

BILAN THÉMATIQUE DE L'EXPÉRIMENTATION  
TERRITOIRES ZÉRO CHÔMEUR DE LONGUE DURÉE

---

MATURITÉ COOPÉRATIVE DU TERRITOIRE  
ZÉRO CHÔMEUR DE LONGUE DURÉE  
D'ECHIROLLES OUEST

---

Rapport réalisé par le Labo de l'ESS

Décembre 2025

---

# SOMMAIRE

GLOSSAIRE.....	2
LE LABO DE L'ESS.....	4
CONTEXTE DE L'ÉTUDE.....	4
INTRODUCTION.....	5
Analyser la maturité coopérative des territoires zéro chômeur de longue durée: enjeux et spécificités.....	5
Un cadre analytique: le référentiel de la maturité coopérative des territoires zéro chômeur de longue durée.....	6
Approche et méthodologie d'étude.....	7
LA COOPÉRATION AU SEIN DU TERRITOIRE ZÉRO CHÔMEUR DE LONGUE DURÉE D'ECHIROLLES OUEST .....	9
Maillage d'acteur·rice·s : une diversité de parties prenantes aux relations denses, s'articulant autour de trois principaux « nœuds ».....	9
Construction collective de l'action.....	15
Responsabilité partagée .....	18
Patrimoine immatériel commun.....	23
CONCLUSION ET PERSPECTIVES .....	24
Annexe 1 : liste des structures ayant répondu au questionnaire.....	25
Annexe 2 : liste des entretiens réalisés.....	25
Annexe 3 : liste des participant·e·s à l'atelier .....	25

# GLOSSAIRE

**Comité local pour l'emploi (CLE)** : le comité local pour l'emploi réunit les acteur·rice·s volontaires afin de piloter l'expérimentation dans les territoires. Il est présidé par l'élu·e local·e référent·e. « Le CLE est responsable : du maintien et de l'animation du consensus, de l'atteinte de l'exhaustivité, de veiller au caractère supplémentaire des emplois créés par les entreprises à but d'emploi et de l'évaluation du projet »<sup>1</sup>.

**Coopération territoriale** : associations de personnes physiques et morales visant à créer et développer un projet commun sur le territoire<sup>2</sup>.

**Entreprise à but d'emploi (EBE)** : une entreprise à but d'emploi est, selon la loi, une entreprise de l'ESS, conventionnée. L'EBE a pour fonction de créer des emplois supplémentaires adaptés aux personnes durablement privées d'emploi habitant sur le territoire d'expérimentation, par le développement d'activités utiles, validées en CLE et non-concurrentielles avec les acteur·rice·s économiques existant·e·s.

**Entreprise adaptée (EA)** : les entreprises adaptées ont été créées en 2005. Elles « permettent à des personnes en situation de handicap d'accéder à l'emploi dans des conditions adaptées à leurs capacités. Elles les accompagnent dans leur projet professionnel et peuvent être une passerelle vers d'autres employeurs privés et publics. »<sup>3</sup>

**Emploi supplémentaire** : « Un emploi supplémentaire est un emploi produit par une entreprise à but d'emploi (EBE). Il est dit supplémentaire car il ne doit pas concurrencer les emplois, publics ou privés, existants sur le territoire. Ces emplois s'appuient sur 2 types d'activité : une activité nouvelle quand les biens ou services produits sont inexistant sur le territoire ; une activité complémentaire lorsqu'elle vient compléter l'offre de service ou la production de biens existants sur le territoire. »<sup>4</sup>

**Etablissement et service d'aide par le travail (ESAT)** : « structure médico-sociale qui permet à une personne en situation de handicap de travailler dans un cadre adapté, lorsque ses capacités ne lui permettent pas d'exercer une activité professionnelle en milieu ordinaire ou en entreprise adaptée ».<sup>5</sup>

**Exhaustivité** : le principe d'exhaustivité est un des principes fondamentaux de l'expérimentation territoire zéro chômeur de longue durée. Il se définit comme « la capacité du territoire à proposer un emploi à toute personne privée durablement d'emploi, c'est-à-dire volontaire et habitante du territoire, dans un délai raisonnable et selon des règles transparentes »<sup>6</sup>. C'est le comité local pour l'emploi (CLE) qui est responsable de mobiliser et organiser les moyens pour atteindre l'exhaustivité sur le territoire.

**Fabrique du consensus** : la fabrique du consensus est « l'animation de l'expérimentation territoire zéro chômeur de longue durée mise en place sur un territoire pour réunir ses différentes parties prenantes autour de l'objectif du droit à l'emploi. La fabrique informe tous les acteurs locaux, recherche le portage par les élus et vise à obtenir leur engagement dans le projet. La fabrique du consensus aboutit à la création d'un comité local pour l'emploi (CLE), acte fondateur du projet »<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Qu'est-ce que le comité local pour l'emploi (CLE) : <https://www.tzcld.fr/faq/question/comite-local-pour-lemploi-cle/>

<sup>2</sup> Le Labo de l'ESS. (2023). Vers une société de la coopération. URL : <https://www.lelabo-ess.org/accompagne-financer-coop%C3%A9rations-territoriales-au-service-de-la-transition-%C3%A9cologique-juste>

<sup>3</sup> Voir le site de l'Union Nationale des Entreprises Adaptées : <https://www.unea.fr/quest-ce-qu'une-entreprise-adaptee>

<sup>4</sup> Voir « qu'est-ce que l'emploi supplémentaire ? » sur le site de l'association TZCLD : <https://www.tzcld.fr/faq/question/emploi-supplementaire/>

<sup>5</sup> Pour en savoir plus sur les Esat : <https://www.service-public.gouv.fr/particuliers/vosdroits/F1654#:~:text=Un%20%C3%89tat%20est%20une%20structure.ordinaire%20ou%20en%20entreprise%20adapt%C3%A9e>

<sup>6</sup> Voir « qu'est-ce que l'exhaustivité ? » sur le site de l'association TZCLD : <https://www.tzcld.fr/faq/question/exhaustivite/>

<sup>7</sup> Voir : « qu'est-ce que la fabrique du consensus » : <https://www.tzcld.fr/faq/question/la-fabrique-du-consensus/>

**Fonds d'expérimentation contre le chômage de longue durée**: le Fonds d'expérimentation a été créé par la loi du 29 février 2016. Constitué en association, ses missions sont les suivantes :

- proposer la liste des territoires retenus pour mener l'expérimentation et suivre la mise en œuvre du programme d'actions du comité local sur chaque territoire,
- financer une fraction de la rémunération des personnes embauchées dans les entreprises conventionnées,
- signer les conventions avec l'Etat, les collectivités territoriales, les établissements publics ou privés et les entreprises assurant la mise en œuvre de l'expérimentation sur ces territoires,
- apporter aux territoires l'appui et l'accompagnement nécessaires,
- dresser le bilan de l'expérimentation<sup>8</sup>.

**Groupe économique solidaire (GES)**: « groupement d'entreprises solidaires liées par un projet collectif de contribution à la création d'activités économiques » sur un territoire donné<sup>9</sup>. Dans le présent rapport, le GES Ulisse est composé de quatre structures de l'insertion par l'activité économique : un atelier et chantier d'insertion (ACI), une association intermédiaire (AI), une entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI), et une entreprise d'insertion (EI). L'entreprise à but d'emploi (EBE) Soleeo a intégré le GES Ulisse en 2024, et devient « Ulisse Soleeo ».

**Personnes privées durablement d'emploi (PPDE)**: dans le cadre de l'expérimentation territoire zéro chômeur de longue durée, la notion de personne privée durablement d'emploi renvoie à une personne sans emploi depuis plus d'un an et domiciliée depuis au moins six mois dans l'un des territoires habilités. Ces personnes sont éligibles quel que soit leur niveau de qualification, leur âge, leur sexe, l'existence ou non d'une situation de handicap. Elles doivent être volontaires pour travailler dans le cadre de cette expérimentation<sup>10</sup>.

**Structures d'insertion par l'activité économique (SIAE)**: les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) sont des structures spécialisées, comme les ateliers et chantiers d'insertion (ACI), les associations intermédiaires (AI), les entreprises d'insertion (EI) ou les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI). Elles ont pour objectif de permettre aux personnes les plus éloignées de l'emploi, en raison de difficultés sociales et professionnelles particulières (âge, état de santé, précarité), de bénéficier d'un accompagnement renforcé qui doit faciliter leur insertion professionnelle<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Pour en savoir plus sur le Fonds d'expérimentation contre le chômage de longue durée : <https://etcld.fr/>

<sup>9</sup> Définition donnée par le Coorace : [http://www.coorace.org/sites/www.coorace.org/files/plaquette\\_ges.pdf](http://www.coorace.org/sites/www.coorace.org/files/plaquette_ges.pdf)

<sup>10</sup> Définition donnée par l'association territoire zéro chômeur de longue durée (TZCLD) : <https://www.tzcld.fr/faqs/question/qui-est-eligible-a-l-expérimentation-tzcl/>

<sup>11</sup> Pour en savoir plus :

[https://www.monparcourshandicap.gouv.fr/glossaire/siae#:~:text=Les%20structures%20de%20l'insertion,d'insertion%20\(ETTI\)](https://www.monparcourshandicap.gouv.fr/glossaire/siae#:~:text=Les%20structures%20de%20l'insertion,d'insertion%20(ETTI))

## LE LABO DE L'ESS

Le Labo de l'ESS est le think tank de l'économie sociale et solidaire (ESS) en France.

Par l'observation et l'analyse d'initiatives inspirantes dans les territoires et son approche ouverte de co-construction, il a pour mission de documenter et d'impulser des dynamiques collectives, et de montrer la capacité transformatrice de l'ESS auprès de celles et ceux qui veulent agir pour une transition écologique juste, face aux grands défis démocratiques, sociaux et environnementaux de notre temps.

Depuis sa création en 2010, ses travaux ont porté sur une quinzaine de thématiques sectorielles ou transversales ayant donné lieu à diverses publications écrites (études, notes, décryptages, etc.) contenus audio et vidéo et évènements, à destination des acteur·rice·s et des décideur·euse·s public·que·s privé·e·s.

