

Les  
**Décryptages**  
de Profession Banlieue

RESTITUTION  
DES ÉCHANGES  
DU 26/01/2021

**TERRITOIRES  
ZÉRO CHÔMEUR  
DE LONGUE  
DURÉE** une méthode  
en quatre phases

# SOMMAIRE

## LA DÉMARCHÉ

**FICHE #1** : Fabriquer et animer le consensus local

**FICHE #2** : Identifier les travaux utiles

**FICHE #3** : Rencontrer et mobiliser les personnes privées durablement d'emploi volontaires

**FICHE #4** : Construire une démarche d'évaluation d'impact social et territorial

## RESSOURCES

Dans le cadre des Ateliers « *Reconnaître et accompagner les économies populaires et solidaires : quelles pistes pour l'action publique territoriale ?* » Profession Banlieue a organisé une journée en partenariat avec La Fonda et l'Association Territoires zéro chômeur, le 26 janvier 2021. Cette rencontre dédiée à l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD) a regroupé une trentaine professionnel·les et élu·es, de champs d'intervention divers.

Elle avait pour ambition d'appréhender la méthode d'animation territoriale de l'expérimentation TZCLD pour en tirer des enseignements et penser autrement le développement local au service de l'emploi des habitant·es des quartiers.

# INTRODUCTION

## À PARTIR DES INTERVENTIONS DE :

**Victoria Bazaruto**, responsable évaluation - recherche, chargée de la transition écologique ; **Patrice Bony**, animateur de la « grappe régionale Île-de-France » TZCLD ; **Camille Delpéy**, cheffe de projet TZCLD à la Ville de Paris ; **Antonin Gregorio**, directeur général de Territoires zéro chômeur de longue durée ;

**Julie Lefebvre**, première vice-présidente d'Est Ensemble, chargée du développement économique, de l'emploi, de la formation et de l'insertion ; **Daniel le Guillou**, président de l'entreprise à but d'emploi Actyroles-Thiers ;

**Alexei Tabet**, consultant et chercheur ;

**Agnès Thouvenot**, première adjointe au maire de Villeurbanne, déléguée à la transition écologique, à la ville durable, à l'urbanisme et à l'habitat ; **Eric Vanhuysse**, directeur de l'association Compétences et Emploi en Métropole européenne de Lille

## ANIMATION ASSURÉE PAR :

**Camille Benitah**, chargée de mission volet emploi, insertion et développement économique à Profession Banlieue ; **Charlotte Debray**, déléguée générale de La Fonda ; **Bastien Engelbach**, coordonnateur des programmes de La Fonda ; **Vincent Havage**, directeur de Profession Banlieue ; **Hannah Olivetti**, chargée de mission Faire Ensemble 2030 à La Fonda.

Cette méthode de co-élaboration, qui ne fait pas pour mais avec les personnes, est principalement constituée de quatre phases :

- Fabriquer et animer le consensus local
- Identifier les travaux utiles répondant à des besoins non couverts sur le territoire
- Rencontrer et mobiliser les personnes privées durablement d'emploi volontaires
- Ouverture d'une ou plusieurs entreprises à but d'emploi (EBE)

Pour en savoir plus : les phases méthodologiques, <https://www.tzclld.fr/mettre-en-place-la-demarche/les-phases-methodologiques/>

Les participant·es étaient invité·es à identifier les conditions de réussite, les écueils à éviter et les enjeux soulevés dans les trois premières étape-clé du projet ainsi que dans le processus d'évaluation d'impact social et territorial initié par les comités locaux pour l'emploi dans les expérimentations en cours. L'objet de cette capitalisation est de restituer les réflexions des professionnel·les et présenter des retours d'expériences.

# LA DÉMARCHE

**T**erritoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD) est une démarche expérimentale qui se déploie sur dix territoires en France depuis 2017, et qui se fonde sur trois constats : personne n'est inemployable ; ce n'est pas le travail qui manque mais l'emploi ; ce n'est pas l'argent qui manque, la réallocation des coûts de chômage pouvant financer des emplois pérennes. La démarche est donc un engagement collectif et partagé qui propose une méthodologie de projet de territoire via un mécanisme simple : développer une connaissance fine des ressources d'un territoire à partir de l'expérience des acteur·rices locaux·les, qu'ils·elles soient habitant·es, associations ou entreprises, et permettre l'identification des compétences des personnes privées durablement d'emploi. Tout ceci afin de créer une offre de services territoriaux socialement utile, complémentaire et/ou supplémentaire au tissu économique local.

