… »*
Modèle économique	• Il n'y a pas de coût d'achat de matières premières puisque les palettes sont récupérées à titre gratuit dans les magasins.	*« Il y a pas mal de magasins qui me les proposent, parce qu'ils ne savent pas quoi en faire. C'est de la palette qui est vouée à être détruite. Mais c'est quand même du bois. »*
Utilité sociale	• L'utilité sociale de l'activité tient principalement à son utilité environnementale. Elle évite que la palette ne devienne un déchet dont le traitement présente un coût ainsi qu'un impact sur l'environnement.	*« Sur ce pôle-là, on essaie de récupérer un maximum tout ce qui est perdu, et d'en faire quelque chose «*

Activité recyclage de palettes
2. Genèse de l'activité

Idéation

- Le porteur de projet, d'une soixantaine d'années a développé cette idée car il recherchait à exercer une activité qui soit physiquement moins contraignante que son précédent métier de plombier chauffagiste.

« Je faisais plombier chauffagiste avant. J'ai quand même une soixantaine d'années, j'ai envie de travailler un petit plus calmement sans me coincer sous les éviers dans des positions pas possibles »

Formalisation

- Le porteur de projet a été accompagné par l'Association AAA pour formaliser celui-ci et notamment par A (présidente d'Y)

« J'ai conçu le projet tout seul. J'ai présenté avec A , je lui ai soumis l'idée, c'est passé en commission et ça a été accepté dans la mesure ou on ne cherchait pas à empiéter sur un travail existentiel. »

Validation

- Le projet a été soumis à la commission de l'expérimentation qui statue sur le caractère non concurrentiel des activités. Un accord semble avoir été trouvé avec le porteur de projet afin qu'il circonscrive son activité à la réalisation de petits objets à partir de palettes.

Expérimentation

- Le responsable de cette activité a débuté en déc 2018. Il a opté pour la constitution d'un stock d'objets afin d'avoir un minimum de produits à présenter à de potentiels prospects.
- La réalisation des objets nécessite plusieurs étapes qui prennent du temps : trouver les palettes, les nettoyer, travailler le bois, savoir ce que l'on va en faire et réaliser les objets. Le responsable de l'activité palette a prospecté de nouveaux clients (fleuristes) et proposent la réalisation de menus objets pour les différents événements qui rythment l'activité de ces derniers (brouettes et petites charrettes pour la décoration des vitrines à Pâques, objets pour la saint valentin, tête de cerf en bois…).

« Je suis en train de lancer le truc, de voir qui est intéressé »

« Ça se développe, ça fait 3-4 mois que je suis dessus. Il fallait que je me fasse un petit apport d'objets pour pouvoir présenter quelque chose dans différents domaines, ça a pris un certain temps. »

Exploitation

- Il aspire à ce que le développement de son activité permette la création de 2 à 3 emplois à un horizon de 2 à 3 ans.

« Je démarre tout seul, j'espère pourvoir développer suffisamment pour pouvoir avoir 2-3 personnes sur le projet, avec le même goût, les idées »

Activité recyclage de palettes
3. Regard sur l'utilité sociale de l'activité

***Verbatim* de salariés**

Dimension sociale *Contribution au développement des capabilités et de l'autonomie des bénéficiaires, de l'égalité des chances, actions de développement ou de défense des droits humains…*	▪ Faible : ce n'est pas le but recherché.	
Dimension économique *Contribution au développement de l'emploi, des coûts épargnés à la collectivité, à la création de richesse et de services, aux dynamiques économiques territoriales…*	▪ Faible : l'activité de collecte des palettes contribue certainement à diminuer le coût du traitement de ces dernières comme déchets tant pour les entreprises qui produisent ces déchets que pour la collectivité qui assume une partie du coût de leur traitement (ex : incinération…)	
Dimension environnementale *Contribution à la préservation ou à l'amélioration de l'environnement naturel, sensibilisation aux enjeux environnementaux.*	▪ Forte : l'activité permet de recycler des palettes qui peuvent être considérées comme des déchets. Cela évite donc le traitement de la palette comme déchet pour son producteur et la puissance publique (coût). Cela contribue ainsi à réduire l'impact sur l'environnement (lié par exemple aux impacts de l'incinération).	*« Oui le but de cette orientation c'est ça, le recyclage de tout ce qu'on peut gaspiller. Et moi c'était au travers de la palette »*
Dimension sociétale *Promotion du lien social, de la diversité culturelle, de la citoyenneté et de la démocratie locale (pluralisme, prise de parole citoyenne),*	▪ Ce n'est pas le but recherché**.**	
Dimension d'innovation *Contribution à l'innovation sociale, économique et institutionnelle (découverte et traitement de nouveaux besoins, innovations organisationnelles et institutionnelles…)*	▪ Faible : la collecte et le recyclage de palettes sont des activités de plus en plus courantes. L'innovation consiste surtout dans la façon dont il réutilise la palette : création d'objets.	
Dimension d'épanouissement *Contribution au développement des capacités et capabilités des membres, ainsi qu'à la promotion du désintéressement, du don et du bénévolat.*	▪ Forte : L'activité procure un sentiment d'utilité et de valorisation à celui qui l'a créée. Elle correspond en outre à la volonté d'un individu de trouver un équilibre professionnel : une activité qui lui plaise et qui soit physiquement moins contraignante que l'activité de plombier.	*« On arrive à créer de jolies choses. »* *« Je cherche à être moins en charge, moins en mauvaise position »*

Source : GADREY 2004, AVISE 2007)

Activité recyclage de palettes
4. Analyse de non concurrence

***Verbatim* de salariés**

Originalité de l'activité dans le contexte local	▪ L'activité présente une originalité en ce sens qu'il n'est pas commun de se servir de palettes comme matériau de fabrication de menus objets et que cette activité n'existait pas jusqu'alors sur le territoire.
Risque de concurrence avec le secteur privé local	▪ Faible : l'activité de collecte et de recyclage de palettes par réemploi existe à proximité de X. Une entreprise voisine récupère des palettes qui peuvent être réparées afin de les remettre en vente. Sauf à ce qu'il s'agisse de palettes non réparables, cette activité peut être considérée comme concurrentielle en cela qu'elle diminue le gisement potentiel pour les acteurs économiques en présence. Les volumes de palettes collectées restent néanmoins à ce stade très faible et il s'agit principalement de palettes abîmées.
Risque de concurrence avec le secteur public local	▪ Aucun
Regard sur la pérennité de l'activité	▪ L'activité ayant démarré en décembre 2018, elle est encore dans une phase de construction, de structuration.

« J'ai fait le tour des entreprises du coin, on a trouvé un accord sur le fait de travailler sur les petits objets et ne pas concurrencer d'autres. Mais y a pas grand monde sur le territoire qui fait ça. »

« Ceux qui travaillent la palette à X y en a pas des masses. Y en a un itinérant mais on fait pas la même chose, et ils font des gros meubles. J'apporte plus que je gêne. »

« J'ai pas d'objectif, je suis encore en train de lancer le truc. Ça sera à voir dans une année ou 2,à voir quel objet est le plus demandé etc. faut voir au fur et à mesure du développement. C'est pas quelque chose qu'on peut deviner à l'avance, y a plein de facteurs qui rentrent en jeu. »

« A l'inauguration je me suis rendu compte que ça marchait, et que ça marchait fort »

3.6 Activité transport solidaire

Activité transport solidaire
1. Présentation synthétique de l'activité évaluée

Biens ou services produits	• L'activité consiste à proposer une prestation de transport aux habitants de X qui ont des problématiques de mobilité : pas de véhicule propre, vieillesse, mobilité physique réduite, absence de transports en commun ou revenus insuffisants pour faire appel à un taxi traditionnel. Il s'agit en majorité de personnes transportées de et vers les établissements pour personnes âgées (EHPAD) du territoire.
Porteurs de l'activité au sein de l'EBE	• L'activité a été portée initialement par une personne qui exerçait ce métier auparavant auprès d'enfants handicapés
Clients et/ou bénéficiaires externes	• Les clients sont pour la quasi-totalité d'entre eux des personnes âgées de X, bien que la prestation soit ouverte à tous sous condition de ressources. Il convient de déclarer sur l'honneur de ne pas disposer de revenus suffisants pour faire appel à un taxi privé. Les personnes qui font appel à Y sont surtout des femmes, seules d'un âge certain. *« Tous ceux que j'ai pris ce sont des petites retraites. (…). J'ai 95% de femmes (…). Des femmes seules, veuves. Les hommes c'est plus difficile, c'est surtout pour les emmener en courses. Mais ils ne parlent pas non plus, c'est différent. »*
Modèle économique	• Les ressources reposent exclusivement sur la capacité contributive des usagers du service.
Utilité sociale	• L'utilité sociale de l'activité est manifeste. Elle permet à des personnes âgées dont la capacité physique à se mouvoir s'amoindrit progressivement de se déplacer pour effectuer des tâches de la vie quotidienne, comme aller faire ses courses, se rendre chez le médecin, ou chez une amie. Elle permet ainsi de lutter contre l'isolement de ces dernières et de maintenir un lien social.

Activité transport solidaire
2. Genèse de l'activité

Idéation

- A l'origine, l'idée de créer cette activité a été imaginée par la porteuse de projet dont c'était l'activité avant d'être au chômage (transport d'enfants handicapés) et qui n'a plus été en capacité de l'exercer faute de pouvoir soulever des charges. La porteuse de projet avait entendu parler de l'expérimentation en 2016.

« Moi à la base j'ai créé l'activité transport solidaire. Pour les usagers de X. »

Formalisation

- A partir de février 2016, la porteuse de projets travaille à la formalisation de celui-ci durant un an. Elle prospecte pour trouver des clients , questionne la population sur ses besoins de mobilité et sa capacité à acheter une prestation de service de ce type.

« Transport solidaire seule au monde. C'est moi qui ai prospecté, qui ait fait un questionnaire, j'ai été voir tous les gens, pour voir ce qu'ils en pensaient, combien ils pourraient mettre, est-ce que c'était utile. […] Quand j'ai fait l'enquête j'ai vu que y avait beaucoup de personnes âgées à X, y avait beaucoup de demande, c'est vraiment un manque, fallait vraiment ça. »

Validation

- Elle remet un projet formalisé à la cellule Emploi de X ainsi qu'a Y. Le projet est validé et elle est recrutée pour le développer au sein de l'EBE en avril 2017.

« J'ai été voir la cellule emploi, parce que avant je faisais du transport pour personnes à mobilités réduites. J'ai dit je m'engage là mais mon projet ce sera du transport solidaire pour les usagers de X. J'ai travaillé pendant 1 an dessus et je suis rentrée avec ce projet là en avril 2017. »

Expérimentation

- Elle effectue son premier transport en juin 2017. Les demandes émanent exclusivement de personnes âgées de X qu'elles résident en établissement ou disposent de leur propre logement.
- Pas de communication du chiffre d'affaire pour 2017.

« Le bouche à oreilles s'est très bien fait, très bonne réputation à X, aucun soucis »

Exploitation

- L'activité a été déployée en direction des usagers d'accueil de jour en EHPAD notamment pour faciliter leur déplacement. Ces personnes ne pouvaient en effet pas se rendre dans ces établissements faute de ressources suffisantes selon la responsable d'activité. Le reste à charge pour les usagers restait semble t-il trop important.
- Des véhicules ont été loués par Y en location longue durée pour mener cette activité. Notre interlocutrice dit ne pas avoir bénéficié de tous les moyens pour développer cette activité, notamment de téléphone portable professionnel.

« C'est l'EHPAD qui m'avait contacté, car elle avait vraiment besoin de transport. Parce que malheureusement les gens qui n'avaient pas trop de ressources ne pouvaient pas se permettre d'aller en EHPAD, en accueil de jour, pour les gens qui avaient Alzheimer […] ça coûte trop cher pour les gens. Le reste à charge pour les gens était trop cher, ça leur faisait beaucoup trop. […] La dame (de l'EHPAD) avait vraiment besoin, c'était un appel au secours »

Activité transport solidaire
3. Regard sur l'utilité sociale d l'activité

***Verbatim* de salariés**

Dimension sociale *Contribution au développement des capabilités et de l'autonomie des bénéficiaires, de l'égalité des chances, actions de développement ou de défense des droits humains…*	▪ Forte : cela renforce l'autonomie des bénéficiaires qui ne sont plus dépendants de tiers pour se déplacer.	*« Oh bah moi les usagers surtout des personnes du 3e âge, quand j'ai fait l'enquête j'ai vu que y avait beaucoup de personnes âgées à X, y avait beaucoup de demande, c'est vraiment un manque, fallait vraiment ça. Je me rends compte que je n'ai touché que le 3e âge, j'ai vu que y avait besoin de ça »* *«Tous ceux que j'ai pris, ce sont des petites retraites»*
Dimension économique *Contribution au développement de l'emploi, des coûts épargnés à la collectivité, à la création de richesse et de services, aux dynamiques économiques territoriales…*	▪ Moyenne : l'activité a généré le recrutement de nouvelles personnes au sein de l'entreprise Y. Pour autant le volume d'activités ne semble pas permettre l'occupation de 4 personnes.	
Dimension environnementale *Contribution à la préservation ou à l'amélioration de l'environnement naturel, sensibilisation aux enjeux environnementaux.*	▪ Faible : Y transporte parfois simultanément plusieurs personnes ce qui diminue l'empreinte carbone des déplacements et donc son impact sur l'environnement.	
Dimension sociétale *Promotion du lien social, de la diversité culturelle, de la citoyenneté et de la démocratie locale (pluralisme, prise de parole citoyenne),*	▪ **Forte :** il s'agit de permettre à des personnes à faibles revenus et à mobilité réduite d'accéder à la mobilité de leur choix.	*« Ce sont surtout des femmes seules. Mais vous savez, j'étais la confidente, la copine. Elles ont besoin de parler ces personnes, elles sont toutes seules chez elles, en gros je connais leur vie. »* *« C'était de voir les gens, la dame traînait son caddie et elle s'arrêtait sur le banc pour souffler, je me suis dit il faut pas »* *« Pour fidéliser les gens, je faisais des après-midi type événementiel. Et puis j'ai fait un petit karaoké, ca fidélisait les gens et ca leur faisait une petite activité complète pour l'après-midi »*
Dimension d'innovation *Contribution à l'innovation sociale, économique et institutionnelle (découverte et traitement de nouveaux besoins, innovations organisationnelles et institutionnelles…)*	▪ Moyenne : l'activité répond à un besoin social partiellement satisfait par le marché et les pouvoirs publics. Il permet en effet à des personnes à faibles revenus d'accéder à un moyen de transport et d'accroître leur mobilité.	
Dimension d'épanouissement *Contribution au développement des capacités et capabilités des membres, ainsi qu'à la promotion du désintéressement, du don et du bénévolat.*	▪ Faible : La personne à l'origine de cette activité se sent dépossédée de celle-ci. Elle semble être dans une grande souffrance psychologique.	*« On m'a enlevé le transport solidaire.* *J'ai mis une main courante contre XXX. J'ai déposé plainte.(..)* *un harcèlement moral que je subis encore. »*

Source : GADREY 2004, AVISE 2007)

Activité transport solidaire
4. Analyse de non concurrence

***Verbatim* de salariés**

Originalité de l'activité dans le contexte local	▪ Moyenne : Il ne s'agit pas d'une activité particulièrement originale car elle existe déjà à travers l'offre des taxis privés. Sa singularité tient au fait qu'elle s'adresse à des personnes qui n'auraient pas accès à ce service faute de ressources suffisantes.	
Risque de concurrence avec le secteur privé local	▪ Moyen : L'activité est susceptible de rentrer en concurrence avec les taxis traditionnels. Cependant Y revendique ne fournir cette prestation qu'en direction de personnes aux faibles revenus. Les tarifs proposés aux habitants sont très compétitifs : 10 € un AR – X-Z, 4 € un AR sur X. Les tarifs des taxis privés lucratifs selon la responsable d'activité s'élèvent à 0,87 cm/km + 2,40 € de prise en charge ce qui représenterait une fourchette de coût allant de 22 à 28 € pour un AR X-Z.	*« J'ai jamais eu d'échos de la part des taxis. (…). Je ne les ai pas rencontrés. (…). Je suis toujours partie du principe que c'est une association, c'est du solidaire et ça touche que le 3ème âge. Mais je sais que par rapport à ça j'ai jamais eu de soucis. (…). Ce sont des petites retraites. »*
Risque de concurrence avec le secteur public local	▪ Faible : il existe une offre de transports publics sur le territoire qui permet les déplacements entre communes limitrophes. Il n'offre cependant pas les mêmes conditions de prise en charge et de confort notamment pour des personnes à mobilité réduite, telle les personnes âgées. Elles peuvent grâce au service d'Y être déposées en porte à porte et ne pas être contraintes de marcher si elles éprouvent des difficultés à le faire.	
Regard sur la pérennité de l'activité	▪ L'activité semblait avoir pris son envol notamment à travers la mobilisation des EHPAD qui ont orienté leurs bénéficiaires vers Y pour recourir à leurs services de transport. L'interlocutrice rencontrée a cependant mentionné être dessaisie de cette activité au profit, selon elle, d'autres salariés d'Y. Elle évoque une chute du volume d'activité ce que nous n'avons pas pu corroborer. 3 autres personnes ont été recrutées sur cette activité. Les relations entre ces personnes, la créatrice originelle et la direction semblent très tendues. Le chiffre d'affaires 2018 s'élèverait selon elle à 2200 € de CA. ▪ Dans ce contexte, il s'avère compliqué de s'exprimer sur un potentiel de développement.	*« Mes planning étaient complets. Eux ils ont dû faire 2 personnes dans la semaine. (…). »* *« 2017, ça a pas été florissant, ca venait de débuter. Je sais 2018 c'est 2200 et quelques euros. »* *« L'EHPAD ca rapporte, puisque c'est 17€ par jour et par personne. »*

Chapitre 4 : Analyse économique et financière de l'EBE

kpmg.fr

Introduction

Introduction : objectif et contenu de l'analyse

Dans le cadre de l'évaluation de l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée menée par KPMG pour la DARES, un suivi économique et financier de l'EBE est demandé à l'évaluateur. Deux analyses successives ont été réalisées, la première pour l'exercice 2017, la seconde pour l'exercice 2019. Cette grille d'analyse économique et financière de l'EBE s'appuie sur trois thématiques :

1	**Etablissement des comptes**	Faire état des ressources et des charges de l'EBE sur la période écoulée
2	**Analyses des évolutions économiques et financières**	Rendre compte de l'évolution économique et financière de l'EBE en comparaison avec les périodes précédentes
3	**Analyse de la diversification des ressources**	Présenter et analyser les projets et actions mises en place dans le sens d'une diversification des ressources de l'EBE et proposer des avis/recommandations sur ce point

Ces travaux nourrissent une analyse critique sur le modèle économique actuel de l'EBE qui permet de s'interroger sur ses perspectives d'évolution pour l'avenir

4.1 Exercice 2017

Etat des ressources

Les produits de l'association s'élèvent à 303 k€ pour le premier exercice.

Les subventions sont composées de :

- 203 k€ de contribution au développement de l'emploi ;
- 18 k€ du Conseil Départemental ;
- 11 k€ de la DIRRECTE pour le lancement ;
- 5 k€ de l'AGEFIPH.

Les prestations de 65 k€ correspondent aux services facturés.

	déc.-17	En %
Subventions	237 484	78%
Fonds dédiés nets	0	0%
Ressources externes	**237 484**	**78%**
Prestations	64 747	21%
Cotisations	0	0%
Autres produits	395	0%
Ressources propres	**65 142**	**22%**
Total des produits de l'entité	**302 626**	**100%**

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Etat des charges

Les fournitures concernent principalement la fourniture de matière, notamment pour les ateliers, de 6,5 k€ et les fournitures administratives pour 2,7 k€.

Les locations immobilières sont supportées pour le local du siège de l'association et, marginalement pour 2017, les ateliers et commerce.

Les charges de personnel représentent le poste le plus important de l'exercice. Elles sont composées de :

- La rémunération brute des salariés pour 230 k€ ;
- Les charges sociales et fiscales pour 39 k€, soit 17,09% ;
- 14k€ d'aides à l'embauche et AGEFIPH.

	déc.-17	En %
Sous-traitance	-13	0,0%
Eau, électricité, gaz, carburants	-1 697	-0,6%
Fournitures	-14 251	-4,7%
Locations immobilières & charges	-7 733	-2,6%
Locations mobilières	-3 465	-1,1%
Entretien et maintenance	-962	-0,3%
Assurances	-799	-0,3%
Honoraires	-12 072	-4,0%
Voyages et déplacements, réceptions	-4 564	-1,5%
Autres charges externes	-4 026	-1,3%
Impôts et taxes	-115	0,0%
Charges de personnel nettes des Rembt (ASP/Fonjep/IJSS ,,,)	-255 418	-84,4%
Produits / charges de gestion courante	227	0,1%
Frais de structure générale	**-304 887**	**-100,7%**
Résultat avant amortissements et provisions	**-2 261**	**-1%**

KPMG

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Bilan financier

Le fonds de roulement de l'association est positif de 204 k€.

Il s'explique principalement pour l'apport d'une participation financière de l'Etat à hauteur de 213 k€, comptabilisée en apport sans droit de reprise.

Au vue du lancement de l'activité, l'association a réalisé très peu d'investissements sur son premier exercice.

BIENS	déc.-17
Biens stables	
Immobilisations incorporelles brutes	1 561
Immobilisations corporelles brutes	4 562
- Installations, matériels et outillages	*1 212*
- Autres immobilisations corporelles	*3 350*
Immobilisations financières nettes	1 038
TOTAL II	**7 161**
FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT NEGATIF (I-II)	
Actifs stables d'exploitation	
TOTAL IV	
FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION NEGATIF (III-IV)	**2 842**
FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL NEGATIF	

FINANCEMENTS	déc.-17
Financements stables	
Apports ou fonds associatifs	213 000
Amortissements	879
- Immo incorporelles	*204*
- Installations, matériels et outillages	*168*
- Autres immobilisations corporelles	*507*
TOTAL I	**213 879**
FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT POSITIF (I-II)	**206 718**
Financements stables d'exploitation	
Résultat	-2 842
Reports à nouveau excédentaires	
Reports à nouveau déficitaires	
TOTAL III	**-2 842**
FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION POSITIF (III-IV)	
FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL POSITIF	**203 877**

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Bilan financier

Le montant des dettes de l'association au 31 décembre étant supérieures aux créances, le BFR est négatif, ce qui permet à l'association de dégager de la trésorerie supplémentaire grâce à son exploitation.

La trésorerie de la structure s'arrête à 221 k€ au 31 décembre.

Ce niveau confortable s'explique principalement par l'apport de l'Etat à hauteur de 213 k€.

BIENS	déc.-17
Valeurs d'exploitation	
Avances et acomptes versés	
Clients et Financeurs	25 174
Créances diverses d'exploitation	23 180
Charges constatées d'avance	1 519
TOTAL VI	**49 873**
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (VI-V)	
Liquidités	
Disponibilités	221 349
TOTAL VIII	221 349
TRESORERIE POSITIVE (VIII-VII)	**221 349**
TOTAL DES BIENS (II+IV+VI+VIII)	**278 383**

FINANCEMENTS	déc.-17
Dettes d'exploitation	
Fournisseurs d'exploitation	14 080
Dettes sociales	41 802
Dettes diverses d'exploitation	
Produits constatés d'avance	11 463
TOTAL V	**67 346**
EXCEDENT DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (VI-V)	**17 472**
Financements à court terme	
Concours bancaires courants	
TOTAL VII	
TRESORERIE NEGATIVE (VIII-VII)	
TOTAL DES FINANCEMENTS (I+III+V+VII)	**278 383**

Fonds de roulement	203 877
Besoin en fonds de roulement	17 472
Trésorerie	**221 349**
Trésorerie bilan	221 349

CAF	-1 962
Apport reçu	213 000
Investissements de l'exercice	-7 161
BFR	17 472
Trésorerie fin exercice	**221 349**

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Comparaison des principaux indicateurs par rapport à la période écoulée

Après une première année de lancement, les produits de l'année 2018 prévus au budget augmentent de façon significative.

	déc.-17	En %	Budget 2018	En %	Variation	En %
Subventions	237 484	78%	908 593	78%	671 109	58%
Ressources externes	**237 484**	**78%**	**908 593**	**78%**	**671 109**	**58%**
Prestations	64 747	21%	257 569	22%	192 822	17%
Dons perçus	395	0%		0%	-395	0%
Ressources propres	**65 142**	**22%**	**257 569**	**22%**	**192 427**	**17%**
Total des produits de l'entité	**302 626**	**100%**	**1 166 162**	**100%**	**863 536**	**74%**

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Comparaison des principaux indicateurs par rapport à la période écoulée

Les frais de location immobilière prennent en compte :

- Une activité sur une année pleine contre 8 mois en 2017 ;
- Un développement des activités, avec des besoins en locaux supplémentaires (atelier, commerce…).

Les locations mobilières correspondent à la location de deux véhicules dont l'investissement n'a pas été effectué en 2017.

Pour le développement des activités, les besoins en fourniture deviennent plus importants et explique l'augmentation de ce poste de charges.

Au niveau des charges de personnel, le nombre d'ETP est en progression entre les deux exercices.

Le taux de charges sociales prévu dans le budget est de 20,78%, taux plus important qu'en 2017, le nombre de postes administratifs de direction devant être supérieur en 2018.

	déc.-17	En %	Budget 2018	En %	Variation	En %
Sous-traitance	-13	0,0%		0,0%	13	0,0%
Eau, électricité, gaz, carburants	-1 697	-0,6%		0,0%	1 697	0,1%
Fournitures	-14 251	-4,7%	-32 500	-2,8%	-18 249	-1,6%
Locations immobilières & charges	-7 733	-2,6%	-46 800	-4,0%	-39 067	-3,4%
Locations mobilières	-3 465	-1,1%	-8 200	-0,7%	-4 735	-0,4%
Entretien et maintenance	-962	-0,3%		0,0%	962	0,1%
Assurances	-799	-0,3%	-3 000	-0,3%	-2 201	-0,2%
Honoraires	-12 072	-4,0%	-12 500	-1,1%	-428	0,0%
Voyages et déplacements, réceptions	-4 564	-1,5%	-3 000	-0,3%	1 564	0,1%
Autres charges externes	-4 026	-1,3%	-11 200	-1,0%	-7 174	-0,6%
Impôts et taxes	-115	0,0%	-4 000	-0,3%	-3 885	-0,3%
Charges de personnel	-255 418	-84,4%	-1 144 092	-98,1%	-888 674	-76,2%
Produits / charges de gestion courante	227	0,1%		0,0%	-227	0,0%
Frais de structure générale	**-304 887**	**-100,7%**	**-1 265 292**	**-108,5%**	**-960 405**	**-82,4%**
Résultat avant amortissements et provisions	**-2 261**	**-1%**	**-99 130**	**-9%**	**-96 869**	**-8%**

KPMG

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Comparaison des principaux indicateurs par rapport à la période écoulée

Au budget 2018, le résultat avant amortissements et provisions s'établit à -99 k€.

