

Avril 2021

Expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée

Rapport final du comité scientifique

Présidé par Olivier Bouba Olga

Composition du comité scientifique

En qualité de personnalités qualifiées:

M. **Bouba Olga** (Olivier) (Président du comité)

M. **Cahuc** (Pierre)

Mme **Di Paola** (Vanessa)

M. **Gardin** (Laurent)

M. **Levoyer** (Loïc)

Mme **Sabatier** (Mareva)

Mme **Tuchszirer** (Carole)

À titre de représentant du comité pour les relations nationales et internationales des associations de jeunesse et d'éducation populaire (CNAJEP)

Mme **Péquerul** (Irène)

À titre de représentant de l'administration

M. **Nouveau** (Cyril) représentant la direction des statistiques, des études et de l'évaluation de la direction générale de Pôle Emploi ou son représentant.

Mme **Baccaïni** (Brigitte) représentant la sous-direction de l'observation et des analyses statistiques du commissariat général à l'égalité des territoires ou son représentant.

M. **Janin** (Lionel) représentant la direction de la valorisation et la stratégie de la donnée du commissariat général au développement durable ou son représentant.

M. **Aubert** (Patrick) représentant la direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques ou son représentant.

M. **Clément-Ziza** (Bruno) représentant du département de la stratégie de la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle ou son représentant.

M. **Sillard** (Patrick) représentant l'institut national de la statistique et des études économiques ou son représentant.

M. **Nefussi** (Benjamin) représentant la direction de l'animation de la recherche, des études et statistiques ou son représentant.

Le secrétariat de ce comité est assuré par la direction de l'animation de la recherche des études et statistiques. Ont ainsi contribué pour la Dares à l'élaboration de ce rapport :

Titouan **Blaize**, Félix **Bonnetête**, Gwénaëlle **Dumont**, Benjamin **Vignolles**,
Meryam **Zaiem**

Table des matières

Introduction	3
I] Rappel des hypothèses du modèle économique de l'expérimentation	4
II] Rappel des préconisations du rapport intermédiaire du comité scientifique	5
III] Nouveaux travaux du comité scientifique	7
III.1) Les EBE s'inscrivent dans des projets locaux de territoires dont les externalités restent toutefois encore difficiles à discerner.....	7
III.1.a) Les EBE s'inscrivent dans les interstices de la politique de l'emploi locale	7
III.1.b) Les externalités des EBE à l'échelle des territoires dans leur ensemble restent toutefois peu visibles	7
III.1.c) Le désengagement des CLE : un impact négatif fort sur les EBE.....	8
III.2) Les salariés des EBE : trois phases de recrutement correspondant à des profils hétérogènes ...	9
III.2.a) Des profils de salariés qui restent diversifiés et renvoient à des attentes hétérogènes des salariés vis-à-vis de l'expérimentation	9
III.2.b) Jusqu'à fin 2019, des profils salariés recrutés de plus en plus éloignés de l'emploi	10
III.2.c) Un éloignement de l'emploi que ne captent pas toujours très bien les catégories statistiques	11
III.2.d) Depuis 2020, une dynamique de recrutement qui s'infléchit et se recentre vers des logiques plus sélectives	12
III.3) Les salariés des EBE connaissent une sécurisation de leur trajectoire socioprofessionnelle.....	12
III.3.a) Des chances de retour à l'emploi durable triplées pour les salariés des EBE	13
III.3.b) Un impact positif de l'expérimentation sur les conditions de vie des salariés des EBE au travers de multiples dimensions	13
III.3.c) Une capacité accrue à se projeter et à renouer du lien social	13
III.4) Le management et la formation des salariés des EBE se professionnalisent	14
III.4.a) La mise en place d'un management intermédiaire à la légitimité parfois encore balbutiante	14
III.4.b) La formation des salariés, entre consolidation des compétences pour travailler au sein des EBE et préparation de l'avenir en-dehors des EBE	14
III.4.c) Le financement de la formation, des tâtonnements en fonction de la situation des salariés concernés	15
III.4.d) L'EBE comme organisation auto-apprenante, entre formalisation des processus de coordination et de contrôle et production de normes opérationnelles sur le contenu du travail et de la formation	16

III.5) Le modèle économique des EBE montre des signes de consolidation progressive et résiste à la crise sanitaire	17
III.5.a) Pilotage et organisation du travail : la mise en place d'une division par pôles d'activité .	17
III.5.b) La non-concurrence : un concept difficile à appréhender et renégocié en continu avec les acteurs économiques locaux	18
III.5.c) Des perspectives d'équilibre financier à moyen terme mises en place mais qui restent en partie pénalisées par le manque de capitaux et de locaux	18
III.5.d) Crise sanitaire : mobilisation des salariés et redéploiement des activités	19
IV] Conclusion	20

Introduction

Le 25 novembre 2019, le comité scientifique institué par le ministère en charge du travail pour l'évaluation de l'expérimentation territoriale visant à réduire le chômage de longue durée (ETCLD) rendait son rapport intermédiaire d'évaluation¹. A l'aide des différents outils mobilisés pour l'évaluation, de nature tant monographique que statistique, le comité scientifique avait documenté dans ce premier rapport les conditions de mise en œuvre et de déploiement de l'expérimentation sur les dix territoires pilotes, le profil des salariés recrutés et le fonctionnement dans la pratique du modèle économique et organisationnel des entreprises à but d'emploi (EBE) qui les recrutent et coordonnent leurs activités.

Le rapport soulignait l'impulsion d'une dynamique positive d'insertion socioprofessionnelle chez les salariés des EBE et insistait sur la mobilisation des divers acteurs locaux comme un atout indéniable pour la mise en place d'une gouvernance solide de l'expérimentation sur les territoires. Les travaux pointaient certaines fragilités dans l'organisation des EBE, le management et la formation des salariés ou le développement d'activités suffisamment rentables pour contribuer à l'assise financière des EBE sans qu'il soit toutefois possible de déterminer si ces difficultés étaient liées à la phase de décollage de l'expérimentation ou inhérente à son modèle économique et organisationnel². Enfin, le rapport pointait la diversité des profils et des parcours des salariés recrutés, notamment en termes d'âge ou d'éloignement à l'emploi avant entrée en EBE. Cette diversité de profil induisait notamment des attentes hétérogènes des salariés vis-à-vis de l'expérimentation, qu'elles relèvent d'une logique de pérennisation du parcours professionnel au sein de l'EBE ou plutôt d'une logique de tremplin vers un emploi plus conventionnel.

Trois ans après la mise en place des EBE, le rapport intermédiaire dressait ainsi une liste de recommandations visant à prendre en compte ces premiers résultats pour la poursuite de l'expérimentation (*cf. infra*) tout en laissant ouvertes plusieurs interrogations. Celles-ci portaient notamment sur la soutenabilité du modèle économique et financier des EBE ainsi que sur l'effet de l'expérimentation sur l'évolution des conditions d'emploi et de vie de leurs salariés et, plus largement, à l'échelle des territoires expérimentaux dans leur ensemble. En intégrant un an de travaux qualitatifs et quantitatifs supplémentaires, ce nouveau rapport permet d'intégrer une observation des évolutions récentes des EBE, notamment pendant la crise sanitaire de la Covid19, ainsi que sur les territoires.

Comme dans le cadre du rapport intermédiaire, ce nouveau rapport du comité scientifique s'appuie sur deux types de travaux :

- Une enquête statistique menée par la Dares³: par rapport aux premiers travaux exploités dans le cadre du rapport d'étape, une nouvelle vague d'enquête a pu être réalisée. Pour mémoire, en plus des dix territoires sur lesquels des EBE sont implantées, des territoires dits témoins sont également enquêtés sur deux ans : ces territoires témoins ont été retenus à titre de comparaison pour leur ressemblance avec les territoires expérimentaux avant le déploiement de l'expérimentation. La comparaison de l'évolution de l'emploi et des conditions de vie des populations sur ces deux groupes de territoires permet de mener une évaluation par contrefactuel des effets de l'expérimentation sur la situation des bénéficiaires sur le marché du travail mais également ses retombées sur l'ensemble des territoires concernés. Les détails de l'enquête et de son exploitation quantitative sont présentés dans l'annexe 1.

¹ <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/autres-publications/article/experimentation-territoires-zero-chomeur-de-longue-duree>

² En particulier la nécessité de développer des activités qui ne fassent pas concurrence aux autres acteurs économiques, du secteur marchand ou non marchand

³ La première vague a eu lieu entre août et novembre 2018 ; la seconde entre décembre 2019 et début mars 2020 (avant le confinement).

- De nouvelles monographies réalisées au troisième trimestre 2020 sur les quatre mêmes terrains que celles du rapport intermédiaire⁴ : le but est d'étudier de quelle façon ont évolué les difficultés évoquées dans le rapport intermédiaire (gouvernance locale, management, développement et non-concurrence des activités, formation, climat social) mais aussi de documenter plus finement le parcours des salariés des EBE avant embauche et la manière dont la crise sanitaire a affecté les EBE et leurs salariés. Les quatre monographies complètes sont annexées à la présente note de synthèse.

I] Rappel des hypothèses du modèle économique de l'expérimentation

L'expérimentation ETCLD repose sur trois hypothèses complémentaires :

- 1) « Personne n'est inemployable » : les personnes durablement privées d'emploi ont des savoir-faire et des compétences potentiellement mobilisables dans tout un ensemble d'activités.
- 2) « Ce n'est pas le travail qui manque » : si un pays comme la France se caractérise par un niveau important de chômage, y compris de longue durée, il s'avère dans le même temps que de nombreux besoins de la société ne sont pas couverts.
- 3) « Ce n'est pas l'argent qui manque » : la collectivité consacre de nombreuses dépenses au traitement du chômage de longue durée, elle pâtit également d'un manque à gagner (impôts et cotisations sociales) et doit supporter des coûts induits (en lien avec les conséquences sociales du chômage).