Le Labo de l'ESS a développé une connaissance fine des coopérations territoriales, dans leur diversité, à travers différents travaux parmi lesquels :

- L'étude [Dynamiques collectives de transitions dans les territoires](#) (2020) ;
- L'étude-action [Accompagner et financer les coopérations territoriales au service de la transition écologique juste](#) (2024) et sa [démarche expérimentale et collective des chantiers coopératifs](#) ;
- Ses différentes études des 10 dernières années portant sur [les pôles territoriaux de coopération économique](#) (PTCE).

Pour en savoir plus, consultez [le site internet](#) du Labo de l'ESS.

## CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Dans le cadre du Bilan de l'expérimentation territoire zéro chômeur de longue durée, le Fonds d'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée (ETCLD) a proposé au Labo de l'ESS d'analyser la maturité coopérative des territoires zéro chômeur de longue durée. Ce travail a été mené entre mars 2024 et février 2025 puis publié en avril 2025<sup>12</sup>. Il s'est appuyé sur l'analyse de huit territoires zéro chômeur de longue durée habilités, sélectionnés en accord avec le Fonds ETCLD, dont le territoire d'Echirolles Ouest, porté par Grenoble Alpes Métropole.

À la suite de ce bilan, cette collectivité a sollicité le Labo de l'ESS afin de poursuivre le travail par une analyse approfondie de la maturité coopérative du territoire zéro chômeur de longue durée d'Echirolles Ouest. Les enseignements de cette nouvelle étape sont renseignés dans le présent rapport.

Le Labo de l'ESS remercie chaleureusement les élue·s et équipes de Grenoble Alpes Métropole, en particulier Loëva Labye, cheffe de projet Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée, pour leur confiance ainsi que toutes les personnes ayant contribué à la réalisation de ce travail.

<sup>12</sup> Retrouvez le bilan thématique sur le site du Labo de l'ESS: <https://www.lelabo-ess.org/la-maturite-cooperative-des-territoires-zero-chomeur-de-longue-duree> et sur le site du Fonds d'expérimentation contre le chômage de longue durée: <https://bilan.etcld.fr/documents/bilan-maturite-cooperative>

# INTRODUCTION

## Analyser la maturité coopérative des territoires zéro chômeur de longue durée : enjeux et spécificités

Développer sa maturité coopérative est un enjeu commun à toute forme de coopération territoriale. La coopération est un processus itératif au sein duquel des parties prenantes s'enrichissent mutuellement et transforment réciproquement leurs pratiques dans le cadre de relations elles-mêmes évolutives. Coopérer n'est dès lors pas une compétence (ni parfois une appétence) innée : les aptitudes à coopérer constituent ce qu'on appelle la maturité coopérative, que l'Institut des territoires coopératifs (InstTerCoop) définit comme « *la capacité individuelle, collective et territoriale à développer les aptitudes coopératives durables et inconditionnelles (qui ne dépendent ni du contexte, ni de la situation, ni des personnes)*<sup>13</sup> ».

Ainsi, la capacité à coopérer se joue à différentes échelles : individuelle (ce sont toujours des personnes qui coopèrent, au-delà des fonctions et institutions dans lesquelles elles évoluent), collective (intra et inter-organisationnelle) et territoriales. La coopération s'apprend, se pratique : elle suppose de développer des compétences pouvant être mobilisées dans différents contextes et auprès de différentes personnes. Enfin, le processus d'apprentissage (de maturation), n'est pas linéaire : la maturité coopérative se développe, mais n'est jamais acquise.

Les territoires zéro chômeur de longue durée présentent des spécificités ayant des implications pour les coopérations territoriales qu'ils constituent :

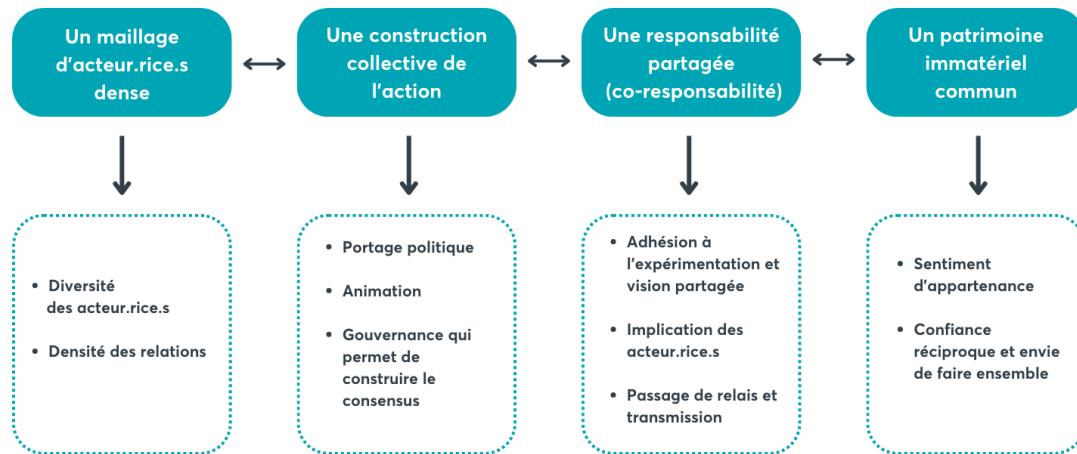
- Ils sont portés par une collectivité ou un établissement public de coopération intercommunale (EPCI), avec un·e élu·e et un·e chef·fe de projet identifié·e·s. Ainsi, l'expérimentation s'ancre dans une politique publique et une volonté politique.
- C'est une instance collective, le comité local pour l'emploi (CLE), qui pilote le projet sur le territoire, présidé par l'élu·e. Ce CLE doit être effectif au moment de la candidature du territoire et sa composition est *a minima* précisée dans un cahier des charges. Ainsi, l'expérimentation est conçue comme un véritable cadre de gouvernance territoriale de lutte contre le chômage et au-delà du dispositif d'insertion par l'emploi.
- L'expérimentation se développe au sein d'un périmètre précis, choisi (et justifié) par la collectivité qui s'engage sur ce territoire à informer l'ensemble des personnes potentiellement concernées et à accompagner tou-te-s les volontaires vers l'accès à l'emploi. Cela implique de développer une nouvelle coopération territoriale au sein de frontières définies, avec des acteur·rice·s présent·e·s sur celui-ci mais qui peuvent aussi agir à l'intérieur et en dehors de ces frontières.
- Le projet doit mobiliser les acteur·rice·s concerné·e·s par le droit à l'emploi : une liste est présente dans le cahier des charges (voir supra). La constitution d'un territoire zéro chômeur de longue durée dépend donc de la capacité à constituer un collectif relativement large, à partir d'une typologie d'acteur·rice·s identifié·e·s *a priori* (mais de façon non exclusive).
- Une importance particulière est donnée à la place et la mobilisation des personnes privées durablement d'emploi (PPDE) dans le projet. Cela passe par une stratégie de ciblage et de communication mise en place par le territoire pour informer les PPDE de l'existence du projet et par la mise en œuvre d'une stratégie concertée de mobilisation de ces personnes. Elles ne sont donc pas uniquement bénéficiaires de la coopération mais en constituent des parties prenantes importantes. Pour informer et atteindre les personnes concernées, le territoire doit s'appuyer sur les acteur·rice·s locaux·ales de l'emploi, de même que pour leur stratégie de mobilisation.

<sup>13</sup> Cette définition est issue du corpus méthodologique développé par l'Institut des Territoires Coopératifs sur la maturité coopérative, publié sous licence CC BY-SA 4.0. Pour en savoir plus : <https://insttercoop.fr/portfolio-item/maturite-cooperativa-definition/>

- Il est attendu du territoire la mise en place effective d'une stratégie d'exhaustivité partenariale<sup>14</sup> et de prévoir la création d'emplois supplémentaires<sup>15</sup> pour répondre aux besoins du territoire. Cette stratégie d'exhaustivité ancre la coopération dans un objectif ambitieux qui implique de régulièrement intégrer de nouvelles personnes dans la dynamique collective, au-delà du groupe initial avec lequel l'expérimentation s'est construite.
- Le territoire doit avoir identifié les activités et les premières unités d'EBE: la coopération territoriale est tout de suite projetée dans des activités dont le cadre est contraint (elles doivent répondre aux besoins du territoire et être non concurrentes).

## Un cadre analytique : le référentiel de la maturité coopérative des territoires zéro chômeur de longue durée

Dans le cadre du bilan réalisé début 2025 (voir « Contexte de l'étude » ci-dessus), le Labo de l'ESS a proposé un référentiel de la maturité coopérative des territoires zéro chômeur de longue durée dont voici la représentation graphique :



Ce référentiel comprend quatre principes majeurs qui permettent de rendre compte de la maturité coopérative des territoires zéro chômeur de longue durée :

### 1. Un maillage d'acteur·rice·s dense

Dans quelle mesure l'expérimentation parvient-elle à agréger et à mettre en coopération les acteur·rice·s pertinent·e·s pour la réussite de son projet ?

### 2. Une construction collective de l'action

Dans quelle mesure l'expérimentation est-elle co-construite et co-portée ? Comment la gouvernance des territoires zéro chômeur de longue durée favorise-t-elle cette co-construction ?

### 3. Une responsabilité partagée

Dans quelle mesure et de quelle manière les parties prenantes de l'expérimentation se mobilisent-elles et s'impliquent-elles ?

### 4. Un patrimoine immatériel commun

<sup>14</sup> La stratégie d'exhaustivité partenariale renvoie au développement d'une stratégie de coopération avec les acteur·rice·s du territoire afin de créer le droit à l'emploi sur le territoire. Au moment de sa candidature à l'expérimentation, le territoire doit avoir présenté sa stratégie d'exhaustivité partenariale. Pour en savoir plus, voir le cahier des charges de l'expérimentation : <https://etcld.fr/wp-content/uploads/2021/06/cdc-deuxieme-phase-expérimentation-terrtoires-zero-chomeur-longue-duree-3.pdf>

<sup>15</sup> Voir la définition d'emploi supplémentaire dans le glossaire.

Dans quelle mesure le faire ensemble poussé par l'expérimentation s'appuie-t-il et contribue-t-il à forger un patrimoine immatériel commun sur le territoire ?