Les dotations aux amortissements sont budgétés pour un montant de 40 k€, en forte augmentation par rapport à 2017 pour prendre en compte le plan d'investissement de l'exercice.

Après charges financières de 2 k€, liées aux nouveaux emprunts prévus sur l'exercice, le résultat net de l'association est prévu à -141 k€.

L'apport de l'Etat de 213 k€ permet financièrement à l'association de supporter un déficit en attendant le développement de son activité, avec pour objectif d'être à l'équilibre à l'horizon 2020.

Cependant, il conviendra de rester prudent, l'augmentation de l'activité imposant un BFR supplémentaire.

	déc.-17	En %	Budget 2018	En %	Variation	En %
Résultat avant amortissements et provisions	**-2 261**	**-1%**	**-99 130**	**-9%**	**-96 869**	**-8%**
Dépréciations	0	0,0%		0,0%	0	0,0%
Amortissements (y compris crédit-bail)	-879	-0,3%	-39 553	-3,4%	-38 674	-3,3%
Résultat de gestion	**-3 140**	**-1%**	**-138 683**	**-12%**	**-135 543**	**-12%**
Charges financières (y compris crédit-bail)	0	0,0%	-2 000	-0,2%	-2 000	-0,2%
Produits financiers	393	0,1%		0,0%	-393	0,0%
Résultat avant impôt sur les sociétés	**-2 748**	**-1%**	**-140 683**	**-12%**	**-137 935**	**-12%**
Résultat exceptionnel	-94	0,0%		0,0%	94	0,0%
Résultat net comptable	**-2 842**	**-1%**	**-140 683**	**-12%**	**-137 841**	**-12%**

	Budget 2018
Trésorerie initiale	221 349
CAF	-101 130
Investissements prévus	-240 500
Souscriptions d'emprunts prévues	195 000
Remboursements d'emprunts prévus	-8 775
Trésorerie finale prévue (hors influence BFR)	**65 944**

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Comparaison des principaux indicateurs par rapport à la période écoulée

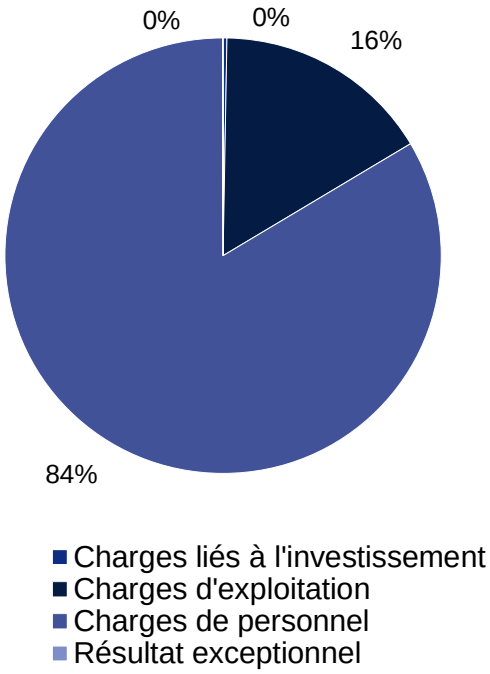
Le poids des charges de personnel sur le total des charges augmente entre 2017 et 2018.

Le modèle économique est difficilement comparable entre les deux années, l'activité étant beaucoup plus développée en 2018. Ainsi, les charges de structures sont triplées entre les deux exercices.

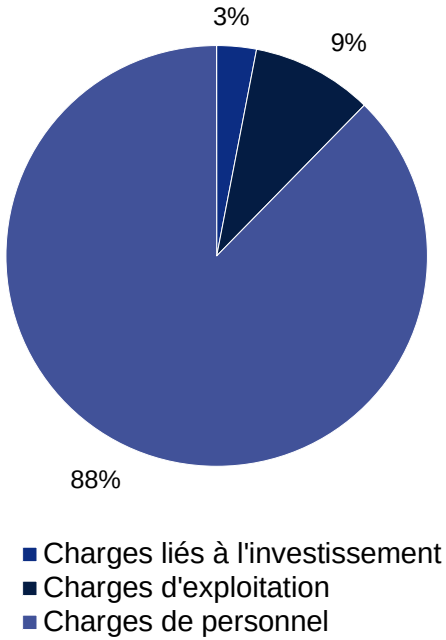
En 2017, avec le lancement de l'activité, le poids des coûts fixes (loyers, honoraires…) était important.

En 2018, le plan d'investissement important a un impact sur le montant des dotations aux amortissements.

Structure des charges 2017



Structure des charges budgétées



Charges	déc.-17	Budget 2018
	€	€
Charges liés à l'investissement	879	39 553
Charges d'exploitation	49 354	121 200
Charges de personnel	255 533	1 144 092
Résultat exceptionnel	94	0

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

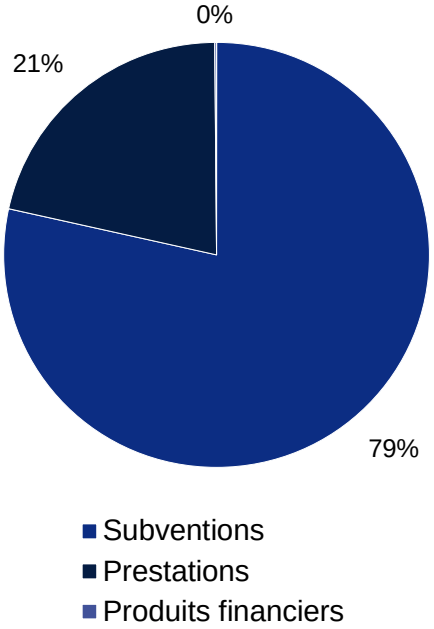
Analyse de la diversification des ressources

Rappel

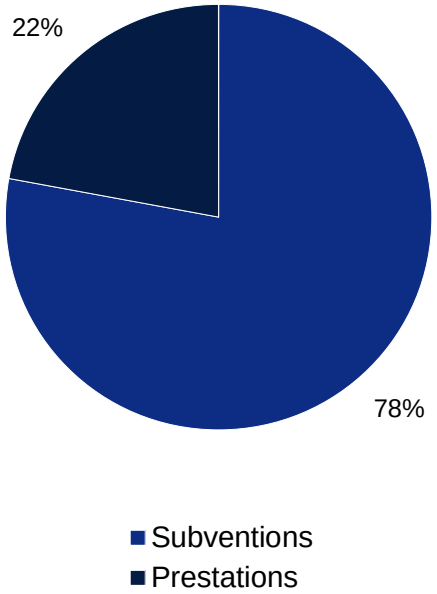
Le modèle économique de l'expérimentation TZCLD repose sur l'activation des transferts sociaux qui sont dirigés habituellement vers les chômeurs de longue durée. Selon le décret, l'Etat transfère au fonds d'expérimentation entre 53% et 101% du SMIC par personne embauchée et par an. La convention d'objectifs et de moyens signée entre l'Etat et le fonds prévoit que ce taux s'élève la première année à un peu plus de 100% du SMIC annuel brut. Au cours des années suivantes, il est cependant attendu des EBE qu'elles réunissent progressivement des ressources alternatives notamment auprès des collectivités locales ou directement à partir de la vente des biens et services produits par l'activité de l'EBE. **Cette dernière section rend compte des actions engagées dans le sens de cette diversification.**

On observe une régularité dans la proportion des prestations sur le total des produits (22% dans le budget 2018 contre 21% dans le réalisé 2017).

Structure des produits 2017



Structure des produits budgétés



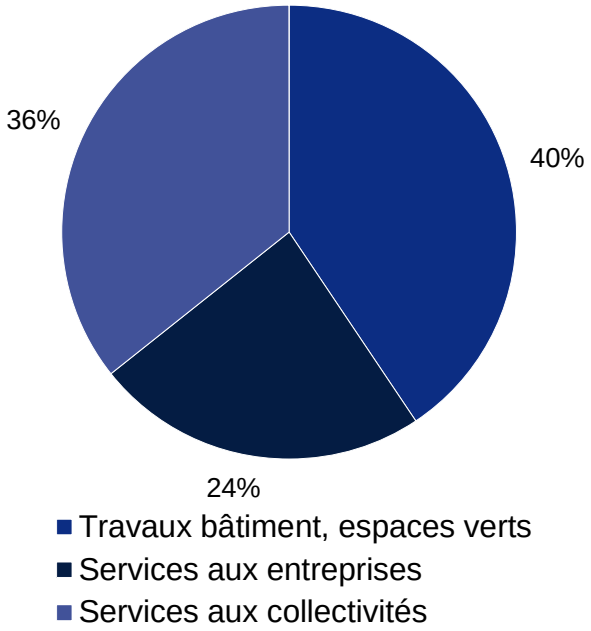
© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Analyse de la diversification des ressources

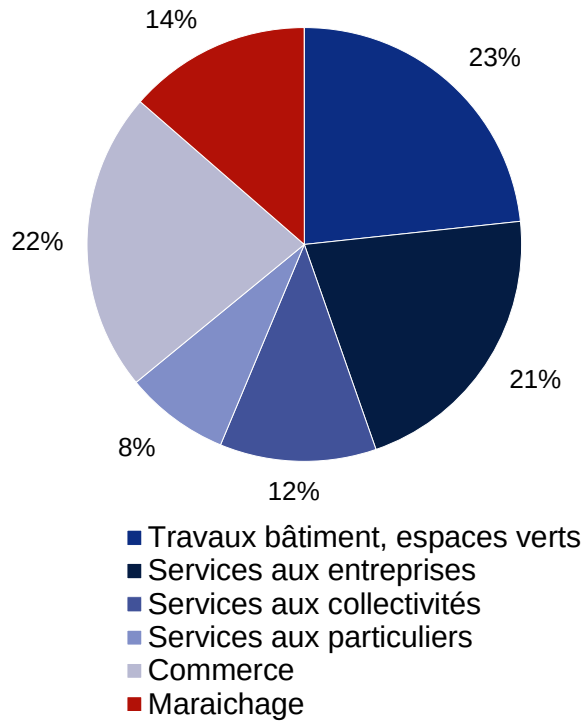
En 2017, les prestations sont composées de trois services.

En 2018, de nouveaux services sont proposés. Ceux-ci devraient représenter environ 44% des produits de la structure. L'ouverture du commerce devrait permettre à l'association d'augmenter sensiblement son chiffre d'affaires pour représenter la deuxième source de revenus.

Structure des prestations 2017



Structure des prestations 2018



	déc.-17	En %	Budget 2018	En %	Variation	En %
Travaux bâtiment, espaces verts	26 292	40,6%	60 000	23,3%	33 708	128,2%
Services aux entreprises	15 333	23,7%	55 000	21,4%	39 667	258,7%
Services aux collectivités	23 124	35,7%	30 000	11,6%	6 876	29,7%
Services aux particuliers		0,0%	20 000	7,8%	20 000	
Commerce		0,0%	57 569	22,4%	57 569	
Maraichage		0,0%	35 000	13,6%	35 000	
Total prestations	**64 749**		**257 569**		**192 820**	**298%**

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Conclusions et points d'attention – exercice 2017

Après une année de fonctionnement, la situation financière de l'association est relativement saine. Cependant, celle-ci est largement liée à l'apport obtenu de l'Etat à hauteur de 213 k€.

Actuellement, il est difficile de se projeter sur l'avenir de la diversification des activités, le recul étant encore trop limité.

A ce jour, nous n'avons pu obtenir d'information suffisante sur l'évolution des effectifs, notamment pour en regarder l'adéquation avec les activités proposées.

Pour que l'association puisse assurer un pilotage de qualité et effectuer un suivi financier efficace, notamment au vue des déficits budgétés en 2018 et vraisemblablement en 2019, il parait indispensable qu'il soit mis en place :

- Un suivi régulier du budget prévisionnel ;
- Une comptabilité analytique pour situer le résultat procuré par les différentes activités ;
- Des indicateurs pertinent d'évaluation par activité
- Un tableau de bord, qui ne pourra être effectué qu'avec l'appui d'une comptabilité analytique ;
- Un suivi de trésorerie avec une vision à court et moyen terme.

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

4.2 Exercice 2018

Etat des ressources

L'analyse des ressources de l'EBE pour l'exercice 2018 révèle que :

- Les ressources d'exploitation de l'association s'élèvent à 937 k€ pour l'exercice 2018.
- L'essentiel de ces ressources (820 k€, soit près de 90% des ressources) est composé de subventions. Celles-ci sont constituées de :
  - 674 k€ de contribution au développement de l'emploi ;
  - 122 k€ de subvention de la DIRECCTE ;
  - Le solde concerne des subventions diverses : TZCLD, DRAC, Fondation de France, AGEFIPH
- Parmi les autres ressources, l'entrée « prestations » correspond aux services facturés à hauteur de 160 k €. Sur 2018, ces prestations correspondent principalement aux travaux réalisés en lien avec les bailleurs sociaux. L'activité de maraichage, confrontée à des difficultés (vols, inorganisation du processus de vente, récoltes 2018 vendues en 2019) a généré très peu de chiffre d'affaire

A compter de 2019, la mise en place d'une comptabilité analytique devrait permettre une analyse plus fine des produits au terme de l'exercice actuel.

	déc.-18	En %	Budget 2018	En %	déc.-17	En %	Var. N / N-1
Subventions	819 725	88%	908 593	78%	237 484	79%	582 242
Ressources externes	**819 725**	**88%**	**908 593**	**78%**	**237 484**	**79%**	**582 242**
Prestations	160 027	17%	165 000	100%	64 747	21%	95 279
Achats consommés - Prestations	-68 078				-13		- 68 066
Marge sur prestations	**91 948**	**57%**	**165 000**	**100%**	**64 734**	**100%**	**27 214**
Ventes de marchandises	44 315		92 569				
Achats consommés - Négoce	-19 328						- 19 328
Marge sur négoce	**24 987**	**56%**	**92 569**	**8%**			**24 987**
Autres produits	113	0,01%				0%	113
Total des produits de l'entité	**936 774**	**100%**	**1 166 162**	**100%**	**302 218**	**100%**	**634 556**

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Etat des ressources

- Le résultat avant amortissement, négatif, s'élève a - 42 k €, contre - 3 k € en 2017
- Les frais de structure augmentent de 742 k € entre fin 2017 et fin 2018 (il faut tenir compte d'une activité de 8 mois en 2017 contre une année pleine en 2018).
- Les principaux postes concernent :
  - Les locations immobilières :+ 37 k € entre N et N-1, concernant le local du siège de l'association ;
  - Les locations mobilières : + 10 k €, concernent essentiellement des véhicules ;
  - Les autres charges externes : + 9 k €, en raison de frais bancaires liés à l'emprunt auprès de la NEF notamment :
  - Les impôts et taxes : + 30 k €. Ce poste comprend la taxe sur les salaires (20 k €) et la participation à la formation continue (10 k€) qui n'avaient pas été supportés en N-1 ;
  - Le poste d'assurance : + 5 k € en raison d'assurances véhicules supplémentaires (+ 4 k €) ;
- Les charges de personnel représentent le poste le plus important de l'exercice et progresse de + 567 k € par rapport à N-1. Cette augmentation est corrélée à l'augmentation du nombre d'ETP au cours de l'année 2018 (33 ETP fin 2017, 64 ETP fin 2018). Elles sont composées de :
  - La rémunération brute des salariés pour 731 k € ;
  - Les charges sociales et fiscales pour 102 k €, soit 13,95 % ;
  - 14 k € d'aides à l'embauche et AGEFIPH.
- NB : le budget 2018 a été élaboré sur la base de 70 ETP

	déc.-18	En %	Budget 2018	En %	déc.-17	En %	Var. N / N-1
Eau, électricité, gaz, carburants	-7 478	-0,8%	-2 350	-0,2%	-1 697	-0,6%	-5 782
Fournitures	-12 837	-1,4%	-32 500	-2,8%	-14 251	-4,7%	1 414
Locations immobilières & charges	-44 822	-4,8%	-42 950	-3,7%	-7 492	-2,5%	-37 330
Locations mobilières	-14 336	-1,5%	-8 200	-0,7%	-3 706	-1,2%	-10 630
Entretien et maintenance	-3 065	-0,3%	-1 500	-0,1%	-962	-0,3%	-2 103
Assurances	-5 801	-0,6%	-3 000	-0,3%	-799	-0,3%	-5 002
Honoraires	-19 582	-2,1%	-12 500	-1,1%	-12 072	-4,0%	-7 510
Voyages et déplacements, réceptions	-4 557	-0,5%	-4 000	-0,3%	-4 564	-1,5%	7
Autres charges externes	-13 967	-1,5%	-10 200	-0,9%	-4 026	-1,3%	-9 941
Impôts et taxes	-1 412	-0,2%	-4 000	-0,3%	-115	0,0%	-1 297
Charges de personnel nettes des Rembt (ASP/Fonjep/IJSS …)	-850 462	-90,8%	-1 144 092	-98,1%	-255 418	-84,5%	-595 044
Produits / charges de gestion courante	-229	0,0%		0,0%	227	0,1%	-456
Frais de structure générale	**-978 548**	**-104,5%**	**-1 265 292**	**-108,5%**	**-304 874**	**-100,9%**	**-673 674**
Résultat avant amortissements et provisions	**-41 774**	**-4%**	**-99 130**	**-9%**	**-2 656**	**-1%**	**-39 118**

Passage du résultat avant amortissements au résultat net comptable

- Pour l'exercice 2018, l'association a essentiellement investi dans du matériel industriel (+ 30 k €), dans des véhicules (+ 30 k €) et dans du matériel de bureau/informatique (+ 10 k €).
- Les amortissements s'élèvent ainsi à 17 k € en 2018 contre 1 k€ en 2017.
- Le résultat financier s'élève à 1 k € : les emprunts réalisés auprès de la caisse des dépôts et la NEF ne génèrent pas d'intérêts (taux 0% et intérêts participatifs).
- Le résultat net comptable ressort déficitaire de 58 k € fin 2018 contre - 3 k € fin 2017. Ce résultat est cependant meilleur que les prévisions du budget.

	déc.-18	En %	Budget 2018	En %	déc.-17	En %	Var. N / N-1
Résultat avant amortissements et provisions	**-41 774**	**-4%**	**-99 130**	**-9%**	**-2 656**	**-1%**	**-39 118**
Dépréciations	0	0,0%			0	0,0%	0
Amortissements	-16 548	-1,8%	-39 553	-3,4%	-879	-0,3%	-15 669
Résultat de gestion	**-58 322**	**-6%**	**-138 683**	**-12%**	**-3 535**	**-1%**	**-54 787**
Charges financières	0	0,0%	-2 000	-0,2%	0	0,0%	
Produits financiers	505	0,1%			393	0,1%	113
Résultat avant impôt sur les sociétés	**-57 817**	**-6%**	**-140 683**	**-12%**	**-3 143**	**-1%**	**-54 674**
Résultat exceptionnel	-52	0,0%			301	0,1%	-353
Résultat net comptable	**-57 869**	**-6%**	**-140 683**	**-12%**	**-2 842**	**-1%**	**-55 027**

KPMG

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Bilan financier

BIENS	déc.-18	déc.-17
Biens stables		
Immobilisations incorporelles brutes	1 561	1 561
Immobilisations corporelles brutes	75 183	4 562
- Installations, matériels et outillages	*31 306*	*1 212*
- Autres immobilisations corporelles	*43 876*	*3 350*
Immobilisations financières nettes	11 499	1 038
TOTAL II	**88 243**	**7 161**
FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT NEGATIF (I-II)		
Actifs stables d'exploitation		
TOTAL IV		
FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION NEGATIF (III-IV)	**60 711**	**2 842**
FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL NEGATIF		

FINANCEMENTS	déc.-18	déc.-17
Financements stables		
Apports ou fonds associatifs	213 000	213 000
Amortissements	17 428	879
- Immo incorporelles	*516*	*204*
- Installations, matériels et outillages	*6 755*	*168*
- Autres immobilisations corporelles	*10 156*	*507*
Emprunts	160 000	
TOTAL I	**390 428**	**213 879**
FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT POSITIF (I-II)	**302 185**	**206 718**
Financements stables d'exploitation		
Résultat	-57 869	-2 842
Réserves pour projet asso liées à l'exploitation		
Reports à nouveau excédentaires		
Reports à nouveau déficitaires	-2 842	
TOTAL III	**-60 711**	**-2 842**
FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION POSITIF (III-IV)		
FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL POSITIF	**241 474**	**203 877**

La lecture du bilan financier révèle que :

- Les deux nouveaux emprunts (100 k € auprès de la CDC et 60 k € auprès de la NEF) réalisés en 2018 ont été contractés pour couvrir le besoin de trésorerie. Cette enveloppe permet de couvrir les investissements réalisés et d'augmenter le fonds de roulement d'investissement, déjà constitué de la participation financière (apport) de l'Etat versée en 2017.
- Le résultat comptable étant déficitaire fin 2018 (- 58 k€), le fonds de roulement d'exploitation ressort négatif de 61 k €.
- Le fonds de roulement net global s'établit à 241 k € fin 2018 contre 204 k € en N-1, soit + 18 % : il représente près de 3 mois des charges de structures, ce qui est trop faible pour ce type de structure.

KPMG

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Bilan financier

BIENS	déc.-18	déc.-17
Valeurs d'exploitation		
Stocks nets	20 251	
Avances et acomptes versés		
Clients et Financeurs	46 331	25 174
Créances diverses d'exploitation	4 837	23 180
Charges constatées d'avance		1 519
TOTAL VI	**71 419**	**49 873**
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (VI-V)		
Liquidités		
Disponibilités	294 697	221 349
TOTAL VIII	294 697	**221 349**
TRESORERIE POSITIVE (VIII-VII)	**294 697**	**221 349**
TOTAL DES BIENS (II+IV+VI+VIII)	**454 359**	**278 383**

FINANCEMENTS	déc.-18	déc.-17
Dettes d'exploitation		
Avances reçues		
Fournisseurs d'exploitation	21 453	14 080
Dettes sociales	68 476	41 802
Dettes fiscales	34 505	
Dettes diverses d'exploitation	208	
Produits constatés d'avance		11 463
TOTAL V	**124 642**	**67 346**
EXCEDENT DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (VI-V)	**53 223**	**17 472**
Financements à court terme		
Concours bancaires courants		
TOTAL VII		
TRESORERIE NEGATIVE (VIII-VII)		
TOTAL DES FINANCEMENTS (I+III+V+VII)	**454 359**	**278 383**

- Le montant des dettes de l'association au 31 décembre étant supérieur aux créances, le besoin en fonds de roulement est négatif, ce qui permet à l'association de dégager de la trésorerie supplémentaire grâce à son exploitation. On observe une nette augmentation des dettes fiscales et sociales de 62 k € qui s'explique notamment par la taxe sur les salaires (20 k €), la provision congés payés (12 k €), la caisse de retraite complémentaire (22 k €) et des subventions à reverser (14 k €). Ces postes sont en lien avec l'augmentation de l'effectif au sein de la structure. Par ailleurs, l'actif circulant comprend désormais des stocks de marchandises à hauteur de 20 k €.

- La trésorerie de la structure s'arrête à 295 k € au 31 décembre. Ce niveau confortable s'explique principalement par l'apport de l'Etat à hauteur de 213 k € et l'emprunt de 160 k €.

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Tableau de flux de trésorerie

ATIPIC - Flux de trésorerie					
		En K€	déc.-18		déc.-17
Activité		**Résultat d'Exploitation**	**- 58**		**- 4**
	-	Elimination des charges et produits d'exploitation sans incidence sur la trésorerie	17		1
	+/-	Variation du BFR / EFE	35		17
		Stocks	*- 20*		*-*
		Clients	*- 22*		*- 25*
		Autres valeurs	*34*		*- 25*
		Fournisseurs	*7*		*14*
		Autres dettes	*36*		*53*
	=	**Flux net trésorerie d'exploitation**	**- 6**		**15**
	-	Frais financiers	- 0		-
	+	Produits financiers	1		0
	+/-	Charges et produits exceptionnels	- 0		0
	+/-	Variation dettes et créances / autres opérations	-		-
	=	**Autres flux liés à liés à l'activité**	**0**		**1**
		Flux nets de trésorerie liés à l'activité	**- 6**		**16**
Investissement	-	Investissements	- 81		- 7
	+	Désinvestissements	-		-
	+/-	Variation dettes et créances / operations d'investis	-		-
		Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	**- 81**		**- 7**
Financement	+	Apports	-		213
	+	Emprunts souscrits	160		-
	-	Remboursement emprunts	-		-
	+/-	Variation des autres financements MLT	-		-
	+/-	Variation du découvert bancaire	-		-
		Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	**160**		**213**
Trésorerie		**= Variation de trésorerie**	**73**		**221**
		Trésorerie initiale	221		-
		Trésorerie finale	295		221

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Comparaison des principaux indicateurs par rapport à la période écoulée

Après une deuxième année pleine d'activité en 2018, les produits de l'année 2019 prévus au budget augmentent de façon significative (+ 1 141 k €).

	déc.-18	En %	Budget 2019	En %	Variation	En %
Subventions	819 725	80%	1 544 185	71%	724 460	33%
Dont amortissement des subventions			*19 000*			
Ressources externes	**819 725**	**80%**	**1 544 185**	**71%**	**724 460**	**33%**
Prestations	204 455	20%	620 813	29%	416 358	19%
Ressources propres	**204 455**	**20%**	**620 813**	**29%**	**416 358**	**19%**
Total des produits de l'entité	**1 024 180**	**100%**	**2 164 998**	**100%**	**1 140 818**	**53%**

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Comparaison des principaux indicateurs par rapport à la période écoulée

- Le budget 2019 prévoit une hausse des charges de structure de 934 k € entre 2018 et 2019. Cette variation s'explique essentiellement par les charges de personnel, qui sont budgétées à 1 933 k € pour 2019, soit 50 % de plus par rapport à 2018. Le nombre d'ETP en forte progression entre les deux exercices (37 ETP en 2018 contre 87 prévus en 2019) est la cause de cette différence.
- Cette hausse prévisionnelle des charges de personnel serait compensée en partie par :
  - Des frais de location immobilière en baisse de 30 k € par rapport à 2018. L'exercice prenait en compte un développement des activités, avec des besoins en locaux supplémentaires (atelier, commerce…).
  - Des locations mobilières en diminution de 11 k € suite l'acquisition de véhicules à place de locations
  - Des impôts et taxes en baisse de 25 k €.
- Le budget 2019 prévoit ainsi un résultat avant amortissement positif de 165 k €.

	déc.-18	En %	Budget 2019	En %	Variation	En %
Achats	-78 156	-7,6%			-78 156	-3,6%
Sous-traitance	-9 250					
Eau, électricité, gaz, carburants	-7 478	-0,7%	-2 750	-0,1%	4 728	0,2%
Fournitures	-12 837	-1,3%	-2 000	-0,1%	10 837	0,5%
Locations immobilières & charges	-44 822	-4,4%	-14 700	-0,7%	30 122	1,4%
Locations mobilières	-14 336	-1,4%	-3 600	-0,2%	10 736	0,5%
Entretien et maintenance	-3 065	-0,3%	-1 500	-0,1%	1 565	0,1%
Assurances	-5 801	-0,6%	-8 750	-0,4%	-2 949	-0,1%
Honoraires	-19 582	-1,9%	-11 000	-0,5%	8 582	0,4%
Voyages et déplacements, réceptions	-4 557	-0,4%	-5 200	-0,2%	-643	0,0%
Autres charges externes	-13 967	-1,4%	-10 570	-0,5%	3 397	0,2%
Impôts et taxes	-1 412	-0,1%	-6 500	-0,3%	-5 088	-0,2%
Charges de personnel	-850 462	-83,0%	-1 933 175	-89,3%	-1 082 713	-50,0%
Produits / charges de gestion courante	-229	0,0%		0,0%	229	0,0%
Frais de structure générale	**-1 065 954**	**-104,1%**	**-1 999 745**	**-92,4%**	**-1 099 353**	**-50,8%**
Résultat avant amortissements et provisions	**-41 774**	**-4%**	**165 253**	**8%**	**41 464**	**2%**

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Comparaison des principaux indicateurs par rapport à la période écoulée

- Les dotations aux amortissements sont budgétées pour un montant de 69 k €, en forte augmentation par rapport à 2018 pour prendre en compte le plan d'investissement de l'exercice.