L'objectif de l'expérimentation est donc de recruter les « personnes privées durablement d'emploi » (PPDE) qui le souhaitent, pour mobiliser leurs savoir-faire et leurs compétences dans le cadre d'activités socialement utiles dans lesquelles ces personnes souhaitent s'engager. Cette notion de « personnes privées durablement d'emploi » ne faisant pas l'objet d'une quelconque définition administrative, l'éligibilité des bénéficiaires à cette expérimentation repose donc sur un travail d'identification et d'interprétation menés au niveau local par les acteurs de terrains rassemblés dans des comités locaux.

L'activation des dépenses passives – *ie* la conversion des différentes prestations sociales visant à soutenir les personnes en situation de chômage, de pauvreté ou d'exclusion sociale – en un revenu d'activité, la génération d'un chiffre d'affaires suffisant par les EBE, ainsi que les coûts évités de la privation d'emploi doivent permettre de financer ces emplois sans coût supplémentaire pour la collectivité.

La sélection d'activités non-concurrentes avec le tissu économique local des territoires d'expérimentation est censée garantir le fait que les emplois ainsi créés n'auraient pu l'être sur le marché du travail classique.

Enfin, les EBE qui embauchent les personnes recrutées dans le cadre de l'expérimentation fonctionnent selon un objectif d'embauche *exhaustive* du vivier identifié de personnes privées durablement d'emploi sur les territoires et non d'un recrutement ciblé selon les compétences des candidats. Cela nécessite le développement des activités accessibles à tous les salariés dans une logique de construction collective de l'organisation des EBE sur les territoires, fondée sur une coordination horizontale des salariés et des activités et sur l'absence d'encadrement intermédiaire, qui sont des traits inhérents à l'approche initiale de l'expérimentation⁵.

⁴ Pour rappel, ces équipes sont intervenues dans les EBE de Lille (la Fabrique de l'Emploi), de Colombelles (Atipic), de Prémery (EBE 58) et de Jouques (Elan Jouques).

⁵ « Zéro Chômeurs – Dix territoires relèvent le défi » ; C.Hédon, D. Goubert et D. Le Guillou ; 2019

II] Rappel des préconisations du rapport intermédiaire du comité scientifique

Dans son rapport intermédiaire paru en novembre 2019, le comité scientifique faisait les recommandations suivantes pour assurer la bonne marche de l'expérimentation :

Piste d'amélioration n°1 : expliciter la nécessaire implication des acteurs dans l'expérimentation pour les territoires candidats et ne sélectionner que ceux répondant à ce cadre institutionnel. La solidité du cadre institutionnel porteur du projet à l'échelle locale et l'implication des acteurs locaux, y compris d'un point de vue financier, se sont révélés comme autant de leviers mobilisés au cours du déploiement de l'expérimentation sur la première vague de territoires expérimentaux. En particulier, la coordination entre des acteurs locaux souvent nombreux et hétérogènes suppose des coûts élevés implicites qu'il importe d'explicitier clairement aux territoires candidats à l'entrée dans l'expérimentation. Seuls les territoires faisant état d'un contexte institutionnel local suffisamment solide et préparé, et de porteurs de projets suffisamment impliqués, devraient être retenus pour une extension de l'expérimentation.

Piste d'amélioration n°2 : les critères d'identification des personnes durablement privées d'emploi pour l'entrée en EBE devront être rigoureusement explicités afin de garantir l'égalité d'accès et de traitement entre les différents territoires. Cette explicitation est nécessaire pour justifier la variabilité autour de la notion de privation durable d'emploi et assurer ainsi une équité d'accès et de traitement sur l'ensemble du territoire.

Piste d'amélioration n°3 : expliciter de manière rigoureuse et vérifiable le critère de non-concurrence appliqué aux activités développées au sein des EBE. L'explicitation du critère de non-concurrence permettrait de lever l'ambiguïté actuellement observée quant à la marge de manœuvre effective des EBE en termes de développement, de manière harmonisée sur l'ensemble des territoires de l'expérimentation. Il pourrait ainsi être envisagé d'appliquer pour les EBE le cadre de référence des ateliers et chantiers d'insertion. A minima, il conviendrait de s'assurer de la complémentarité entre les activités développées par les EBE et les structures de l'insertion par l'activité économique.

Piste d'amélioration n°4 : professionnaliser le management intermédiaire pour assurer la coordination des activités et des équipes au sein des EBE. En pratique, les encadrants intermédiaires pourraient être recrutés en-dehors du vivier de PPDE, auquel cas ils seraient considérés comme des salariés non-conventionnés des EBE, ou éventuellement parmi les salariés des EBE affichant une certaine expérience. Cette dernière solution permettrait de construire des perspectives d'évolution professionnelle au sein des EBE, fondées sur la promotion à un niveau d'encadrement. Toutefois, une telle promotion devrait être assortie d'une modulation à la hausse de la rémunération, supérieure au Smic par conséquent, en lien avec les nouvelles responsabilités assumées.

Piste d'amélioration n°5 : prévoir les fonds d'amorçage adéquats pour le lancement des activités. La prise en compte de cette préconisation permettrait aux EBE de disposer des moyens nécessaires pour développer des activités plus rentables mais plus intensives en équipements. Elle permettrait par ailleurs aux EBE de disposer de locaux adaptés pour accompagner la hausse de leurs effectifs. La nécessité de prévoir ces fonds devrait être davantage intégrée dans le projet de développement des EBE.

Piste d'amélioration n°6 : faire bénéficier aux salariés de l'EBE des dispositifs d'accompagnement professionnel et social et de formation professionnelle. Le recours à l'effort d'accompagnement est nécessaire pour permettre aux EBE d'offrir à leurs salariés conventionnés des parcours professionnels viables à long terme. Ces dispositifs devraient être prévus à chaque étape du parcours professionnel. Au moment de l'entrée en EBE, ils faciliteraient la prise de poste et l'insertion au sein du collectif de travail. Tout au long du parcours en EBE, ils permettraient aux salariés de monter en compétence et de construire leur projet professionnel. Enfin, en cas de projet de sortie de l'EBE vers un emploi classique, ils permettraient de préparer la poursuite du parcours professionnel dans des conditions favorables. Cet accompagnement pourrait s'insérer dans les dispositifs déjà présents dans les territoires.

Piste d'amélioration n°7 : **adapter le rythme de recrutement aux capacités d'intégration des structures**. Au final, si l'objectif d'exhaustivité peut être conservé comme horizon de long terme, il convient de s'interroger sur le rythme à adopter pour l'atteindre. Le rythme d'évolution des EBE devrait tenir compte de la capacité de développement et d'intégration de ces structures. Les rôles respectifs des comités locaux et des dirigeants d'EBE devraient être clarifiés pour éviter une confusion des responsabilités et assurer un pilotage efficace des structures.

Ce nouveau rapport s'appuie sur les observations qui ont pu être menées au cours de l'année passée ainsi que sur des outils d'évaluation complémentaires pour documenter l'évolution de l'expérimentation au regard de ces préconisations.

Le positionnement des EBE sur leurs territoires a pu évoluer dans un contexte d'affaiblissement relatif des comités locaux de l'emploi (CLE) sur certains territoires. Les EBE semblent s'adapter à cette évolution du contexte local en intensifiant leurs partenariats avec leurs acteurs locaux de l'économie et de la politique de l'emploi – avec des retombées de leurs activités à l'échelle des territoires qui demeurent dans l'ensemble difficiles à identifier. En particulier, les EBE ont fait preuve d'une forte capacité de mobilisation sur leur territoire dans le contexte de crise sanitaire. Dans ce contexte de présence moindre des CLE, le caractère non concurrentiel des activités développées au sein des EBE fait de plus en plus l'objet de négociations au cas par cas avec les acteurs locaux.

Bien que ce contexte ait remis en cause leurs perspectives à moyen terme de recherche d'un équilibre financier, **les EBE ont, depuis 2018, fortement restructuré leur modèle d'organisation du travail** dans une perspective de professionnalisation du management et de recherche de rentabilité pour leurs activités. Cet effort s'est notamment incarné dans la mise en place de solutions de formation pour les salariés ou par le recrutement d'un encadrement intermédiaire autour de pôles d'activités de plus en plus clairement délimités. Cela s'est traduit par un éloignement relatif des EBE de leur modèle organisationnel initial, fondé sur le management horizontal et l'adaptation de l'activité aux besoins et envie des salariés.

Parallèlement, les EBE ont poursuivi leur effort d'embauches tout en ciblant davantage leurs recrutements sur des profils de salariés plus éloignés de l'emploi. Les travaux d'évaluation les plus récents mettent en évidence que le recrutement des salariés concerne majoritairement des personnes effectivement en difficulté sur le marché de l'emploi, bien que certaines puissent être épisodiquement en activité ou emploi. Ces « invisibles » observés lors du rapport intermédiaire apparaissent comme autant de situations complexes, parfois teintées d'emplois précaires ou jugés peu satisfaisants, qui ne peuvent être captées par des catégories administratives.

Par ailleurs, **ces mêmes travaux montrent l'effet largement positif de l'expérimentation sur les trajectoires professionnelles et les conditions de vie des bénéficiaires.** En l'absence de l'expérimentation, la moitié seulement des salariés des EBE aurait été en emploi et le tiers aurait été en CDI. Ainsi, par rapport à une situation contrefactuelle sans EBE, ces structures permettent d'accroître les ressources économiques de leurs salariés et leur bien-être en termes de santé ou de lien social. La dynamique d'embauches, ciblée sur des profils plus éloignés de l'emploi que dans le rapport intermédiaire, semble toutefois s'être infléchie depuis début 2020. Par ailleurs, les recrutements apparaissent de plus en plus sélectifs en lien avec le contexte sanitaire, la recherche d'un équilibre économique et peut-être également du fait du désengagement progressif de certains CLE dans l'animation de la liste des demandeurs d'emploi candidats sur le territoire.