“ L'objectif du projet est de rendre effectif le droit à l'emploi sur un territoire pour les personnes privées durablement d'emploi. Il est financé par la réallocation des gains générés par la reprise d'un emploi en tenant compte des spécificités de chaque territoire. Ce n'est pas un dispositif descendant généralisable puisqu'il doit partir du territoire : c'est bien aujourd'hui la volonté d'un territoire qui est à l'origine du projet. **Daniel Le Guillou**

Des quartiers prioritaires de la politique de la ville sont concernés par cette expérimentation. En Seine-Saint-Denis, plusieurs initiatives et projets émergents préparent leurs territoires à cette démarche. [La loi n°2020-1577 du 14 décembre 2020](#) a permis le renforcement et l'extension à cinquante nouveaux territoires laissant également la possibilité à tout territoire souhaitant candidater et étant en condition de répondre au cahier des charges de le faire.

Les enjeux liés à l'emploi et au développement économique des territoires sont complexes à appréhender. Ceci est dû aux différentes échelles d'interventions qui y sont associées et lié aux évolutions des champs de compétences en la matière suite aux réformes de l'action publique de 2014 et 2015. L'importance prise par le développement économique dans la politique de la ville ces dernières années, rappelle que cette thématique était trop peu investie par les contrats de ville. Les protocoles d'engagements renforcés et réciproques ont réaffirmé cette priorité dans le cadre de leur prolongement jusqu'en 2022. Ces mouvements, ces priorisations interrogent les pratiques de professionnel·les à tous les niveaux : des acteur·rices de proximité, aux institutions et élu·es.

La crise a débloqué des dispositifs d'ingénierie de projet multiples (cité de l'emploi, cité jeunesse...) venant se superposer à des dispositifs existants (cité éducatives...). Comment les collectivités territoriales mutualisent au niveau local l'ensemble de ces instances, des moyens, pour rationaliser ce travail de coopération, et pour in fine lutter contre l'exclusion professionnelle ? Comment peuvent-elles jouer le rôle de guichet actif pour animer les projets des acteur·rices économiques au sein des bassins d'emploi ?

TZCLD, démarche qui a le plus conceptualisé les étapes pour réussir la coopération de différents acteurs à de multiples échelles, nous apporte des réponses à ces questionnements. ●●●

## CE QUE PERMETTENT LES EXPÉRIMENTATIONS ET CE QUI LES DÉPASSENT

D'après l'intervention d'*Agnès Thouvenot*

TZCLD est au départ un projet d'emploi. C'est une vraie innovation qui permet d'inspirer des politiques publiques de manière plus large.

Premièrement, c'est un droit fondamental. C'est la réactivation du droit à l'emploi, droit fondamental inscrit dans le préambule de la Constitution mais qui se décline aussi vers d'autres droits qui sont au cœur des travaux menés par toutes et tous les professionnel·les qui travaillent dans le secteur des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) : la lutte contre les discriminations, l'accès aux droits, l'accès à la citoyenneté, l'accès à l'éducation.

Deuxièmement, TZCLD est un laboratoire pour nos politiques publiques au service de la transition écologique et sociale. On voit qu'on a beaucoup d'actions au sein des collectivités que l'on a oubliées ou que le marché a arrêté soit parce que ce n'était pas rentable, soit parce qu'auparavant c'était les solidarités familiales ou de quartier qui les opéraient et aujourd'hui il faut les réinventer.

Le troisième registre porte sur le rapport au travail et à l'emploi. J'utilise la formule de « contre-Uber territorial ». Aujourd'hui, plutôt que d'avoir de nombreux·ses auto-entrepreneur·ses qui développent leur propre cadre de travail, dans TZCLD, on a une multitude

de compétences et de services qui sont développés dans le cadre d'une plateforme qui permet un cadre d'emploi sécurisé et collectif, une coopérative d'activités. Enfin, c'est l'occasion de renouveler des formes de gouvernance de nos politiques publiques. C'est une brique qui pose les questions de comment et où on associe les premier·ères concerné·es, les syndicats de salarié·es, les syndicats patronaux, etc. Très souvent, ces instances-là existent au niveau régional ou des