- L'apport de l'Etat de 213 k € permet financièrement à l'association de supporter un déficit en attendant le développement de son activité, avec pour objectif d'être à l'équilibre à l'horizon 2020. Cependant, il conviendra de rester prudent, l'augmentation de l'activité imposant un BFR supplémentaire.

	déc.-18	En %	Budget 2019	En %	Variation
Résultat avant amortissements et provisions	**-41 774**	**-4%**	**146 253**	**7%**	**22 464**
Dépréciations	0			0%	0
Amortissements	-16 548	-2%	-68 981	-3%	-52 433
Résultat de gestion	**-58 322**	**-6%**	**77 272**	**4%**	**-29 968**
Charges financières	0	0%		0%	0
Produits financiers	505	1%		0%	-505
Résultat avant impôt sur les sociétés	**-57 817**	**-6%**	**77 272**	**4%**	**-30 473**
Résultat exceptionnel	-52	1%		0%	52
Résultat net comptable	**-57 869**	**-6%**	**77 272**	**4%**	**-30 421**

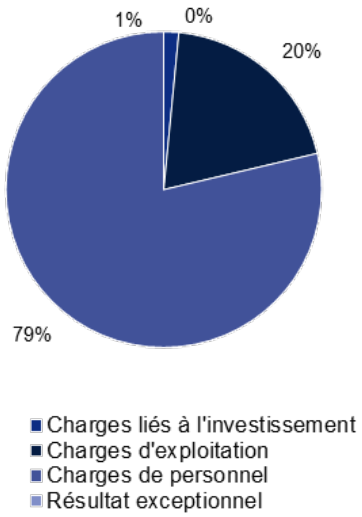
	Budget 2019
Trésorerie initiale	294 697
CAF	165 253
Investissements prévus	-81 000
Remboursements d'emprunts prévus	-8 775
Trésorerie finale prévue (hors influence BFR)	**370 175**

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

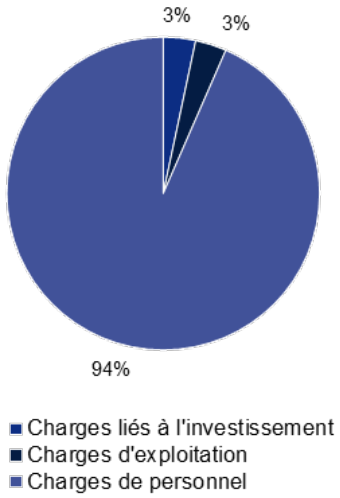
Comparaison des principaux indicateurs par rapport à la période écoulée

- Le poids des charges de personnel sur le total des charges continue de progresser entre N et N+1 : 79% en 2018 contre 94% prévu en 2019.
- En 2017-2018, avec le lancement de l'activité, le poids des coûts fixes (loyers, honoraires…) était important. En 2019 il est prévu au budget que ces coûts ne représentent que 3% des charges totales contre 20% en 2018.
- En 2019, l'activité se développe davantage et on constate une proportion des charges d'investissement plus élevée qu'en 2018 : 1% contre 3% prévu en 2019.

Structure des charges 2018



Structure des charges budgétées



Charges	déc.-18	Budget 2019
	€	€
Charges liés à l'investissement	16 642	68 981
Charges d'exploitation	214 080	66 570
Charges de personnel	851 874	1 933 175
Résultat exceptionnel	52	0

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

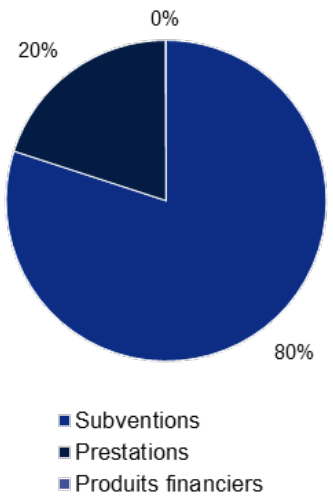
Analyse de la diversification des ressources

Rappel : Le modèle économique de l'expérimentation TZCLD repose sur l'activation des transferts sociaux qui sont dirigés habituellement vers les chômeurs de longue durée. Selon le décret, l'Etat transfère au fond d'expérimentation entre 53% et 101% du SMIC par personne embauchée et par an. La convention d'objectifs et de moyens signée entre l'Etat et le fonds prévoit que ce taux s'élève la première année à un peu plus de 100% du SMIC annuel brut. Au cours des années suivantes, il est cependant attendu des EBE qu'elles réunissent progressivement des ressources alternatives notamment auprès des collectivités locales ou directement à partir de la vente des biens et services produits par l'activité de l'EBE.

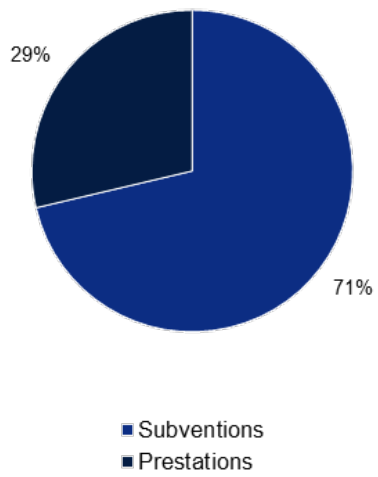
Cette page et la page suivante rendent compte des actions engagées dans le sens de cette diversification des ressources.

- Sur l'exercice 2019, on observe une proportion des subventions en retrait par rapport à 2018 (- 9 points).
- A l'inverse, les prestations prévues au budget pèsent davantage dans le total des produits (29% en 2019 contre 20% en 2018).

Structure des produits 2018



Structure des produits budgétés

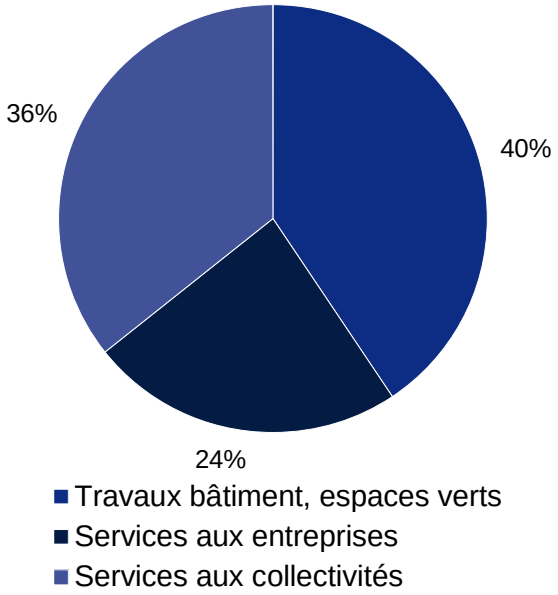


© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

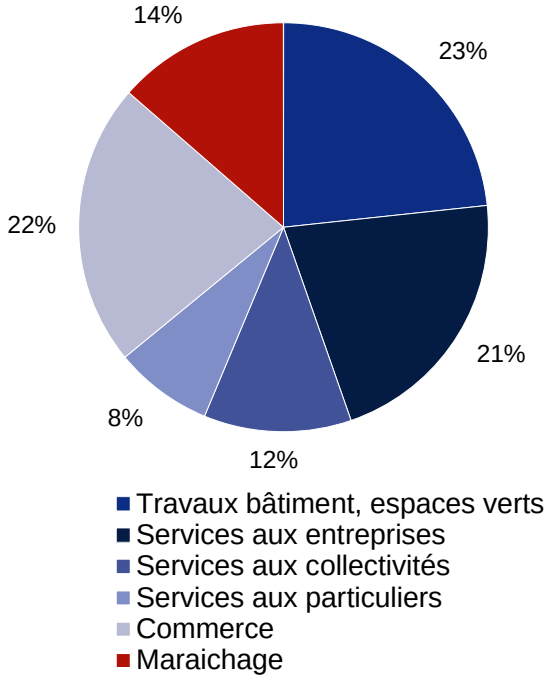
Analyse de la diversification des ressources

- En 2017, les prestations sont composées de trois services : travaux de bâtiment/espaces verts, services aux entreprises, services aux collectivités.
- En 2018, de nouveaux services sont proposés, que l'on peut répartir en 6 catégories : travaux de bâtiment/espaces verts, service aux entreprises, services aux collectivités, services aux particuliers, commerce et maraichage.
- Ceux-ci devraient représenter environ 44% des produits de la structure.
- L'ouverture du commerce devrait permettre à l'association d'augmenter sensiblement son chiffre d'affaire pour représenter la deuxième source de revenus.

Structure des prestations 2017



Structure des prestations 2018



	déc.-17	En %	Budget 2018	En %	Variation	En %
Travaux bâtiment, espaces verts	26 292	40,6%	60 000	23,3%	33 708	128,2%
Services aux entreprises	15 333	23,7%	55 000	21,4%	39 667	258,7%
Services aux collectivités	23 124	35,7%	30 000	11,6%	6 876	29,7%
Services aux particuliers		0,0%	20 000	7,8%	20 000	
Commerce		0,0%	57 569	22,4%	57 569	
Maraichage		0,0%	35 000	13,6%	35 000	
Total prestations	**64 749**		**257 569**		**192 820**	**298%**

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Conclusion et points d'attention

Après une année de fonctionnement, la situation financière de l'association est relativement saine. Cependant, celle-ci est largement liée à l'apport obtenu de l'Etat à hauteur de 213 k €.

Actuellement, il est difficile de se projeter sur l'avenir de la diversification des activités, le recul étant encore trop limité.

A ce jour, nous n'avons pu obtenir d'information suffisante sur l'évolution des effectifs, notamment pour en regarder l'adéquation avec les activités proposées.

Recommandations :

Pour que l'association puisse assurer un pilotage de qualité et effectuer un suivi financier efficace, notamment au vue des déficits budgétés en 2018 et vraisemblablement en 2019, il parait indispensable qu'il soit mis en place :

- Un suivi régulier du budget prévisionnel ;
- Une comptabilité analytique pour situer le résultat procuré par les différentes activités ;
- Des indicateurs pertinents d'évaluation par activité ;
- Un tableau de bord, qui ne pourra être effectué qu'avec l'appui d'une comptabilité analytique ;
- Un suivi de trésorerie avec une vision à court et moyen terme.

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

4.3 Un modèle économique à consolider

Typologie des modèles socio-économique des associations 1/2

KPMG a développé une typologie des modèles socio-économiques des associations qui s'appuie sur deux dimensions :

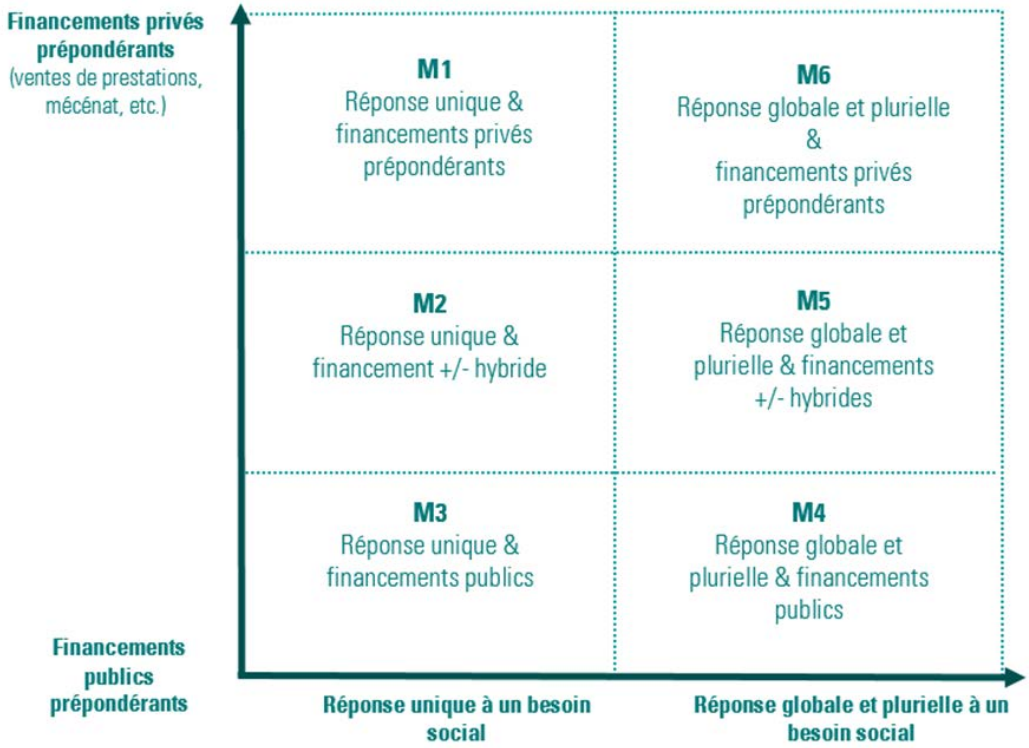
Le modèle économique à travers sa dimension « financement » : l'origine des ressources est en effet assez binaire, il s'agit :

- soit de ***financements publics*** : financement direct de la structure, par le biais de la commande publique ou de subventions ou encore par la solvabilisation des publics bénéficiaires pour accéder aux services ;
- soit de ***financements privés*** : cotisations des membres, philanthropie, ressources propres issues de la vente de prestations de services ou de biens …

La mission sociale et l'organisation, à travers la façon dont s'organise la « réponse au besoin social ». Les associations appréhendent le besoin social selon deux logiques :

- une ***réponse unique*** à un besoin social : l'association assure le traitement d'un besoin social clairement identifié, ce qui se traduit fréquemment par une mono-activité ;
- une ***réponse globale et plurielle*** à un besoin social appréhendé dans son ensemble : l'association adresse le besoin social en développant des activités dans une logique de complémentarité ou de filière ou encore dans une logique de parcours.

Cette typologie, présentée ci-contre, permet de distinguer six types dominants de modèles socio-économiques associatifs :



Matrice de la typologie des modèles socio-économiques des associations

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

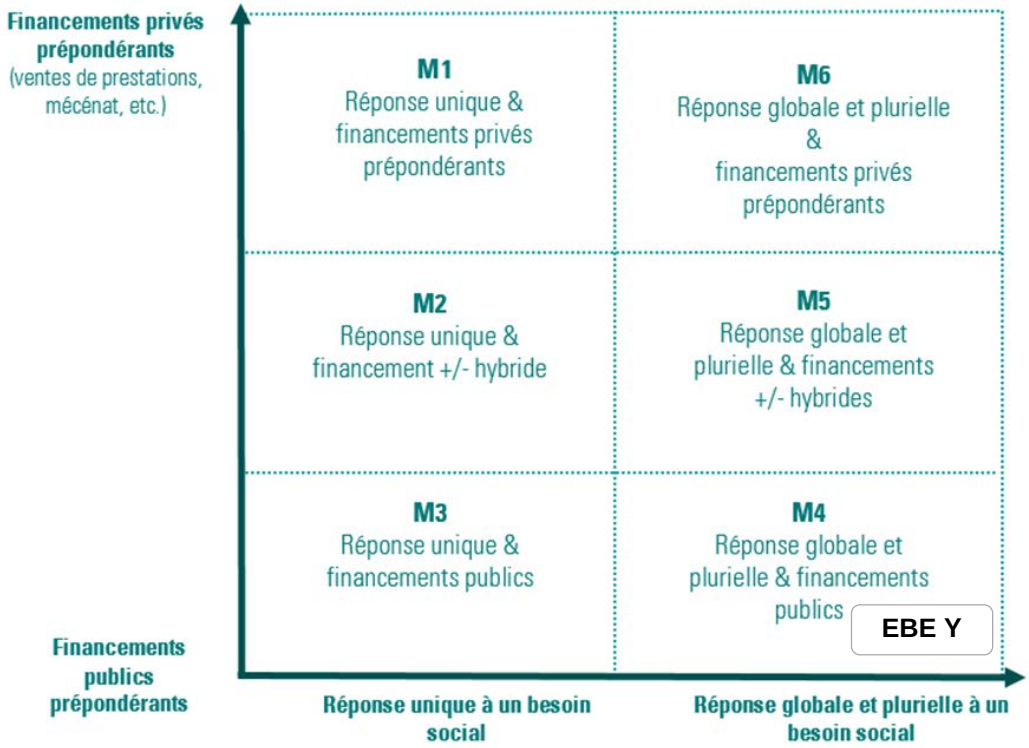
Le modèle d'Y : des financement publics majoritaires

Les éléments d'analyse exposés permettent de classer le modèle économique de l'EBE Y dans la ***catégorie M4 « Approche globale du besoin social et financements publics prépondérants ».***

Ce modèle est caractérisé par des associations qui ont développé une approche globale des besoins sociaux auxquelles elles entendent répondre et ce, dans une logique de complémentarité, de filières ou encore de parcours. Certaines d'entre elles ont également élargi la cible de leurs bénéficiaires tout en restant fidèles à leur projet associatif originel.

La stabilité de ce modèle est assurée par la diversité et la complémentarité des activités proposées. Certaines activités que l'on pourrait qualifier de peu rentables sont compensées par des activités plus rentables dans une logique de péréquation.

Les associations inscrites dans ce modèle ne sont pas en quête de diversification de leurs ressources mais plutôt de consolidation de leur modèle socio-économique en élargissant le périmètre de leurs activités et en y incluant des activités « plus rentables », ou permettant a minima de l'équilibrer.



Matrice de la typologie des modèles socio-économiques des associations
(position de l'EBE Y)

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Un modèle économique en devenir

L'EBE Y répond à un besoin social, l'accès à l'emploi, en offrant un emploi en CDI à des demandeurs d'emplois de longue durée, qui développent différentes activités (maraîchage, bacs en pieds d'immeuble, recyclage, travaux, animation, transport solidaire, tâches administratives, commerce…). Une partie de ces activités fait l'objet d'une vente des biens et services produits, à des particuliers ou à des entreprises. D'autres activités sont prises en charge par des acteurs publics (commune, bailleurs sociaux).

	2018	2017	Evolution
Ressources associatives dont	819 741 €	237 484 €	245,20%
Contribution au développement de l'emploi	*674 060 €*	*202 781 €*	
Subvention DIRECCTE	*121 600 €*	*11 000 €*	
Autres subventions (conseil départemental, DRAC, AGEFIPH, Fondation de France, Fondation Carrefour)	*24 065 €*	*23 702 €*	
Ventes de marchandises*	44 315 €	0 €	
Prestations vendues*	160 140 €	64 747 €	147,30%
Produits de fonctionnement	**1 024 196 €**	**302 231 €**	**238,90%**
Chiffre d'affaire par salarié	**3 194 €**		
Pourcentage de ressources propres / total produits	**20%**		

**Ventes de marchandises et prestations de services : Services à la personne et aux entreprises, ventes boutique, activité maraîchère, travaux espaces verts / agriculture, travaux divers (isolation, peinture...)*

En l'absence de directeur depuis plusieurs mois, il n'a pas été possible d'appréhender la stratégie actuelle de l'entreprise

Pour l'exercice 2018, le montant des prestations s'élève à 160 k €. Sur ce même exercice, les financements publics représentent la quasi-totalité des recettes de l'association : 820 k € sur 937 k € de recettes de ressources d'exploitation sur l'exercice, soit 90 %. Le chiffre d'affaire par salarié s'élève à 3 194 euros.

Sur le plan économique, l'enjeu pour Y est dans l'avenir d'hybrider ses ressources en développant le volume de prestations et ainsi de se rapprocher du modèle M5. Cette stratégie d'hybridation peut reposer sur un élargissement de la cible des bénéficiaires ou clients en visant un public plus solvable. Le recours au mécénat ou à des partenariats avec les entreprises privées lucratives sont une autre option pour y parvenir. L'objectif d'une telle stratégie n'est pas de s'affranchir des financement publics, qui demeureront importants, mais de gagner en indépendance financière et d'assurer la pérennité de l'association.

KPMG

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Chapitre 5 : Suivi des trajectoires des bénéficiaires

kpmg.fr

Introduction, questions évaluatives et méthodolog

Suivi des trajectoires salariés : introduction

Ce chapitre constitue **une restitution des résultats intermédiaires de l'évaluation sur les bénéficiaires directs de l'expérimentation : les salariés de l'EBE**. Pour rappel, la méthodologie de l'évaluation est conçue selon une logique longitudinale et repose sur la conduite successive de trois séries d'entretiens avec les salariés de l'EBE à l'été 2018, au printemps 2019 puis à l'automne 2019.

Les observations suivantes découlent de la conduite et de l'analyse des deux premières séries d'entretiens individuels semi-directifs : d'abord avec 15 salariés volontaires en juin 2018 puis avec 12 salariés parmi ces 15 personnes en mars 2019. Chaque entretien individuel d'une durée de 50 minutes environ a été conduit en suivant un questionnaire validé par le comité scientifique au début de la mission. Avec l'accord des personnes interviewés, les entretiens ont été enregistrés et retranscrits mot à mot pour faire l'objet d'un codage et exploiter des verbatim comme matière première d'analyse. Les salariés rencontrés qui le souhaitaient ont été destinataires des retranscriptions écrites pour disposer d'un droit de relecture et de correction des propos qu'ils ont tenus en entretien.

Ces analyses n'ont pas vocation à répondre pleinement aux questions évaluatives posées par le cahier des clauses particulières (voir page suivante). Elle propose toutefois **les premières pistes de réponses et un éclairage sur plusieurs points d'intérêt et d'attention** au regard des principes fondamentaux de l'expérimentation TZCLD. De premiers éléments d'appréciation de l'atteinte des objectifs au regard de ces principes figurent dans la conclusion de ce rapport partiel. Les réponses complètes aux questions posées par l'évaluation figureront dans le rapport final d'évaluation.

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Axes d'analyse et questions évaluatives

1.Les territoires d'expérimentation

Par qui et comment est née sur le territoire l'idée de participer à cette expérimentation ?
Quel est l'état des lieux qui a pu présider à cette décision ?
Comment l'idée de cette expérimentation a fait son chemin ?
Qui a assuré le portage politique de ce projet avant sa concrétisation ?
Qui a été rencontré et comment (les maires, élus locaux, chefs d'entreprises, SPE, syndicats, institutionnels, citoyens) ?
Quel est ce territoire ? Comment le territoire de l'expérimentation a-t-il été défini ? En lien avec quels acteurs, en lien avec quels diagnostics ?
Qui a précédé quoi dans la mise en mouvement de l'expérimentation ? Quelles priorités ? Quels cheminements dans la conduite de ce projet ?

2.Le fonctionnement des EBE et leur modèle économique

Dans quelle dynamique territoriale, politique, citoyenne s'est constituée l'EBE, d'une structure *ex nihilo* hors sol à une structure plus intégrée au territoire ?
L'EBE est-il produit d'une demande institutionnelle, associative, etc. ? Quelles sont les instances qui assurent le pilotage de l'EBE ? Quel est son cahier des charges ? Qui la dirige ? Peut-on parler de direction ? Qu'est-ce qu'une EBE ?
Quels éventuels effets d'éviction, de complémentarité avec d'autres structures présentes sur le territoire ? Quel partage de rôle entre le comité local et la direction de l'EBE – quelle coordination et le cas échéant quels conflits ?

3.Décrire les activités créées et leur genèse

Les activités développées sont-elles spécifiques au territoire ou sont-elles généralisables à des territoires comparables ? Quelle est leur pérennité ? Quelle est leur utilité ?
Quel cheminement a conduit à la création des activités (enchainement des idées, argumentation pour ou contre, consultations, décision) ? Quelles sont les envies et les capacités des personnes recrutées pour ces activités ?
Comment fonctionnent les comités locaux ?
Quelles sont les caractéristiques économiques du territoire ? Quelles sont ses évolutions démographiques, sociales, productives (emploi, chômage, richesse, revenus) depuis 5 ans ?
Comment le contexte économique a-t-il été pris en compte dans le financement et la construction des activités de l'EBE ?