La mobilisation de cette grille d'analyse suppose deux points d'attention :

- Les quatre principes énoncés et leurs composantes ne constituent pas des blocs hermétiques. Ces dimensions interagissent entre elles.
- Les coopérations s'inscrivent dans un processus d'évolution en constante mutation. Il peut y avoir des avancées et des reculs, tant du fait d'évolutions internes à la dynamique qu'à des dynamiques externes (du territoire et au-delà).

## Approche et méthodologie d'étude

---

Le Labo de l'ESS ne conçoit pas son intervention comme une évaluation externe de la dynamique territoriale, mais comme une démarche visant à faciliter l'expression par les parties prenantes de la façon dont elles-mêmes vivent leur pratique de coopération afin de les analyser et d'en rendre compte dans un cadre structuré. Ainsi, le présent rapport se base-t-il sur l'analyse des paroles exprimées afin de révéler les enjeux et difficultés rencontrés dans la mise en œuvre concrète de la coopération, de même que les dispositifs et espaces permettant cette construction collective du projet.

Pour nourrir cette analyse, le Labo de l'ESS s'est appuyé sur les éléments suivants :

- 11 réponses à un questionnaire diffusé auprès de différent-e-s acteur·rice·s du territoire d'Echirolles Ouest (voir liste en annexe 1). Ce questionnaire a permis de collecter des éléments sur la place des acteur·rice·s dans l'expérimentation, sur l'animation de l'expérimentation, sur la gestion des dissensus et sur la complémentarité (avérée ou non) des missions des acteur·rice·s.
- 5 entretiens réalisés (voir liste en annexe 2).
- Un atelier collectif, espace de discussion où les participant·e·s (voir liste en annexe 3) ont pu s'exprimer sur leur place dans la dynamique de coopération de l'expérimentation, échanger sur le collectif et les enjeux présents et à venir pouvant affecter la dynamique de coopération.

L'analyse proposée ci-dessous est une photographie à un moment donné de ce processus, observation d'une histoire en cours. Nous montrerons dans notre analyse la dimension dynamique, autant que possible. Par ailleurs, les paroles exprimées ne sauraient être rendues exhaustives et représentatives de l'ensemble des parties prenantes affiliées à l'expérimentation.

Enfin, la posture adoptée n'est pas celle d'une évaluation : l'objectif de ce travail n'était pas d'établir un niveau de maturité coopérative du territoire, dans une perspective normative, mais de révéler les ressorts, freins et perspectives exprimés localement vis-à-vis de la dynamique de coopération.

## Le territoire zéro chômeur de longue durée d'Echirolles Ouest - En bref

Le territoire zéro chômeur de longue durée d'Echirolles Ouest est porté par Grenoble Alpes Métropole. C'est la Ville d'Echirolles, commune volontaire membre de la métropole, qui a été choisie comme territoire d'expérimentation.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2022, la commune comptait 36 708 habitant·e·s, représentant ainsi l'une des deux principales villes de la banlieue Sud de Grenoble. Un tiers de son territoire est composé de quartiers prioritaires politiques de la ville (QPV) dont proviennent la moitié des personnes volontaires participant à l'expérimentation. Le territoire d'expérimentation Echirolles Ouest est donc un territoire de type urbain qui s'étend sur 2 km<sup>2</sup>. En 2019, sa population était estimée à 8 800 habitant·e·s.

Le territoire a été habilité le 1<sup>er</sup> février 2022 et le conventionnement de l'EBC Soleeo a été conclu en mai de la même année. En 2023, L'EBC traverse une crise interne importante, notamment en lien avec des difficultés de gouvernance. Pendant cette période, un directeur de transition a été embauché avec le soutien de la métropole. Les acteur·rice·s de l'expérimentations se sont alors mobilisé·e·s pour trouver une issue à cette crise, qui s'est soldée par l'intégration de l'EBC au sein du GES Ulisse mi-2024. Le processus d'intégration a été réalisé avec l'appui technique du Coorace et l'appui financier de la métropole. L'EBC adopte alors la dénomination Ulisse-Soleeo.

### Quelques chiffres clés :

- 137 volontaires depuis que le territoire est engagé dans le projet ;
- 51 salarié·e·s en poste au sein de l'EBC Ulisse Soleeo au 31 décembre 2025 ;
- 91 personnes sorties de la privation durable d'emploi (nombre d'embauches cumulées en EBC et hors EBC depuis que le territoire est engagé dans le projet).

# LA COOPÉRATION AU SEIN DU TERRITOIRE ZÉRO CHÔMEUR DE LONGUE DURÉE D'ECHIROLLES OUEST

Cette partie du rapport présente les enseignements tirés de notre étude en reprenant la trame dessinée par les quatre piliers du référentiel présenté en introduction.

## Maillage d'acteur·rice·s : une diversité de parties prenantes aux relations denses, s'articulant autour de trois principaux « nœuds »

### Diversité des parties-prenantes

La densité du maillage d'acteur·rice·s s'analyse à la fois à l'aune de la **diversité des acteur·rice·s** concerné·e·s par l'expérimentation, mais aussi de la **densité des relations** entretenues entre ces acteur·rice·s.

L'expérimentation locale d'Echirolles Ouest est marquée par un important maillage territorial composé d'une diversité d'acteur·rice·s, parmi lesquel·le·s :

Catégorie d'acteur·rice·s	Participation à l'expérimentation sur le territoire
Les acteur·rice·s des politiques publiques de l'emploi	<p>Grenoble Alpes Métropole, au-delà du portage politique de l'expérimentation et de son soutien financier, est pleinement mobilisée au titre de ses compétences en matière d'emploi et d'insertion :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- La Maison de l'Emploi Grand Sud de la Métropole assure le portage des postes de référent·e·s PLIE, impliquée·e·s dans l'expérimentation ;</li><li>- Un poste de conseillère PLIE, créé en août 2024, est spécifiquement dédié à l'expérimentation territoire zéro chômage de longue durée d'Echirolles Ouest, avec pour mission la mobilisation et l'accompagnement des volontaires éligibles sur le territoire ;</li><li>- La Métropole est également mobilisée à travers le dispositif « 1% insertion » et la « Cité de l'emploi<sup>16</sup> », qui organisent notamment des « Permanences Emploi Mobile » sur le QPV du territoire.</li></ul> <p>Le Département de l'Isère participe au travers de son conseiller insertion par l'activité économique.</p> <p>Le Service Local de Solidarité d'Echirolles est également mobilisé, à travers les assistantes sociales de proximité du Département.</p> <p>La Direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS) participe activement au comité local pour l'emploi et au sein de la commission supplémentarité (voir « Construction collective de l'action » p18).</p> <p>France Travail et son agence d'Echirolles a aussi activement participé à la construction de l'expérimentation et continue aujourd'hui son implication, avec la participation de sa directrice au comité local pour</p>

<sup>16</sup> Le dispositif « 1% insertion » et la Cité de l'Emploi sont portés par la métropole et permettent de monter des projets d'insertion pour les personnes éloignées de l'emploi. La Cité de l'emploi se déploie sur 11 quartiers politiques de la ville (QPV) de la métropole dont un des QPV est compris dans le périmètre d'expérimentation d'Echirolles Ouest. Cela permet d'orienter des volontaires de l'expérimentation vers ces dispositifs. Les Permanences Emploi Mobile sont portées par la cité de l'emploi. Pour en savoir plus : <https://emploi.grenoblealpesmetropole.fr/63-dispositif-1-insertion-et-cite-emploi.htm>

	<p>l'emploi et la participation de deux conseillères référentes aux réunions de la Coordination Emploi.</p> <p>La mission locale a également joué un rôle central dans la phase de lancement de l'expérimentation, en contribuant activement aux groupes de travail dédiés à la construction et à la mise en œuvre du projet.</p>
Les acteur·rice·s de la politique de la ville	<p>Dans la ville d'Echirolles, l'expérimentation prend place au cœur d'Echirolles Ouest qui comprend un quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV). La ville d'Echirolles développe sa politique publique en matière de politique de la ville y compris au sein du territoire zéro chômeur institué à Echirolles Ouest.</p> <p>Grenoble Alpes Métropole apporte également un soutien financier, aux côtés de l'Etat, dans le cadre du contrat de ville, pour le financement de certaines activités de l'EBE, notamment le projet de conciergerie senior (voir p14).</p>
Les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE)	<p>Composé de quatre structures d'insertion, le groupe économique solidaire Ulisse porte Soleoo, l'entreprise à but d'emploi au cœur du territoire zéro chômeur d'Echirolles Ouest.</p> <p>Par ailleurs, d'autres structures d'insertion par l'activité économique développent des activités dans le périmètre du territoire d'Echirolles Ouest (telles que Pro'pulse - régie de quartier - ou MFI).</p>
Les acteur·rice·s du travail adapté	<p>S'il existe un partenariat économique entre l'EBE et un établissement et service d'aide par le travail (ESAT) sur le territoire à travers une activité de blanchisserie, ce lien ne porte pas sur l'embauche.</p> <p>Des entreprises adaptées sont bien présentes sur Echirolles, mais pas au sein du périmètre défini pour l'expérimentation. Plusieurs rencontres partenariales ont eu lieu, notamment pour le développement de compétences en coutures des salarié·e·s de l'EBE : des intervenant·e·s techniques sont intervenu·e·s auprès des salarié·e·s. A ce jour, ces partenariats n'ont pas été poursuivis.</p> <p>Sur le volet emploi, la référente PLIE TZCLD travaille avec le chargé de recrutement de l'association APF France handicap pour orienter des volontaires.</p> <p>Les assistant·e·s sociaux·ale·s du département sont aussi mobilisé·e·s dans l'expérimentation, de manière plus systématique aujourd'hui grâce à leur lien avec la référente PLIE TZCLD.</p>
Les entreprises	<p>Au sein d'Echirolles Ouest, les acteur·rice·s du marché du travail, notamment les employeur·euse·s sont présent·e·s et identifié·e·s.</p> <p>Ces acteur·rice·s demeurent difficiles à mobiliser au-delà d'un lien de prestation, bien que des actions soient entreprises pour les impliquer davantage (voir partie « une responsabilité partagée »).</p> <p>Une des particularités de l'expérimentation d'Echirolles Ouest réside dans la mobilisation active de l'entreprise Schneider Electric. Celle-ci est engagée depuis la phase de candidature du territoire, notamment à travers la mise à disposition d'un équivalent temps plein (ETP) dans le cadre d'un mécénat de compétences.</p>
Les acteurs associatifs	<p>Le collectif de bénévoles « Collectif TZCLD de l'agglomération grenobloise» (Collectif TZCLD), constitué en association fin 2022, est très impliqué dans l'expérimentation et pleinement intégré dans le déploiement quotidien de celle-ci.</p> <p>Les Compagnons Bâtisseurs se mobilisent également dans l'expérimentation. Ils ont notamment été mobilisés par l'équipe projet. L'association n'était pas présente en Isère avant d'être mobilisée sur</p>

	l'expérimentation d'Echirolles Ouest. Ils sont désormais un acteur reconnu localement sur le quartier, bien identifié par les habitant·e·s.
Bailleurs sociaux	Le périmètre du territoire concerne un quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV), « la Luire-Viscose ». L'ensemble du QPV est composé presque exclusivement de logements sociaux. Ainsi, les bailleurs sociaux du territoire sont des partenaires présents depuis le début de l'expérimentation.