Ces derniers éléments suggèrent que la multiplicité d'objectifs parfois contradictoires de l'expérimentation – un directeur d'EBE mentionnait la « quadrature du cercle » dans le rapport

intermédiaire⁶ – **semblent avoir conduit les EBE à adapter et hiérarchiser certains de ces objectifs.** En particulier, les objectifs d'exhaustivité et de non-concurrence peuvent s'opposer au principe de rentabilité et soutenabilité financière des structures ; le principe de recrutement sans file d'attente et à des conditions d'emploi choisies par les personnes recrutées peut se heurter à des besoins ponctuels de compétences précises pour le développement et la professionnalisation d'activités. Ces tensions inhérentes au projet ont pu mener à des conflits et tension internes présentées dans le rapport intermédiaire. Afin d'y remédier, certaines des structures étudiées ont pu choisir de privilégier avant tout le bon fonctionnement interne et la mise en place d'une ambiance de travail propice au bien-être des salariés, au détriment temporaire d'autres objectifs.

III] Nouveaux travaux du comité scientifique

III.1) Les EBE s'inscrivent dans des projets locaux de territoires dont les externalités restent encore difficiles à discerner

L'inscription des EBE dans les dynamiques locales et ses retombées territoriales sont au cœur du modèle économique de l'expérimentation. Si les travaux sur le terrain mettent en avant l'existence des stratégies de collaboration des EBE avec les dispositifs locaux de la politique de l'emploi et d'insertion dans les chaînes de valeur locales, les retombées locales du projet restent encore difficiles à mettre en évidence. De plus, l'affaiblissement du rôle des comités locaux de l'emploi sur certains territoires pourraient être de nature à fragiliser la légitimité et le développement des EBE dans leurs contextes locaux.

III.1.a) Les EBE s'inscrivent dans les interstices de la politique de l'emploi locale

Les études de terrain montrent que les salariés des EBE ont pu soit réaliser des activités qui auraient été auparavant réservées à des titulaires de contrats aidés, soit créer des liens avec les structures voisines de l'IAE pour mettre en place une collaboration efficace. Ainsi, la mairie de Jouques⁷, soutien important de l'EBE « Elan », lui a proposé de nombreux emplois administratifs qu'occupaient auparavant des salariés en contrat aidé. A Prémery⁸, les équipes dirigeantes de l'EBE la perçoivent à la fois comme un support d'activités d'intérêt général préalablement effectuées par des salariés en contrats aidés dans les services municipaux ou paramunicipaux et comme une suite de parcours d'insertion après un passage en atelier chantier d'insertion (ACI), qui ferait office de sas. Un partenariat entre l'EBE et l'ACI est en cours de création afin de gérer en amont certaines problématiques pour mieux préparer l'entrée en EBE et également pour ne pas le concurrencer. A Lille⁹, un opérateur de projet avait comme objectif de monter des ingénieries partenariales avec le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS). L'EBE est ainsi devenue à certains égards un partenaire économique : son pôle ressourcerie effectuée par exemple une collecte de matériaux qui sont valorisés par la suite par une structure d'insertion (SIAE) du territoire.

III.1.b) Les externalités des EBE à l'échelle des territoires dans leur ensemble restent toutefois peu visibles

Aucun effet significatif ne semble ressortir dans les perceptions des résidents des territoires expérimentaux telles que recueillies dans l'enquête statistique. Ce résultat suggère que les externalités d'ETCLD sur le territoire restent de faible ampleur au terme de quatre ans d'expérimentation.

⁶ Enquête qualitative n°1 du rapport intermédiaire – Jouques – Page 28

https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/experimentation_territoires_zero_chomeur_de_longue_duree_enquete_qualitative_no_1_jouques.pdf

⁷ Dans ce rapport, les références à Jouques renvoient à l'annexe « Etude qualitative sur la mise en œuvre du programme expérimental Territoire Zéro Chômeur à Jouques »

⁸ Dans ce rapport, les références à Prémery renvoient à l'annexe « Etude qualitative sur la mise en œuvre du programme expérimental Territoire Zéro Chômeur à Entre Nièbres et Forêts »

⁹ Dans ce rapport, les références à Lille renvoient à l'annexe « « Territoire zéro chômeur » face à la crise sanitaire. L'expérimentation métropolitaine de Lille »

La méthode mise en œuvre pour estimer l'impact de l'expérimentation sur les territoires pilotes consiste à observer l'évolution des perceptions des résidents des territoires pilotes dans le temps, en comparaison avec celle observée sur la même période dans les territoires témoins. Cette méthode d'évaluation repose sur l'hypothèse qu'en absence de l'expérimentation, les territoires pilotes et les territoires témoins auraient connu des évolutions similaires. Or, les territoires témoins ont été sélectionnés pour être similaires aux territoires pilotes avant le début de l'expérimentation du point de vue des caractéristiques sociodémographiques de leur population ainsi que de leur marché local de l'emploi. Le détail technique et des résultats sont présentés dans l'Annexe quantitative 1.

Le contexte sanitaire de la Covid19 à partir de mars 2020¹⁰ peut cependant avoir conduit à améliorer la visibilité et la légitimité des EBE sur les territoires. En effet, les EBE se sont fortement mobilisées pour répondre aux besoins de la population locale, non assurés par le tissu économique (fabrication de masque, vente de fruits et légumes en circuit court, prise en charge des personnes les plus fragiles, etc.). Par ailleurs, des illustrations de l'utilité sociale des activités de l'EBE sont présentées dans les travaux monographiques intermédiaires¹¹ (diminution du volume de déchets grâce à la recyclerie et atelier bois, attractivité touristique suite au développement d'une offre culturelle et touristique). Au final, si des apports qualitatifs ont certainement été apportés par ces structures, ceux-ci ne semblent pas s'être traduits pour le moment à l'échelle du territoire dans l'enquête statistique.

III.1.c) Le désengagement des CLE : un impact négatif fort sur les EBE

Dans un grand nombre des territoires qui ont fait l'objet d'une étude monographique approfondie pour ce rapport, il ressort un désintéressement progressif, voire un désengagement du CLE vis-à-vis du pilotage et du contrôle des recrutements et des développements d'activités mis en œuvre par l'EBE, ce qui peut peser sur son développement.

Ainsi, à Jouques, ce n'est plus le CLE qui pousse à l'embauche mais le fonds de revitalisation SFR¹². Le CLE n'a plus communiqué depuis plusieurs mois et son désengagement s'est fait ressentir de manière accrue après les dernières élections municipales. Celui-ci ne s'est plus réuni depuis au moins un an, il n'y a donc pas d'actualisation de la liste d'attente des demandeurs d'emploi ou de concertation entre les acteurs locaux sur la recherche de nouvelles activités. Cette absence pèse fortement sur l'EBE, elle représente pour le directeur une forme d'abandon : « *Le CLE, normalement, c'est lui qui a les idées. Nous on s'essouffle à un moment* ».

A Lille, les travaux font état d'une disparition du jeu d'acteurs des comités locaux qui ne se sont plus réunis depuis 2019 pour des raisons structurelles et conjoncturelles. Cette pause qui est parfois vue comme une défaillance du CLE, conjuguée à la frilosité de certains acteurs municipaux isole l'EBE qui éprouve des difficultés à faire vivre le projet à l'échelle locale. Les dysfonctionnements du comité local conduisent ainsi l'EBE à se reposer sur le conseil d'administration de l'association EBE et sur la Métropole pour gérer d'éventuelles interrogations sur la concurrence et le principe de non-concurrence. Le retrait du CLE peut s'expliquer en partie par le manque de ressources qui lui ont été accordées : elles étaient estimées, tous acteurs confondus, à près de deux ETP à temps plein et près de 60 000 euros de crédits additionnel¹³. Or celles-ci n'ont été mises à disposition du projet que par réaffectation de moyens existants, ce qui pose la question de la pérennité des arbitrages ayant présidés à ce choix dans le temps.

Le CLE joue un rôle majeur dans l'orientation des activités et des recrutements de l'EBE et assure la légitimité de l'expérimentation vis-à-vis des acteurs économiques privés et publics locaux mais également des demandeurs d'emploi candidats à l'entrée dans l'expérimentation. Cet affaiblissement

¹⁰ La collecte des données pour la deuxième vague de l'enquête statistique s'est arrêtée avant le confinement, elle n'a par conséquent pas été affectée par la crise sanitaire.

¹¹ Enquête qualitative n°1 du rapport intermédiaire – Jouques – Pages 84 à 104 – Définir l'Utilité Sociale des EBE : Principes et Méthodes

¹² Fonds financé par l'entreprise SFR qui permet de financer des dispositifs de soutien de l'emploi dans des territoires qui ont connu des restructurations par SFR.

¹³ Enquête qualitative n°3 du rapport intermédiaire – Lille – Page 59

progressif du CLE sur certains territoires expérimentaux tranche ainsi fortement avec le modèle de gouvernance de l'expérimentation. Comme le CLE est responsable, entre autres, de la gestion de la liste de mobilisation, son affaiblissement peut contribuer à expliquer l'infléchissement de la dynamique de recrutement de certaines EBE. Garant du projet de territoire, son retrait relatif a pu laisser plus libre cours à un recentrage des EBE sur des logiques plus sélectives (cf. ci-dessous, prise en compte du projet des personnes¹⁴, recrutement très ponctuel de compétences pour un poste précis) ou à une tendance à s'orienter vers un modèle économique et managérial inspiré des entreprises plus classiques (création de pôles d'activité). Ces deux évolutions récentes sont présentées plus en détail dans les parties suivantes.