4.Contribuer à mesurer l'utilité sociale des activités créées

Quelle est la nature potentielle de l'impact social des activités créées en matière de qualité de vie, de bien-être des résidents ou de développement durable ?
Comment l'utilité sociale des activités créées a-t-elle été définie lors des comités locaux de pilotage et d'appui à l'expérimentation ?
Comment est analysée l'évolution dans le temps de l'impact social de ces activités par les membres des comités et par les acteurs de l'environnement socio-économique et politico-administratif ?

5.Les salariés embauchés

Quel est l'impact du retour à l'emploi et du CDI sur les salariés dans les dimensions professionnelles, sociales, familiales ? Quelles sont les perspectives créées par cet emploi ? Quel sens donnent les individus eux-mêmes aux bifurcations éventuelles que cet emploi a entraînées ? Comment leur revenu a-t-il évolué par rapport à avant et pendant leur embauche ?
Quelle est l'évolution des personnes n'ayant jamais atteint l'EBE (professionnelle, sociale, familiale) ? Quelles sont leurs perspectives ? Quels sont les facteurs de non adhésion des non bénéficiaires aux éventuels emplois proposés ?
Quelles sont les modalités de sélection des salariés participants au dispositif : Comment les DE en sont-ils venus à participer à cette expérimentation ? Quelles informations, communications, repérage, mobilisation, rôle des acteurs locaux ?
Qui sont ces DE en dehors de leur catégorie administrative d'appartenance? Quelles étaient leurs trajectoires avant l'expérimentation ? Quelle vision et représentation du travail ont-ils ? Quel rapport à l'emploi ? A l'entreprise ? Quel rapport au territoire ? Aux institutions ? Quelles étaient les motivations à intégrer l'expérimentation ?

6.« Employabilité », formation et accompagnement

Quel est le rôle du service public de l'emploi et des financements institutionnels (conseil régional, départemental, mairie) auprès des salariés ?
Dans quelle mesure le retour à l'emploi non subventionné est-il envisagé tant par les salariés que par les EBE et les institutions ? Le recrutement en CDI au sein d'une EBE est-il de nature à renforcer l'employabilité du chômeur de longue durée ?

KPMG

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Méthodologie et données collectées

Note sur la constitution de l'échantillon

La participation aux entretiens a reposé sur **un engagement bénévole** de la part des salariés de l'EBE, qui ont été mobilisés comme suit :

- Au cours du premier trimestre 2018, en amont de la première série d'entretiens, une **note d'information** a été envoyée à l'EBE expliquant la démarche, les objectifs et les modalités de l'évaluation.
- Une **réunion d'information** collective a ensuite été organisée auprès de l'ensemble des salariés de l'EBE avec l'appui de la direction. Au cours de cette réunion, deux consultants de l'équipe d'évaluation se sont présentés aux salariés, ont sollicité des volontaires et ont expliqué les contraintes de constitution de l'échantillon (équilibre d'âge, de sexe, d'activité et d'ancienneté dans l'EBE).
- Un délai de dix jours a ensuite été laissé aux salariés de l'EBE pour **se porter volontaire**. Une **liste de 17 personnes a ainsi été constituée** (à rapporter à un total d'environ 40 salariés dans l'EBE) avec le soutien de la Direction. Cette liste présentant un bon équilibre de sexe, de genre, d'activités et d'ancienneté, aucun ajustement n'a été réalisé. Deux désistements de dernière minute lors des journées d'entretien ont amené à un total de 15 le nombre de personnes rencontrées au cours de la première série d'entretiens en juin 2018.
- En amont de la deuxième série d'entretiens, en accord avec la direction de l'EBE, de nouveaux rendez-vous ont été programmés avec les salariés de la première vague, sur une période de trois jours en mars 2019. Sur les quinze personnes rencontrées en juin 2018, l'une d'entre elles avait quitté l'entreprise dans l'intervalle, deux étaient absentes : un salarié en raison d'une procédure de licenciement, une autre en arrêt maladie. Les données recueillies au cours de ces 12 entretiens individuels semi-directifs sont exploitées dans la présente note.

Limites de l'étude

Bien qu'il constitue en lui-même un cadre d'échange efficace et ouvert, **le recours au volontariat amène certaines limites** qui doivent être prises en compte dans l'appréhension du contenu de cette note. Ces limites touchent notamment au profil des salariés mobilisés :

- Difficulté d'accès aux salariés les plus introvertis, peu à l'aise dans l'exercice de l'entretien
- Forte prégnance dans l'échantillon de personnes exercées à l'entretien qui questionnent la spontanéité des déclarations. L'expérimentation TZCLD étant un objet observé par les médias (presse quotidienne régionale, radio et télévision), plusieurs salariés ont déjà été interviewés par des journalistes et sont rompus à cette exercice.

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Echantillon de salariés interviewés

Aperçu de l'échantillon

Les entretiens ont été réalisés auprès d'un échantillon de salariés de l'EBE, **construit pour appréhender la diversité des profils et des activités réalisés**.

Femme, 45-50 ans Services aux personnes âgées	Homme, 60-65 ans Maraîcher	Homme, 45-50 ans Animation et évènements	**Interviewés deux fois (juin 2018, mars 2019)**
Homme, 50-55 ans Garde nature puis garde nature et bacs pieds d'immeuble	Femme, 25-30 ans Ressources humaines puis communication	Femme, 50-55 ans Assistante de direction	
Homme, 45-50 ans Maraîcher	Homme, 30-35 ans Bacs pieds d'immeuble puis bacs pieds d'immeuble et garde nature	Homme, 30-45 ans Prestations de service entreprises puis bacs pieds d'immeuble	
Femme, 30-35 ans Tâches administratives du pôle travaux	Femme, env. 40 ans Prévention santé puis standardiste	Femme, 45-50 ans Comptable	
Femme, 40-45 ans Aide administrative **Arrêt maladie**	Homme, 45-50 ans Projet accompagnement jeunesse **Licencié**	Femme, 35-40 ans Gestionnaire paie **Sortie positive**	**Interviewés une seule fois (juin 2018)**

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

5.1 Première vague d’entretiens (juin 2018)

Synthèse des observations sur les différents thèmes abordés en entretien

1 Profils et parcours précédant l'intégration dans l'EBE

- Les entretiens font apparaitre une grande diversité de profils et de parcours professionnels, invitant à une réflexion sur **une typologie de bénéficiaires** et sur l'accompagnement et les perspectives proposées à chacun.
- Un **point d'attention apparait autour des modes de recrutement et de gestion de la liste d'attente,** notamment du fait de la présence dans l'échantillon d'un nombre significatif de salariés (5/15) ne correspondant pas à la cible de DELD définie par TZCLD.

2 Intégration dans l'EBE

- Les entretiens éclairent d'autres **motifs de candidature à l'EBE** que l'incapacité durable à trouver un emploi. L'EBE apparait parfois comme **une solution d'emploi préférée à d'autres.** Plusieurs salariés ont ainsi décliné des offres pour rejoindre l'EBE.
- Un point d'attention spécifique apparait autour du parcours des **premiers salariés élaborant le projet d'EBE**. Une prise de risque et un investissement important leur sont demandés dans un contexte peu formalisé.
- Les entretiens font apparaitre un **enjeu autour de l'intégration des nouveaux salariés,** dont l'accompagnement et l'acculturation à l'EBE sont décrits comme insuffisants.

3 Activité réalisée et genèse de l'activité

- Les entretiens font apparaitre un **besoin de structuration des rapports entre les activités et la Direction de l'EBE**, concernant notamment la gestion opérationnelle et l'accompagnement du développement.
- Les entretiens éclairent comment les notions de **modèle économique**, de **concurrence** et **d'utilité sociale** sont pensées et opérationnalisées sur le terrain. Ces exemples pourront nourrir une réflexion au niveau de TZCLD.
- Les entretiens invitent à mieux formaliser **la figure du porteur de projet** et **de l'encadrant technique** (rôle, positionnement…).

4 Vie et modes de fonctionnement dans l'EBE

- La série d'entretiens fait apparaitre un point d'attention concernant le **contrôle et la régulation de l'EBE**. La contrainte hiérarchique et la régulation par les valeurs semblent insuffisantes au yeux de la plupart des salariés, qui déplorent un manque de cadre. Ce point semble inviter à une **réflexion sur la figure du directeur et un éventuel renforcement de la Direction.**
- De nombreux salariés soulignent **une conflictualité chronique** que ce soit entre certains salariés et la Direction ou entre salariés. Plusieurs salariés décrivent leur environnement de travail comme difficile du fait de cette conflictualité.
- Malgré cela, l'emploi dans l'EBE est généralement décrit comme confortable, et les salariés soulignent **une amélioration de leur qualité de vie.**
- Les entretiens invitent par ailleurs à une réflexion sur **l'organisation de la polyvalence et de l'entraide des salariés** – en réponse notamment aux besoins d'appui ponctuels des porteurs d'activité et à l'inactivité chronique de certains autres salariés.

5 Effets de l'expérimentation et perspectives professionnelles

- La plupart des entretiens indiquent un **épanouissement professionnel des salariés** suite à leur intégration dans l'EBE.
- Les **perspectives de sorties** des salariés et/ou des activités hors de l'EBE apparaissent **très variées en fonction des cas** – pouvant confirmer l'utilité d'une réflexion sur une typologie de bénéficiaire et de parcours.
- Plusieurs **freins à la fonction d'intégration de l'EBE** apparaissent dans les entretiens, dont notamment : une trop grande souplesse hiérarchique, l'absence d'incitations au professionnalisme, la difficulté à organiser la polyvalence.

6 Rapport aux dispositifs d'APE

- Un regard globalement mitigé sur l'accompagnement reçu de Pôle Emploi ressort des entretiens, notamment du fait de la non prise en compte des projets de reconversion.
- Un point d'attention apparait autour du statut des salariés de l'EBE, se plaignant de conserver un statut de demandeur d'emploi malgré leur CDI.

KPMG

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Détail des observations 1. Profils et parcours précéder l'intégration dans l'EBE

1.1

Réflexion sur une typologie de bénéficiaire et de problématiques d'insertion

- Les entretiens font apparaitre une grande diversité de profils et de parcours professionnels, invitant à une réflexion sur **une typologie de bénéficiaires et de besoins** et sur l'accompagnement et les perspectives proposées à chacun. Les entretiens conduisent notamment à distinguer trois groupes : les **salariés âgés en fin de carrière**, les **salariés en situation d'incapacité professionnelle partielle** (notamment du fait d'un handicap), et les **salariés jeunes en phase de reconversion**. Chacun de ces groupes propose dans les entretiens un discours homogène et soulève des enjeux spécifiques pour la gestion et l'animation de TZCLD.

1.2

Point d'attention sur les modalités de recrutement

- **Deux principaux canaux ont permis aux salariés** d'être informés de l'initiative TZCLD et de se voir inscrits sur la liste d'attente : 1) une information directe de Pôle Emploi et 2) une proposition de la Cellule Emploi de X dans le cadre d'entretien de suivis. Aucune démarche spontanée n'a été observé dans les entretiens.
- De façon générale, les entretiens font émerger **un point d'attention concernant la sélection des bénéficiaires à l'entrée**. Dans un nombre de cas significatif (5/15), on observe que les bénéficiaires ne correspondent pas strictement au profil ciblé de DELD (sans activité ou en activité réduite depuis 12 mois ou plus). Ces salariés expliquent qu'ils n'ont rencontré ni échec dans leurs recherche d'emploi ni longue période d'inactivité : leur présence dans l'EBE semble d'abord répondre à une volonté de reconversion professionnelle.
- **Un point d'attention apparaît également sur les modes de gestion de la liste de DE en attente de recrutement**. Plusieurs entretiens indiquent en effet qu'un recrutement en fonction des besoins de compétence de l'EBE semble toujours exister dans la gestion de la liste d'attente - en contradiction apparente avec le principe d'embauche non-sélective de TZCLD.

***Verbatim* de salariés**

« C'est dommage, j'ai quelque part raté ma vocation [mais] voilà industrie… parce qu'il faut manger, il y a pas le choix, j'ai rencontré ma femme, on s'est marié, voilà on a trois enfants, trois garçons. […] Alors à la base moi je me suis orienté sur un BEP mécanique auto qui me plaisait pas du tout […] le parcours mécanique auto moi j'étais obligé d'aller en mécanique auto, ça me plaisait pas du tout. On m'a pas laissé le choix. Aussi, j'ai travaillé à la SM - trois mois pile avant la fermeture [...] Voilà, et donc bon, ça s'est arrêté, je me suis orienté sur l'industrie, voilà magasinier cariste, dans tout ce qui est bois et matériaux. [...] J'ai une dizaine d'années d'expérience dans ce domaine-là et après chez Renault, en intérim Renault, Citroën et tout ce qui est boîte, enfin pharmaceutique. Tout ce qui est laboratoire. Alors là c'est vaste, une dizaine d'années dans le bois-matériau entre réseaux pros et GEDIMAT, Point P, HM Matériaux, voilà de 16 à 25 ans. Puis une dizaine d'année dans l'animation, j'ai le BAFA, j'ai un diplôme d'animation-éducation. Ma première expérience c'était Léo Lagrange à X. J'ai travaillé pendant 1 an dans un VVF, 4 ans dans une MJC. Et en fin de compte, je me suis retrouvé encore en intérim, je pensais être embauché au laboratoire,[..] j'avais une bonne place, je conduisais des engins qui montaient à 12-15 mètres de hauteur, l'ordinateur embarqué, voilà ça convenait totalement. Mais ça s'est arrêté, j'ai eu une passe de 6 mois au chômage, encore 6 mois donc qu'est-ce que je vais faire ? Oui je commence à en avoir marre, porter tout le temps, voilà la fatigue. Tiens qu'est-ce que je vais devenir ? On peut rebondir à 45 ans? On peut refaire quelque chose? Et puis, j'ai entendu Territoire Zéro Chômeur »

« D'accord. Et vous, quand vous avez intégré l'EBE en fait, vous étiez pas en chômage de longue durée ?
Non. Mais par contre, j'étais en CDD depuis 2 ans. C'était pas un CDI et j'étais encore inscrite à Pôle Emploi. Mais c'est vrai que j'ai travaillé... Donc j'ai quitté mon emploi en mois de septembre, donc j'ai parlé évidemment à la direction, j'ai eu un entretien avec eux, en leur expliquant le projet [au sein de l'EBE] que j'avais et ils ont trouvé ça plutôt formidable. Ils m'ont même proposé de faire l'intercommunale, vraiment le truc, mais oui, mais j'ai quitté mon boulot et j'ai monté mon projet. [...]J'étais pas encore prise mais il y avait bien une chance quand même, et puis sinon au pire je serais retournée travailler donc il n'y avait pas de souci de ce côté-là"

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Détail des observations
2. Intégration dans l'EBE

2.1 Les motifs de candidature à l'EBE

- La **dimension d'utilité sociale transparait largement dans le propos des salariés**. Dans la plupart des cas, la perspective d'une création d'activité utile au territoire parait être un facteur majeur de la candidature à l'EBE.
- De nombreux indices **d'engagement, d'enthousiasme, voire de foi dans l'initiative** TZCLD ressortent des entretiens. Plusieurs salariés expliquent ainsi avoir rejoint l'EBE pour faire la démonstration d'un modèle d'entreprise alternatif. Aucun discours politisé n'a été observé.
- Pour plusieurs salariés, **la possibilité entrepreneuriale offerte par l'EBE, ainsi que la liberté de travailler sur leur centre d'intérêt**, semblent enfin avoir constitué un attrait majeur de l'EBE, ce autant - sinon plus - que le CDI.

2.2 Focus sur les salariés qui ont construit l'EBE

- Plus de 10 salariés de l'EBE ont activement participé à la constitution du dossier de candidature et à la définition de l'EBE pendant leur période de chômage – ce sans certitude d'obtenir un poste à l'issue du processus. Pour ces salariés "de la première heure », les entretiens font ressortir **une phase d'investissement conséquente en temps, amenant une prise de risque tant en termes financiers qu'en termes de recherche d'emploi**.

2.3 L'intégration des nouveaux salariés

- Les **modalités et le moment de l'intégration semblent avoir une influence forte sur le rapport à la gouvernance et aux valeurs de l'EBE**. Des différences d'état d'esprit, de compréhension des valeurs et de rapport à la Direction sont nettement perceptibles entre les salariés ayant construit l'EBE et les salariés intégrés plus récemment.
- Un **point d'attention apparait donc concernant l'accompagnement des nouveaux salariés** afin de favoriser leur intégration dans l'univers spécifique de l'EBE.

***Verbatim* de salariés**

« J'ai fait les réunions avec les demandeurs d'emploi, les réunions avec les habitants pour définir un peu quels seraient les besoins qu'on aurait à X, quels nouveaux postes on pourrait créer et tout ça. J'ai participé aux réunions avec le comité local tout ça, pour faire le dossier de candidature, j'ai vraiment participé à de nombreuses réunions, 60 au total à peu près. Oui, vraiment je me suis investie en fait, ça me faisait du bien, ça me permettait de recréer du lien social. [...] Mais ça a déclenché pas mal de tensions à l'époque dans mon couple parce que mine de rien, je m'investis dans le projet, j'ai passé des heures et des heures sans salaire et chercher d'emploi à côté. Le soir, je travaillais sur les documents, on a quand même fait des questionnaires pour la population. Donc, je prenais énormément de temps, mais je savais pas derrière si X serait retenue, j'avais aucune certitude que le projet serait retenu, qu'on deviendrait une ville parmi les villes territoires qui seraient retenues. Donc, je m'investissais un peu sans savoir »

« Il me semble que nous avons failli à ce niveau-là dans le sens où on n'a peut-être pas suffisamment expliqué l'expérimentation aux salariés qui ont été embauchés depuis le mois d'août de l'année dernière. On n'a pas assez travaillé le sujet avant l'embauche. Parce que cette expérimentation, elle peut paraître complexe pour des gens qui n'ont pas eu les éléments nécessaires, qui n'ont pas peut-être aussi, il faut être franc, la faculté d'intégrer tout du premier coup. Et je pense que là, il y a un vrai travail à faire. C'est-à-dire c'est pas d'en parler comme ça dans un groupe de temps en temps, je pense même que ça vaudrait peut-être le coup de faire un module à répétition parce que c'est pas en une seule fois qu'on peut tout intégrer. Des modules réguliers avant et après embauche pour réexpliquer régulièrement ce qu'est l'expérimentation. Pour moi il y a vraiment une lacune à ce niveau-là.[...] Expliquer la base, comment ça a été créé, pour qui ça a été créé, pourquoi et comment on doit imaginer son travail, se comporter ? Il faut expliquer la bienveillance, la tolérance. Il faut expliquer aussi que dans ce projet bien que ça soit expérimental, il y a des bases d'une entreprise classique »

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Détail des observations 3. Activités réalisées & Genèse de l'activité (1/2)

***Verbatim* de salariés**

3.1

Rôle de la Direction dans le pilotage de l'activité

- Plusieurs porteurs de projets déplorent **une absence de soutien et/ou d'intérêt de la part de la Direction concernant leur activité et son développement** et expliquent être livrés à eux-mêmes.
- La plupart des porteurs de projets regrettent par ailleurs **une délégation insuffisante autour de la gestion des achats et de la facturation** – pouvant produire de la frustration
- Un enjeu autour du **pilotage économique des activités** apparait dans certains entretiens. Les porteurs de projets regrettent que la Direction ne diffuse pas ou pas assez d'information sur la situation et la rentabilité financière effective de leur activité et expliquent que cela peut limiter leur capacité de projection, notamment vers l'atteinte d'un seuil de rentabilité.

« Mais c'est vrai qu'après, les problèmes exprimés par les autres, ils avaient pas vraiment tort parce que même si le directeur il bosse énormément, c'est quelqu'un qui est vraiment un bosseur et tout, mais à côté de ça il délègue pas suffisamment donc ça crée énormément de tensions quand t'es retardé deux trois jours sur un chantier parce que t'as une demande d'achat qui est toujours pas validée, ou parce qu'il y avait pas suffisamment…ça crée vraiment des tensions »

« En gros, moi, j'ai beaucoup d'amis maraîchers. Et l'idée, c'était de pas être en hostilité avec eux, et plutôt de cultiver l'adhésion, parce que ce serait vraiment une grosse bêtise que de créer de l'emploi là pour le détruire là bas. Ce serait pas malin du tout, pas judicieux. Donc, j'ai fait venir, j'ai un ami qui a participé au design, sur la parcelle, et avec qui on a pu mettre en avant des produits qui ne sont pas faits en région comme le houblon Bio, c'est introuvable »

3.2

Modèle économique, concurrence et utilité sociale des activités

- Les entretiens font ressortir plusieurs illustrations de la façon dont **le principe de non-concurrence est appréhendé et appliqué sur le terrain**. Les porteurs de projets ont ainsi notamment mis en place un principe de complémentarité des produits avec les producteurs locaux (maraichage) et un principe de vente exclusive à une clientèle pauvre (avec engagement sur l'honneur - activité de travaux). L'abandon d'un projet de restauration solidaire malgré ces mesures conduit cependant plusieurs salariés à considérer la contrainte de non concurrence comme contre-productive.
- Tous les porteurs de projet rencontrés **revendiquent l'utilité sociale de leur projet**. La volonté de contribuer à l'animation de leur territoire, au lien social, à la qualité de vie et la santé des habitants est régulièrement explicitée.
- Plusieurs indices d'une bonne réception de ces activités par les habitants apparaissent dans les entretiens (ex. maraichage, travaux, évènementiel, aide administrative), malgré quelques cas plus complexes (ex. jardins partagés).
- En date des entretiens, la question du **modèle économique** n'apparait pas particulièrement formalisée par les porteurs de projets, qui expliquent que la Direction garde globalement, la main sur les aspects économiques. La perspective de sortie des activités hors de l'EBE n'apparait pas fortement envisagée dans cette série d'entretiens.

« Cette petite dame, je me souviens, puisqu'elle avait demandé à ses enfants de le faire, ses enfants veulent pas le faire. Elle s'est renseignée auprès d'une société, donc c'est le coup de bambou, elle est à la retraite, elle a pas les moyens. Elle a trouvé ce service-là auprès de nous, donc on s'occupait de son jardin, tailler la haie, tondre la pelouse, tout ça. Et du coup, on s'occupait de tout ça, elle a payé notre petit prix. Elle est super contente et elle en a parlé à ses amis, du bouche à l'oreille. Non seulement c'est un service déjà pour nous, puisqu'on est des chômeurs de longues durée. Donc déjà, on se remet dans le bain du travail, et en plus, ça rend service également aux habitants, parce que quand je vois XXX qui fait taxi solidaire pour 3 ou 4 € pour emmener une dame à l'autre bout, une mère, ou des trucs comme ça, quand je vois XXX qui faisait des animations dans les maisons de retraite. Enfin voilà, ça apporte du bonheur, de l'amitié et ça montre aux habitants qu'on est là, qu'on est présent et qu'on est là pour leur rendre service »

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Détail des observations 3. Activités réalisées & Genèse de l'activité (2/2)

***Verbatim* de salariés**

3.3

La figure du porteur de projet et de l'encadrant technique

La figure du porteur de projet

- La plupart des entretiens font apparaitre des **injonctions contradictoires autour de la figure du porteur de projet** (salarié de l'EBE recruté avec un projet d'activité prédéfini). Le fait de décrire/recruter ces salariés comme « créateur » ou « entrepreneur » semble les inciter à se considérer et se comporter comme tel... et donc à refuser la contrainte hiérarchique et la dimension collective de l'EBE. Dans plusieurs cas, les porteurs de projets semblent mal accepter que leur projet soit amendé, voir abandonné, par la direction après leur embauche.
- Les entretiens confirment par ailleurs que la **posture entrepreneuriale et commerciale** induite par le recrutement en tant que porteur de projet n'apparait pas intuitive pour les salariés. La plupart expliquent ne pas avoir d'expérience dans le développement de projet et expriment **un besoin d'accompagnement** en ce sens.

La figure de l'encadrant technique

- Pour les activités les plus importantes mobilisant plusieurs salariés de l'EBE, les entretiens font apparaitre **un besoin d'encadrement fonctionnel intermédiaire.** Plusieurs salariés semblent assumer ce rôle dans les faits : ils se désignent comme « encadrant technique ». Ce rôle semble relativement mal s'inscrire dans le modèle hiérarchique de l'EBE décrit par ailleurs dans les entretiens.

« Aujourd'hui, moi, j'avance, j'essaie d'avancer sur mon projet santé, mais je ne sais pas du tout par où commencer. Je ne sais pas ce que je dois faire, puisque j'ai aucune ligne directive […] Donc, moi, j'essaie de faire par moi-même du partenariat avec des professionnels de santé autour de X et essayer de travailler avec des médecins, des professionnels de santé que je peux trouver C'est pas très facile, parce que il faut que je présente mon projet.. Quand je les ai au téléphone, j'essaie de leur dire : « Voilà, je me présente, je fais telle chose, j'essaie de remettre ce projet-là sur rail ». […] Moi, comme je ne suis pas très forte par rapport à ça, j'ai du mal à être… je leur apporte pas de la matière vivante quoi. Je veux dire c'est un projet qui est un peu irréel, et du coup, je pense qu'ils ne sont pas très motivés dans mes paroles en fait »

« Ben c'est presque un rôle de chef d'entreprise, de monter un projet comme ça, et déjà arriver, on sera 10 salariés. Il y a eu du management, il y a eu de la gestion, des construction de dossiers, 70 heures par semaine…mais pourtant je suis payé comme les autres, tiens »

« Moi, j'arrive au mois de mai, donc je prends le train en marche. Ils ont un projet, mais il n'y a pas d'encadrant technique, il y a personne pour porter le projet. Et du coup, ben là, je suis arrivé, et j'ai une approche assez holistique. C'est-à-dire de la production jusqu'à la commercialisation avec les stratégies de diversification, tout ce qui peut être greffé sur ce projet. Et du coup, évaluer la quantité d'emplois possibles en production, en transformation ou en produits annexes comme la fabrication de mélange d'engrais. […] Et moi, c'est un petit peu ce que j'ai apporté comme savoir-faire ici : je vois tout, parce que j'ai touché tous les domaines de A à Z, et j'ai des connaissances dans chacun des domaines qui abordent le maraichage. Avec assez de connaissances et de vocabulaires pour comprendre un interlocuteur spécialiste, lui formuler des demandes, interpréter les réponses, par exemple »

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Détail des observations
4. Vie et mode de fonctionnement dans l'EBE (1/2)

4.1

Le contrôle et la régulation dans l'EBE

En termes de contrôle hiérarchique

- La plupart des salariés déplorent une **absence d'autorité et une sanction insuffisante des comportements considérés comme déviants**. Cette situation semble notamment pouvoir être expliquée par un sous-dimensionnement croissant de la Direction au regard du développement de l'équipe.
- L'organisation de l'EBE « en râteau » semble porteuse de freins opérationnels et de problèmes de régulation. Plusieurs salariés se déclarent explicitement **en attente d'échelons hiérarchiques intermédiaires**.