### Densité des relations et nœuds relationnels

Si cette cartographie montre la diversité des acteur·rice·s associé·e·s à l'expérimentation, la densité de leurs relations doit intégrer toute analyse de la coopération. Elles sont multiples, et s'articulent autour de trois principaux nœuds : le comité local pour l'emploi d'Echirolles Ouest (CLEEO), l'équipe projet et l'entreprise à but d'emploi Ulisse Soleeo.

- Le comité local pour l'emploi d'Echirolles Ouest (CLEEO)

Le comité local pour l'emploi est une instance obligatoire dans le cadre de l'expérimentation. Il en assure la mise en œuvre et le pilotage sur le territoire. Il rassemble en son sein une variété d'acteur·rice·s : acteur·rice·s institutionnel·le·s (Etat, collectivités telles que la Métropole, le Département et la ville d'Echirolles), le Collectif TZCLD, équipe projet et EBE, les acteur·rice·s de l'emploi (voir « construction collective »).

C'est un nœud de coopération car il permet aux parties prenantes de se retrouver, d'échanger et de suivre l'avancée de l'expérimentation sur le territoire. Le CLEEO est décisionnaire sur deux sujets principaux : la validation des activités prises en charge par l'EBE après vérification de la non concurrence ; la validation de la liste des volontaires avec une vigilance sur l'embauche sans sélection en EBE.

Par ailleurs, le CLEEO se décline opérationnellement en deux groupes de « coordination » : le groupe Coordination Emploi (rencontrer les personnes volontaires, échanger sur les profils et les accompagnements) et le groupe Coordination Activités (étude de faisabilité d'activités et aide à leur lancement).

- L'équipe projet ↔ CLEEO et ses deux groupes « coordination » ↔ personnes volontaires ↔ entreprise à but d'emploi

L'équipe projet du territoire zéro chômeur de longue durée d'Echirolles Ouest est une instance créée dans le cadre de l'expérimentation. Elle se réunit toutes les semaines. Elle est composée de :

- la cheffe de projet de l'expérimentation territoriale ;
- deux bénévoles du Collectif TZCLD ;
- la personne en mécénat de compétences ;
- la référente PLIE/TZCLD.

Une fois par mois ont lieu des réunions de l'équipe projet « élargie » en présence du directeur de l'EBE et, ponctuellement, de représentant·e·s de la ville d'Echirolles.

L'équipe projet constitue un nœud de coopération important dans la mesure où :

- Elle anime le CLEEO,
- Elle anime la Coordination Activités et la Coordination Emploi,
- Elle travaille à la mobilisation des personnes volontaires sur le territoire d'Echirolles Ouest.

Par ailleurs, elle est en lien constant avec les services du Département, les autres services de Grenoble Alpes Métropole, avec les acteur·rice·s de l'emploi (en dehors de la coordination emploi), avec les bénévoles du Collectif TZCLD et avec les personnes volontaires de l'expérimentation.

### FOCUS | Le poste de référente PLIE TZCLD : un maillon venant renforcer l'action de l'équipe projet

L'expérimentation d'Echirolles Ouest comprend une spécificité par rapport à d'autres territoires : elle s'inscrit dans le cadre du Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE) de Grenoble Alpes Métropole<sup>17</sup>. Depuis août 2024, un poste supplémentaire a été créé dans le cadre de ce programme, dédiant une référente PLIE à l'expérimentation. Cette personne a en charge la mobilisation des volontaires sur le territoire d'Echirolles Ouest et leur accompagnement en parcours PLIE<sup>18</sup> lorsqu'elles y sont éligibles, une fois intégrées au parcours TZCLD. Ce poste a permis de rendre visible tout le travail d'accompagnement des volontaires qui est mené dans le cadre de l'expérimentation.

Ce poste, co-financé par le fonds européen FSE+ et le Pacte des solidarités<sup>19</sup>, a pour mission l'accompagnement des personnes privées durablement d'emploi inscrites dans le parcours territoire zéro chômeur de longue durée. Un nœud de coopération se noue donc autour de sa fonction, car elle est en lien :

- avec les **assistant·e·s sociaux·ales** : la référente PLIE TZCLD auprès de l'expérimentation organise des rencontres avec les assistantes sociales du territoire – par exemple, sous la forme de visites d'Ulisse Soleeo – dans le but de renforcer leur compréhension de l'expérimentation. Ces actions ont permis de créer un contact régulier entre cette référente et les assistant·e·s sociaux·ales.
  - avec les **référentes PLIE de la métropole**. Les référentes PLIE de la métropole sont mobilisées sur le territoire d'Echirolles, notamment au sein de la Maison des habitant·e·s « La ponatière », afin d'accompagner les habitant·e·s de la commune dans leurs parcours emploi et insertion. Dans ce cadre, certains profils peuvent être orientés vers l'expérimentation territoire zéro chômeur de longue durée. Ainsi, la référente PLIE TZCLD peut être mobilisée afin de mener des entretiens tripartites avec les référentes PLIE et les personnes souhaitant rejoindre l'expérimentation.
  - avec les **conseiller·ère·s France Travail**, notamment au moment de la coordination emploi (voir « construction collective ») – instance de coordination sur les accompagnements des personnes privées durablement d'emploi inscrites à l'expérimentation.
- 
- L'entreprise à but d'emploi ⇔ acteur·rice·s de l'emploi ⇔ PPDE ⇔ mécénat de compétences ⇔ entreprises du territoire ⇔ bailleurs sociaux ⇔ ville d'Echirolles

Au-delà de son rôle d'employeuse, l'entreprise à but d'emploi constitue un nœud de coopération important au sein de l'expérimentation. Son implantation au cœur du territoire contribue à la visibilité de l'expérimentation, en jouant un rôle de « vitrine » incarnée et identifiée, notamment vis-à-vis des personnes qui ne sont pas directement impliquées dans celle-ci.

L'EBE est en lien avec une variété d'acteur·rice·s :

- Par son rôle actif dans les instances de gouvernance de l'expérimentation : le comité local pour l'emploi et les différentes instances de « coordination ». En leur sein, l'EBE participe notamment

---

<sup>17</sup> Cela était rarement le cas dans le panel observé dans le cadre du Bilan national. Par exemple, le territoire du Teil comportait un PLIE aujourd'hui disparu.

<sup>18</sup> Dans le cadre du Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE), les publics les plus éloignés de l'emploi peuvent bénéficier d'un accompagnement personnalisé et renforcé en étant accompagné par un·e référent·e de parcours et chargés de relations entreprises.

Pour en savoir plus : <https://www.grenoblealpesmetropole.fr/330-le-plan-local-pour-l-insertion-et-l-emploi-plie.htm>

<sup>19</sup> Le Pacte des solidarités est un plan pluriannuel de prévention et de lutte contre la pauvreté. Pour en savoir plus : <https://solidarites.gouv.fr/le-pacte-des-solidarites-lutter-contre-la-pauvrete-la-racine>

à la Coordination Activités<sup>20</sup> et à la Coordination Emploi<sup>21</sup>, où elle est en lien direct avec les acteur·rice·s de l'emploi (dont France Travail) (voir partie « responsabilité partagée »).

- Par les nombreux liens qu'elle entretient avec la Ville d'Echirolles afin de développer des activités de proximité sur le territoire au bénéfice des habitant·e·s, tel que le projet de conciergerie senior<sup>22</sup>.
- Par les partenariats économiques qu'elle noue avec les entreprises du territoire ou les bailleurs sociaux.
- Par son implication dans le cadre de l'expérimentation nationale, notamment son lien avec le Fonds d'expérimentation contre le chômage de longue durée avec qui elle contractualise et dont elle reçoit des subventions.

Ces principaux nœuds de coopération sont semblables à ce que nous avons observé sur d'autres territoires zéro chômeur de longue durée étudiés dans le cadre du bilan thématique. Les spécificités d'Echirolles Ouest en termes de maillage d'acteur·rice·s se retrouvent principalement dans le lien avec le Plan local pour l'insertion et l'emploi (PLIE), notamment depuis la création d'une fonction spécifique PLIE TZCLD et à travers l'implication importante de bénévoles, aujourd'hui réunis au sein de l'association « Collectif TZCLD de l'agglomération grenobloise ».

### Des relations renforcées dans le temps

Ces liens interacteurs se sont renforcés au fur et à mesure de l'expérimentation, témoignant d'un apprentissage commun et d'une volonté de faire ensemble.

Les entretiens réalisés ainsi que les réponses obtenues au questionnaire témoignent de cette évolution. Notamment, en réponse à la question « La participation de votre structure à la démarche a-t-elle permis de renforcer les liens avec d'autres acteurs du territoire ? », une grande majorité des répondant·e·s a répondu affirmativement :

- Un chargé de projet du service développement social du Département de l'Isère indique avoir renforcé ses liens avec la métropole, la commune, les SIAE et le service social du département ;
- Une personne salariée d'une structure d'insertion indique avoir renforcé ses liens avec l'EBE en premier lieu et avec la DDETS ;
- La référente PLIE de Grenoble Alpes Métropole indique avoir renforcé ses liens avec la commune et les organisations du champ du handicap et de la santé ;
- Un responsable de la mission locale indique avoir renforcé ses liens avec les SIAE ;
- Un administrateur de l'EBE indique avoir renforcé ses liens avec les SIAE et les acteur·rice·s de l'emploi ;
- Un administrateur du Collectif TZCLD indique avoir renforcé ses liens avec les entreprises, les SIAE et l'université.