III.2) Les salariés des EBE : trois phases de recrutement correspondant à des profils hétérogènes

Si la diversité des profils des salariés des EBE et de leurs attentes vis-à-vis de l'expérimentation se maintient, les recrutements ont connu des phases successives : une première phase de décollage avant 2018, où les premiers salariés embauchés étaient de fait les plus impliqués dans le développement de l'EBE ; une deuxième jusqu'à fin 2019 dans laquelle les embauches apparaissent de plus en plus ciblées sur des personnes éloignées de l'emploi et dont la situation reste parfois difficilement appréhendée par les catégories administratives ; et une troisième en 2020, où cette tendance aurait connu un infléchissement marqué par des embauches en ralentissement et de plus en plus sélectives sur certains territoires.

III.2.a) Des profils de salariés et des parcours qui restent diversifiés.

Le rapport intermédiaire d'évaluation avait souligné la diversité des profils des salariés des EBE, en pointant notamment la surreprésentation des seniors et l'importance des salariés diplômés du bac ou plus parmi les effectifs. L'enquête statistique permet de rendre compte de l'évolution des caractéristiques des individus entrés en EBE lors de la première vague d'enquête (au T3 2018) et ceux entrés en EBE lors de la deuxième vague d'enquête (T4 2019 – T1 2020). Les **hommes, auparavant majoritaires** parmi les entrants (53,8 %), deviennent minoritaires (44,2 %). Les nouveaux arrivants en EBE **sont plus jeunes** : 25,8 % d'entre eux ont 33 ans ou moins (contre 17,8 % en vague 1) et seulement 20,9 % d'entre eux ont 52 ans ou plus (contre 34,7 % en vague 1). Ils apparaissent aussi **moins diplômés** : la majorité d'entre eux n'ont aucun diplôme (28,3 % contre 18,4 % pour les bénéficiaires de vague 1). Enfin, s'ils vivent également **moins souvent seuls** (ils sont deux fois moins nombreux à vivre dans un foyer individuel, à 13,7 % contre 25,1 %), leur foyer est aussi plus souvent composé de quatre personnes et plus (34,5 % contre 26,1 %).

Cette diversité dans les profils sociodémographiques des salariés des EBE explique la pluralité de leurs attentes vis-à-vis de l'EBE, qu'elles relèvent plutôt d'une logique d'ancrage dans le projet et sur le territoire ou davantage d'une logique de tremplin vers un emploi plus classique. Ainsi, à Prémery et Jouques, six profils-type de salariés se dégagent des études de terrain, qui sont très différenciés selon l'âge des salariés et leur trajectoire d'insertion professionnelle avant entrée en EBE :

- Les « **rationnels** », séduits par la proximité et la stabilité ;
- Les « **intermittents** », qui ont eu un parcours très haché ;
- Les « **jeunes peu qualifiés** » ;
- Les « **préretirés** », pour qui il est difficile de trouver un travail « classique » en raison de leur âge ;
- Les « **réfugiés** », des personnes fragiles pour qui l'EBE est le seul espoir d'inclusion ;
- Les « **militants** », investis dans le projet d'ETCLD

¹⁴ La direction de l'EBE de Lille déclare ainsi : « On n'accueillera pas de nouveaux salariés si les territoires ne s'organisent pas pour les mobiliser et les mettre en dynamique d'intégrer un contrat de travail qui implique un travail d'engagement. C'est toujours cette question-là : un travail dans une EBE, c'est certes un contrat mais c'est aussi une sorte d'engagement. On voit bien que nous, on ne sait pas faire autrement. »

A Colombelles¹⁵, une typologie semblable se dessine (les préretraités, les travailleurs précaires, les porteurs de projets et ceux en attente d'emploi de l'EBE) tandis qu'à Lille, trois cas-types se dégagent :

- Précarité de l'emploi depuis l'entrée sur le marché du travail ;
- Faible niveau de qualification et fréquents aller-retours entre CDI et CDD ;
- Plus haut de niveau de qualification mais longue durée de chômage suite à une rupture de contrat.

Dans le rapport intermédiaire d'évaluation, cette diversité de situations et d'attentes était reliée à la diversité des pratiques de recrutement entre les différents territoires et notamment à des interprétations différentes de la notion de privation durable d'emploi, au-delà des seules catégories administratives. Les résultats de l'enquête statistique montrent en effet que près d'un tiers des bénéficiaires de l'expérimentation déclarent avoir exercé un travail la plupart du temps durant l'année ayant précédé leur entrée en EBE. Par ailleurs, certaines trajectoires décrites dans les monographies peuvent laisser penser que la notion de privation durable d'emploi est parfois interprétée avec souplesse¹⁶.

Les travaux menés depuis n'en mettent pas moins en évidence un ciblage renforcé des recrutements sur des profils de plus en plus éloignés de l'emploi, comme présenté ci-après. Plus largement, ils mettent en évidence l'existence d'une partie importante de la population des salariés considérée par les EBE comme privée durablement d'emploi et qui échappe aux catégories usuelles d'appréhension du chômage ou du sous-emploi. Ce dernier point est développé par la suite en III.2.c).

III.2.b) Jusqu'à fin 2019, des profils salariés recrutés de plus en plus éloignés de l'emploi

La situation des nouveaux entrants un an avant leur recrutement en EBE a également évolué avec le temps : selon l'enquête réalisée auprès des bénéficiaires de l'expérimentation (voir annexe 1), 24,4 % des salariés embauchés dans une EBE en 2019 déclaraient « exercer un travail la plupart du temps » contre 31,9 % pour ceux déjà présents à fin 2018 ; 65,6 % se considéraient comme majoritairement au chômage l'année précédant leur entrée en EBE contre 58,8 % de ceux entrés en 2018. Par ailleurs, les nouveaux entrants se déclaraient plus fréquemment en congé maladie de longue durée ou invalidité (2,9 % contre 1,5 % de ceux qui étaient présents à fin 2018) ou en situation d'inactivité au foyer sans rechercher d'emploi (4,7 % contre 2,8 % sur la période précédente). Ce dernier élément pourrait s'interpréter comme une part plus importante de personnes découragées dans leur recherche d'emploi, potentiellement en raison d'une longue période passée au chômage. En outre, toutes périodes confondues, 90,4 % des salariés des EBE déclarent avoir été inscrit à Pôle Emploi l'année ayant précédé leur embauche et 53,1 % ont perçu une prestation sociale versée par la CAF ou la MSA¹⁷ (ces parts atteignent respectivement 89,3 % et 61,1 % pour les salariés recrutés entre fin 2018 et fin 2019).

Les travaux d'évaluation menés dans le cadre de ce rapport (*cf. infra*) confirment que les personnes entrées en EBE entre fin 2018 et fin 2019 auraient eu moins de chances de retrouver un emploi sans l'expérimentation que les salariés recrutés précédemment. Ce résultat traduit un éloignement de l'emploi un peu plus élevé pour ces cohortes de salariés embauchés plus récemment : seuls 48,6 % d'entre eux auraient retrouvé un emploi sans l'expérimentation, contre 55,9 % pour les salariés les plus anciens selon les estimations réalisées. Ces résultats confirment les observations monographiques en EBE, présentées dans le rapport intermédiaire, qui suggéraient que les salariés les plus anciens et donc les premiers recrutés étaient plus motivés et autonomes, voire arrivaient avec un projet d'activité plus ou moins avancé, alors que les générations postérieures de bénéficiaires étaient plus éloignées de l'emploi.

¹⁵ Dans ce rapport, les références à Colombelles renvoient à l'annexe « Expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue durée. Evaluation qualitative : territoire de Colombelles ».

¹⁶ Par exemple le cas d'une personne à Jouques qui perd son emploi au moment du Covid et qui est par la suite embauchée rapidement en EBE.

¹⁷ Caisse d'allocations familiales ou Mutuelle sociale agricole. Inclut le RSA, l'AAH, la PPA, les APL, l'ALF, l'ALS...

Ces résultats quantitatifs semblent corroborés par les dernières monographies réalisées : à Jouques, par exemple, la quasi-totalité des salariés a déclaré être inscrit à Pôle Emploi (avec ou sans indemnisation chômage) ; à Colombelles, 84 % des salariés étaient considérés comme demandeurs d'emplois avant d'être embauchés et à Lille, neuf sur dix étaient inscrits à Pôle Emploi depuis au moins 12 mois.

Les monographies font également état d'un plus grand éloignement de l'emploi des salariés embauchés le plus récemment. A Colombelles, l'analyse des parcours de plus de la moitié des salariés met en avant des profils souvent éloignés de l'emploi, en difficulté d'insertion, avec des problématiques individuelles parfois importantes (addictions, troubles psychologiques et situation d'exclusion sociale) et un positionnement vis-à-vis de l'emploi qui ont rendu leur parcours d'insertion professionnelle difficile.

III.2.c) Un éloignement de l'emploi qui ne saurait se limiter à une opposition binaire « emploi » versus « chômage »

Mesurer l'éloignement de l'emploi au travers des seules catégories administratives peut représenter un risque car celles-ci ne permettent pas toujours de bien rendre compte de la situation d'un individu par rapport au marché du travail.