En termes de régulation par les valeurs

- La plupart des salariés **regrettent que les valeurs de tolérance, bienveillance et respect** (définies lors de la création de l'EBE) **soient insuffisamment entretenues, appliquées et animées** dans le fonctionnement quotidien de l'EBE. Plusieurs salariés déplorent plus spécifiquement l'absence de professionnalisme de certains de leurs collègues.

En termes d'animation du collectif

- Certains salariés regrettent l'absence de prise de décision collective, que ce soit sur les recrutements ou autres aspects structurants de la vie de l'organisation. De même, plusieurs salariés soulignent un manque de transparence sur le pilotage économique de l'organisation.

4.2

Une conflictualité chronique entre membres de l'EBE

- De façon générale, cette insuffisance du contrôle et/ou de la régulation dans l'EBE semble amener à **des interactions conflictuelles au sein de l'équipe,** que ce soit entre salariés ou entre salariés et Direction. Tous les entretiens illustrent cette conflictualité. Une intervention de l'AFPA a été réalisée au vue de la situation.
- Plusieurs salariés décrivent **une situation de travail dégradée**, où les tensions parviennent à des niveaux supérieurs à ceux expérimentés dans des organisations conventionnelles. Dans quelques cas, cette situation se traduit par une volonté de sortie précoce de l'EBE.

***Verbatim* de salariés**

« Il y a des gens différents ici. On est tous différents, on a tous eu nos vécus et tout à coup, être ensemble et vivre quelque chose ensemble, c'est pas évident. Et tout ça, pour gérer pour une seule personne, ben c'est... moi, pour 10 000 euros par mois, je remplacerais pas le Directeur. Non. Merci »

« Pas de chef, sur le papier ça paraît une excellente idée, mais très vite, au bout de quelques, deux trois mois, on s'est aperçu que le personnel, demandait à ce qu'il y ait une hiérarchie. […] Dans l'ensemble tout le monde demande à ce qu'il y ait des degrés de représentation on va dire et en même temps, ils les refusent. Donc c'est très compliqué, moi j'ai pas de légitimité ici, je suis au même niveau que tous les autres salariés et en même temps, il y a des jours où je vois des choses, où j'entends des choses qui m'énervent où j'aimerais pouvoir intervenir, mais je me tais, parce que vu mon statut, c'est pas à moi de le faire »

« Au début on comptait pas nos heures, on n'était pas à ça près, […] l'entreprise c'était notre bébé en fait. Là la moindre minute supplémentaire… ben c'est pas du tout la même philosophie en fait qu'au départ, et ça, c'est dommage. Après, ça a été notre tort aussi, c'est que on l'aura pas assez expliqué, et puis après chacun fait comme il veut. Si les gens ont envie de compter leurs heures, je suis pas là forcément pour juger non plus. Mais c'est vrai que je trouve ça dommage parce que on a perdu un peu la philosophie. On avait 3 maîtres mots, c'était bienveillance, tolérance, et respect. Et c'est vrai que on les a un petit perdu quand même, c'est plus ça, il y a des tensions »

« Je viens avec la boule au ventre pas rapport à mon travail, j'adore ce que je fais, ça correspond tout à fait à ce que je voulais faire et ça me plaît. Mais c'est par rapport à l'ambiance générale. C'est ça qui me gêne, moi quand j'entends les gens se traiter de tous les noms, claquer les portes, enfin je ne peux pas comprendre, moi je n'ai jamais vécu dans des entreprises comme ça parce que ça n'aurait jamais été toléré»

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Détail des observations
4. Vie et mode de fonctionnement dans l'EBE (2/2)

***Verbatim* de salariés**

4.3

Une amélioration de la qualité de vie

- Malgré les problématiques soulevées précédemment, la plupart des salariés décrivent **une amélioration de leur qualité de vie** comparativement aux étapes précédentes de leur carrière. Cette amélioration est notamment associée à des horaires plus réduites, à une réduction des temps de trajet et une plus grande liberté dans le travail.
- Plusieurs salariés de l'échantillon ont d'ailleurs **diminué leur niveau de revenus ou leurs prétentions salariales en intégrant l'EBE**, mais considèrent ce choix comme justifié au regard de leur intérêt pour le projet et/ou de la qualité de vie permise par l'EBE.

« Et depuis que je suis ici, bon je suis heureux ici, parce que si on parlait de ma vie perso, ben elle a carrément basculé quoi.
Je rentre chez moi, il est 17 h et quart. Je vois ma fille, je la mets au lit, je lui raconte son histoire. Tout au début, les quelques premières semaines, ça a toujours été compliqué pour elle.
Elle me connaissait pas hein, il faut dire ce qui est. Quand je partais à Bouygues, elle dormait ; quand je rentrais, elle dormait. Le samedi, j'étais pas là, donc on se voyait que le dimanche. Elle préférait être dans les bras de papi que papa. Enfin, c'était compliqué. Aujourd'hui, quand je rentre le midi, même à 17 h, elle me saute dans les bras : « Papa ! ». Pour moi, le bonheur est là, même si c'est pas la même paie, même si j'étais mieux payé à Bouygues. Le confort de ma vie, pour moi, voilà, ça n'a pas de prix »

4.4

Un enjeu autour de l'organisation de la polyvalence et de l'entraide des salariés

<u>Au sein de l'EBE</u>

- Les porteurs de projets expliquent avoir des difficultés à **gérer les pics de charge** liés à leur activité et à se faire aider par d'autres salariés de l'EBE. On constate également un **sous dimensionnement** de certains postes - situations où les salariés se décrivent en recherche d'activités complémentaires à la leur. Les entretiens invitent donc à une réflexion sur **l'organisation d'un système de polyvalence et d'entraide entre salariés.**

<u>Au niveau de l'expérimentation</u>

- Plusieurs entretiens soulèvent la question du développement de l'expérimentation au niveau national et de la collaboration entre EBEs. Une réflexion peut être conduite sur **l'animation de cette dynamique**, ainsi que sur la capitalisation entre EBEs.
- Un enjeu apparait également autour de la documentation, de la **capitalisation et du partage des idées d'activités** que ce soit en interne ou entre les EBEs.

"C'est vrai qu'on est plusieurs, au final, à être en CDI, à temps plein avec trop peu d'activité. Moi, c'est pour ça, je me bats, je me suis battue pour avoir un peu plus d'occupations, d'activités, de tâches, parce que je me retrouvais avec un travail que de fin de mois mais en milieu de mois, ben rien, rien du tout. Et moi, je ne supporte pas de… c'est pas que rester à rien faire, c'est aussi dans l'estime de soi, se sentir impliquée, se sentir utile. Et puis, monter en compétence, venir au travail pour quelque chose, venir au travail tous les jours, pour se dire bon ben je vais être utile à ça. Là, en fin de compte, c'est limite même de l'irrespect pour la personne »

« Le problème c'est que quand tu fais des [activités] comme moi il y a besoin d'une équipe derrière. Et au début j'avais les autres avec moi sur les premiers évènements, mais la direction m'a arrêté dans le fait que je prenais beaucoup de salariés d'Y et que c'était pas terrible […] Mais un moment donné, il faut être solidaire, il faut travailler ensemble, on va être amené à se donner la main quand même »

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Détail des observations
5. Effets de l'expérimentation et perspectives professionnelles

***Verbatim* de salariés**

5.1 Un épanouissement professionnel des salariés suite à leur intégration dans l'EBE

- Les entretiens font ressortir **un épanouissement des salariés suite à leur intégration dans l'EBE et une évolution de leur rapport au travail**. Ce point peut-être illustré par une évolution de la confiance en soi, une redécouverte du goût du travail, un engagement pour le projet et une fierté retrouvée. Cela est particulièrement prégnant dans le cas des salariés âgés, qui soulignent la différence avec les entreprises conventionnelles dans lesquelles ils ont pu travailler précédemment.

« Par exemple XXX, il a remis sa voiture en route, il s'est racheté une machine à laver. C'est le mec qui prenait pas d'initiative, qui a été sûrement un peu dévalorisé dans son ancien métier. Du coup, il avait peur. Il avait peur de faire, peur qu'on l'engueule. Le garçon, maintenant, il prend, il m'a fini les oignons. C'est lui qui a planté tout le rayon. […] Maintenant, il n'a pas peur de prendre des décisions. Ou XXX qui stressait, mais alors niveau de stress c'en était oppressant. Le mec, il est là le matin à 5 h, il fait son tour de champ, parce qu'il a déposé Mme, et que il fait son tour de champ avant. Il est heureux. Il est détendu. Son fils vient, il est très fier »

5.2 Des perspectives de sorties très variées en fonction des salariés

- La **perspective d'insertion sur le marché du travail varie fortement en fonction des profils** des salariés. Les salariés âgés ne se projettent pas hors de l'EBE tandis que certains salariés jeunes l'envisagent au contraire explicitement comme un « tremplin » à moyen terme. Aucun projet ou démarche de sortie à court terme n'a été observé.
- Les entretiens invitent à une distinction entre une fonction de l'EBE dans la **reconversion des demandeurs d'emploi en début ou milieu de carrière**, et une **fonction de maintien dans l'emploi de demandeurs d'emploi de longue durée en fin de carrière**.

« Nous, on l'a toujours vendu comme un tremplin puisque nous, ça a toujours été ça, c'était censé être un tremplin. C'est… on a la chance d'avoir une collègue qui, elle, a terminé pour aller jusqu'à sa retraite. Donc, elle, son dernier emploi sera Y…Il y a des personnes qu'on sait très bien ici, qui vont aller jusqu'à la retraite. Ils ont 58-59 ans, ils vont pas retrouver dans du privé. Mais des jeunes comme moi, où on a entre 25-32 ans, pour nous, ça doit être un tremplin. On ne va pas rester là. On prend la place d'une personne qui pourrait éventuellement avoir besoin. Pour nous, c'est un tremplin, limite, on doit donner l'exemple et montrer, qu'on a eu une période de chômage, que ça nous a permis de rebondir et que tac, nous, on a pu retrouver derrière»

5.3 Plusieurs freins à la fonction d'intégration de l'EBE

- Les entretiens font apparaitre une **contradiction entre l'objectif d'insertion** (« tremplin ») **et les modes de gouvernance et d'organisation du travail mis en place** dans l'EBE. Certains salariés soulignent ainsi que l'absence de contrainte hiérarchique et de sanction risque de « déshabituer » les salariés au mode de fonctionnement de l'entreprise conventionnelle.
- En lien avec le principe d'emploi-formation, l'opportunité de se former mutuellement et de développer leur polyvalence semble constituer pour les salariés un levier de progression professionnelle et de valorisation dans des recherches d'emplois futures : on observe cependant qu'aucune formalisation de ces rapports d'entraide n'a été envisagée.
- On observe certains cas de salariés ayant eu des propositions d'emploi intéressante, qu'ils ont pourtant décliné pour rester dans l'EBE – considérée **plus adaptée à leurs besoins immédiats.**

« Je pense aussi que les monter en compétence c'est un peu le but, mais puisque je parle de ça, il y a un manque de fermeté et de suivi sur certains trucs parce que si le mec évidemment il arrive ici « oui, c'est génial » par rapport au comportement… c'est tellement génial que dès que tu leur demandes un truc, ils veulent plus le faire. Maintenant, tu te rends compte là…dans mon sens, c'est pas un service qu'on leur rend parce que de toute façon, ils sont carrément inemployables dans toutes les autres structures à l'extérieur »

« Je reste encore à Y quoi, ça m'a permis de respirer, d'être moins stressé. Ma compagne le voit, ma famille le voit, tout le monde me voit avec le sourire, je suis moins au taquet. Là, je vis. Et c'est l'expérience d'Y qui me fait tout ça, en fait. C'est vrai que je suis heureux d'être là….Il y a peu de temps, j'ai été contacté pour intégrer une équipe dans une autre société pour être manager, en tant que téléconseiller, en fait. J'ai été au rendez-vous, j'ai été voir. Donc, eux, ils étaient OK pour me prendre mais c'est moi qui ai fait marche arrière, parce que je veux rester ici »

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Détail des observations
6. Rapports aux dispositifs d'accompagnement pour l'emploi

***Verbatim* de salariés**

6.1

Un regard mitigé sur l'accompagnement reçu

- Un regard mitigé sur l'efficacité de l'accompagnement Pôle Emploi se dégage des entretiens. La plupart des salariés estiment avoir trouvé leurs précédents emplois grâce à leurs propres démarches.
- Plusieurs salariés regrettent plus spécifiquement que leur souhait de reconversion professionnelle n'ai pas été pris en compte par l'APE, qui leur proposait régulièrement des offres correspondant aux métiers qu'ils souhaitaient quitter.

« J'ai un bac pro restauration, je sais que si je veux travailler par contre j'aurai toujours du travail… mais c'est pas du tout ce que j'ai envie de faire. Et à chaque fois [Pôle Emploi] me proposait que des offres en lien avec la restauration hôtellerie. Ils cherchent pas, enfin ils vous proposent en gros avec ce que vous avez, ils vont pas plus loin, ils vont pas chercher. […] On a tendance à vite cataloguer, tu travailles dans le bâtiment, tiens on te remet sur une mission en bâtiment…on te remet sur un CDD. Et voilà les gens ils ont pas vraiment la possibilité de s'orienter vers autre chose »

6.2

Un point d'attention sur le statut des salariés de l'EBE

- Les salariés de l'EBE gardent les mêmes obligations de déclaration auprès de Pôle Emploi que pendant leur phase de chômage. En plus d'une charge administrative, les salariés remontent un effet psychologique négatif.

« Le truc qui était perturbant, c'est qu'on était embauchés, on avait un CDI, mais il fallait continuer à se déclarer en tant que chômeur. Alors, faire l'abstraction de savoir que t'as un travail, mais qu'entre deux, tu dois quand même te déclarer chômeur, c'était très dur à comprendre. Pourquoi ? C'est pourquoi faire ça ? […] Je pense que ça tuait un petit peu le plaisir de retrouver un emploi parce que indirectement, à la fin du mois, ça nous faisait revivre les mauvaises périodes de l'époque. Donc ça, c'est pas terrible quoi »

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

5.2 Deuxième vague d’entretiens (mars 2019)

Evolution des parcours et des fonctions des salariés

1.1

Evolution des parcours des salariés depuis leur entrée dans l'entreprise

- Dès leur arrivée dans l'entreprise, **les salariés ont été affectés à une équipe puis à un pôle et ont été positionnés sur une fonction** qu'ils considèrent comme leur métier : coordinatrice comptable, agent administratif, animateur jardin partagé, chargé de communication, garde nature, concierge, agent polyvalent travaux, agent polyvalent maraîchage, accompagnatrice déplacement …

- Ils connaissent **une diversité de parcours au sein de l'entreprise**. La majeure partie des salariés interrogés a conservé le même poste depuis son arrivée dans l'entreprise.

- **Cinq salariés ont connu des changements de fonction et/ou de pôle**, associés parfois à un changement de poste et/ou de pôle. Ces évolutions sont parfois voulues, en raison d'un souhait de changement de fonctions exprimé par le salarié. La direction laisse la possibilité aux salariés de changer de fonctions et même « d'essayer » plusieurs métiers différents. Elles peuvent être aussi subies en raison du redéploiement ou de l'arrêt de certaines activités ou de la réorganisation des équipes.

- Qu'il soit voulu ou subi, les salariés ayant connu un changement de poste soulignent que **la direction les a accompagné dans la période de transition**, même si certains ont connu des périodes d'inactivité dans l'intervalle

- Ces changements ont été globalement bien vécus, sauf dans un cas : **un salarié a signalé qu'il avait connu une longue période d'inactivité** qu'il a vécu très difficilement. Ce salarié était encore en attente

***Verbatim* de salariés**

« Je suis toujours comptable comme avant. Et ce que je fais, j'aime bien, j'aime bien mon travail, mon métier, et justement j'ai fait une demande et j'ai réussi quand même, pas avec le soutien de mes collègues, mais c'est d'autres collègues qui se sont battus pour que je puisse avoir cette formation j'ai fait un BTS de comptabilité et gestion, et c'est avec le soutien de la présidente. Et maintenant je travaille 3 jours ici chez Y et 2 jours je suis en formation. »

« J'ai été rattaché avec X. […] là où ça a évolué c'est que le matin on a modifié complètement la façon de faire, maintenant je fais son pôle prestation avec lui, donc on est en binôme, ce qui est mieux pour niveau sécurité, lui il se retrouvait tout seul isolé dans le bois. Donc là maintenant on est deux tous les matins dans le bois à faire le bois et l'après-midi on est sur les jardins tous les deux ensemble. Donc du coup on est vraiment associés tous les deux.

« Pour plusieurs raisons personnelles et professionnelles, j'ai demandé à changer de poste. [...] Et que j'étais beaucoup plus à ma place à l'accueil que dans un bureau reculé, où je me sentais toute seule. Donc j'en ai parlé à la direction [...] Donc de ce côté-là, je dois dire que j'ai vraiment eu aucun souci pour changer de poste chez Y, ce qui m'a permis d'évoluer aussi professionnellement et ce qui m'a fait me sentir beaucoup mieux, moi-même. Donc de ce côté-là, je dois dire que Y a été une progression pour moi professionnellement. »

« (…) Et je me sens vraiment plus bien ici à Y, et du coup je sais pas vraiment si c'est le pôle ou c'est le lieu, ou si c'est l'entreprise Y qui fait que je me sens comme ça, donc j'aimerais changer de pôle. C'est même prévu que je change de pôle plutôt dans XXXXXX.

KPMG

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Evolution des parcours et des fonctions des salariés

1.2

Des activités et des effectifs en croissance: un défi pour Y

- **L'EBE est en croissance (passage de 36 à 64 salariés), les activités ont gagné en intensité dans chaque pôle** et l'entreprise à déménagé dans des locaux plus grands. De nouveaux projets sont développés : réalisation d'animations auprès des enfants dans les écoles en plus de celles facturées aux bailleurs sociaux et à l'entretien du bois par le pôle maraîchage, création d'un pôle recyclage (de meubles, de textiles et de palettes), multiplication des activités du pôle animation, croissance des activités du pôle administratif en raison de l'accueil de nouveaux salariés.
- **Les problèmes de comportement de certains salariés** (assiduité, respect des règles de vie et du planning, coordination entre salariés) **couplés à de graves dysfonctionnements d'organisation** entravent l'efficacité de l'entreprise et constituent un frein au développement des activités
- **Les salariés ont pointé un manque de moyens matériels mis à leur disposition pour réaliser leurs tâches ou bien une difficulté à en obtenir.** Les nouveaux locaux sont jugés exigus et inadaptés, le nombre de bureaux est insuffisant. Les processus de validation des achats sont longues et centralisés ce qui conduit à un manque de moyens mis à disposition pour conduire normalement les activités (accès à internet et équipement en ordinateurs et en téléphonie). Plusieurs entretiens font apparaître un manque de préparation et d'anticipation des besoins matériels nécessaires au développement de l'entreprise, en dépit des objectifs affichés de croissance.
- **Une partie des salariés qui ont adopté une posture pouvant s'apparenter à celle d'auto-entrepreneurs ne bénéficient pas d'accompagnement au développement de leur activité.** Ces porteurs de projet, qui se sont parfois positionnés sur des activités ne correspondant pas à leur formation ou à leur expérience professionnelle antérieure ressentent le besoin d'un accompagnement spécifique (savoir-faire technique, gestion de projet, pilotage de l'activité), dont l'absence constitue un frein à leur progression. Plusieurs projets portés par des salariés à leur embauche ont d'ailleurs été abandonnés : cantine solidaire, projet santé, gardes d'enfant, accompagnement socio-éducatif de jeunes…

***Verbatim* de salariés**

« Oui, c'était moi qui allait aux salons d'entreprise, alimentation du site. J'ai fait pas mal, ah ! Oui. Du coup, je faisais énormément d'organisation d'événements en lien avec tout ce qui est portes ouvertes, inauguration, tout ça, sur nos locaux, j'adore gérer ça, en fait, j'aime trop. Et du coup, là, la semaine dernière, on a fait l'inauguration, la porte ouverte de nos nouveaux locaux, ça a été un carton plein, il y a eu la presse, on avait eu plus de cent quarante invités. J'ai fait tout ce qui est flyer pour tous les pôles, là, depuis que je suis sur cette fonction. Parce qu'on n'avait pas ça. »

« Surcroît de travail. Intéressant, mais voilà beaucoup de travail. Oui c'est ce que j'allais dire, pas grand-chose de nouveau. Mais ça me convient très bien comme ça j'ai largement déjà à faire. »

« Je suis vraiment dans une posture où c'est un peu compliqué là tout de suite. Donc, voilà, donc en fait chargé d'affaires, donc ça, c'est mon nouveau poste que je devais occuper depuis que j'ai signé mon CDI en fait qui ne m'a jamais été donné, et du coup il m'a été donné au mois de novembre, je n'ai pas pu exercer correctement mon travail, je n'avais pas l'internet, je n'avais de base e-mail pro, je n'avais pas de téléphone pro, donc ça a été un gros boxon, il y a eu une période pendant laquelle il y a eu une grève, enfin tout est très mal tombé, et malheureusement, de manière entre guillemets je suis tombé dans l'usure quoi, là je suis fatigué, je peux plus. Je suis arrivé dans une saturation »

« Je sais pas comment ils ont, non, mais, ils imaginent notre projet et ils ont pas pensé qu'il va falloir qu'on ait des locaux, […] que dans les activités, il fallait y avoir des véhicules évidemment, […] qu'il allait falloir du travail, quand même des … ça a un coût énorme ! »

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Evolution des parcours et des fonctions des salariés

***Verbatim* de salariés**

1.3

Des salariés qui affectionnent leur métier

- **En dépit des difficultés, les salariés se sentent très majoritairement entourés et aidés dans leur travail et respectés.** Ils estiment que leurs collègues valorisent leur contribution et leur travail (10 réponses sur 12). La cohésion entre collègues proches, au sein de chaque pôle paraît bonne.
- **Les salariés aiment exercer leurs activités et leur métier.** Les entretiens font apparaître un sentiment de satisfaction à l'égard de leur travail et d'enthousiasme sur le développement de projets futurs. Plusieurs salariés se considèrent comme épanouis au niveau de leurs activités professionnelles, surtout quand ils comparent leur situation actuelle et celle qu'ils connaissaient avant de rentrer dans l'entreprise.
- **Les salariés se sentent acteurs de leur activité et de son développement**, qu'ils ont pour la plupart choisi en fonction de leurs compétences et/ou de leurs appétences. Ce sentiment est renforcé par la reconnaissance par les clients du travail accompli et par la confiance accordée par les partenaires et la direction.
- **L'utilité sociale de leur activité et les interactions qu'ils en dégagent avec le territoire constituent un des motifs essentiel de satisfaction** et sont un des facteurs incitant les porteurs de projet à poursuivre leurs activités, malgré les difficultés rencontrées.

« Ben oui je suis content […] Ah oui ! Ben oui ! Je suis content, mais je trouve que ça va pas assez vite. Non, c'est moi. Parce que je vois déjà le champ terminé dans ma tête, c'est ça. Parce que par la suite, moi, je voudrais faire de la bière, puis commercialiser ça quoi. […] Moi, je suis bien. Ah oui ! Oh ! Ben ça se voit ! car c'est un beau projet. Non. Puis, c'est un beau projet quoi. »

« C'est plaisant, on fait un truc et on va jusqu'au bout du projet. Là on va inaugurer, d'ailleurs, les bacs la semaine prochaine, de l'école, et c'est quand même plaisant, on va faire même la plantation avec les enfants donc on va vraiment au bout quoi. Chose qu'on n'a pas le temps de faire avec une entreprise classique, généralement on fait fin ce chantier, on attaque le chantier directement, on va pas aux inaugurations ça c'est juste le patron et encore quand il veut y aller, mais là nous c'est nous salariés qui y sommes là-bas quoi. Donc c'est une mise en valeur quand même parce qu'on pointe du doigt la personne qui a fait les bacs, et indirectement ça montre aussi que on sait travailler quoi. Donc, c'est, non, c'est une belle mise en valeur je trouve. »

« C'est ça qui est intéressant aussi, c'est qu'il y a de la polyvalence. Et moi, ça me plaît beaucoup ça. J'aime bien. On me demande de faire un fichier, on me demande d'aller chercher des renseignements sur internet, d'apporter telle solution. Enfin, franchement, moi j'aime bien ça. »

« Je pense que la chose qui pour moi est la plus positive, c'est qu'on m'accorde la confiance voilà, ça je le ressens. Aussi bien au niveau des salariés, que de la direction. »

« Étonnement parce que je me dis, aujourd'hui, à chaque chantier, je fais remplir aux clients une enquête de satisfaction un petit peu. Et les clients me répondent ça s'est super bien passé et tout parce que dans le Pôle Travaux, j'ai quand même deux personnes de confiance à 100 %, pas qui donneraient leur vie, mais voilà. »

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Vécu des salariés dans l'EBE

***Verbatim* de salariés**

2.1

Une dégradation des conditions de travail et du climat social

- **Tous les entretiens témoignent d'un mal-être collectif** Le climat social s'est considérablement dégradé, entamant la motivation des salariés et leur implication. De nombreux signes indiquent le caractère critique de la situation : grève, épuisement, dépression, isolement, multiplication des congés maladie, absentéisme, altercations entre salariés ou entre les salariés et la direction… La situation sociale dans l'entreprise en mars 2019 apparaît nettement moins bonne que lors de la première vague d'entretiens en juin 2018.

- **Le collectif a vécu en novembre 2018 un conflit social (grève) qui semble avoir eu de fortes répercussions sur le climat social.** A la suite d'un conflit entre l'équipe maraîchage et l'ancien directeur, une grève a été déclenchée. A la même période, du matériel a été dégradé (incendie d'une serre et de constructions en bois), des rumeurs dans l'entreprise attribuant ces faits aux grévistes. La situation n'est revenue à la normale qu'après intervention de la Présidente de l'association et du Maire, précédée du départ de l'ancien Directeur d'Y. Cet épisode a entamé le capital confiance des salariés envers la direction et les élus et a entraîné une division du personnel. L'absence de sanction des salariés qui auraient dégradé du matériel et le fait que les jours de grève ont été payés aux grévistes ont suscité de l'incompréhension et un sentiment d'injustice, sources d'une démotivation perceptible.