Il convient de noter que même si ce sont des *personnes morales* qui sont pour la plupart impliquées dans l'expérimentation – en dehors des bénévoles (constitués néanmoins en association) – ce sont des *personnes physiques* qui coopèrent, créent et renforcent des liens interpersonnels. Aujourd'hui, ces liens apparaissent solides, en partie du fait de la densité des relations qui traverse l'expérimentation.

<sup>20</sup> La coordination activité est l'instance qui produit les études de faisabilité d'activités économiques de l'EBE et qui appuie leur lancement.

<sup>21</sup> La coordination emploi est l'instance qui s'occupe des personnes privées durablement d'emploi, organise les rencontres, les propositions d'emploi et leur accompagnement.

<sup>22</sup> Il s'agit d'une offre de services lancée par l'EBE en octobre 2025. L'offre de conciergerie senior a pour objectif d'accompagner les seniors dans les petits gestes du quotidien et de renforcer le lien social, tout en créant des emplois locaux durables et solidaires. Parmi les prestations proposées : des petits travaux de bricolage, du lavage de vitres, de l'assistance numérique et du montage de meubles.

« On arrive à pouvoir échanger de manière transparente. Je trouve que c'est important de pouvoir se dire des choses parfois, même si ce n'est pas simple, parce que c'est aussi le moyen d'avancer »<sup>23</sup>.

A contrario, il convient aussi de noter que des tensions ont pu émerger à certains moments de l'expérimentation, liées à une perception de concurrence entre les missions et activités des différentes organisations parties prenantes, notamment autour d'enjeux de mise à disposition de personnel et des activités de réemploi développées par l'EBE. À Echirolles Ouest, cela a été le cas entre des structures de l'insertion par l'activité économique et l'expérimentation. Aujourd'hui, les relations semblent s'être améliorées, même si certaines craintes de concurrence ont pu être réexprimées (voir « construction collective de l'action » et « responsabilité partagée »).

**À retenir :**

- Une diversité d'acteur·rice·s qui noue entre eux·elles des relations denses, renforcées dans le temps,
- Un fort niveau d'interconnaissance et des liens de confiance solides,
- Un appui précieux grâce à l'aide de bénévoles (qui se sont constitué·e·s en association), impliquée·e·s dans différentes instances de l'expérimentation.

**Enjeu identifié :**

- Maintenir la mobilisation de chacun·e,
- Prévenir les ressentis de concurrence, notamment dans un contexte économique difficile.

---

<sup>23</sup> Propos du chargé de mission insertion par l'activité économique du département de l'Isère recueilli lors de l'atelier collectif organisé dans le cadre de ce rapport.

## Construction collective de l'action

---

La construction collective de l'action renvoie à la capacité des acteur·rice·s du territoire à coconstruire l'expérimentation lors de sa préfiguration, puis à la co-porter ensuite.

### Un portage collectif facilité par la mobilisation précoce d'acteur·rice·s important·e·s

Ce portage collectif est effectif sur le territoire d'expérimentation d'Echirolles Ouest. Il a été facilité par la mobilisation d'une variété d'acteur·rice·s au moment de la préfiguration de l'expérimentation. Notamment, la mobilisation de personnes bénévoles – mobilisées dans un premier temps dans un collectif informel transformé en association en 2022 – déterminante pour convaincre le Département et la Métropole de lancer une expérimentation territoire zéro chômeur de longue durée sur le territoire.

Parmi les acteur·rice·s ayant joué un rôle important dans ce portage collectif de l'expérimentation, on peut également citer l'agence France Travail, mobilisée dès la préfiguration du projet. Cet engagement s'est d'abord essentiellement centré sur la directrice de l'agence qui a ensuite associé plus largement ses équipes. La directrice participe régulièrement au CLE et les deux conseillères participent en alternance à la Coordination Emploi (voir « responsabilité partagée »). Comme le souligne la directrice de l'agence France Travail en mentionnant l'équipe de l'agence, « *ils étaient prêts quand le territoire a été habilité* »<sup>24</sup>.

La mobilisation et la participation du groupe économique solidaire (GES) Ulisse lors de la préfiguration de l'expérimentation a également été structurante. Le GES a en effet soutenu la création de la future unité d'EBE, notamment par la rédaction d'une lettre de soutien versée au dossier d'habilitation de l'expérimentation. Ce positionnement en période de préfiguration a ensuite permis au GES de développer différents partenariats avec l'EBE une fois celle-ci créée puis de se positionner comme un acteur essentiel au moment de la crise rencontrée par l'EBE avec son intégration au sein même du GES (voir « responsabilité partagée »).

En ce qui concerne le lien avec les structures de l'insertion par l'activité économique, celles présentes sur le territoire d'Echirolles Ouest ont fait l'objet d'une cartographie ; des échanges et rencontres ont été organisés. Toutefois, lors de la phase de diagnostic, certains aspects de leur champ d'activité et de leur territoire d'intervention ont pu manquer à l'analyse. Probablement en conséquence, des tensions ont pu advenir, liées à des sentiments de concurrence (perçus ou avérés) lorsque l'EBE a lancé certaines activités. Aujourd'hui, ces relations se sont améliorées, favorisées par l'intégration de l'EBE au sein du groupement d'économie solidaire Ulisse (voir « responsabilité partagée » ci-dessous). Comme le souligne le directeur de l'EBE : « *Il y a de la confiance, il y a de la sérénité dans les discussions et l'aspect concurrentiel, aujourd'hui, je pense que ce n'est plus un sujet. On a su prouver par la sous-traitance, l'ouverture des portes, les visites de l'EBE que ce n'est pas Ulisse Soleeo qui allait venir concurrencer tout le monde.* »<sup>25</sup>

### Un rôle fondamental joué par l'équipe d'animation et le portage politique

Afin de garantir la construction collective de l'expérimentation territoriale, la fonction d'animation est essentielle : elle est la clé de voûte du maintien de l'ambition de faire reposer l'expérimentation sur une gouvernance forte à l'échelle du territoire.

Au sein d'Echirolles Ouest, cette fonction est assurée par l'équipe projet, instance coordonnée par la cheffe de projet. La cheffe de projet est sous contrat de projet avec Grenoble Alpes Métropole. Tous les territoires zéro chômeur de longue durée n'ont pas cette spécificité. Dans certains territoires, cette fonction est portée par une association créée *ad hoc*.

Les échanges réalisés avec les acteur·rice·s d'Echirolles et les réponses au questionnaire indiquent que la fonction d'animation est bien perçue sur le territoire comme permettant d'animer la gouvernance

---

<sup>24</sup> Propos recueillis lors d'un entretien réalisé en septembre 2024.

<sup>25</sup> Propos recueillis lors de l'atelier collectif organisé dans le cadre de la réalisation de ce rapport en date du 14 novembre 2025.

territoriale de l'expérimentation. Par ailleurs, parmi les répondant·e·s au questionnaire, il est généralement admis que l'animation de l'expérimentation permet de favoriser le consensus et gérer sainement les conflits.

Cette animation opérationnelle repose sur un portage politique fort, déterminant pour la réussite de l'expérimentation. Grenoble Alpes Métropole s'est positionnée très tôt en faveur du déploiement d'une expérimentation « territoire zéro chômeur de longue durée » sur l'une de ses communes, en délibérant dès décembre 2018 pour le dépôt d'une candidature auprès du Fonds d'expérimentation. La Métropole a rapidement mobilisé des moyens dédiés, notamment à travers le recrutement d'une cheffe de projet, et a lancé un appel à manifestation d'intérêt auprès de ses 49 communes, aboutissant au choix du territoire d'Echirolles. La ville d'Echirolles s'étant montrée particulièrement engagée dans la mise en place d'un Territoire zéro chômeur sur sa commune.

Aujourd'hui, le portage politique est toujours solide, l'élu de Grenoble Alpes Métropole suit l'expérimentation et co-préside le comité local pour l'emploi.

### **Le comité local pour l'emploi d'Echirolles Ouest (CLEEO) et ses commissions, des espaces essentiels à la construction collective de l'expérimentation**

Comme sur les autres territoires zéro chômeur de longue durée, la construction collective de l'expérimentation est permise par son cadre, qui structure sa **gouvernance territoriale**. Ce cadre repose principalement sur le comité local pour l'emploi - appelé CLEEO sur ce territoire - et sur différentes commissions.

Instances	Fréquence et fonctionnement	Membres
Comité local pour l'emploi d'Echirolles Ouest (CLEEO)	<p>Se réunit trois fois par an.</p> <p>Pilote l'expérimentation territoriale à Echirolles Ouest.</p> <p>Valide les décisions prises en Coordination Emploi et en Coordination Activités.</p>	<p>Une vingtaine de personnes y participent, représentant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grenoble Alpes Métropole</li> <li>- La Ville d'Echirolles</li> <li>- Le PLIE</li> <li>- Le Département de l'Isère</li> <li>- La Direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS)</li> <li>- France Travail</li> <li>- L'EBE Ulisse Soleeo et ses salarié·e·s</li> <li>- Le Collectif TZCLD</li> <li>- Territoire Insertion 38 – TI38 (réseau de l'insertion par l'activité économique en Isère)</li> </ul>
Coordination Emploi	<p>Se réunit une fois par mois.</p> <p>Valide la liste des volontaires (en commission éligibilité).</p> <p>Échange sur les accompagnements des volontaires réalisés par les différents partenaires présents.</p> <p>Échange sur les opportunités d'emploi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Cheffe de projet TZCLD</li> <li>- La Référente PLIE TZCLD et deux autres référentes PLIE</li> <li>- Deux conseillères France Travail</li> <li>- Ulisse Soleeo (à travers le secrétaire général ou la responsable RH)</li> <li>- Deux bénévoles du Collectif TZCLD</li> <li>- Un représentant de l'APF France handicap</li> </ul> <p>Cap emploi et la Mission locale sont également invités: ils reçoivent les comptes-rendus de la coordination emploi mais ne sont pas plus mobilisés à ce stade.</p>
Coordination Activités	Se réunit une à deux fois par mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La personne en mécénat de compétences issue de Schneider Electric</li> <li>- Bénévoles du Collectif TZCLD</li> <li>- Cheffe de projet TZCLD</li> </ul>