Ainsi, dans les travaux monographiques, il apparaît que le non-recours aux aides et prestations sociales est presque inexistant. A Prémery par exemple, une part non négligeable des salariés de l'EBE avait un conjoint salarié au moment de leur embauche, si bien que leur ménage n'était pas éligible aux minimas sociaux. D'autres salariés n'avaient pas atteint l'âge d'éligibilité pour le RSA ou n'avaient pas pu ouvrir de droits à l'assurance chômage puisque le délai entre leur dernier emploi et l'entrée en EBE était compris dans l'intervalle du délai de carence. A Jouques aussi, la plupart des personnes qui ne touchaient pas d'aides étaient dans une situation où aucun droit n'est ouvrable (démission du précédent emploi, ancien indépendant ou free-lance, personne qui vit dans un foyer où les revenus sont trop élevés). C'est notamment le cas d'une personne d'une salariée de l'EBE de Jouques : « *Ça s'est fait assez vite le tuilage d'un poste à l'autre. Je n'étais plus intermittente mais en free-lance, et au moment du Covid ... Je me suis retrouvée au pied du mur, avec 0 indemnisation entre deux contrats. Là je me suis dit, vu la période, faut entrer en CDI.* » [Salariée]

De plus, alors que certains salariés ont pu déclarer qu'ils étaient principalement dans la catégorie « en emploi » l'année ayant précédé leur embauche, les études de terrain révèlent que cette situation déclarée pouvait en réalité renvoyer fréquemment à une succession d'épisodes de chômage et d'épisodes d'emploi précaire, comme le raconte ce salarié de l'EBE Elan (Jouques) : « *J'étais gérant d'une société. J'ai dû liquider la société car j'ai eu un coup dur. J'avais le droit à rien en tant que gérant : pas de chômage, je ne me voyais pas demander le RSA. J'ai travaillé un peu au black L'EBE, c'est exactement ce qu'il me fallait. Un CDI c'est magnifique, pour quelqu'un qui a connu la précarité. Pour l'instant je reste ici. Ça ne me dit rien de partir. Aujourd'hui j'ai la positive attitude. Je ne veux pas remettre les pieds loin de tout. Ici, ça veut dire on part à 6h le matin et on ne rentre pas avant 9h. Je ne veux plus et y'a pas de CDI à Jouques* ».

Dans l'EBE de Colombelles, ce sont ainsi 54 % des salariés qui étaient sans emploi ou précaires en attente d'un poste en EBE (personnes au chômage de longue durée, indemnisées ou non au moment de leur entrée dans l'EBE, et principalement motivées à rejoindre l'entreprise pour obtenir un emploi et des ressources durables) et 15 % qui étaient en situation d'emploi précaire (salariés en situation d'emploi au moment de leur recrutement par Atipic mais dont la situation sociale et professionnelle précaire justifiait leur recrutement).

En outre, l'usage de catégories administratives peut parfois conduire à regrouper sous une même dénomination des situations parfois très différentes. L'expérience et le vécu du salarié sont appréhendés avec autant d'attention que la durée d'inscription à Pôle Emploi par exemple. La privation durable d'emploi s'entend ainsi également par l'absence d'emplois jugés satisfaisants sur des plans de distance géographique, de volumes horaires satisfaisants, de pénibilité ou de stress. Une chargée de missions au CLE de Prémery justifie ainsi : « *Ici notre approche est de dire que s'il n'y a pas de travail sur place et que ce ne sont que des petites missions de 2-3h par semaine, c'est de la privation d'emploi de longue*

durée » Chargée de mission CLE. Un salarié de l'EBE de Jouques témoigne également : « Je suis bien quand je suis dans la nature. J'ai déjà donné dans le forestier (...) J'ai 38 ans maintenant, je fais attention et j'ai un gamin aussi. On est pas dans une entreprise normale ici, on a moins de stress sur la rentabilité, même si c'est très bien organisé. Je pourrai être un peu mieux payé ailleurs mais ça partirait dans l'essence et des horaires de dingue, moi j'ai un bébé à la maison et je veux en profiter. »

III.2.d) En 2020, une dynamique de recrutement qui s'infléchit et se recentre vers des logiques plus sélectives

En 2020, les études de terrain soulignent un ralentissement des embauches en EBE et un abandon progressif de la liste des demandeurs d'emploi sur certains territoires au profit d'une stratégie de recrutement plus sélective qui viserait à s'assurer de la motivation des salariés et à renforcer l'encadrement intermédiaire des EBE. Cette évolution traduirait la mise en avant des impératifs de stabilisation du collectif de travail et de pérennisation du modèle économique. Ces principes seraient davantage portés par la direction des EBE, au détriment des principes d'exhaustivité et d'emploi choisi, historiquement soutenus par les CLE dans un contexte d'essoufflement de ces derniers sur certains territoires. Par exemple à Jouques, c'est le fonds de revitalisation SFR qui pousse à l'embauche et non plus le CLE, qui s'est quelque peu éloigné de l'action de l'EBE et est donc moins dans son rôle d'examen des profils de personnes à recruter.

A Prémery, la logique de recrutement repose moins sur un objectif d'exhaustivité et davantage sur celui d'un besoin en compétence de l'EBE : selon les projets de développement de l'EBE, des demandeurs d'emplois différents seront plus ou moins ciblés. Pour les individus sur liste d'attente, il existe donc un temps de latence durant lequel les activités de l'EBE doivent monter en puissance. Ce temps de latence excède parfois les six mois, et peut être mis à profit pour un travail de remobilisation : inscription à Pôle Emploi dans un premier temps, mais aussi opportunités d'emploi court ou à temps partiel, en attendant l'embauche en EBE. Une analyse des difficultés des candidats est également opérée pour faciliter le recours aux droits en appui sur la Maison des Services au Public, le Centre Communal d'Action Sociale, mais aussi pour des personnes cumulant des difficultés sociales et d'employabilité avec l'ACI du territoire, qui peut faire office de « sas » en amont de l'EBE.

A Colombelles, le directeur est plus impliqué dans le processus de recrutement, et pour assurer la stabilité de l'EBE, il semble renoncer, dans une certaine mesure, à la logique initiale de temps choisi. En définissant mieux les besoins en termes de temps de travail et de compétences, il va plutôt proposer du temps partiel pour des activités qui ne sont pas encore suffisamment développées.

A Lille aussi, la logique d'exhaustivité apparaît en retrait par rapport à l'objectif de stabilisation du collectif de travail et de développement des activités. Toutefois, pour la direction de la Fabrique de l'Emploi, le fait d'être volontaire et de vouloir porter un projet devrait quasiment être considéré comme un critère d'éligibilité à l'entrée en EBE. Par ailleurs, la direction de l'EBE considère que la résorption du chômage de longue durée ne repose pas seulement sur l'EBE mais sur un projet de territoire qui implique de nombreux acteurs de l'IAE. Cela peut susciter des tensions entre le CLE d'un côté, qui vise l'exhaustivité, et la direction de l'EBE de l'autre, qui cible plutôt les personnes les plus volontaires. Cette dernière relève ainsi le besoin de mobilisation des volontaires avant l'entrée afin d'éviter des décalages entre les attentes des salariés et le projet.

III.3) Les salariés des EBE connaissent une sécurisation de leur trajectoire socioprofessionnelle

L'ouverture des EBE sur les territoires expérimentaux se traduit par une augmentation significative des chances de retour à l'emploi des salariés recrutés, qui s'accompagne d'une nette amélioration de leurs conditions de vie.

III.3.a) En l'absence d'expérimentation seul un salarié sur trois serait en emploi durable.

A partir des deux vagues de l'enquête statistique menée par la Dares, une analyse contrefactuelle a été menée dans le but d'évaluer l'impact de l'expérimentation sur les trajectoires professionnelles des salariés d'EBE et, plus largement, sur l'évolution de leurs conditions de vie (cf. annexe 1). L'évolution de la situation des salariés des EBE est comparée à celle d'enquêtés des territoires témoins retenus à titre de comparaison pour leur ressemblance avec les bénéficiaires en termes de caractéristiques socioéconomiques individuelles. **Il en ressort notamment que les salariés des EBE, qui sont par définition en CDI, n'auraient été que 55,9 % à être un emploi et à peine plus d'un tiers en CDI, en l'absence de l'expérimentation.** De plus, la part de salariés qui auraient été en emploi en 2019 en l'absence de l'expérimentation est inférieure de six points à celle des salariés recrutés auparavant, ce qui reflète un ciblage plus poussé de l'expérimentation sur des profils de demandeurs d'emploi plus éloignés du marché du travail au cours de cette année. Par ailleurs, en l'absence de l'expérimentation, la proportion de personnes qui aurait trouvé un emploi aurait progressé avec le temps (+10 points environ pour la part de personnes en emploi entre la fin 2018 et le début 2020 en l'absence de l'expérimentation).

III.3.b) Un impact positif de l'expérimentation sur les conditions de vie des salariés des EBE au travers de multiples dimensions

Cette stratégie d'évaluation par contrefactuel permet aussi d'évaluer l'impact de l'expérimentation sur les conditions de vie. **Tout d'abord, l'entrée en EBE se traduit par une nette amélioration des conditions matérielles de vie des bénéficiaires** : les dépenses de logement semblent ainsi plus facilement « supportables » (il est estimé qu'au début 2020, les salariés des EBE présents depuis au moins un an sont 8,8 points de plus à le considérer relativement à une situation contrefactuelle sans expérimentation) et l'accès à un moyen de transport personnel ou le fait de détenir le permis de conduire apparaissent facilités (respectivement +20,5 et +20,7 points).

L'état de santé des bénéficiaires ou leur accès aux soins s'est également amélioré. Ainsi, début 2020, il est estimé que les salariés recrutés avant 2019 ont une probabilité plus grande de juger leur état de santé satisfaisant (+9,0) relativement à une situation sans expérimentation. De même, l'entrée en EBE semble avoir réduit leurs chances de renoncer, pour des raisons financières, à consulter un médecin généraliste (-15,2 points), un ophtalmologue (-16,9 points) ou encore un dentiste (-8,3 points).

Ces conclusions se retrouvent également dans l'étude du bien-être déclaré : les chances des salariés des EBE de déclarer des problèmes de concentration ou de mauvaise estime de soi semblent s'être réduite de près de 17 points du fait de l'expérimentation. Ces effets ne sont toutefois visibles qu'au-delà d'un certain temps de présence en EBE : ils n'étaient pas visibles à fin 2018 pour les salariés recrutés jusqu'alors et ne deviennent significatifs qu'un an plus tard.