- **La dégradation du climat social et des conditions de travail pourrait être liée à une insuffisante intégration des nouveaux arrivants** : la transmission des enjeux de l'EBE et de l'idéal de l'expérimentation aux derniers salariés embauchés semble avoir été délaissée, entraînant une méconnaissance de leur part des valeurs de l'EBE. Une fracture a été soulignée entre le groupe de salariés les plus anciens, qui ont activement contribué à construire le projet d'Y, et les salariés au recrutement plus récent.

« Avant je venais, j'étais heureux, donc j'étais limite un peu déçu d'être en week-end quand c'était le vendredi, j'étais un peu triste, et j'étais pressé d'être le lundi, et là aujourd'hui c'est l'inverse quoi, là on est mardi, je suis pressé d'être vendredi soir quoi, d'être le week-end quoi, alors que je me rappelle même, il me semble même vous l'avoir dit que j'étais vraiment content, qu'au moins voilà, oui que moi le dimanche soir j'étais content à me dire, ah moi demain je retourne au boulot [...] Oui, c'est une ambiance collective, tout le monde est fatigué, tout le monde est épuisé, on est vraiment fatigué quoi, on est tous fatigués […] c'est une mauvaise ambiance, ça tourne, il y a un mauvais poison qui tourne et qu'on a du mal justement à enlever, donc oui il y a vraiment un gros poison, il y a vraiment une atmosphère malsaine qui pollue ici Y et qu'on arrive pas à dégager. »

« L'ambiance. Oui l'ambiance, ça s'est dégradé c'est énorme ! […] Après ce qui a changé, ben la grève, le fait que les mecs ils ont fait grève, il y a eu une grosse fracture quoi, (…) ils ont fait grève ils ont tout brûlé. […] Aujourd'hui même si la grève ça fait, je sais pas il y a 3 ou 4 mois que c'est passé, il y a beaucoup qui leur en veulent. Oui. Ils ont déçu, mais il y a pas qu'au pôle maraîchage, même ici il y a beaucoup de caractères ! Moins de caractère moi je peux pas dire ça comme ça. Il y a beaucoup de personnes qui aiment pas d'autres personnes. »

« Les salariés qui étaient embauchés petit à petit n'ont pas du tout la philosophie de l'expérimentation, je sais pas, ou alors une petite phrase. Un petit élément comme ça. Rien. Et là nous sommes fautifs c'est clair. Nous en groupe, c'est-à-dire la cellule emploi est fautive, ça veut dire que le travail a pas été bien fait en amont, nous sommes fautifs parce que nous avions décidé déjà un moment et ça n'a pas été fait, de faire comme un accueil d'environ une heure, où justement on reparlerait de l'expérimentation, de la vie de l'entreprise aujourd'hui, faire un peu un topo d'accueil, ça n'existe pas. Et puis nous étions censés, donner un livret d'accueil, on l'a donné quelquefois c'est dans les oubliettes et on devait suivre les nouveaux salariés, pendant un certain laps de temps, pour qu'ils se sentent pas perdus. Tout ça c'est parti à la poubelle, donc c'est... Donc forcément, les nouveaux salariés ne peuvent pas comprendre ce qu'est l'expérimentation, ne peuvent pas s'en imprégner, et ne peuvent pas aller dans ce sens-là, donc qu'est-ce qui se passe «

KPMG

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Vécu des salariés dans l'EBE

***Verbatim* de salariés**

2.2

Un déficit d'accompagnement socioprofessionnel des salariés

- **L'EBE accueille d'anciens demandeurs d'emploi de longue durée aux profils variés et aux difficultés plus ou moins lourdes.** L'âge, la situation professionnelle et le niveau de diplôme et d'expérience professionnelle des salariés diffèrent, tout comme leurs situation vis-à-vis de l'emploi. Selon la Présidente, une petite partie d'entre eux (environ sept personnes) souffrirait de problématiques personnelles graves (alcoolisme, violences, illettrisme, troubles psychiatriques…). Face à cette situation, aucune politique structurée d'accompagnement n'a été mise en place au sein de l'EBE :
  - **Les salariés les plus en difficultés ne font pas l'objet d'un accompagnement individuel spécifique** alors que plusieurs entretiens font apparaître la nécessité d'un tel suivi. Aucun accompagnement de ces personnes, visiblement nécessaire, n'est envisagé par des professionnels (psychologues ou travailleurs sociaux) en dehors des services de droit commun, comme le centre communal d'action sociale par exemple. Ces cas individuels n'étant pas pris en charge, elles interfèrent avec le bon fonctionnement de l'entreprise (alcoolisme, altercations, absentéisme…) et obèrent la capacité des individus à construire un parcours d'accès ou de retour à l'emploi ordinaire.
  - **Au-delà des cas les plus difficiles, l'EBE ne s'est pas non plus dotée d'une véritable politique de formation.** Les salariés déplorent l'absence d'un plan de formation professionnelle malgré des demandes formulées à la direction, que ce soit en matière de compétences techniques que de gestion de projet. Cela les empêcherait de gagner en efficacité et de monter en compétence sur leur métier. Le manque de formation ne prépare pas les salariés à une évolution professionnelle dans le secteur conventionnel. Cependant, plusieurs salariés ont eu la possibilité de faire des stages en immersion dans une entreprise extérieure et des formations courtes. Une salariée a repris des études en alternance (BTS comptabilité) tout en restant dans l'entreprise une partie de la semaine.

« C'est réunir on va dire presque 90 % de salariés qui avaient plus de difficultés vraiment, difficultés, il faut être vraiment très bien, organisé, il fallait avoir très bien accueillir, même il fallait quelqu'un dans l'équipe quand tu en as beaucoup, et il faut un psychologue de travail. Je pense c'est vraiment nécessaire pour les autres entreprises qui vont créer, il faut vraiment penser à ça »

«Surtout que ce sont des salariés, on a pratiquement tous des problèmes, plus ou moins importants, mais on n'est pas le salarié lambda, qui a bien la tête sur les épaules et pour qui c'est carré dans la tête. Plus des 3/4 ont des soucis, des soucis personnels, des soucis psychologiques, des addictions, donc on peut pas, c'est ça notre erreur, je pense. C'est qu'on a pas imaginé tout ça, et surtout on a pas pris le temps dès le départ d'accompagner dès qu'on s'est rendu compte qu'il y avait un souci »

« Non, il y avait pas de plan de formation qui avait été établi »

« Voilà, j'ai fait une semaine d'immersion. J'ai eu une journée de formation sur l'appareil technique de la salle Jean Jaurès, avec un technicien. Et là, j'ai demandé, justement. Bon pour l'instant, ça a été refusé. C'était du début avril. Ça a pas été refusé, si vous voulez, ça a été refusé cette session-là. […] Ouais c'est pas une formation, c'est un stage. Sinon aucune formation. Moi, je suis un peu déçu. Je suis déçu. Parce que moi, dans le développement de mon projet, j'aurais voulu avoir un peu plus d'aide pour le développement. Ouais. Mais accompagné correctement, parce que j'ai eu un accompagnateur au début, hein ! Noël du bureau-là – mais je me demandais s'il m'accompagnait ou s'il me fliquait quoi. Moi, je suis désolé, je me suis senti fliqué. Non, le lien de confiance n'était pas là. Il m'apprenait ce que je savais déjà. »

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Vécu des salariés dans l'EBE

2.3

Un modèle organisationnel en construction et source de critiques

- **Le manque d'encadrement et l'absence de hiérarchie** sont considérés par tous les salariés comme étant la cause des dysfonctionnements de l'EBE au sein de laquelle les règles de vie ne sont pas énoncée ni appliquées. Des situations jugées comme anormales (absentéisme, altercations entre salariés, désobéissance...) sont observées et entraînent un sentiment d'impunité pour les uns et d'injustice pour les autres.

- Les salariés racontent **un collectif qui évolue dans l'anomie** et dans lequel chacun se construit ses propres règles, ce qui remet en cause la cohésion de groupe et la capacité des salariés à coexister pacifiquement et à travailler ensemble. La gestion des pôles et la planification des activités sont remises en cause par cette absence de règles communes.

- **Une réflexion est en cours pour créer des postes de référents dans les pôles.** Les entretiens mettent en évidence l'attente très forte d'une hiérarchie et d'un encadrement intermédiaire pour garantir la pérennité de l'EBE. Il est envisagé que ces référents soient désignés parmi les équipes actuelles de l'EBE, ce qui n'est pas sans poser des enjeux de légitimité pour certains Les attributions de ces référents font cependant débat entre coordination technique d'une part ou pouvoir hiérarchique d'autre part. En fonction des salariés, il existe une asymétrie dans leurs désirs : s'ils souhaitent des règles de vie respectées par tous et des mesures d'accompagnement et d'encadrement, ils n'aspirent pas forcément à un management pyramidal et hiérarchique.

Verbatim de salariés

« C'est utopique de croire que tout le monde va s'autogérer, il faut des chefs, il faut des directions, il faut de l'occupation. […] Personne te demande rien, la direction te demande pas ce que tu fais dans la journée, la preuve les 3/4, ils savent même pas où ils sont, à quelle heure ils sont là, à quelle heure ils partent, et ça va pas quoi, c'est là que ça va pas. Donc fatalement, on est obligé de reprendre le système s'ils veulent que ça marche un tant soit peu, il va falloir recadrer ça et bien sûr qu'il faut mettre des chefs et puis des responsables pour gérer ça, pas pour faire la police spécialement [...] C'est tout est en roue libre. Et donc s'autogérer tu sais, c'est vachement compliqué »

« Il y a pas de hiérarchie, il y a pas d'encadrement. Moi, ça me manque pas. Mais je pense que pour mes autres collègues, ça manque. Bien sûr que ça manque ! […] Je suis désolée, aucune entreprise, ni même une association, s'il n'y a pas une hiérarchie derrière. Ben non ! Comme on dit toujours : « Quand les chats sont pas là, les souris dansent ». Et c'est tellement vrai. […] Ici, c'est encore plus compliqué. C'est quand même des chômeurs de longue durée, qui ont aussi quelques complications, des petites lacunes et tout, donc si il y a pas de... c'est pas possible. Il faut se faire écouter. C'est pas de dire ci et ça. C'est comme ça, il faut imposer. Si on n'impose pas, c'est pas possible. »

« Là ils vont changer parce qu'ils vont mettre des référents, mais c'est pareil, ils vont mettre des référents qui sont... alors c'est bien l'idée des référents, c'est très bien, je suis pas contre. C'est très bien parce que il y a des personnes qui ont besoin de beaucoup d'encadrement. Mais le problème c'est qu'ils mettent des référents, qui connaissent pas le travail. Donc comment veux-tu encadrer une personne quand tu connais pas le travail qu'il fait ? C'est compliqué. Ils pensent à plein de choses, ils développent des projets, mais ils pensent pas les trucs les plus concrets. Les trucs les plus concrets c'est mettre des personnes déjà qui connaissent le boulot. Si tu mets une personne référente qui est plombier de métier, mais qui connaît rien au secrétariat, il va pas te faire le secrétariat. [...] Pour moi oui puis le problème c'est ils vont piloter plusieurs activités donc pour moi ça va être le bordel. Donc certes ils vont faire remonter les infos ça va peut-être aider, mais indirectement il pourra pas aider un mec »

« Enfin, j'ai pas envie d'avoir de chef spécialement sur moi, un directeur, une directrice OK, mais un référent, hors de question. Je suis suffisamment grande pour me gérer tout seule, et hors de question. Enfin, c'est le truc, je vais pas supporter. Et je sais en plus, qui ils veulent mettre référent aussi, c'est juste hors de question. »

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Vécu des salariés dans l'EBE

***Verbatim* de salariés**

2.4

Un rapport conflictuel entre direction et salariés

- **L'entreprise a connu le départ de son directeur au début de l'année 2019.** L'ancien directeur, embauché quelques semaines après la création d'Y, a quitté l'entreprise à l'issue d'une procédure de rupture conventionnelle. Ce départ fait une suite à plusieurs mois de tensions qui ont abouti à un conflit social dont l'acmé a été une grève de l'équipe maraîchage en novembre 2018. Le directeur n'avait pas été remplacé à la période de la deuxième série d'entretiens, l'intérim de la direction étant assuré par la directrice des ressources humaines, avec l'appui d'un chargé de mission de l'équipe de l'association nationale « Territoires zéro chômeur de longue durée », à raison pour ce dernier d'une mise à disposition de 2 jours/semaine.

- **Le fonctionnement de l'ancienne direction et le départ du directeur font débat chez les salariés.** Certains estiment que son départ n'était pas justifié et a ajouté au malaise général de l'entreprise. D'autres au contraire étaient en désaccord avec l'ancien directeur, voire en conflit ouvert et attendent un éventuel changement dans la direction.

- **Les salariés interrogés déplore un manque d'autorité**. Les salariés n'ont pas de figure hiérarchique vers laquelle se tourner. Ils se sentent parfois livrés à eux-mêmes, ils n'ont pas non plus de réponses aux questions d'ordre « RH ».

- Quelques entretiens font état **d'inégalités de traitement entre les salariés**. Des incidents remontés par les salariés ne font pas l'objet de sanctions de la part de la direction et de la présidence, ce qui entraîne chez certains de l'incompréhension et du découragement ainsi qu'un sentiment d'impunité.

« L'info [du départ du directeur] était diffusée comme ça. Donc forcément qu'est-ce qui s'est passé dans le personnel, deux clans, ceux qui étaient super contents, et puis ceux qui ont accusé le coup, il y a même eu des larmes […]

« Oui, alors, on nous entend. Maintenant, est-ce qu'on réagit à ce qui se passe ? Non. Ils réagissent en discutant et pourquoi t'as fait ça ou pourquoi t'as fait ci, etc., mais je vois pas encore de sanctions ou autres. Alors, on va me dire : « Oui, mais Y. Il faut pas… C'est une expérimentation, il faut aller au rythme des gens, etc »., mais à un moment donné, si le gars, il fait des conneries, il fait connerie sur connerie ou absence sur absence ou il manque de se taper dessus, une fois, deux fois. Même si on est là pour aider les gens et que personne est inemployable, etc., etc., à un moment donné, on peut pas travailler avec 90 % des gens qui sont ingérables et qui veulent pas s'en sortir. Donc voilà, Y, c'est pas que des chômeurs, oui, c'est que des chômeurs de longue durée, mais des chômeurs de longue durée ne veut pas dire cassos et gens en difficulté, etc., certes, il y en a, oui, mais c'est pas 100 % de ça. Et aujourd'hui, j'ai l'impression que parce que Monsieur a des difficultés ou qu'il est malade ou quoi que ce soit, ou que oui, c'est pas grave. Tu peux taper sur ton collègue ou manquer de taper sur ton collègue, tu vas avoir un avertissement. Dans une entreprise, quand on a un avertissement déjà, ça fait réfléchir. Et ici, ça fait pas réfléchir parce que c'est un papier qu'on te donne et on te dit : « Voilà, t'as un avertissement ». Et c'est quoi la grille des sanctions ? Parce qu'au bout de deux ou trois ou quatre, la première fois, il y a pas. Donc, on peut peut-être avoir 10 avertissements et on sera toujours pas licencié. Mon sentiment, oui, il y a un sentiment d'impunité. Il y a des gens qui se disent : « De toute façon, on peut pas nous virer, c'est une expérimentation. En gros, on est protégé à vie » »

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Vécu des salariés dans l'EBE

***Verbatim* de salariés**

2.5

Une déception et une démotivation aux causes multiples

- **Les salariés ont exprimé un sentiment de déception et de démotivation liés à plusieurs facteurs :**
  - **L'écart entre ce qui a été présenté au début de l'expérimentation ou au moment du recrutement et la situation réelle**, en particulier en raison d'un insuffisant partage des décisions avec les salariés. L'intensité et l'expression de cette frustration sont différentes entre les salariés de la première heure, fortement investis dans le dispositif dès ses débuts et donc au fait des difficultés potentielles, et les nouveaux salariés, qui sont arrivés dans une situation déjà tendue et dont l'intégration présente des lacunes. Les salariés les plus anciens ont davantage conscience du caractère expérimental de l'entreprise et des difficultés inhérentes à un tel projet, alors que les salariés les plus récents semblent moins maîtriser les fondamentaux de l'expérimentation.
  - **Le désœuvrement chronique d'une partie des salariés en raison d'une inadaptation du rythme des recrutements au potentiel d'activité de l'EBE**. Alors que l'EBE continue sa croissance, il semble que le volume de travail n'est pas en adéquation avec l'augmentation des effectifs, ce qui engendre un sentiment de frustration et d'abandon pour les personnes peu ou pas occupées et une sentiment d'injustice ou d'agacement pour les autres. Cette situation, corrélée avec l'absence de l'accompagnement et de l'encadrement qui permettraient le développement de ces activités, peut donc engendrer des conflits qui ne sont pas arbitrées et canalisées par la hiérarchie.
  - **L'insuffisante disponibilité de la direction** selon plusieurs salariés qui, en l'absence de tout autre encadrant et après le départ de l'ancien directeur, ne peuvent se tourner que vers la directrice des ressources humaines. .

« Ils se sentent inoccupés oui, et ils sont même inoccupés donc non, mais je pense que c'est ma vision des choses, je pense qu'il y a beaucoup trop de salariés pour le boulot qu'il y a. Mais après c'est un cercle vicieux, parce que du coup on se retrouve avec 68 salariés, il y a peu de travail, et on continue de recruter, donc ce sont des gens qui vont vite tourner en rond, mais en même temps ils sont en CDI, ils ont un salaire qui tourne tous les mois. Au lieu qu'ils soient chez eux à toucher à ça, au chômage ou à rien avoir, ils se font chier ici, concrètement ils se font chier ici, mais au moins ils ont un salaire. Voilà ils ont le SMIC qui tombe tous les mois, sauf que ces gens-là, on leur a vendu du rêve, comme quoi quand vous allez voir, vous allez trouver du boulot tout de suite, vous allez faire ceci tout de suite, ça va être comme ça, donc les gens ils font waouh, ils arrivent et ils sont là »

« La direction n'est pas une vraie direction ici. Et quand il y a des décisions plus générales à prendre, les derniers décideurs ce sont la présidente et le maire. Donc si ils ont décidé que c'était comme ça, ça sera pas comme ça. C'est politique. De toute façon quoi qu'il en soit nous sommes dans une expérimentation très politique. Pour moi on nous a vendu du rêve. Moi ça ne me dérange pas personnellement, mais je sens bien qu'ici ça crée d'énormes tensions, on nous a vendu du rêve dans le sens où on nous a fait croire qu'on pourrait un peu participer aux directives, à la mise en place et à la vie de l'entreprise, ce qui n'est pas le cas et ce qui peut pas être le cas à 65, on ne peut pas être 55 salariés, 65 salariés, à gérer l'entreprise. Donc ça crée des tensions. Moi je pense que le projet pourrait être super sympa, mais que voilà, notre présidente ne va pas toujours dans notre sens, alors c'est pas qu'elle est contre nous, c'est qu'elle est pas dans le sens de nos idées. »

KPMG

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Premiers effets individuels sur les bénéficiaires

3.1

Sur le plan personnel, une amélioration relative des conditions de vie

- **Le jugement des salariés quant à leur niveau de rémunération (SMIC) dépend de leur situation antérieure :** synonyme d'amélioration des conditions de vie pour ceux qui étaient les plus précaires mais insuffisant pour vivre confortablement pour d'autres, certains déplorant même une perte de revenu. Mais cette situation est acceptée comme faisant partie d'un contrat et d'une condition nécessaire pour faire partie de l'expérimentation.

- **La proximité géographique et la souplesse des horaires de travail est source d'équilibre familial et professionnel**. Tous les salariés témoignent d'une satisfaction sur l'amélioration de leur qualité de vie, ce qui est suffisant pour compenser la baisse de revenus pour presque la totalité des salariés interrogés. C'est aussi une des premières raisons pour lesquelles les salariés ne veulent pas quitter l'EBE, malgré les difficultés vécues.

- **Travailler à Y est synonyme pour certains de confort de travail :** à l'absence de « chefs », une grande souplesse dans le suivi de la présence individuelle (pas de badgeuse ni de contrôle des horaires) et absence de pression sur la rentabilité et le productivité

***Verbatim* de salariés**

« Après, vraiment, le seul truc qui pêche en ce moment, c'est le salaire. Oui. C'est bien le SMIC parce que voilà, on est en CDI, c'est la sûreté de l'emploi, tout ça. […] On est une entreprise. Même si c'est pas tous les jours roses, c'est quand même beau, parce qu'on se réunit, certains sont soudés, voilà. Il y a des tensions, tout ça, mais c'est quand même agréable de venir travailler. C'est 9 heures, 17 heures en plus, c'est pas hyper fatigant. Il y a des belles choses qui en ressortent, et on crée une dynamique aussi sur le territoire, du lien avec les habitants. J'habitais X, je connaissais vraiment personne. [...] Et du coup, voilà. Donc là, c'est vrai que c'est une expérience qui est unique. Je suis moins payée, mais ça me plaît quand même. »

« Faut dire la vérité, gagner le SMIC c'est pas l'éclate, ça fait pas rêver c'est évident. Bon moi je ne me plaindrais jamais de ça parce que je n'ai pas été prise en traître, c'était les conditions de départ, on nous a pas mis le fusil sur la tempe pour signer, on était bien au courant de ce qui nous attendait, on avait même défini avec le directeur, ça c'était vraiment au début, que tant que l'exhaustivité n'aurait pas été atteinte, on ne demanderait pas d'augmentation. Mais c'était ça.

« Ok aujourd'hui, on est au SMIC, mais on est toujours quand même à proximité de chez nous. Un enfant malade ou quoi que ce soit, en 5 minutes, je suis à l'école, il y a un accident, non, mais c'est tout bête. On n'a pas les frais d'essence, on n'a pas les frais de bus, si bus y a à avoir. Donc, il faut s'y prendre ces avantages en nature qu'on a chez Y. De profiter des collègues qui pourraient intervenir chez nous pour aujourd'hui là, par exemple, j'ai deux collègues qui sont partis tondre ma pelouse, pour 20 euros. Bon voilà, c'est profiter de ça et si j'ai envie d'aller à la boîte à idées qui fait partie d'Y pour acheter deux-trois trucs, j'ai 20 %. Si j'ai envie de futurs légumes du maraîchage, eh ben, j'aurais aussi des tarifs préférentiels en tant que salariée d'Y. Donc, c'est pas sur le salaire, mais ça montre que voilà, les avantages en nature. »

« Ici on est quand même plus libre, donc là-bas si j'ai quitté Bouygues, c'était pour avoir des horaires de bureau quoi, pour pouvoir passer du temps avec ma fille, donc ouais c'était vraiment ça, et puis c'était ici, on m'a vendu Y comme quelque chose qui était bien, et c'était bien tout au début, je vais pas dire le contraire, c'était bien. »

KPMG

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Premiers effets individuels sur les bénéficiaires

***Verbatim* de salariés**

3.2

Peu de montée en compétence professionnelle

- **Les salariés émettent des opinions globalement réservées sur leur montée en compétences professionnelles immédiatement valorisables dans une entreprise**. Seuls 6 salariés sur 12 estiment qu'avec leur niveau de compétences, de connaissances et d'expérience, leur profil est recherché sur le marché du travail. Cela s'explique par l'absence d'un plan de formation généralisé à tous les salariés, réclamés par ceux qui effectuent un emploi nouveau. Par ailleurs, cela s'explique pour plusieurs salariés par le fait qu'ils exercent au sein de l'EBE un métier qui correspond à leur diplôme ou emploi préalable .

- **Des exceptions existent avec quelques salariés qui témoignent de l'acquisition de compétences professionnelles**, dont une salariée du pôle administratif inscrite en formation en alternance (BTS comptabilité).

- **Par contre, l'expérimentation semble être à l'origine d'une amélioration de la confiance en soi.** Les chômeurs de longue durée qui retrouvent un emploi y gagnent en estime d'eux-mêmes et apprennent à développer des projets qu'ils ne pensaient pas pouvoir réaliser seuls.

En termes de compétences, des petites choses trois fois rien, des petits points […] Oui. Donc là, si on peut peut-être dire une chose qui quand même a beaucoup changé par rapport à ce que je faisais avant. Donc c'est vrai que pour moi le côté humain, c'est pour ça que j'étais venue d'ailleurs, le côté humain j'ai trouvé voilà j'ai trouvé ce que je cherchais, avec de grosses surprises, mais je l'ai trouvé. […] Je pense que la chose qui pour moi est la plus positive, c'est qu'on m'accorde la confiance voilà, ça je le ressens. Aussi bien au niveau des salariés, que de la direction. »

« Alors, j'ai fait une formation Excel, Excel 2 jours, c'est tout. Voilà. oui, j'ai formulé la demande de pouvoir me servir du logiciel Ciel qu'on utilise, parce que je voudrais justement, le cas échéant, moi, pouvoir faire mes devis, mes factures et faire ma gestion de clients seule. Et donc, ça nécessite forcément déjà l'achat du logiciel, et la formation pour pouvoir l'utiliser. Donc ça, j'ai fait une demande il y a quelques semaines. Et j'espère que d'ici peu, ce sera en cours. Voilà. Ce que j'aimerais, c'est d'avoir cette formation, de dire : « Aujourd'hui, pour qu'Y soit un tremplin, il faut vraiment que je monte en compétences ». Mais monter en compétences pour de vrai, avec soit une formation, soit quelque chose de reconnu, ne serait-ce qu'à mettre sur mon CV pour pouvoir prétendre à un autre job plus intéressant ou non, dans le même style »

« Personnel bien sûr c'est faire ce que je voulais faire ce métier, j'ai choisi ici, et ça me plaît. Deuxièmement, avoir une chance faire un diplôme, un BTS, je comprends, mais c'est, comme une chance, une possibilité. Et c'est jusqu'en 2020, alors là je suis contente, ce que je fais et ce que j'ai réussi à faire et ce que j'ai appris »

KPMG

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Premiers effets individuels sur les bénéficiaires

3.3

Très peu de projections professionnelle en dehors d'Y

- **Malgré les difficultés, les salariés imaginent la suite de leur parcours au sein d'Y à** 8 salariés sur 12 se projettent plutôt dans l'EBE pour l'avenir. Si 7 sur 12 pourraient être intéressés par un emploi similaire en dehors d'Y, 10 sur 12 ne se déclarent pas à l'écoute des opportunités professionnelles pour d'autres types d'emploi. Ils considèrent que leur métier est plutôt peu demandé sur le marché du travail et qu'il leur serait difficile de retrouver un emploi similaire au leur s'ils quittaient l'entreprise.