	Soutien au développement des activités en cours et instruction de nouvelles pistes d'activités.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développeur économique de la métropole</li> <li>- L'EBE Ulisse Soleeo</li> </ul>
Commission supplémentarité	<p>Se réunit trois à quatre fois par an.</p> <p>Contrôle les activités en cours et à venir de l'EBE. Prépare les validations qui seront données en CLEEO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La personne en mécénat de compétences chez Schneider Electric</li> <li>- Le Département de l'Isère</li> <li>- L'EBE Ulisse Soleeo</li> <li>- TI 38</li> <li>- Chargée mission IAE de Grenoble Alpes Métropole</li> <li>- 2 bénévoles du Collectif TZCLD</li> <li>- La cheffe de projet TZCLD</li> </ul>
Comité technique évaluation	<p>Se réunit trois à quatre fois par an en fonction des besoins.</p> <p>En charge de l'évaluation locale de l'expérimentation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Cheffe de projet</li> <li>- Le Département de l'Isère</li> <li>- La DDETS</li> <li>- La Chargée de mission évaluation de la métropole</li> <li>- Une représentante du Collectif TZCLD</li> </ul>

Ces instances de gouvernance territoriale sont autant de **moments d'échange et de dialogue** permettant aux différents acteur·rice·s de l'expérimentation d'exprimer leurs points de vue et d'échanger sur leurs positions. Localement, elles ont fortement contribué à renforcer les liens entre acteur·rice·s et la confiance des uns avec les autres. Concernant le comité local pour l'emploi, une des bénévoles du Collectif TZCLD souligne qu'il y a « *une cohésion des acteur·rice·s qui s'est installée, ça devient de plus en plus coopératif et de plus en plus positif.* »<sup>26</sup>

Ces instances sont aussi des **moments importants pour échanger sur les pratiques des un·e·s et des autres**; c'est là que les aptitudes à coopérer peuvent se former et se confronter. Par exemple, lors des réunions du comité local pour l'emploi, les acteur·rice·s de l'emploi et de l'insertion peuvent présenter les difficultés d'accompagnement auxquel·le·s il·elle·s peuvent être confronté·e·s; ces éléments ne sont pas forcément conscientisés par d'autres acteur·rice·s qui peuvent être éloignés du terrain. Comme le souligne la référente PLIE TZCLD : « *c'est un moment d'échange, on apprend les différentes visions de notre territoire* »<sup>27</sup>. Par ailleurs, les acteur·rice·s de l'emploi échangent sur leurs pratiques d'accompagnement ce qui peut permettre de mieux comprendre comment chacun·e travaille avec ses contraintes et ses enjeux, avec des rythmes différents. Par exemple, l'accompagnement mené par les référentes TZCLD de France Travail Echirolles et l'accompagnement PLIE peuvent présenter des différences en termes de parcours d'accompagnement et d'outils mobilisés. Les échanges, que ce soit en CLE ou lors des coordination emploi, contribuent à une meilleure connaissance des métiers de chacun·e.

Par ailleurs, ces instances ont pu faire l'objet d'évolutions, au fur et à mesure des besoins révélés au rythme de l'expérimentation. Ainsi, la Coordination Emploi était au départ le groupe de travail « mobilisation »; elle a ensuite évolué en « groupe compétences » pour aujourd'hui se nommer « coordination emploi ». Le groupe de travail « mobilisation » se concentrat sur la mobilisation des habitant·e·s du périmètre de l'expérimentation et l'implication des personnes volontaires dans le montage de l'expérimentation (par exemple sur les activités futures de l'EBE). Ensuite, l'instance a évolué en groupe « compétences », réunissant les acteur·rice·s de l'emploi (le PLIE, la mission locale, les services sociaux du département, les bénévoles). Ce groupe traitait de la construction des parcours des personnes volontaires et de la construction des outils tels que le questionnaire d'éligibilité ou la grille d'entretien sur les envies et compétences. Aujourd'hui, l'expérimentation étant dans une phase

<sup>26</sup> Propos recueillis lors d'un entretien réalisé le 19 septembre 2025

<sup>27</sup> Propos recueillis lors d'un entretien réalisé le 21 octobre 2025.

de déploiement avancée dans laquelle les acteur·rice·s ont construit collectivement les processus et outils dont ils avaient besoin, le groupe « compétence » a évolué en « coordination emploi », une instance davantage opérationnelle, qui se réunit tous les mois pour échanger sur les volontaires de la liste et leur accompagnement vers l'emploi. Pour autant, la coordination emploi reste pleinement mobilisé sur les questions de mobilisation et de repérage des personnes privées durablement d'emploi (PPDE). Les conseillères France Travail présentes au sein de ce groupe poursuivent leur rôle d'orientation des publics. Avec l'arrivée de la référente PLIE TZCLD, l'enjeu de renforcer la mobilisation des PPDE se poursuit. Un plan d'action dédié à cette mobilisation a été élaboré et présenté en coordination emploi pour validation et mise en œuvre.

Quant à la commission supplémentarité, elle a été créée peu après le développement de l'EBC. La création de cette commission répondait à un besoin de réactivité pour instruire et valider rapidement les nouvelles activités proposées par l'EBC. Ainsi, le CLEEO lui a confié ce mandat afin d'éviter tout blocage de l'EBC. Cette instance offre ainsi une plus grande souplesse opérationnelle. Par ailleurs, cette commission permet d'associer les partenaires – tels que la DDETS, le Département ou les structures d'insertion – à l'instruction des activités. Aujourd'hui, la commission se réunit avant chaque CLEEO. La personne en mécénat de compétences chez Schneider Electric anime ces réunions.

Il convient aussi de souligner le lien que les deux groupes coordination entretiennent avec le comité local pour l'emploi : les membres de ce dernier sont confiants dans la capacité de ces deux groupes à mener à bien les activités pour lesquelles ils ont été créés : « Je vois aujourd'hui, tout le travail qu'on fait en Coordination Emploi. On a acquis la confiance de notre comité local, de notre instance de pilotage, qui suit complètement les propositions qu'on fait. Et ça, ça se construit avec le temps. On délègue aussi à des commissions des prises de décision, parce qu'on a montré notre manière de travailler en coopération et que cette confiance a été acquise. »<sup>28</sup>

#### À retenir :

- La participation des acteur·rice·s dès le début de l'expérimentation a favorisé la construction collective de l'expérimentation sur long terme,
- La fonction d'animation, qui repose sur la cheffe de projet et l'équipe projet, est perçue comme efficace pour favoriser le consensus et gérer les éventuels conflits,
- La gouvernance de l'expérimentation – à travers le CLE et les différentes commissions – permet d'inscrire la construction collective dans un cadre efficace.

## Responsabilité partagée

La responsabilité partagée renvoie à l'adhésion aux fondamentaux de l'expérimentation dans une vision partagée, ainsi qu'à l'engagement et à l'implication soutenue des parties prenantes.

Comme évoqué précédemment, le territoire d'Echirolles Ouest est traversé par un maillage d'acteur·rice·s dense, de natures différentes, avec des objectifs et contraintes propres. Se jouent ici en filigrane les aptitudes à coopérer en tenant en compte ces éléments. Comme le souligne une bénévole du Collectif TZCLD lors de l'atelier collectif organisé dans le cadre du présent travail : « Une des difficultés dans la coopération est que ce projet est ambitieux. Il faut le faire « accoucher » de façon pragmatique. Selon la position où l'on se trouve, selon le rôle qu'on joue dans le projet, ça peut créer des tensions. C'est un peu normal, car la vision n'est pas la même. Mais l'objectif final, c'est bien qu'on continue à accompagner les personnes. »<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Propos de la cheffe du projet territoire zéro chômeur de longue durée. Propos recueillis le 14 novembre 2025 lors d'un atelier collectif organisé lors de ce travail.

<sup>29</sup> Propos d'une des bénévoles du Collectif TZCLD recueillis le 14 novembre lors d'un atelier collectif organisé dans le cadre du présent rapport en date du 14 novembre 2025.

## Une vision globalement partagée

Les différents échanges et réponses au questionnaire font émerger une bonne adhésion des différentes parties prenantes au projet, et le fait qu'elles partagent une même vision de l'expérimentation et de ses fondamentaux. Parmi les consensus exprimés : une même vision sur la question du chômage et de l'exclusion et des réponses à inventer collectivement ; le droit à l'emploi pour tou·te·s. Par ailleurs, l'adhésion au projet est aussi permise grâce à la réalisation d'objectifs concrets : permettre à des personnes éloignées de l'emploi de retrouver un travail (et ainsi un cadre de vie stable et digne).

*« Sur les personnes qui ont été embauchées, recrutées : ce qui est appréciable, ce sont les retours que nous avons des salariés qui sont contents et qui ont repris une bonne dynamique de vie. On voit que les personnes ont changé, ça fait plaisir. »*<sup>30</sup>

Pour autant, il peut s'exprimer des points de vue divergents sur le principe d'exhaustivité et l'enjeu de son atteinte. Lors de l'atelier collectif, cela a été discuté, avec la mise en avant pour l'EBE du fait qu'elle ne peut pas porter à elle seule la réalisation de l'atteinte de l'exhaustivité, étant aujourd'hui dans une logique de consolidation de ses activités. L'atteinte de l'exhaustivité, pour d'autres personnes du groupe reste une boussole et un aiguillon fondamental guidant l'expérimentation. Cela pose ainsi un autre enjeu : comment collectivement mobiliser une panoplie d'acteurs territoriaux pour faire naître d'autres métiers que ceux proposés par l'EBE en faveur d'un public avec ses difficultés propres mais aussi ses attentes.