III.3.c) Une capacité accrue à se projeter et à renouer du lien social

Les études monographiques permettent elles aussi de souligner un accroissement du bien-être des salariés après leur entrée en EBE qui se poursuit en 2019 et 2020.

Ainsi, à Jouques, les salariés soulignent qu'être dans une EBE leur permet d'être moins stressés, et de consacrer plus de temps à la famille plutôt qu'aux trajets par exemple, grâce au temps choisi (cf. citation du salarié de Jouques, page 12).

A Prémery, le président du CLE et le président du conseil d'administration de l'EBE insistent fortement sur « l'impact non financier » de la structure sur les résidents du territoire et le lien social. Par exemple, à l'école, des enseignants découvrent certains parents après leur embauche à l'EBE car ceux-ci osent désormais venir chercher leur enfant après la classe. L'EBE est également perçue comme un soutien à la vie locale, notamment associative et culturelle, dont les acteurs sont vieillissants : « 90 salariés c'est 90 foyers qui ont un salaire, qui peuvent profiter des activités associatives, ce sont des nouveaux bras etc. C'est ça qui est difficile à approcher et à lire. En termes de chiffres ça n'existe pas mais c'est important. » (président du CA de l'EBE).

A Lille, la sortie de privation durable d'emploi se traduit aussi par un apaisement, un gain de sérénité vis-à-vis de l'avenir pour les salariés : « *Ce qui a changé, c'est le CDI, quoi, c'est tout. Là, je ne me pose plus la question, je ne me réveille pas demain matin en me disant « ouh là là, c'est ma dernière semaine, qu'est-ce que je vais faire après ? » (...). Au début ça ne me dérangeait pas, et puis ensuite, la vie a fait que... La vie a fait que je me suis séparée, enfin voilà, je me suis retrouvée avec mes trois enfants, je me suis dit « waouh ! Attends, tu ne vas pas pouvoir travailler comme ça toute ta vie ! ». C'est l'incertitude, en fait, du travail. La peur, aussi, de se dire « ben tiens... ». Et si admettons pendant 15 jours je n'ai pas de travail, je vais faire comment ? » (salarié.e).*

Cette amélioration globale du bien-être des salariés des EBE est également perceptible au sein de leur collectif de travail, dans l'EBE elle-même.

III.4) Le management et la formation des salariés des EBE se professionnalisent

Organisées en principe autour d'un modèle de management horizontal des activités et du collectif de travail, les EBE ont été rapidement confrontées aux difficultés inhérentes¹⁸ à un tel modèle organisationnel en termes de construction et d'application de normes du travail collectivement partagées. Depuis 2018, les EBE semblent s'être emparées de ces difficultés en professionnalisant leur gestion des ressources humaines, ce qui se traduit par une réorganisation des fonctions autour d'un encadrement intermédiaire et par la mise en œuvre de solutions de formation professionnelle des salariés.

III.4.a) La mise en place d'un encadrement intermédiaire à la légitimité parfois encore balbutiante

En réaction à certaines difficultés rencontrées par les EBE en termes d'organisation et de coordination du collectif de travail pointées par le rapport intermédiaire, il semble que les EBE se soient en partie détournées de la logique d'organisation horizontale pour mettre en place un encadrement intermédiaire plus proche des entreprises classiques.

Par exemple, à Lille, la direction de l'EBE a pu souhaiter modifier l'organisation du travail pour favoriser une plus grande prise d'initiative de la part des équipes tout en renforçant l'encadrement intermédiaire pour améliorer l'accompagnement des salariés et favoriser une meilleure appropriation de ce qu'ils développent.

A Jouques, il y a dorénavant un directeur et une directrice administrative/financière et cinq coordinateurs de pôle. Ceux-ci sont nommés en interne et sont rémunérés 10 % au-dessus du Smic. Leur rôle est d'organiser le travail des équipes, avec des responsabilités hiérarchiques toutefois limitées.

A Prémery, l'organisation interne a également évolué, avec la mise en place d'une équipe de cadres recrutés en externe. Il ne s'agit pas là d'instituer des chefs de pôle mais plutôt des référents, qui ont vocation à simplement animer les activités sans ascendant hiérarchique, comme le rappelle la directrice de l'EBE : « *le rôle des encadrants c'est de mettre en place les conditions de travail, pas de commander* ». Leur rôle peut parfois manquer de clarté ou ne pas être accepté, ce qui peut limiter la reconnaissance de leur légitimité au sein du collectif de travail ou l'apaisement des tensions.

III.4.b) La formation des salariés, entre consolidation des compétences pour travailler au sein des EBE et préparation de l'avenir en-dehors des EBE

Développer l'accès à la formation constituait l'une des recommandations du rapport intermédiaire du comité scientifique. Si des pistes d'améliorations existent encore, les EBE ont toutefois su apporter des évolutions positives depuis le rapport intermédiaire.

¹⁸ Ces difficultés sont également liées aux profils des bénéficiaires qui pour certains n'ont jamais connu d'emploi et n'ont donc pas pu acquérir les codes et normes du monde du travail.

A Jouques, par exemple, de nombreuses formations sont ou vont être proposées aux salariés : management, professionnalisation sur l'activité exercée, habilitation électrique, travail en hauteur... Lors de l'entretien annuel avec le directeur, une discussion est dorénavant initiée avec le salarié afin d'identifier plus précisément les besoins de formation. La direction de l'EBE destine la formation *a priori* à tous les salariés et encore plus aux plus jeunes, mais regrette une mobilisation encore jugée un peu faible.

A Colombelles, il est proposé aux salariés de se former avant d'être embauchés : par exemple un module de « Culture d'entreprise » a vocation à les aider à reprendre une activité professionnelle et faciliter leur intégration dans l'EBE.

A Prémery, il y a une forte volonté de former les animateurs (aspects techniques et managériaux), qui ont pu bénéficier d'une session de deux jours. Celle-ci a été accueillie de manière globalement positive, quoique jugée courte comme en témoigne une salariée de l'EBE « *On était contents, mais ce n'est pas assez long. En deux jours, on ne devient pas manager* ». Les salariés manifestent eux-mêmes une forte volonté d'être formés, notamment pour le permis de conduire. Par ailleurs, un plan de formation est en cours de construction par la responsable RH, qui met progressivement en place de la validation par acquis de l'expérience. Parmi ces formations, se trouvent également des ateliers de savoir-être en entreprise pour préparer à une embauche dans une structure plus classique.

A Lille, l'accent est aussi mis sur la sortie vers un emploi plus classique *via* un accès accru à la formation, ce qui permettrait de libérer des places pour d'autres personnes éligibles. L'EBE a notamment cherché à intégrer dans son plan de développement des compétences des formations individuelles facilitant des trajectoires professionnelles sortantes. En amont du recrutement, la Fabrique de l'Emploi a également mis en place des formations préalables à l'embauche, avec des succès inégaux auprès des personnes inscrites sur liste d'attente. Des formations techniques sont mises en place comme des modules sur l'hygiène, l'utilisation d'un logiciel de gestion, la sensibilisation à la santé et à la sécurité. Toutefois, des manques perdurent, notamment pour les activités réglementées requérant une qualification professionnelle (par exemple un garage solidaire a dû s'arrêter car le mécanicien titulaire du CQP n'a pas été remplacé et qu'aucun salarié n'était titulaire de la qualification).

III.4.c) Le financement de la formation, des tâtonnements en fonction de la situation des salariés concernés

Si l'accès à la formation s'est bien développé dans les EBE, son financement reste encore complexe compte tenu de son manque de formalisation et de la multitude de guichets auxquels les EBE doivent faire appel. En effet, si les bénéficiaires ont accès à la formation via le financement de l'EBE ou la participation des opérateurs de compétences (OPCO), ils sont aussi inscrits à Pôle Emploi et peuvent en théorie prendre part aux formations délivrées par cet organisme. En pratique, il existe une ambiguïté sur le financement de la formation.

A Jouques, compte tenu de difficultés rencontrés avec les OPCO, l'EBE a fait appel à des financements privés (notamment le fonds de revitalisation SFR, le financement du permis de conduire dans le cadre du Plan Pauvreté, Eco Mobilier pour l'upcycling...). A Prémery, l'OPCO a pu être sollicité pour le financement de nouvelles formations mais les incertitudes quant à leur mise en place restent nombreuses. A Lille, les formations sont financées pour les deux tiers par l'OPCO (mobilisant lui-même une très importante subvention régionale pour cet appui à l'EBE), pour moins de 10 % par des subventions et du mécénat et pour le reste par l'EBE elle-même. En outre, ce territoire a pu bénéficier de formations effectuées par des bénévoles d'ATD Quart-Monde. La difficulté de financer les formations persiste néanmoins, ce qui conduit à donner un rôle, parfois mal vécu, de formateur « informel » à certains salariés. Certains salariés ont aussi manifesté des regrets vis-à-vis de la qualité de certaines formations suivies : « *On est 1 ou 2 en cuisine, pas 10 normalement [...] Je suis quelqu'un de solo [...] J'ai travaillé avec un chef, on avait des directives, on faisait ce qu'on nous disait* ».

A Atipic (Colombelles), la situation apparaît plus favorable : l'ambition en termes de formation est forte (plan de formation chiffré à 70 000€ en 2020) et l'EBE a pu bénéficier du Pacte régional d'investissement dans les compétences.