- **Un seul salarié a fait des démarches pour trouver un emploi en dehors de l'entreprise**. D'autres prévoient de le faire à plus long terme, notamment pour des raisons financières, mais seulement si leur montée en compétences est avérée et valorisable sur le marché du travail.

- **La confiance dans le dispositif transparait toujours chez les salariés**. Le caractère expérimental de cette expérience collective et l'opportunité qui leur est donnée incite la plupart d'entre eux à rester pour suivre les évolutions de l'EBE, qu'ils espèrent positives.

- **Ils expriment également un devoir collectif d'exemplarité de réussite de l'entreprise** dans la perspective de sa généralisation, afin d'offrir à d'autres demandeurs d'emploi de longue durée l'opportunité de trouver un emploi grâce à TZCLD.

***Verbatim* de salariés**

« Mais moi j'aime ce que je fais, et je suis rentrée là et je voudrais qu'on puisse prouver que oui ça peut fonctionner malgré les erreurs, malgré le retard, malgré toutes les difficultés qu'on rencontre. Je voudrais pouvoir dire dans 2-3 ans, ça valait vraiment le coup qu'on s'accroche. Parce que on est encore là aujourd'hui que voilà, on a trouvé une certaine forme d'équilibre et on peut être fier de ce qu'on a fait. Donc j'ai pas envie de partir »

« Moi je me vois pas partir, honnêtement, je ferme ma gueule […) heureusement que j'ai le boulot-là pour être honnête. Et donc non je repartirais pas en peinture, et donc ça serait dur de trouver autre chose, donc je ferais la gueule, mais c'est vrai que j'ai pensé dans le sens que si ça devenait, c'est pour finir quand même à quel point ça a travaillé c'est que si ça devenait une ambiance aussi merdique »

« Avec mon ancien patron, j'étais au SMIC aussi. Donc aujourd'hui, quitte à choisir un SMIC et faire 80 couverts par jour et derrière un bureau à diriger 9 gars, même avec les difficultés qu'on peut retrouver aujourd'hui, il y a pas photo. »

« Non, je suis pas en lien, par contre, avec tout ce qui est Pôle emploi, tout ça. De toute façon, Pôle emploi honnêtement, moi, je sais que je ne pense pas que je compterai sur eux la prochaine fois pour. j'ai rencontré la Cellule Emploi, j'ai fait mon stage avec, il m'a fait découvrir le projet territoire zéro chômeur. En gros, sans cette dame-là qui m'aurait positionné sur l'Actif Projet, super ! Enfin, elle-même, elle prenait des nouvelles et tout, j'espère que ça se passe bien, ceci, cela, au top ! Mais sinon, j'en ai eu un mauvais souvenir. »

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Premiers effets individuels sur les bénéficiaires

3.4

Une relation distanciée au service public de l'emploi

- **A ce jour, les salariés ne sont plus suivis par Pôle emploi.** Certains continuent de recevoir des offres d'emploi adaptées à leur profil mais ils n'ont désormais plus à s'actualiser mensuellement sur la plateforme. Plusieurs ne semblent pas maîtriser parfaitement leur changement de statut, qu'ils expliquent dans des termes vagues. Ils se montrent satisfaits, voire soulagés de ne plus avoir de relations avec Pôle emploi.

- **De manière générale, l'image que les salariés ont de Pôle emploi est négative.** Ils estiment que le suivi par leur conseiller est distant, que les offres proposées ne correspondent pas à leurs attentes et qu'il est plus efficace de rechercher du travail par eux mêmes.

- **Les relations avec la « cellule emploi » de la ville de X se distendent progressivement**. Elles sont maintenues dans de rares cas pour des situations personnelles d'entrée ou de sortie de l'EBE. Les salariés conservent cependant une image positive de ce service, vers lequel ils se tournent spontanément en cas de difficulté

- **Les salariés n'évoquent pas dans leurs témoignages l'intervention d'autres acteurs** du service public de l'emploi : mission locale, conseil départemental ou régional, associations …

***Verbatim* de salariés**

« Pas du tout et ça j'en suis bien content ! Parce que moi pôle emploi je trouve que ça m'apporte pas d'intérêt, c'est des personnes qui font leur travail, mais qui sont saturées complètement saturées. Et quand il y a un conseiller qui change tous les trois mois, ça sert à rien. Et puis en plus de ça, le mec il a pas que toi, il en a je ne sais combien derrière à traiter donc c'est un peu la même façon que ma vision des patrons. On est un peu pris comme du bétail, non, là c'est plus des statistiques, mais c'est juste ça pour moi. J'ai jamais trouvé de boulot avec pôle emploi, je les ai toujours trouvés tout seul. Et limite j'en suis plus déçu parce que la seule fois où ma conjointe a lu une annonce pôle emploi, elle s'est retrouvée emmerdée parce que c'était une fausse annonce, et on avait toutes nos coordonnées qui ont été piquées par la personne. Ça veut dire que même leurs annonces, elles sont pas triées et vérifiées. Donc pôle emploi non. C'est pas mon truc. »

« Alors, pour moi, j'ai plus de relation avec pôle emploi même si je suis toujours inscrite là-bas, puisque… voilà, Y est dans une catégorie… Je crois que maintenant, je suis en catégorie 5, d'après ce que j'ai compris. Alors, le positif, c'est que j'ai plus à m'actualiser tous les mois, ce qui est plutôt bien. »

« Mais de temps en temps, je vois la cellule emploi , et je sens la dernière fois quand il était venu il était un petit peu... J'ai dit que j'aimerai partir, après il a dit on va parler. »

« On m'a proposé des trucs avant Y où là, c'était pas top. Mais du moment où j'ai rencontré madame qui s'occupait des salariés d'Y, top, topissime, très gentille, à l'écoute et essayer de trouver une solution, etc., donc là-dessus, pas de problèmes. Avant Y, avant madame Riault, non, pas top. »

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

5.3 Synthèse des entretiens avec les salariés

Synthèse des entretiens avec les salariés

1

Evolution des parcours et des fonctions des salariés

Question évaluatives abordées : Qui sont ces DE en dehors de leur catégorie administrative d'appartenance? Quelles étaient leurs trajectoires avant l'expérimentation ? Quelle vision et représentation du travail ont-ils ? Quel rapport à l'emploi ? A l'entreprise ? Quel rapport au territoire ? Aux institutions ? Quelles étaient les motivations à intégrer l'expérimentation ? Quelles sont les modalités de sélection des salariés participants au dispositif ? Comment les DE en sont-ils venus à participer à cette expérimentation ? Quelles informations, communications, repérage, mobilisation, rôle des acteurs locaux ?

- Les entretiens mettent en évidence des parcours d'activité plus ou moins stables selon les individus.
- Malgré quelques difficultés d'organisation et de gestion, les activités des pôles sont en croissance.
- De façon générale, les salariés témoignent d'une satisfaction quant à leurs fonctions dans l'EBE, aux activités qu'ils réalisent et/ou aux projets qu'ils y développent.
- La majorité des salariés est animée par la volonté de rester dans l'entreprise et d'y poursuivre son parcours.

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Synthèse des entretiens avec les salariés

2

Question évaluatives abordées : Quelles sont les instances qui assurent le pilotage de l'EBE ? Quel est son cahier des charges ? Qui la dirige? Peut-on parler de direction ? Qu'est-ce qu'une EBE ? Quel est l'impact du retour à l'emploi et du CDI sur les salariés dans les dimensions professionnelles, sociales, familiales ? Quelles sont les perspectives créées par cet emploi ? Quel sens donnent les individus eux-mêmes aux bifurcations éventuelles que cet emploi a entraînées ?

Vécu des salariés dans l'EBE

- Un malaise collectif et individuel domine à l'EBE. Parmi les salariés interviewés, une majorité décalre ne pas s'épanouir dans une entreprise. Le déficit d'encadrement et l'absence de sanctions ont généré des tensions. Une forme de permissivité perçue de la direction autorise chez certains salariés des comportements jugés abusifs par leurs collègues.
- Les entretiens font apparaître le besoin d'accompagnement professionnel et personnel, qui n'est aujourd'hui pas fourni par l'EBE, voire des partenaires extérieurs.
- La gestion opérationnelle de l'EBE entraîne de la déception chez de nombreux salariés, les aspects techniques et quotidiens de l'expérimentation n'ayant pas été suffisamment travaillés en amont. Le sentiment de ne plus intervenir dans le développement de l'EBE est lui aussi générateur de frustrations, notamment en comparaison de la présentation du dispositif et du projet présenté aux salariés lors du recrutement.
- La série d'entretiens fait apparaître une remise en cause de l'absence d'encadrement et de contrôle hiérarchique de l'EBE, identifiée comme la principale source des dysfonctionnements actuels de l'entreprise.
- Les salariés identifient pour la plupart la mise en place de référents techniques et hiérarchiques comme l'une des solutions nécessaire pour mettre fin aux problèmes actuels et assurer la pérennité du dispositif
- Le départ du directeur, qui n'a pas été remplacé, ont confronté les salariés à un vide décisionnel tant pour la gestion des activités que pour la gestion des ressources humaines, obligeant les salariés à s'autogérer.

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Synthèse des entretiens avec les salariés

3

Premiers effets individuels de l'expérimentation sur les bénéficiaires

Question évaluatives abordées : Quel est l'impact du retour à l'emploi et du CDI sur les salariés dans les dimensions professionnelles, sociales, familiales ? Quelles sont les perspectives créées par cet emploi ? Comment leur revenu a-t-il évolué par rapport à avant et pendant leur embauche ? Quel est le rôle du service public de l'emploi et des financements institutionnels (conseil régional, départemental, mairie) auprès des salariés ? Dans quelle mesure le retour à l'emploi non subventionné est-il envisagé tant par les salariés que par les EBE et les institutions ? Le recrutement en CDI au sein d'une EBE est-il de nature à renforcer l'employabilité du chômeur de longue durée ?

- Plusieurs salariés font état d'une amélioration de leur qualité de vie grâce à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et familiale, un emploi à proximité du domicile et des horaires flexibles. Ce n'est donc pas tant le retour à l'emploi qui impacte le plus positivement les vies familiales et sociales qu'un retour à l'emploi dans un dispositif EBE, du fait de la souplesse des conditions de travail.

- En revanche, ils estiment que leur rémunération au SMIC ne permet pas de vivre confortablement, ce qu'ils acceptent pourtant comme étant une donnée de départ de l'expérimentation.

- Les perspectives des salariés se font principalement au sein de l'EBE, peu de salariés se projettent à court ou à long terme en dehors de l'EBE. Quand des perspectives hors EBE sont envisagées, elles sont sur le moyen terme, à horizon 2-3 ans, grâce à la montée en compétence qui doit être acquise au sein de l'EBE (retour à un emploi stable et davantage rémunéré, reprise d'une formation diplômante et/ou qualifiante)

- Peu de salariés sont attirés, à court terme, par un emploi non subventionné. Malgré les difficultés rencontrées, les avantages proposés par l'EBE sont déterminants. Par ailleurs, l'adhésion au projet initial de l'expérimentation reste prédominante, et ce, d'autant plus que les dispositifs sont en phase de test.

- le retour à un emploi « conventionnel » n'est que peu envisagé par les salariés : ils privilégient le cadre jugé plus « souple » de l'EBE. Il leur sera également difficile de retrouver des activités stricto sensu similaires à celles mises en place au sein en l'entreprise. En outre, lune fois l'EBE intégrée, les relations avec le service public de l'emploi se distendent progressivement.

KPMG

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Conclusion : évaluation du respect des principes de l'expérimentation

kpmg.fr

Rappel : les principes fondamentaux de l'expérimentation

L'exhaustivité territoriale :	Un emploi doit pouvoir être proposé à tous les chômeurs de longue durée du territoire volontaire. Les personnes concernées par l'expérimentation sont les demandeurs d'emploi, quel que soit le motif pour lequel leur contrat de travail a pris fin, qu'elles soient inscrites ou non sur la liste établie par Pôle emploi. Elles doivent être privées d'emploi depuis plus d'un an et domiciliées depuis au moins six mois dans l'un des territoires participant à l'expérimentation.
L'embauche non sélective :	L'emploi est produit en fonction des savoir-faire, des envies, des possibilités des personnes et de leur date de candidature.
La qualité de l'emploi :	L'objectif est double. Apporter d'emblée une sécurité à ceux qui subissent le plus durement la pénurie d'emploi avec le recours au CDI. Permettre à chacun d'être acteur de l'animation de l'entreprise à but d'emploi (EBE).
L'emploi à temps choisi	Les personnes embauchées choisissent leur temps de travail, à temps complet ou à temps partiel.
L'emploi-formation :	L'emploi proposé aux personnes doit leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences. Le caractère formateur de cet emploi doit donc toujours être garanti par la montée en compétences sur le poste de travail donné, une mobilité professionnelle au sein de l'entreprise ou encore le suivi de formations.
La création nette d'emplois :	Les EBE doivent s'attacher à proposer des emplois nouveaux en articulation avec le tissu économique local. Les activités réalisées ne doivent pas remettre en cause l'activité d'autres entreprises ni avoir pour effet une substitution d'emplois existants sur le marché du travail classique par des emplois subventionnés.

Source : Documentation publique TZCLD

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Conclusion de l'évaluation intermédiaire

Analyse de la situation du territoire expérimental au regard des six principes fondamentaux de l'expérimentation		
L'exhaustivité territoriale	Un emploi doit pouvoir être proposé à tous les chômeurs de longue durée du territoire volontaires. Les personnes concernées par l'expérimentation sont les demandeurs d'emploi, quel que soit le motif pour lequel leur contrat de travail a pris fin, qu'elles soient inscrites ou non sur la liste établie par Pôle emploi. Elles doivent être privées d'emploi depuis plus d'un an et domiciliées depuis au moins six mois dans l'un des territoires participant à l'expérimentation.	▪ Recrutements 2018 : objectif presque atteint (64 sur 71) ▪ Certains bénéficiaires ne répondent pas aux critères énoncés (à la marge) ▪ Objectif 2019 : 99
L'embauche non sélective	L'emploi est produit en fonction des savoir-faire, des envies, des possibilités des personnes et de leur date de candidature.	▪ Le recrutement s'effectue de deux façons : soit des DELD ont été identifiés comme porteurs de projets et intègrent l'EBE sur cette base, soit l'EBE identifie des besoins et recrutent des DELD qui répondent aux exigences de l'activité

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Conclusion de l'évaluation intermédiaire

Analyse de la situation du territoire expérimental au regard des six principes fondamentaux de l'expérimentation		
La qualité de l'emploi	L'objectif est double. Apporter d'emblée une sécurité à ceux qui subissent le plus durement la pénurie d'emploi avec le recours au CDI. Permettre à chacun d'être acteur de l'animation de l'entreprise à but d'emploi (EBE).	▪ La sécurité est bien présente car les salariés sont recrutés en CDI et perçoivent un salaire (SMIC). ▪ On ne peut parler de qualité de l'emploi pour tous au regard du désœuvrement qui règne chez certains, source d'anxiété de souffrance au travail, de l'absence d'accompagnement des salariés, et du climat social délétère qui s'est installé dans l'entreprise depuis quelques mois
L'emploi à temps choisi	Les personnes embauchées choisissent leur temps de travail.	▪ Ce principe semble tout à fait respecté

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Conclusion de l'évaluation intermédiaire

Analyse de la situation du territoire expérimental au regard des six principes fondamentaux de l'expérimentation

L'emploi-formation	L'emploi proposé aux personnes doit leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences. Le caractère formateur de cet emploi doit donc toujours être garanti : montée en compétences sur un poste de travail donné, mobilité professionnelle au sein de l'entreprise, formation continue…	La montée en compétences est très variable d'un individu à l'autre. L'entreprise étant en situation de crise depuis plusieurs mois, la formation des salariés n'a pas été formalisée (plan de formation à ce jour inexistant)
La création nette d'emplois	Les EBE doivent s'attacher à proposer des emplois supplémentaires sur le territoire en articulation avec le tissu économique local.	Le comité de vigilance veille au respect de ce principe

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Annexes

- 1) Définitions
- 2) Les acteurs de l'expérimentation
- 3) Guide d'entretien bénéficiaires
- 4) Résultats du mini-questionnaire bénéficiaires

1) Définitions : chômage

Dans l'expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée », le chômage est appréhendé au sens de Pôle emploi :

Demandeur d'emploi : personne en âge de travailler (15 ans ou plus) sans emploi et inscrite à Pôle emploi

Pôle emploi utilise une classification des demandeurs d'emploi selon 5 catégories :

Catégorie A : personne sans emploi, tenue d'accomplir des actes positifs de recherche d'emploi, à la recherche d'un emploi quel que soit le type de contrat (CDI, CDD, à temps plein, à temps partiel, temporaire ou saisonnier).

Catégorie B : personne ayant exercé une activité réduite de 78 heures maximum par mois, tenue d'accomplir des actes positifs de recherche d'emploi.

Catégorie C : personne ayant exercé une activité réduite de plus de 78 heures par mois, tenue d'accomplir des actes positifs de recherche d'emploi.

Catégorie D : personne sans emploi, qui n'est pas immédiatement disponible, non tenue d'accomplir des actes positifs de recherche d'emploi (demandeur d'emploi en formation, en maladie, etc.).

Catégorie E : personne pourvue d'un emploi, non tenue d'accomplir des actes positifs de recherche d'emploi.

Demandeur d'emploi de longue durée (DELD) : tout demandeur d'emploi inscrit en catégorie A, B ou C depuis un an ou plus

Les données utilisées sont les chiffres de Pôle emploi les plus récents. Ces données nous permettent de considérer les personnes en recherche d'emploi depuis plus d'un an (public cible du dispositif Territoires zéro chômeur de longue durée).

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

2) Les acteurs de l'expérimentation à X

1	Ville de X
2	Association pour le développement de l'économie sociale et solidaire
3	Maison de l'emploi et de la formation de l'agglomération
4	Pôle emploi
5	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE)
6	Communauté urbaine
7	Conseil départemental
8	Conseil régional

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

2) Les acteurs de l'expérimentation à X

2.1 Ville de X

Le territoire d'expérimentation correspond au périmètre géographique de la Commune de X, qui est le principal acteur du projet.

Sont plus particulièrement impliqués dans le dispositif le maire qui président les instances du projet, deux chargés de mission dans les services municipaux qui consacrent une partie de leur temps de travail à l'expérimentation ainsi que le responsable de la cellule emploi.

Rôle :

- A l'origine de la candidature du territoire sur proposition de l'Association AAA
- Maire préside le comité stratégique et le comité local
- Mise à disposition d'une cheffe de projet et de la cellule emploi
- Mise à disposition de moyens humains et logistiques (organisation de réunions)
- Vote de deux délibérations par laquelle le conseil municipal autorise la préparation du projet d'expérimentation et la candidature de la commune (23 mars 2016 et 13 septembre 2016)

« Et on est allé rencontrer le maire fin 2015 en disant qu'est-ce que vous diriez vous de cette expérimentation et est-ce que vous seriez chaud pour rentrer la dedans. Et le maire était emballé. Ça serait compliqué de ne pas l'être quand même. Et donc a dit bah ok pour mobiliser aussi des équipes en interne et pour aller voir un peu ce qui peut être fait. Et donc pendant l'année 2016 il y a eu un ensemble de rencontres qui ont été effectuées avec un ensemble de parties prenantes pour voir dans quelles conditions on pourrait candidater ». « [le maire] a quand même mobilisé une de ses chargées de mission »

Entretien de cadrage n°8

« Le cœur de l'équipe projet est composé de la mairie, de l'Association AAA et de la Maison de l'emploi. »

Entretien de cadrage n°10

« On a fait un gros travail d'analyse, d'expertise du territoire : quels sont les besoins qui ne sont pas remplis et qui peuvent aider le territoire et les habitants ? Quelles sont les compétences qui existent chez les demandeurs d'emploi ? Et à partir de là, comment est-ce qu'on crée ces liens et comment on les met en adéquation ? »

Entretien de cadrage n°1

« Et en avril 2016 tout le conseil municipal a voté à l'unanimité pour partir dedans, monsieur le maire a sollicité la Monsieur P et a souhaité [lui] laisser le poste [à la Cellule emploi] »

Entretien de cadrage n°2

« Mon contrat est fini, et là, plus rien. Donc, j'ai été à la mairie, je me suis dit « j'habite X, ils ont bien un atelier de menuiserie, s'ils ont besoin opérationnel ». … et c'est là où le maire de X m'a dit : « Nous, on prend pas. Mais par contre, il va y avoir Territoires Zéro Chômeur qui va s'ouvrir ». Et du coup, il m'a dit d'aller voir Monsieur P à la Cellule emploi

Entretien bénéficiaires n°8

« Il y avait eu tout un travail qui avait été déjà fait avec les habitants et les demandeurs d'emploi de X par l'Association AAA et la mairie pour emporter l'adhésion des habitants de X et d'un certain nombre de demandeurs d'emploi. Et là ils ont dû aussi commencer à travailler aussi avec la cellule emploi pour repérer les demandeurs d'emploi. »

« Les deux comités [le comité local et le comité stratégique] sont présidés par le maire »

Entretien de cadrage n°5

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

2) Les acteurs de l'expérimentation à X

2.2 Association pour le développement de l'économie sociale et solidaire (Association AAA)

L'Association AAA est une association locale qui œuvre pour le développement de l'économie sociale et solidaire en Région.

La présidente actuelle de l'association est également présidente du conseil d'administration de l'EBE Y. D'autre part, une salariée de l'Association AAA est fortement impliquée dans le projet.

Rôle :

- Rôle déterminant dans l'initiation du projet: la présidente de l'Association AAA a proposé au maire de X de présenter la candidature sa commune
- Accompagnement la commune de X à la structuration du projet dans le cadre d'une AMO, en particulier dans la définition des activités et l'accompagnement des DELD
- La présidente de l'Association AAA est également présidente du conseil d'administration d'Y
- Membre du comité stratégique
- Membre du comité vigilance

« On est donc allé voir le maire pour lui expliquer ce qui était en réflexion et lui proposer que sa Ville pourrait être un Territoire zéro chômeur. »

« Pour trouver les moyens de l'ingénierie, on est allé voir tout le monde : la région, le département, Z, le député … non pas pour trouver de l'argent seulement, mais si on voulait qu'il y ait des possibilités de réussite, ça supposait que tous les partenaires politiques et territoriaux soient parties prenantes. »

« Mon souhait était que le projet n'ait pas seulement pour objectif de donner du travail aux gens, mais aussi qu'il change la vie du territoire. »

Entretien de cadrage n°8

« L'Association AAA est présent historiquement dans le projet. C'est eux qui ont déposé le dossier de candidature. Ils accompagnent tout autant que nous, la mairie, mais l'Association AAA, en attendant l'arrivée du directeur de l'EBE, a fait deux choses : commencer à travailler avec les entreprises et travailler avec la cellule emploi pour accompagner des demandeurs d'emploi et identifier des projets sur lesquels les demandeurs d'emploi voulaient travailler. »

Entretien de cadrage n°10

« Ils avaient travaillé [sur le projet] depuis 5 mois avec essentiellement la marie de X et peut être aussi avec la cellule emploi. »

Entretien de cadrage n°9

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

2) Les acteurs de l'expérimentation à X

2.3 Maison de l'emploi et de la formation de l'agglomération de Z (Maison de l'emploi)

La Maison de l'emploi est une association créée par la Communauté urbaine Z qui a pour objectif le maintien et le développement de l'emploi sur le territoire du bassin de Z.

La Maison de l'emploi a participé à la préparation de la candidature à l'accompagnement méthodologique du projet. Le dossier est actuellement suivi par un salarié de la Maison de l'emploi, après le départ du chef de projet qui a accompagné sa structuration au début.

Rôle :

- Aide à la rédaction de la candidature et à la gestion de projet
- Accompagnement de la commune de X à la structuration du projet dans le cadre d'une AMO, plus particulièrement sur le volet de la structuration institutionnel et dans l'animation des réunions
- Membre du comité stratégique
- Membre du comité vigilance

« Notre mission consiste en sécuriser l'expérimentation en recherchant tous les moyens à toutes les étapes du projet pour pouvoir le mener à bien. »

« La mairie souhaitait avoir un appui de la Maison de l'emploi sur certains axes, (…) dont l'animation de l'écosystème, notamment le conseil local de l'emploi. On définit avec la mairie et l'Association AAA l'ordre du jour, on vérifie qu'il y a une bonne coordination, une bonne circulation de l'information entre les différentes composantes du systèmes (…) et puis on anime le groupe évaluation. »

« On a ce rôle d'accompagnement et d'éclairage de l'EBE dans les relations institutionnels avec la CU de Z ou un rôle d'éclairage au niveau de l'écosystème, c'est-à-dire la mise en relation. »

Entretien de cadrage n°10

« Il y a eu une sorte d'assistance à maîtrise d'ouvrage auprès de la mairie par la Maison de l'emploi. »

« On (…) fait intervenir aussi la Maison de l'emploi pour essayer de coordonner et structurer les choses comme l'organisation, l'écosystème de l'ensemble des acteurs »

« La Maison de l'emploi a porté son appui sur l'organisation du comité local emploi, son ordre du jour, la présentation, etc. et l'animation et le pilotage du groupe de vigilance puisqu'on avait fait plusieurs commissions au groupe issu du CLE et du groupe évaluation aussi qui avait été amorcé, on avait eu deux réunions et puis ça s'est arrêté et après il y avait un groupe d'accompagnant des demandeurs d'emploi. »

Entretien de cadrage n°9

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

2) Les acteurs de l'expérimentation à X

2.4 Pôle emploi

Pôle emploi est l'opérateur national public de l'emploi (article L. 5312-1 du Code du travail). Son rôle est reconnu dans l'expérimentation, notamment parce que les bénéficiaires doivent être inscrits sur la liste des demandeurs d'emploi dont Pôle emploi a la responsabilité.

La commune de X dépend de l'agence de la commune voisine. La directrice de l'agence, est personnellement impliquée dans le projet.