Par ailleurs, au-delà des consensus et dissensus, les échanges avec les acteur·rice·s du territoire font remonter des craintes partagées, identifiées lors de l'atelier collectif. Deux craintes principales sont remontées :

- des incertitudes sur les financements 2026. L'incertitude concernant le projet de loi de finances 2026 (au sein duquel sont alloués les crédits à l'expérimentation) engendre une pression sur l'expérimentation et ses acteur·rice·s, notamment pour l'EBE, le Département (qui aujourd'hui finance de manière « obligatoire » une partie des postes en EBE) et les acteur·rice·s de l'emploi dans leurs missions d'accompagnement des personnes privées durablement d'emploi.

*« On a une grande liste d'attentes des personnes volontaires. On n'a pas vraiment de visibilité sur ce qui va se passer en 2026. Il faut garder les personnes mobilisées. »*<sup>31</sup>

- le maintien de la mobilisation des volontaires. Cela découle de l'incertitude évoquée ci-dessus : comment continuer à maintenir la mobilisation des volontaires sans perspectives claires pour le futur ?

## Traverser une crise grâce à une responsabilité partagée par les acteur·rice·s.

La responsabilité partagée par les acteur·rice·s d'Echirolles Ouest s'illustre à travers la gestion de la crise traversée par l'EBE Soleeo en 2023. En cette période, les acteur·rice·s de l'expérimentation ont pu se mobiliser rapidement et solidairement pour trouver une solution positive à cette crise : l'intégration de l'EBE au GES Ulisse. L'intégration a été fluide, appuyée par la mobilisation de la métropole (notamment de son directeur de l'insertion et de l'emploi), de la cheffe du projet et du président de l'EBE, ainsi que via la mise en place d'un nouvel espace de dialogue « de crise » pour aller plus vite et la gérer. Comme le souligne la cheffe de projet du territoire : « Je pense qu'on a mis en place tous les espaces nécessaires pour le dialogue. J'ai l'impression qu'on a les lieux de parole. On l'a vécu quand on a vécu une période de crise au moment où l'EBE allait très mal. On provoque les instances de dialogue. Nos trois co-présidents [élu de la métropole ; élu de la ville, bénévole du

---

<sup>30</sup> Propos d'une des référentes TZCLD de France Travail Echirolles recueillis lors d'un atelier collectif organisé dans le cadre du présent rapport en date du 14 novembre 2025.

<sup>31</sup> Propos d'une des référentes TZCLD de France Travail Echirolles recueillis lors d'un atelier collectif organisé dans le cadre du présent rapport en date du 14 novembre 2025.

Collectif TZCLD] et l'ancien Président de l'EBE, s'étaient connectés pour réfléchir à une stratégie. C'est ça aussi le travail d'équipe, aller mobiliser, créer, quand il y a un manque, un nouvel espace de dialogue. »<sup>32</sup>

Les relations entre l'EBE et le GES Ulisse préexistaient à cet épisode (voir « construction collective de l'action » p15). L'EBE et le GES avaient une relation partenariale (Ulisse était gestionnaire des paies et de la comptabilité pour le compte de l'EBE jusqu'en 2023). Cette relation a contribué au fait qu'Ulisse connaissait déjà l'EBE et l'expérimentation, ce qui a été facilitant lorsque les acteur·rice·s de l'expérimentation étaient à la recherche de différents ensembliers que pourrait intégrer l'EBE.

Enfin, le fait que le GES Ulisse soit composé de 4 structures de l'insertion par l'activité économique (en plus de l'EBE) a contribué à des relations plus fluides avec les structures de l'IAE sur le territoire. En effet, le directeur exécutif du GES a été facilitateur, en démontrant aux structures de l'insertion agissant sur le territoire à quels endroits les rapprochements pouvaient être faits, et en étant proactif pour « démystifier les idées reçues » sur l'EBE. Avec l'intégration de Soleeo dans le GES, les effets sur la coopération avec les SIAE se font déjà ressentir et sont plus fluides, selon la cheffe de projet du territoire.

## Une implication forte et variée des acteur·rice·s dans l'expérimentation

### Implication des pouvoirs publics locaux

Trois collectivités sont impliquées dans le déploiement de l'expérimentation sur Echirolles Ouest :

- **Grenoble Alpes Métropole** est la collectivité porteuse de l'expérimentation. Outre son rôle fondamental dans l'initiation du projet, la collectivité met à disposition les locaux de l'EBE. Elle a également joué un rôle moteur lors de la crise de l'EBE survenue en 2023, en mobilisant ses équipes et en apportant un soutien financier. Elle a participé au financement d'un manager de transition pour l'EBE et a financé l'instruction du dossier permettant à l'EBE de rejoindre le GES Ulisse. La Métropole soutient par ailleurs le collectif TZCLD, via une subvention annuelle
- **Le Département de l'Isère** est également un acteur clé de l'expérimentation non seulement par sa contribution financière à l'expérimentation (contribution au développement de l'emploi – CDE) mais aussi par son implication au niveau politique et opérationnel. Cette implication plurielle soulève une question de travail interservices et de transversalité. C'est un point qui a été soulevé par un acteur du Département impliqué dans l'expérimentation lors de l'atelier collectif organisé dans le cadre de ce présent rapport : « *On est plusieurs à intervenir; on fait beaucoup de choses chacun de notre côté sans le savoir. C'est important qu'on puisse mutualiser nos forces et qu'on puisse travailler davantage en lien pour que ça soit bénéfique aux personnes directement, comme à la dynamique de coopération* ».
- **La Ville d'Echirolles** a aussi une place structurante, étant le territoire de l'expérimentation. Le service « Vie des quartiers, égalité et citoyenneté » est mobilisé dans l'expérimentation à travers la participation active de son directeur. La Ville d'Echirolles a également pu jouer un rôle de facilitatrice au sein de l'expérimentation, en contribuant à la mise en relation entre les acteur·rice·s locaux (bailleurs notamment) et l'EBE. Aujourd'hui, l'expérimentation donne « *une ossature à la stratégie de développement territorialisé* »<sup>33</sup> mené par la Ville, notamment à travers le contrat de ville.

La ville met également à disposition pour l'EBE un local au cœur d'Echirolles Ouest. Ce local, nommé « la Maison Soleeo » comprend une partie qui a été transformée en boutique pour la

---

<sup>32</sup> Propos de la cheffe du projet territoire zéro chômeur de longue durée. Propos recueillis le 14 novembre 2025 lors d'un atelier collectif organisé lors de ce travail.

<sup>33</sup> Propos du Directeur vie des quartiers, égalité & citoyenneté de la ville d'Echirolles, recueillis lors d'un entretien réalisé le 20 novembre 2025.

revente des jeux et jouets reconditionnés par l'EBE et accueille également d'autres partenaires.

L'implication des pouvoirs publics locaux soulève une question de **temporalité**: il y a le temps de la politique et le temps de l'opérationnel. Ces deux temporalités peuvent ne pas être les mêmes pour les collectivités, qui œuvrent dans un champ politique tout en menant au quotidien des missions concrètes et opérationnels. Les collectivités ont ainsi leurs enjeux politiques propres pouvant constituer un point de frottement avec le niveau opérationnel. L'engagement des services est par ailleurs conditionné à une volonté politique que le collectif d'expérimentation dans sa globalité a la charge de susciter et de maintenir.

Par ailleurs, il peut parfois manquer de transversalité entre les différents services administratifs impliqués dans l'expérimentation qui permettrait de mobiliser des leviers opérationnels utiles à l'expérimentation, comme cela peut être le cas avec la commande publique, aujourd'hui peu mobilisée.

#### Implication des acteur·rice·s de l'emploi (France Travail, PLIE, etc.)

Les acteur·rice·s de l'emploi sont bien présent·e·s, notamment au sein de la coordination emploi (voir « construction collective »). Leur mobilisation au moment de la préfiguration de l'expérimentation a favorisé les relations fluides que les acteur·rice·s entretiennent entre eux·elles.

Par ailleurs, la création de la fonction de référente PLIE TZCLD a permis de renforcer le maillage avec les acteur·rice·s de l'emploi sur le territoire et le volet accompagnement de l'expérimentation. Ce maillage peut toujours être densifié permettant ainsi de mobiliser davantage de volontaires éligibles à l'expérimentation. Par exemple, avec la mission locale – structure intégrée à l'expérimentation et invitée à participer à la Coordination Emploi – les liens gagneraient à être renforcés pour toucher le public jeune. Pour autant, ce type de public semble difficile à mobiliser dans l'expérimentation, la plupart des volontaires se situant dans une tranche d'âge comprise entre 35 et 54 ans.<sup>34</sup>

#### Implication des structures de l'insertion par l'activité économique

Comme indiqué plus haut, l'intégration de l'EBE au sein du GES a contribué à lisser les relations, notamment grâce au choix de transparence de l'EBE et de sa volonté de démythifier les idées reçues, à travers l'organisation de visites de sites par exemple, et en démontrant que ses activités pouvaient être bénéfiques aux SIAE, et que des partenariats de co- ou sous-traitance pouvaient être menés.

#### Implication des personnes privées durablement d'emploi (PPDE)

Les personnes privées durablement d'emploi inscrites dans le parcours TZCLD peuvent participer si elles le souhaitent à des temps d'information sur le territoire. Une initiative valorisante pour elles, qui pourrait être plus systématiquement proposée par la référente PLIE TZCLD. Par ailleurs, certaines PPDE devenues salarié·e·s de l'EBE participent aux réunions du comité local. Elles sont invitées à prendre la parole et témoigner de leur expérience.

#### Implication de bénévoles et appui en mécénat de compétences

L'implication des bénévoles au sein du territoire zéro chômeur de longue durée d'Echirolles Ouest est structurante. Présent·e·s depuis le début, ils·elles sont répartie·s dans différentes instances d'animation de l'expérimentation : au sein de l'équipe projet ; une bénévole est co-présidente du CLE ; plusieurs bénévoles sont administrateurs de l'EBE ; d'autres bénévoles participent à la Coordination Emploi et la Coordination Activité. Il·elle·s représentent une force vive conséquente et leur appui est bienvenu pour la cheffe de projet.