A Lille, la formation est financée différemment selon qu'elle s'adresse aux personnes encore sur liste d'attente d'embauche en EBE ou à celles effectivement salariées de la Fabrique de l'Emploi :

- Pour les premières, l'EBE a pu faire appel au dispositif POE (Préparation Opérationnelle à l'Emploi) de Pôle emploi ainsi qu'au dispositif régional SIEG-compétences Clés¹⁹.
- Pour les secondes, compte tenu du démarrage timide des activités de l'EBE, il était compliqué de financer la formation uniquement sur fonds propres de l'entreprise. Il a alors été possible de passer par le dispositif SECO (Soutien aux Emplois et aux COmpétences des entreprises) qui permet à la Région de soutenir le recrutement et la formation des entreprises locales. L'OPCO a aussi pu financer quelques formations, et l'EBE a également pu toucher une subvention de la MEL pour une formation sur les outils de communication dans le cadre d'un appel à projet métropolitain contre la fracture numérique.

In fine, si les efforts en matière de recherche et de mise en œuvre de formation professionnelle pour les salariés des EBE semblent s'être nettement accrus, ces derniers relèvent encore majoritairement de « bricolages institutionnels » dépendant du contexte local et des liens de l'EBE avec ses partenaires locaux. Ces tendances illustrent la logique plus largement à l'œuvre dans les EBE qui, à force de tâtonnement, trouvent progressivement des solutions pratiques à leurs difficultés de fonctionnement.

III.4.d) L'EBE comme organisation auto-apprenante, entre formalisation des processus de coordination et de contrôle et production de normes opérationnelles sur le contenu du travail et de la formation

Globalement, les EBE ont tâché de formaliser les règles de vie au travail et de poser un cadre mieux défini pour les processus de production ou de recrutement. A Jouques, la majorité des salariés note ainsi une amélioration de la qualité de vie et de l'ambiance dans la structure, avec de bonnes conditions de travail, une valorisation des tâches accomplies et un management bienveillant. La direction a d'ailleurs pleinement pris conscience du besoin d'accompagnement social des salariés : le directeur considère qu'il s'agit là d'une de ses fonctions, et a par suite rendu possible l'intervention mensuelle (avant Covid) d'une psychologue sociale bénévole. Il souligne néanmoins que cette notion d'accompagnement social est un impensé du projet qui aurait dû être concrétisé bien plus en amont. Pour ce qui est des activités, Elan Jouques est passée à une logique « à coût blanc » : pour lancer une activité, il faut d'abord prévoir les locaux, les équipements et les formations. Quant au rythme des embauches, celui-ci a été ralenti afin de le rendre plus facile à gérer par les équipes de l'EBE, plutôt qu'une poursuite « effrénée » de l'exhaustivité.

A Prémery, la direction a également pris conscience de la nécessité de tenir compte des problématiques sociales auxquelles peuvent être confrontés les salariés. En ce sens, elle a entrepris de clarifier plus encore le système de règles et de sanctions, ce qui a conduit à diminuer le sentiment d'injustice de certains salariés : « *Depuis que des décisions justes sont prises ça transparaît pour les salariés, il y a moins de doléances* » (*Responsable qualité*). Il subsiste toutefois un problème occasionnel de sous-investissement de certains (plutôt qu'une sous-occupation). La logique d'entreprise a elle aussi évolué de manière plus classique en visant la stabilisation et la structuration de l'EBE.

A Colombelles, les règles ont évolué avec un changement du rapport aux sanctions (et même un recours à un licenciement suite à un cas grave). La communication interne a été réorganisée, des instances consultatives ont été créées et des réunions régulières avec les salariés ont été instituées, ce qui a permis d'améliorer le climat social.

A Lille, l'EBE tend aussi vers cette direction avec la mise en place de pôles et de responsables de pôles pour mieux structurer et développer les activités. Le CSE a été installé avec tenue d'élections, information aux salariés et journées de formation auprès des salariés élus pour les aider dans l'exercice de leur mission. Sur ce territoire, c'est parfois même avant le recrutement que le contact avec l'EBE

¹⁹ Dispositif du Programme régional de formation qui vise les publics les plus en difficulté à travers trois types de programmes mobilisables selon les profils (Lecture-écriture, Langues étrangères Français Langue Etrangère, certification Cléa)

peut être bénéfique : la phase d'amorçage et la constitution des listes de mobilisation sont l'occasion pour les acteurs locaux porteurs du projet de renouer contact avec les personnes privées d'emploi et de faire le point sur leurs attentes vis-à-vis de l'EBE. Ainsi, avant même de parler de recrutement en EBE, un contact est initié dans le but d'orienter la personne vers ce qui pourrait lui convenir le mieux.

In fine, les EBE semblent faire montre d'un véritable effort de professionnalisation dans le management des ressources humaines, ce qui semble se traduire par une amélioration globale du bien-être au sein des collectifs de travail. Les EBE semblent ainsi s'être organisées pour mieux traiter les situations de conflit au travail et les résoudre plus efficacement, même si quelques problèmes résiduels subsistent. Cette tendance d'alignement progressif sur un modèle d'entreprise plus classique semble également se retrouver dans le domaine de la coordination et du développement des activités.

III.5) Le modèle économique des EBE montre des signes de consolidation progressive et résiste à la crise sanitaire

L'équilibre économique et financier des EBE reste précaire et le contexte sanitaire depuis mars 2020 a fortement pesé sur leurs perspectives de développement économique à moyen terme. Toutefois, les EBE semblent avoir fait un effort de structuration de leurs activités afin de favoriser la stabilisation de leur modèle, se rapprochant sur ce point également des stratégies mises en œuvre au sein de PME plus traditionnelles.

III.5.a) Pilotage et organisation du travail : la mise en place d'une division par pôles d'activité

Depuis 2018, il apparaît que les EBE ont structuré et démarqué plus nettement les activités, se distanciant ainsi d'un modèle initial de structure polyvalente plus en ligne avec les aspirations et les compétences des salariés. A Jouques, l'EBE a ainsi scindé ses activités en cinq pôles distincts et a créé cinq postes de coordinateurs.

A Prémery, l'organisation a elle aussi évolué avec la création d'une équipe de cadres recrutés en-dehors de l'EBE ainsi qu'une logique de différenciation des pôles d'activité. A leur tête ne se trouvent pas des chefs mais plutôt des référents. L'amélioration du fonctionnement des différents pôles en les structurant autour du rôle de l'animateur comme cadre intermédiaire semble être identifiée comme une des priorités de la direction.

A Colombelles, deux responsables de pôles ont été nommés et deux coordinatrices de pôles ont été recrutées en interne. De plus, l'ouverture en 2021 d'un nouvel établissement a (entre autres) pour objectif de regrouper les différents pôles dans des bâtiments distincts afin que les activités soient bien démarquées, avec le recrutement envisagé de responsables de pôles et de coordinateurs des futurs pôles de chaque nouvelle entité.

A Lille, l'EBE a aussi choisi de structurer son activité en pôles, gérés par des responsables de pôles. Ces personnes peuvent être issues d'une promotion interne ou de recrutements de salariés non conventionnés. Ces pôles sont au nombre de quatre :

- Un pôle « support » ;
- Un pôle « alimentation » (autour de l'alimentation, « bien-manger » dans lequel on retrouve la restauration, le maraichage, l'épicerie solidaire) ;
- Un pôle « ré-emploi » comprenant la ressourcerie, la recyclerie, la couture, le magasin solidaire ;
- Un pôle « service aux habitants, vie de quartier » comprenant les prestations de services aux habitants, aux entreprises et l'évènementiel (animation de quartier)

L'EBE se donne comme objectif le développement graduel de ces pôles. A terme sept responsables de pôles doivent être recrutés avec dans l'idée qu'un « *responsable de pôle, le bon calibrage, c'est qu'il encadre deux à trois équipes, pour un total de 30 salariés* ».

III.5.b) La non-concurrence : un concept difficile à appréhender et renégocié en continu avec les acteurs économiques locaux

Les EBE travaillent à respecter le principe de non-concurrence mais le flou qui subsiste autour de sa définition soulève tout de même des interrogations et des adaptations locales. A Jouques, l'EBE commence à étendre son rayonnement aux communes mitoyennes pour certaines activités (menuiserie, petits chantiers), « où le principe de non-concurrence ne s'applique plus ». Concrètement, ses services peuvent être vendus en dehors de sa commune, sans donner lieu à un examen préalable approfondi de la présence de concurrents éventuels. Le directeur de l'EBE déclare ainsi « *Le non-concurrentiel nous enferme dans une bulle compliquée.* »

La même position est retenue à Prémery, en ce qui concerne la ressourcerie de l'EBE : la gouvernance locale affirme que celle-ci n'entre pas en concurrence avec les Emmaüs situés à 45 min de la commune (mais une boutique du Secours Populaire située en centre-ville propose le même type d'objets dans la même gamme de prix). En revanche la ressourcerie a choisi de ne pas vendre de vêtements pour éviter une concurrence avec une structure déjà implantée sur le territoire. En outre, l'EBE 58 est en passe de signer une convention avec l'ACI afin que leurs activités respectives n'entrent pas en concurrence.

Dans la Fabrique de l'Emploi (Lille) il semble que le même positionnement soit adopté, puisque lors de la mise à disposition de salariés pour d'autres organisations, une sortie du champ « géographique » de l'expérimentation est possible. Sur son territoire, l'EBE souligne d'ailleurs qu'il est très difficile de créer des activités sans concurrencer l'existant. Il existe toutefois une volonté forte de travailler en partenariat avec les acteurs exerçant déjà la même activité que celle de l'EBE et un objectif de concertation aussi assidu que possible : « *On essaie de repérer les potentiels acteurs du sujet et plutôt que de se dire : on va leur faire de la concurrence, on les contacte, on leur explique qui on est et on voit comment on peut collaborer, avec quand même aussi cette idée que si eux maîtrisent leur sujet bah, c'est peut-être plus intéressant qu'on bosse ensemble plutôt que de le bosser en parallèle au risque de ne pas avoir suffisamment de temps pour bien le faire* » (Acteur 3, EBE).