Rôle :

- Information des demandeurs d'emploi éligibles (campagnes SMS)
- Suivi et accompagnement renforcé des DELD bénéficiaires par un conseiller emploi dédié
- Inscriptions des DELD recrutés à des formations
- Financement des formations organisées à l'initiative de Pôle emploi
- Membre du comité stratégique
- Membre du comité vigilance

« On a fait un atelier avec Pôle emploi sur l'estime de soi ». « [Les demandeurs d'emploi] ont le son de cloche de Pôle emploi sur les ateliers qui sont organisés ». « Il y a un correspondant solidarité emploi qui vient le vendredi matin de Pôle emploi ça fait quelques permanences »

« Sur le comité de vigilance où on trouve la DIRECCTE, Pôle emploi »

Entretien de cadrage n°2

« Nous avons dans un premier temps collaboré pour ce premier niveau qui était de sensibiliser le territoire à l'action. (…). Notre objectif c'était quand même de toucher les demandeurs d'emploi, étant donné qu['on a] un fichier, qui correspondait aux caractéristiques demandées par la loi. »

« On s'est chargé d'informer [les demandeurs d'emploi] par nos canaux habituels de gestion de message, donc soit par mail, soit par SMS, de façon à les convier à une information générale en présence de tous les partenaires. »

« [Pôle emploi] a déjà une mise à disposition de ressources à travers des conseillers, alors peut-être pas considérer que l'accompagnement des demandeurs d'emploi soit un plus parce qu'il l'aurait fait de toutes façons mais comme il est en lien avec la cellule, ça permet une meilleure articulation dans les possibilités. » ; « On a tout de suite mis en place, enfin, dès que les premiers demandeurs se sont identifiés, un conseiller dédié sur le projet pour sécuriser, ça c'est [notre] stratégie au niveau de l'agence dont dépend X et de lui attribuer tous les demandeurs qui étaient intéressés et volontaires sur ce projet. »

« Notre participation elle est dans le cadre de ce que nous demande la loi, que ce soit au comité de pilotage ou au comité stratégique et nous participons aussi à des groupes de travail qui ont des noms différents. »

« [On] souhaitai[t] qu'on ait le même discours et qu'on travaille la piste l'EBE, parce que l'EBE était une piste mais ce n'était pas la seule »

Entretien de cadrage n°7

KPMG

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

2) Les acteurs de l'expérimentation à X

2.5 Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE)

La DIRECCTE, direction régionale du ministère du travail, est l'interlocuteur local unique pour les entreprises et acteurs socio-économiques, notamment en charge de la concurrence.

Deux fonctionnaires de la DIRECCTE participent aux réunions du comité vigilance, où elles veillent au respect du principe de non concurrence entre les activités de l'EBE et les activités existantes sur le territoire.

Rôle :

- Représentant locaux de l'Etat dans l'expérimentation
- Participation au financement de deux postes de cadre en amont de l'ouverture de l'EBE
- Membre du comité stratégique
- Membre du comité vigilance, où elle veille au respect du cadre juridique, en particulier le principe de non-concurrence avec les entreprises du territoire

« [On est] aussi avec la DIRECCTE qui connait bien le territoire, on a quand même deux structures, deux institutions qui ont connaissance et la DIRECCTE au niveau réglementation est très très pointue aussi. »
« Et la DIRECCTE est en première ligne sur la concurrence ou de la main d'œuvre déguisée. »

Entretien de cadrage n°7

« On a été sollicités par la mairie et par l'Association AAA pour cofinancer le fonds de confiance pour que le directeur soit recruté en amont du démarrage, en ouverture de l'EBE pour qu'il puisse commencer à travailler au développement des activités. Et là nous on est intervenus en cofinancement. »
« On est venu pour rappeler qu'il y avait des règles. »
« Donc ça a été notre chemin de bataille pendant une ou deux réunions, d'analyser les activités qu'ils proposaient toujours sous l'angle est-ce que ça peut vraiment être une prestation de service, est-ce qu'on n'est pas dans un prêt de main d'œuvre illicite. » ; « Nous on leur a dit qu'on voulait sécuriser juridiquement ces prestations de service. » ; « On a examiné comme ça des activités en disant comment border les choses pour éviter d'être dans l'illégalité. »
« [On a] sorti l'article de la loi ESS qui définit ce qu'est l'utilité sociale en disant voilà ça c'est notre guide et quand on analyse une activité on doit regarder si elle a une utilité sociale. »
« La question des prestations de service, de risque de prêt de main d'œuvre illicite on l'a traité avec l'URSAFF. »
« On a mobilisé l'AFPA (…) pour qu'elle vienne appuyer le directeur et l'entreprise et les salariés sur la gestion de toutes les difficultés qu'ils commençaient à pointer après quelques mois de fonctionnement » ; « A partir du moment où on nous fait la démonstration qu'il y a des difficultés on cherche des solutions avec l'ensemble des partenaires avec lesquels on a l'habitude de travailler. Ce qui démontre bien notre adhésion entier et global au projet. »
« Et donc [on] participe à tous les groupes et on se retrouve [dans le comité] vigilance. »

Entretien de cadrage n°9

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

2) Les acteurs de l'expérimentation à X

2.6 Communauté urbaine Z

La communauté urbaine Z rassemble 50 communes autour du bassin de vie de Z, soit 265 000 habitants et 142 000 emplois.

La communauté urbaine Z est concerné par l'expérimentation TZCLD au titre de ses compétences en matière de développement économique (dont gestion des zones d'activités) et de soutien aux structures de l'emploi (dont le PLIE, la mission locale et la Maison de l'emploi).

Rôle :

- Membre du comité stratégique
- Pas de soutien financier ou technique, en dehors du soutien indirect via la Maison de l'emploi
- Une implication décrite comme relativement secondaire, eu égard aux compétences de la Communauté urbaine en matière de développement économique, d'habitat, d'emploi et de politique de la ville.

« L'agglo comprend que dans son rôle de chef de file sur son territoire de développement économique, elle avait un rôle d'appui à apporter à l'entreprise, pour le projet maraichage entre autres »
« (…) l'agglo mais elle ne s'occupe plus du développement économique, aujourd'hui c'est la région »
« La communauté urbaine, le département et la région affichent dans le discours politique un soutien au projet. Ça c'est vrai. Mais après dans les soutiens technique ou financier il n'y a pas grand-chose. Si ce n'est qu'on sent que maintenant que l'expérimentation se déroule un regain d'intérêt sur les aspects formations. »
« Ils ont été peu présents, peu moteurs au sein du comité local, pareil pour la région, pareil pour la communauté urbaine. »

Entretien de cadrage n°9

Entretien de cadrage n°9

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

2) Les acteurs de l'expérimentation à X

2.7 Conseil départemental

Le Département exerce sur son territoire les compétences de solidarité territoriales et humaines.

Le Département est notamment en charge du versement du revenu de solidarité active (RSA) et de l'accompagnement des allocataires. Il finance également les structures d'insertion sur le territoire.

Rôle :

- Sensibilisation des allocataires du RSA en lien avec la cellule emploi
- Membre du comité stratégique
- Membre du comité local
- Soutien financier au projet dans le cadre de sa politique RSA (délibération du 17 octobre 2017)

« Le conseil départemental participe au regard des bénéficiaires du RSA. »
« Ils ont été peu présents, peu moteurs au sein du comité local, pareil pour la région, pareil pour la communauté urbaine. »
« La communauté urbaine, le département et la région affichent dans le discours politique un soutien au projet. Ça c'est vrai. Mais après dans les soutiens technique ou financier il n'y a pas grand-chose. Si ce n'est qu'on sent que maintenant que l'expérimentation se déroule un regain d'intérêt sur les aspects formations. »
« Ils ont été peu présents, peu moteurs au sein du comité local, pareil pour la région, pareil pour la communauté urbaine. »

Entretien de cadrage n°9

« Donc on est allé rencontrer à la fois Pôle emploi, la cellule emploi (…), la DIRECCTE, les services du conseil départemental, etc. Donc pour essayer de les mobiliser, et si on se mettait tous ensembles autour de la table pour travailler sur cette expérimentation. »

Entretien de cadrage n°8

« Et puis après ça a été tout le boulot qu'on a fait de réussir d'aller convaincre l'intercommunalité, l'EPCI, Z, le département, la région, la CCI, enfin tout le monde, tous les acteurs qui se retrouvent autour du comité local. Voilà, créer cette adhésion. »

Entretien de cadrage n°1

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

2) Les acteurs de l'expérimentation à X
2.7 Conseil régional

Le conseil régional est issu de la fusion des deux régions en 2015.

La Région détermine la stratégie régionale de développement économique et définit le régime des aides publiques aux entreprises du territoire. La Région est également chef de file de la politique régionale de formation professionnelle et d'insertion professionnelle des jeunes et des adultes.

Rôle :

- Participation au financement (10 000 € pour 2016, 2017, 2018)
- Accompagnement à la mise en place de formations
- Membre du comité stratégique
- Soutien au projet (délibération du 4 avril 2016)

« Le conseil régional a participé financièrement au démarrage en finançant une action de formation. »
« Une fois que X a été élu, l'Association AAA est revenu nous voir pour nous demander dans le cadre du recrutement futur du directeur, on a réuni un comité des financeurs parce qu'il fallait boucler le plan de financement avec la caisse des dépôts, la région active, le fonds territorial de France active, la NEF qui avait été sollicitée pour un système de prêt participatif, une banque (caisse d'épargne), la région : on a invité la région parce que le service ESS de la région a un règlement qui permet d'accompagner sur l'investissement. On a réfléchi avec eux [tous ceux cités précédemment] à un montage financier. »
« La communauté urbaine, le département et la région affichent dans le discours politique un soutien au projet. Ça c'est vrai. Mais après dans les soutiens technique ou financier il n'y a pas grand-chose. Si ce n'est qu'on sent que maintenant que l'expérimentation se déroule un regain d'intérêt sur les aspects formations. »
« Ils ont été peu présents, peu moteurs au sein du comité local, pareil pour la région, pareil pour la communauté urbaine. »

Entretien de cadrage n°9

« Nous on est allé chercher des sous auprès de la région et puis auprès de la fondation de France pour financer. Mandaté par autour de 23 / 24 000 avec la fondation de France en 2016 / 2017 et 2018 et 10 000 pour la région en 2016 / 2017 / 2018 et on a dû avoir l'année dernière une enveloppe parlementaire des députés de la circonscription de 5 000. »

Entretien de cadrage n°8

« La différence avec le comité local c'est que le comité stratégique par exemple vous allez avoir des élus : vice-président de la région, alors que dans un comité local vous allez avoir des représentants de l'administration : on n'est pas sur la même échelle. »

Entretien de cadrage n°1

KPMG

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

3) Guide d'entretien utilisé pour la première vague (1/2)

Thème	Question
Introduction & Présentation du répondant	**Pouvez-vous nous parler de vous en quelques mots ?** - Vivez-vous à X ? Depuis combien de temps ? Quelle est votre situation familiale ? Quelles sont vos passions / centres d'intérêt dans la vie ? - Que faites-vous dans la vie ? Quel est votre métier ? - Depuis quand faites-vous partie de l'EBE ?
Activité réalisée au sein de l'EBE	**Pouvez-vous nous parler de l'activité que vous réalisez au sein de l'EBE ?** - En quoi consiste-t-elle ? Quels sont les biens/services proposés ? - Qui en sont les clients ou bénéficiaires ? - Réalisez-vous cette activité en équipe ? Si oui, pouvez-vous nous décrire cette équipe ? Comment les décisions sont-elles prises pour la conduite de cette activité ? **[SI APPLICABLE] Pouvez-vous nous parler de la façon dont cette activité a été créée dans l'EBE ?** - Qui a eu l'idée de départ ? - Comment cette idée a-t-elle été discutée au sein de l'EBE ? Quels étaient les arguments en faveur de la création de l'activité ? Les arguments contre ? - Avez-vous testé le produit/service avant de vous lancer ? Comment s'est passée cette première expérimentation ? Quels étaient les premiers retours des clients / bénéficiaires ? - Quelles sont les prochaines étapes / perspectives pour cette activité ?
Parcours précédent l'intégration dans l'EBE	**Pouvez-vous nous parler de votre parcours professionnel avant de connaitre l'EBE ?** - Pouvez-vous nous parler de vos expériences professionnelles précédentes ? Quel(s) emploi(s) avez-vous occupé ? Dans quelle entreprise ? Dans quelle ville / région ? - Comment se sont passé ces précédents emplois ? Avez-vous un bon souvenir de ces emplois ? Pourquoi ? **Avez-vous connu des périodes de chômage ?** - Si oui, pouvez-vous nous dire ce qui vous y a conduit (fin de contrat, licenciement (motif ?), accident du travail, départ volontaire…) - Combien de temps cette période a-t-elle duré avant votre intégration dans l'EBE ? **Pouvez-vous nous parler de vos démarches de recherche d'emploi ?** - Pour quel type d'emploi avez-vous fait des démarches ? Dans quelles entreprises ? Dans quelle ville/région ? - Quels étaient les principaux freins que vous avez rencontrés dans cette démarche ? D'après vous, qu'est-ce qui vous a principalement posé problème ? Qualification jugée insuffisante par les employeurs ? Expérience professionnelle jugée insuffisante ? Difficulté de mobilité ? Absence de temps ou difficulté d'organisation pour réaliser les démarches ? Difficulté à prendre en main les outils numériques ? Problématique de santé ? Discrimination ?
Rapport à l'aide publique pour l'emploi	**Avez-vous été aidé dans vos démarches de recherche d'emploi ?** - Par Pôle Emploi ? Par votre ancienne entreprise ? Autre… ? - Comment cette aide s'est-elle concrétisée ? Formation qualifiante? Mise en relation avec des employeurs potentiels ? Accompagnement dans les candidatures et dans les processus de recrutement ? Autre… ? **Quel regard portez-vous sur l'aide que vous avez reçue ?** - D'après vous, qu'est-ce qui a bien fonctionné ? Qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment ? **Pendant ce parcours, quelles étaient vos sources de revenus ?** - Avez-vous été bénéficiaire d'allocations ? L'étiez-vous encore au moment d'intégrer l'EBE ? La question des revenus a-t-elle été un frein dans vos démarches ?

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

3) Guide d'entretien utilisé pour la seconde vague (2/2)

Thème	Question
Intégration dans l'EBE	**Pouvez-vous nous parler de votre intégration au sein de l'EBE ? Tout d'abord, comment avez-vous découvert l'EBE ?** - Comment avez-vous entendu parler de l'EBE ? De l'expérimentation ? Qui vous en a parlé ? A quelle documentation avez-vous eu accès ? - Une fois que vous en saviez plus sur l'EBE, quelles ont été vos premières impressions? Le projet vous a-t-il spécifiquement enthousiasmé ou bien était-ce une solution parmi d'autre ? **Pouvez-vous nous parler du processus de candidature ?** - Qu'est-ce qui vous a décidé à candidater ? Quelles étaient les autres alternatives pour vous ? - [SI APPLICABLE] Autour de quel projet ou activité avez-vous postulé ? Comment avez-vous identifié/construit ce projet ? Cela correspondait-il à un savoir-faire que vous aviez ? A un besoin que vous aviez constaté ? - Comment s'est déroulée votre candidature ? Avez-vous été aidé pour candidater ? Aviez-vous des appréhensions particulières ? - Avez-vous connu un long délai d'attente entre la candidature et le recrutement? Ce vous a-t-il posé problème ? Avez-vous poursuivi vos démarches de recherche d'emploi pendant ce temps ? - Comment avez-vous vécu le processus de sélection ? Comment avez-vous été informé(e) de votre recrutement ? Vous a-t-on expliqué pourquoi vous étiez recruté(e) ? **Pouvez-vous nous parler de votre accueil au sein de l'équipe ?** - Comment avez-vous été accueilli ? Présenté aux équipes ? Avez-vous rencontré des difficultés particulières ? - Voyez-vous une différence avec vos précédentes expériences professionnelles ? En termes de management ? En termes d'ambiance ? En termes de communication ?...
Employabilité perçue	Pour finir, nous avons prévu quelques questions fermées auxquelles nous vous proposons de répondre « du tac au tac » en nous disant simplement si vous êtes d'accord ou non. Nous allons lire une affirmation, et nous vous demandons de nous dire si vous êtes tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord, ou pas d'accord du tout. 1. Les personnes qui vous entourent dans l'EBE vous aident dans votre travail (tout à fait d'accord/plutôt d'accord/plutôt pas d'accord /ou pas d'accord du tout) 2. Les personnes qui vous entourent dans l'EBE valorisent votre contribution et votre travail 3. Parmi les personnes qui font le même travail que vous, vous vous sentez respectés dans l'EBE 4. Vous avez de bonnes perspectives dans l'EBE et vous vous y projetez dans le long terme 5. Vous restez à l'écoute des opportunités professionnelles qui se présentent à l'extérieur de l'EBE pour des emplois similaires au vôtre 6. Vous restez à l'écoute des opportunités professionnelles qui se présentent à l'extérieur de l'EBE pour des emplois différents du vôtre 7. Les gens qui font un travail comme le vôtre sont très demandés sur le marché du travail 8. Les gens qui ont votre niveau de compétences et de connaissances et une expérience professionnelle similaire à la vôtre sont très recherchés par les employeurs 9. Si vous en aviez besoin, vous pourriez facilement obtenir un emploi similaire au vôtre dans une entreprise similaire à l'EBE 10. Si vous en aviez besoin, vous pourriez facilement vous reconvertir et obtenir un travail différent du votre dans une entreprise différente de l'EBE, tant que vos compétences et votre expérience sont en phase avec les attentes de l'employeur

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

3) Guide d'entretien utilisé pour le deuxième vague (1/2)

Suivi des activités réalisées	Pouvez-vous nous parler de l'activité que vous réalisez au sein d'Y ? Que s'est-il passé depuis notre dernier entretien ? - Avez-vous eu des projets marquants ? De nouveaux clients ou partenaires ? - L'activité a-t-elle évolué ? Avez-vous développé de nouveaux produits ou services ? - Quels sont les retours des clients ? Des bénéficiaires ? - Quelles sont les prochaines étapes / perspectives pour cette activité ?
Vécu au sein de l'EBE	Diriez-vous que vous vous épanouissez dans votre travail ? - Appréciez-vous le travail réalisé ? Ce travail correspond à ce que vous souhaitiez faire ? A ce que vous savez faire ? Souhaiteriez-vous réaliser d'autres activités ? Pouvons-nous parler de vos relations de travail ? - Vous sentez-vous bien avec vos collègues proches ? Au sein de l'entreprise au sens large ? - Avez-vous rencontré des difficultés relationnelles ? Des conflits ? Pouvez-vous nous expliquer ce qui s'est passé ? Cela a-t-il eu un impact sur votre motivation ? Sur votre travail ? - Il y aurait eu des tensions à la fin de l'année dernière. Est-ce que vous pouvez nous en parler ? Pouvons-nous parler de l'encadrement à Y ? - En cas de besoin, savez-vous à qui vous adresser ? Pour évoquer vos souhaits en termes de travail ? Pour répondre à des questions administratives ? Pour résoudre des difficultés relationnelles ou des conflits ? - Comment sont prises les décisions importantes (recrutements, ouverture d'une nouvelle activité… ?) Souhaitez-vous / pouvez-vous participer à ces décisions ? - Pensez-vous que la tâche d'encadrement soit simple au sein de l'EBE ? Si non, pourquoi ? Pensez-vous que les autres salariés partagent votre avis ? - Que pensez-vous du changement de direction ? Comment l'expliquez-vous ? - Pour vous, pour qu'Y fonctionne bien, il faut plus d'encadrement et de hiérarchie ou au contraire plus de liberté et d'autonomie ? Voyez-vous une différence avec vos précédentes expériences professionnelles ? - En termes d'attention portée aux salariés ? En termes de gestion de l'équipe ? En termes d'ambiance ? Autre... ?

3) Guide d'entretien utilisé pour le deuxième vague (2/2)

Premiers apports de l'expérience au sein de l'EBE depuis l'intégration	Vous travaillez depuis maintenant plusieurs mois au sein chez Y : diriez-vous que cela change quelque chose pour vous ? - <u>En termes professionnel</u> : Diriez-vous que votre expérience au sein de l'EBE vous apporte quelque chose sur le plan professionnel ? En termes de nouveaux savoir-faire ou compétences professionnelles ? En termes de savoir être, de travail en équipe ? En termes de confiance en vous ? En termes de perspectives de carrière ? - <u>En termes personnel</u> : Comment votre situation personnelle a évolué depuis votre arrivée au sein de l'EBE ? En termes de stress ? De confiance en vous ? De perspective pour l'avenir ? De situation familiale ou amicale ? En termes de santé ? - <u>En termes économiques</u> : Le salaire versé par l'EBE vous permet-il de vivre mieux ? Le fait d'être embauché(e) en CDI a-t-il changé quelque chose dans votre quotidien ? Globalement, cette expérience correspond-elle à ce que vous attendiez au moment de votre candidature ? - Etes-vous surpris ou déçus par certains aspects de votre travail aujourd'hui ? Si oui, lesquels et pourquoi ?
Liens avec les dispositifs publics d'aide pour l'emploi	Pouvons-nous parler un peu des dispositifs d'aide à l'emploi ? Depuis votre intégration dans l'EBE, quels liens avez-vous gardé avec Pôle Emploi? - Maintenez-vous des échanges réguliers avec votre conseiller Pôle Emploi ? Si oui, à quelle fréquence ? - Recevez-vous un accompagnement spécifique Pôle Emploi depuis votre entrée chez Y ? Avez-vous conservé des liens avec d'autres dispositifs d'aide à l'emploi ? - Avec la cellule Emploi de X ? Autre ? Si oui, quelle relation avez-vous aujourd'hui avec eux ? Quel regard portez-vous sur l'accompagnement reçu de Pôle Emploi et des autres dispositifs depuis votre candidature à l'EBE ? - Auriez-vous attendu / êtes-vous en attente d'une aide particulière de la part d'un de ces dispositifs? Si oui, laquelle ?

4) Résultats du mini-questionnaire – première vague d'entretiens

A la fin de chaque entretien semi-directif, un **questionnaire a été administré oralement afin d'éclairer la perception que chaque salarié de l'EBE a de son employabilité**. Cet ensemble de dix questions repose sur une grille identifiée dans la littérature en science sociale (ROTHWELL & ARNOLD 2007). Le même questionnaire sera administré aux mêmes salariés lors des vagues d'entretiens 2 et 3 afin d'appréhender une éventuelle évolution dans le temps.

#	**Question** (Total 15 salariés interrogés)	Non pas du tout	Plutôt non	Plutôt oui	Oui tout à fait
1	Les personnes qui vous entourent dans l'EBE vous aident dans votre travail .	2	2	5	**6**
2	Les personnes qui vous entourent dans l'EBE valorisent votre contribution et votre travail	1	5	2	7
3	Parmi les personnes qui font le même travail que vous, vous vous sentez respectés dans l'EBE	2	-	4	**9**
4	Vous avez de bonnes perspectives dans l'EBE et vous vous y projetez dans le long terme	3	-	3	**9**
5	Vous restez à l'écoute des opportunités professionnelles qui se présentent à l'extérieur de l'EBE pour des emplois *similaires* au vôtre	**11**	-	2	2
6	Vous restez à l'écoute des opportunités professionnelles qui se présentent à l'extérieur de l'EBE pour des emplois *différents* du vôtre	**13**	1	-	1
7	Les gens qui font un travail comme le vôtre sont très demandés sur le marché du travail	3		5	**7**
8	Les gens qui ont votre niveau de compétences et de connaissances et une expérience professionnelle similaire à la vôtre sont très recherchés par les employeurs	4	1	3	**7**
9	Si vous en aviez besoin, vous pourriez facilement obtenir un emploi similaire au vôtre dans une entreprise similaire à l'EBE	4	4	-	**7**
10	Si vous en aviez besoin, vous pourriez facilement vous reconvertir et obtenir un travail différent du votre dans une entreprise différente de l'EBE, tant que vos compétences et votre expérience sont en phase avec les attentes de l'employeur	6	1	1	**7**

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

4) Résultats du mini-questionnaire – deuxième vague d'entretiens

A la fin de chaque entretien semi-directif, un **questionnaire a été administré oralement afin d'éclairer la perception que chaque salarié de l'EBE a de son employabilité**. Cet ensemble de dix questions repose sur une grille identifiée dans la littérature en science sociale (ROTHWELL & ARNOLD 2007). Le même questionnaire a été administré aux mêmes salariés lors de la première vague d'entretiens et sera administré une dernière fois lors de la troisième vague, afin d'appréhender une éventuelle évolution dans le temps.

#	**Question** (Total 12 salariés interrogés)	Non pas du tout	Plutôt non	Plutôt oui	Oui tout à fait	Ne sait pas
1	Les personnes qui vous entourent dans l'EBE vous aident dans votre travail.	2	2	**7**	1	
2	Les personnes qui vous entourent dans l'EBE valorisent votre contribution et votre travail.	1	2	**6**	3	
3	Avec les personnes qui font le même travail que vous / les personnes de votre équipe, vous vous sentez respectés dans l'EBE.	2	1	**10**	0	
4	Vous avez de bonnes perspectives dans l'EBE et vous vous y projetez dans le long terme.	1	2	4	4	1
5	Vous restez à l'écoute des opportunités professionnelles qui se présentent à l'extérieur de l'EBE pour des emplois *similaires* au vôtre.	5	0	2	5	
6	Vous restez à l'écoute des opportunités professionnelles qui se présentent à l'extérieur de l'EBE pour des emplois *différents* du vôtre.	**10**	1	0	1	
7	Les gens qui font un travail comme le vôtre sont très demandés sur le marché du travail.	**5**	1	2	2	2
8	Les gens qui ont votre niveau de compétences et de connaissances et une expérience professionnelle similaire à la vôtre sont recherchés par les employeurs.	3	1	**4**	2	2
9	Si vous en aviez besoin, vous pourriez facilement obtenir un emploi similaire au vôtre dans une entreprise similaire à l'EBE.	**4**	3	3	2	
10	Si vous en aviez besoin, vous pourriez facilement vous reconvertir et obtenir un travail différent du votre dans une entreprise différente de l'EBE, tant que vos compétences et votre expérience sont en phase avec les attentes de l'employeur.	3	2	3	**4**	

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Contact :

Eve DURQUETY

Consultante, responsable du développement
Direction nationale Economie sociale et solidaire
KPMG
Mail : edurquety@kpmg.fr
Tel : 07 78 63 10 80

Paul MANON

Consultant senior

Mail : pmanon@kpmg.fr
Tel : 06 01 41 44 08

kpmg.fr

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.