---

<sup>34</sup> Voir la répartition des volontaires par âge et par genre sur le territoire d'Echirolles Ouest : <https://bilan.etcld.fr/territoires/echirolles-ouest#graphiques>

Echirolles Ouest présente aussi la spécificité d'accueillir chaque année une personne en mécénat de compétences, souvent mise à disposition par l'entreprise Schneider Electric. Cette année, la personne détachée vient en appui de l'EBE sur la consolidation de ses activités, grâce à des compétences stratégiques et économiques. Il s'agit ici d'une spécificité d'Echirolles Ouest. D'autres territoires zéro chômeur de longue durée ont développé ou souhaitent mettre en place des actions de mécénat de compétences, mais pour Echirolles Ouest, cette action fait aujourd'hui partie du développement de l'expérimentation. La personne aujourd'hui en mécénat de compétences est membres de l'équipe projet. Cela permet de faire le pont entre l'équipe projet et l'EBE. C'est aussi la première année que le mécénat est porté par l'EBE (auparavant porté par le Collectif TZCLD à travers l'association ATD Quart Monde). Cette nouvelle configuration est particulièrement intéressante et constitue un appui stratégique pour l'EBE, ses dirigeants et pour l'équipe projet.

#### Implication des autres acteur·rice·s économiques du territoire et bailleurs sociaux

Les différents entretiens menés et les échanges au sein de l'atelier collectif montrent que l'implication des autres acteur·rice·s économiques du territoire peut apparaître comme un enjeu pour Echirolles Ouest. C'est à la fois un enjeu pour le développement économique de l'EBE – comment se rapprocher d'entreprises du territoire pour développer des partenariats économiques ? – et pour l'atteinte de l'exhaustivité et ainsi orienter des volontaires vers des emplois au sein d'entreprises du territoire (qui soient des emplois adaptés au public de l'expérimentation.) Le bilan thématique sur la maturité coopérative avait aussi fait apparaître cet enjeu sur la plupart des expérimentations territoriales. Sur Echirolles Ouest, l'équipe projet, l'EBE et la commune d'Echirolles sont forces de proposition pour développer les partenariats économiques avec les entreprises du territoire. À ce titre, une rencontre associant EBE et entreprises a été organisée par la ville d'Echirolles à laquelle la Maire de la Ville d'Echirolles a participé pour favoriser ces rencontres et synergies.

Concernant les bailleurs sociaux, ils sont aussi présents dans l'expérimentation, à travers leur rôle d'acteur très local – le QPV compris dans la périphérie de l'expérimentation compte une très large majorité de logements sociaux – et sont en lien avec l'EBE. La Ville d'Echirolles a favorisé le lien avec les bailleurs sociaux. Quand un projet se construit sur le territoire au sein duquel le bailleur social est implanté à travers son parc de logements sociaux, l'EBE apparaît comme un partenaire de choix.

#### À retenir :

- Une vision partagée des fondamentaux de l'expérimentation, même s'il persiste des interrogations sur leur mise en œuvre (favoriser concrètement leur portage collectif)
- Les acteur·rice·s sont impliqué·e·s, que ce soit au niveau politique et opérationnel
- Un bon niveau de motivation, maintenu grâce à la réalisation d'objectifs concrets : permettre à des personnes éloignées de l'emploi de retrouver un travail (et un cadre de vie stable et digne)
- Un appui structurant de la part des bénévoles du territoire et un mécénat de compétences à destination de l'EBE et de l'équipe projet

#### Enjeux identifiés :

- Maintenir l'implication dans une expérimentation au long cours et requérant du temps et de l'énergie
- Renforcer l'implication des entreprises locales, tout en partant de leurs préoccupations
- Gérer les différences de temporalités entre l'administration et le politique
- Maintenir un bon niveau d'implication des personnes volontaires grâce à des temps d'accompagnement individuels et collectifs
- Maintenir la participation des salarié·e·s de l'EBE au sein des instances de gouvernance ou lors de temps conviviaux dédiés à l'expérimentation

## Patrimoine immatériel commun

---

Le patrimoine immatériel commun correspond aux ressources territoriales non matérielles mais sources de valeur pour le territoire.

Aujourd'hui à Echirolles Ouest, après cinq années d'expérimentation, le dispositif peut s'appuyer sur trois principales ressources immatérielles :

- une envie de faire ensemble ;
- le climat de confiance réciproque entre les acteur·rice·s, qui permet à chacun·e de partager ses besoins, ses difficultés et ses inquiétudes pour l'avenir ;
- le sentiment d'appartenance à une expérimentation et à un projet global dont les parties prenantes partagent les objectifs et les réussites.

A retenir :

- Des liens de confiance qui se sont noués au fur et à mesure que l'expérimentation avance dans le temps
- L'envie de faire ensemble et de pousser l'expérimentation plus loin

Enjeu identifié :

- Favoriser l'expression des besoins et inquiétudes

# CONCLUSION ET PERSPECTIVES

On retiendra de l'analyse du territoire d'Echirolles Ouest au prisme du référentiel de la maturité coopérative :

1. **Un maillage d'acteur·rice·s dense** permettant de tisser entre acteur·rice·s des liens solides pour un accompagnement ajusté des personnes durablement privées d'emploi.
2. **Une construction de l'expérimentation toujours collective** cinq années après l'habilitation. Les partenaires se connaissent et se reconnaissent, des liens interpersonnels solides se sont créés dans le temps. Les espaces d'échanges tant formels qu'informels sont structurants. Les partenaires se sentent en confiance pour mener à bien l'expérimentation au quotidien et ont confiance dans le collectif. Il convient de veiller à cet état de fait et ne pas négliger les processus de transmission et de passation lorsqu'un acteur part et qu'un autre prend le relais.
3. **La responsabilité de la réussite de l'expérimentation est partagée entre les parties prenantes.** Cela se manifeste par un bon niveau d'implication de chacun·e·s des acteur·rice·s qui donnent de leur temps et de leur personne.
4. **Le patrimoine immatériel du territoire zéro chômeur de longue durée d'Echirolles Ouest tient à la confiance des acteur·rice·s** ; à l'énergie de chacun·e·s dédiée à la réussite du projet et aux relations qui se sont nouées depuis le début de l'expérimentation. Certain·e·s acteur·rice·s détiennent le patrimoine historique de l'expérimentation qu'il conviendrait de formaliser collectivement pour permettre de laisser une trace et accueillir les nouveaux·elles.

Des perspectives pour l'avenir :

**Piloter l'exhaustivité...**

L'EBE Ulisse Soleeo est dans une période de consolidation de ses activités, aussi les perspectives d'embauche à court terme sont-elles réduites. Les parties prenantes du territoire s'interrogent dès lors sur le pilotage de l'exhaustivité, un des principes fondamentaux de l'expérimentation qui veut que tout personne éligible et volontaire bénéficie de l'expérimentation. La mobilisation des acteur·rice·s de l'emploi étant déjà importante sur le territoire, la question se pose de savoir quelles seraient les nouvelles perspectives d'embauche des personnes volontaires ? quelles pistes privilégiées pour répondre à ce principe d'exhaustivité en prenant en compte un autre principe fondamental de l'expérimentation : partir des personnes et de leurs compétences ? Se joue ici aussi un autre enjeu : celui de ne pas perdre le public et d'être en capacité de répondre à ses attentes et à ses espoirs.

**... et poursuivre l'animation territoriale...**

Ces questionnements amènent à l'enjeu de l'animation territoriale. La coopération vécue au sein de l'expérimentation à Echirolles Ouest fonctionne aujourd'hui, notamment grâce à son animation. S'il n'y a plus d'animation – la chefferie de projet étant sous contrat de projet – l'expérimentation s'en trouverait fragilisée.

**...dans un contexte incertain.**

Comme les autres territoires zéro chômeur de longue durée, le territoire d'Echirolles Ouest vit une période cruciale teintée d'incertitude partagée par les parties prenantes de l'expérimentation. Le terme annoncé de l'expérimentation nationale approche et la question de sa pérennité se pose. De plus, la période dans laquelle nous présentons ce travail est marquée par une incertitude budgétaire concernant les crédits alloués au futur de l'expérimentation. Or, le territoire zéro chômeur d'Echirolles Ouest a besoin d'un cadre national solide et d'un cap clair pour faire gagner localement le droit à l'emploi.

## ANNEXE 1 : LISTE DES STRUCTURES AYANT RÉPONDU AU QUESTIONNAIRE

Structures ayant répondu au questionnaire
Un·e représentant·e du Département de l'Isère
Deux représentant·e·s de structures de l'insertion par l'activité économique
Un·e représentant·e de Grenoble Alpes Métropole
Un·e représentant·e de la mission locale
Un·e administrateur·rice de l'EBE
5 représentant·e·s du Collectif TZCLD

## ANNEXE 2 : LISTE DES ENTRETIENS RÉALISÉS

Prénom NOM	Poste	Structure
Odile AURY	Présidente	Collectif TZCLD
Nizar BARAKET	Directeur vie des quartiers, égalité & citoyenneté	Ville d'Echirolles
Jean-Jérôme CALVIER	Directeur	Ulisse Soleeo
Loëva LABYE	Cheffe de projet TZCLD	Grenoble Alpes Métropole
Sophie MARTIN	Référente PLIE TZCLD	Grenoble Alpes Métropole
Florence TURENNE	Directrice	France Travail Echirolles

## ANNEXE 3 : LISTE DES PARTICIPANT·E·S À L'ATELIER

Prénom NOM	Poste	Structure
Odile AURY	Présidente	Collectif TZCLD
Rémi BALDINO	Chargé de développement social et urbain	Société Dauphinoise pour l'habitat (bailleur social)
Nizar BARAKET	Directeur vie des quartiers, égalité & citoyenneté	Ville d'Echirolles
Bertrand BOSCO	Chef de projet Cohésion Sociale et Urbaine	Alpes Isère Habitat (bailleur social)
Michel DESVIGNES	Administrateur de l'EBE Bénévole	Collectif TZCLD
Gérald DULAC	Président	Ulisse Soleeo
Cyril EVANDILOFF	Chargé de projet insertion par l'activité économique	Département de l'Isère
Denise FAIVRE	Co-présidente du CLEEO Bénévole	Collectif TZCLD
Marie Hélène FUCHS	Conseillère référente TZCLD	France Travail Echirolles
Sylvie GENS	Bénévole Membre de l'équipe projet	Collectif TZCLD
Sophie MARTIN	Référente PLIE TZCLD	Grenoble Alpes Métropole
Guy THIRANOS	Mécénat de compétences Membre de l'équipe projet	Schneider Electric