La détermination du caractère non concurrentiel des activités des EBE semble donc de plus en plus négocié directement par ces dernières au cas par cas avec ses partenaires locaux. La mise en place de ces arrangements va de pair avec l'affaiblissement du rôle des CLE pointé plus haut en matière de concertation des acteurs locaux et de pilotage autour des activités des EBE. Pourtant, le caractère non concurrentiel des activités reste au cœur du modèle économique des EBE : il garantit non seulement la légitimité de l'expérimentation auprès des acteurs économiques locaux, mais assure également que les emplois créés au sein des EBE soient réellement supplémentaires par rapport à un tissu économique local préexistant.

III.5.c) Des perspectives d'équilibre financier à moyen terme mises en place mais qui restent en partie pénalisées par le manque de capitaux et de locaux

Les EBE tentent de parvenir à un équilibre financier à moyen terme mais la tenue de celui-ci reste délicate. A Jouques par exemple, le contexte local a parfois pu jouer en défaveur de l'EBE, avec en particulier une moindre implication de la métropole d'Aix-Marseille-Provence. Le conseil départemental et le conseil régional ne sont pas non plus particulièrement investis dans l'expérimentation et la Région n'a pas attribué de budget, y compris sur le volet formation. La mairie a toutefois fortement soutenu le projet en fournissant par exemple de nouveaux locaux. *In fine*, la direction de l'EBE espère parvenir à l'équilibre financier décliné en trois dimensions : le développement du chiffre d'affaires, un rythme raisonné et adapté des embauches et la recherche de financements publics et privés, perçus comme complémentaires.

A Prémery, l'EBE tente de développer ses activités pour améliorer sa situation financière : optimisation commerciale en cours de réflexion, distribution en e-commerce, meilleure exploitation de la transformation des objets récupérés. Toutefois le développement de ces activités est limité car la faiblesse de la demande locale pèse de manière structurelle sur les perspectives de rentabilité. Pour ce qui est des locaux, l'implantation dans une boutique propre ou la création d'un espace spécifique dans

les locaux actuels est à l'étude. En effet, un ancien hangar municipal mal isolé et mal chauffé, excentré du centre-ville, au milieu de la zone industrielle de Prémery majoritairement en friche est actuellement utilisé pour la ressourcerie.

Dans le contexte de structuration de son fonctionnement et de ses activités (notamment avec une vacance de poste de directeur de près de 6 mois et le déménagement des locaux de l'entreprise), Atipic a connu une baisse de son chiffre d'affaires en 2019, qui devrait se poursuivre en 2020 selon les prévisions de la direction, notamment du fait de la crise sanitaire qui a entraîné une interruption de la grande majorité de ses activités. Toutefois, la situation financière de l'EBE de Colombelles en 2019-2020 reste stable, non sans afficher une certaine variabilité selon les pôles d'activités, avec par exemple la croissance de l'activité des pôles travaux et recyclage, une stabilité du pôle transport, et une croissance du pôle maraichage qui reste en deçà des objectifs de l'EBE.

Dans ce contexte de stabilisation progressive mais encore fragile du modèle économique des EBE, les sources de financement extérieures, complémentaires aux apports financiers de l'Etat, ne sont pas toujours évidentes à mobiliser pour le développement de l'ingénierie de projet économique. Ainsi, l'EBE de Lille tend de plus en plus à se rapprocher d'acteurs privés pour équilibrer le modèle économique. Cela est en partie dû à la diminution du soutien des municipalités : il semble qu'il y ait une faible reconnaissance du travail d'animation par l'EBE et les acteurs locaux du projet, ce qui se traduit par une difficulté à faire financer leur activité par les politiques de la ville.

III.5.d) Crise sanitaire : mobilisation des salariés et redéploiement des activités

Les perspectives de stabilisation et de développement des EBE ont naturellement été fortement bouleversées par le contexte sanitaire de la Covid19 et ses conséquences sur l'activité économique. Toutefois, les EBE semblent avoir fait preuve de résilience en redéployant leurs activités en lien avec ce nouveau contexte tout en maintenant mobilisé le collectif de travail.

Suite à la crise sanitaire, les études monographiques montrent que les EBE enquêtées accusent le coup financièrement et connaissent une diminution de leur chiffre d'affaires. Toutefois, durant le confinement du printemps 2020, la plupart des salariés se sont mobilisés pour s'investir dans des activités socialement utiles à leur territoire, qui ont constitué une réponse urgente à de forts besoins sur le territoire, que ce soit en matière d'équipement en dispositifs sanitaires de base (masques notamment) ou en termes de prise en charge des personnes les plus fragiles.

A Elan Jouques, si certaines activités ont dû être totalement arrêtées (location de toilettes sèches par exemple), d'autres chantiers locaux ont pu être investis par les salariés (ramassage des déchets verts suite à la fermeture de la déchetterie par exemple) et d'autres activités ont été déployées (livraison de repas aux personnes fragiles et communication sur les bonnes pratiques sanitaires auprès des habitants de la commune entre autres).

A Prémery, les activités ont été totalement arrêtées les deux premières semaines du confinement, mais par la suite, le personnel de l'EBE a pu également proposer un service de livraison de courses mais aussi du jardinage et de l'entretien de bois. Surtout, proposer ces activités durant le confinement a permis de changer de manière positive le regard que portaient les élus locaux sur l'EBE.

A Colombelles, la crise a mis l'EBE à l'arrêt à bien des égards, *via* l'interruption de l'activité de la majorité des pôles mais aussi la perturbation de modules de formation. Le pôle travaux a toutefois pu continuer ses activités (construction d'une serre et d'une mezzanine au siège pour l'EBE) tandis que les autres salariés ont pu se lancer dans de la fabrication de masques, la confection et livraison de paniers repas mais aussi la mise en place d'un service d'appels à domicile des personnes âgées. Cela a à la fois répondu aux besoins de l'EBE elle-même (aménagement des locaux) mais aussi plus largement du territoire et a favorisé la reconnaissance d'Atipic par la population.

A Lille, la majeure partie des activités a également été stoppée le 16 mars 2020. Si certains projets ont dû être interrompus (par exemple la mise à disposition des compétences de salariés à des agriculteurs locaux), la crise sanitaire a surtout contribué au ralentissement des dynamiques locales de l'expérimentation en affaiblissant la synergie des acteurs locaux et institutionnels. Toutefois, les salariés de la Fabrique de l'Emploi se sont eux aussi mobilisés en lançant de nouvelles activités (gestion d'un dépôt de pains, livraison de repas, confection de masques), ce qui a contribué à légitimer l'EBE via la création de nouveaux partenariats et les prestations de services utiles.

IV] Conclusion et points d'attention

Au terme de cette phase d'évaluation, plusieurs conclusions peuvent être établies :

- **Les structures créées ont vraisemblablement contribué à améliorer la trajectoire en emploi, et plus largement le bien être, des bénéficiaires de l'expérimentation** (santé, insertion sociale, confiance en soi, etc.). Le rôle joué par le CDI dans cette dynamique d'amélioration est probablement majeur dans l'horizon lointain et le sentiment de sécurité professionnelle et financière qu'il confère. Dans une logique d'efficience des dispositifs publics, cet effet positif sur l'emploi doit encore être comparé avec celui induit par d'autres dispositifs d'insertion professionnelle (contrats aidés, insertion par l'activité économique notamment) ;
- **La notion de privation durable d'emploi permet une grande souplesse dans les embauches** et peut ainsi permettre de tenir compte des aspects protéiformes de la précarité professionnelle. Dans cette perspective, une standardisation des pratiques d'embauche impliquant les comités locaux d'emploi reste à trouver pour permettre une transparence des modalités de recrutement et une réelle équité sur l'ensemble du territoire.
- **Les objectifs fixés aux structures (donner du travail à toutes les personnes privées d'emploi, non concurrence, impératif de dégager des résultats financiers) peuvent apparaître en contradiction entre eux** et induire des tensions fortes au sein des structures, ce qui a contraint certaines EBE à des ajustements. Si certaines évolutions par rapport au modèle initial semblent les bienvenues (notamment en matière de professionnalisation des équipes encadrantes et de structuration de management), d'autres peuvent susciter des interrogations et appellent à une attention soutenue (malgré une politique d'embauche plus ciblée il subsiste quelques recrutements dont l'éloignement à l'emploi pose question ; le critère de non-concurrence des activités semble soumis à une interprétation variable).
- **Les externalités territoriales existent peut-être à un niveau très fin, mais apparaissent à ce stade trop limitées pour avoir un effet réellement significatif.** Si l'insertion institutionnelle au niveau local joue un rôle primordial pour le développement et la bonne insertion dans le maillage économique local, les dernières évolutions soulignent la nature parfois fluctuante de cette implication institutionnelle. Dès lors, un engagement financier des collectivités territoriales doit permettre d'assurer une implication de ces acteurs sur la durée. Par ailleurs, si les effets territoriaux ne semblent pas se matérialiser à ce stade, des effets en termes de concurrence peuvent exister, voire s'amplifier en cas de forte extension de l'expérimentation. Des travaux d'évaluation supplémentaires sur ce point pourraient être entrepris ultérieurement et les gardes fous à établir dans les territoires pourraient être renforcés.
- **Au final, si l'évaluation menée a permis de faire apparaître des résultats tangibles, celle-ci n'a pu aborder tous les aspects couverts par cette expérimentation complexe :** en particulier, les enjeux en termes d'aménagement du territoire et d'impact sur le tissu économique local restent des questions d'évaluation à instruire pour la suite. Cela pourrait justifier un élargissement du champ d'action de l'évaluation au-delà de l'axe central conféré jusqu'à présent sur le retour à l'emploi.