**“Des compétences et des services développés au sein d'une plateforme qui permet un cadre d'emploi sécurisé et collectif, une coopérative d'activités”**

conseils de développement. Le fait d'être sur le territoire confronté à la réalité des personnes permet d'avoir une échelle plus juste, plus ajustée et de dépasser des postures. À l'aune de la Covid, sur la question de la gouvernance des territoires et la manière dont ils sont associés aux prises de décision, TZCLD est un bon exemple. ■

## TZCLD, UNE MÉTHODE EN QUATRE PHASES

D'après l'intervention de *Victoria Bazurto*

On ne parle pas des étapes qui vont se suivre les unes après les autres, mais plutôt de phases qui vont se rencontrer, se chevaucher, se développer à certains moments du projet et qu'on gardera tout au long dans les territoires. Je pense à ce que l'on appelle la fabrique du consensus qui commence le jour 1 de la mise en place du projet. Elle s'alimente tout au long de son existence : on va faire en sorte d'intégrer tous les acteur·rices (élu·es, personnes privées durablement d'emploi, associations de proximité, structures d'insertion par l'activité économique, entreprises etc.) du territoire et travailler avec eux·elles la mise en place du projet. Toutes ces personnes viendront se joindre au comité local pour l'emploi qui est le lieu où l'on discute des questions de la privation d'emploi et de la non-concurrence.

Sur la méthode de recensement des travaux utiles, il y a la question du savoir-faire des personnes privées

d'emploi, leurs compétences, leur appétence, ce qu'elles souhaitent faire ou ne pas faire et ce sur quoi elles sont prêtes à s'engager. Il s'agit alors d'imaginer la corrélation entre les compétences des personnes et les besoins non satisfaits du territoire pour trouver des solutions via le biais de coopérations entre les acteur·rices présent·es sur le territoire.

Ces coopérations créent des activités complémentaires (venir en complément d'une activité existante pour l'aider à se développer) ou supplémentaires (dans le cas où cette activité n'existerait pas sur le territoire). Tout cela dans l'objectif d'un travail conjoint de développement de l'économie locale. Si l'activité existe déjà, il faut regarder à quel moment de son évolution on se situe, comment peut-on travailler en collaboration, ou, au contraire, comment vient-on créer ou préfigurer une activité lorsque celle-ci n'existe pas ? ■

## FICHE #01

Fabriquer et animer  
le consensus local

Le consensus local est une notion clé pour comprendre et participer à la démarche TZCLD, il prend notamment forme à travers le comité local pour l'emploi (CLE), en charge du pilotage de l'expérimentation sur le territoire.

[Le décret n° 2021-863 du 30 juin 2021](#) relatif à l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée précise la composition du CLE, les modalités de prises de décision et ses missions dans le cadre du suivi et de la mise en œuvre de l'expérimentation. Bien que ce collectif soit présidé par un·e ou plusieurs élu·es, il est important de ne pas rendre cette instance dépendante d'une personnalité politique. Pour cela, plusieurs modalités de coopération entre acteur·rices du territoire peuvent être établies pour organiser le consensus.

Eric Vanhuysse, directeur de l'association Compétences et Emplois à la Métropole européenne de Lille et membre de l'équipe projet TZCLD à Loos, a partagé son expérience et sa vision métropolitaine de l'expérimentation.

**Le consensus local est-il mouvant ? A-t-il un périmètre défini ? Existe-t-il un seuil de consensus pour préfigurer la démarche ?**

- › Un cadre de travail collectif est instauré : définir les enjeux de non-concurrence, les modalités d'accompagnement des personnes privées durablement d'emploi et les modalités d'évaluation
- › Un noyau dur d'acteur·rices, le comité local pour l'emploi, structure le consensus avec une volonté permanente de s'élargir
- › Pour plusieurs expérimentations, plusieurs instances collectives forment le comité local pour l'emploi et ce, à différentes échelles territoriales : intercommunalité, ville, quartier.

Ex : sur la Métropole Européenne de Lille, il existe un comité métropolitain et deux comités locaux sur les communes de Loos et Tourcoing

**Comment aller vers les acteur·rices pour qu'ils·elles s'agrègent à la démarche ?**

- › Objectiver les éléments de diagnostic du territoire en s'appuyant notamment sur des états des lieux existants
- › Permettre que le langage autour de l'expérimentation soit approprié et appropriable par toutes et tous les acteur·rices en présence
- › Se saisir des espaces informels (café citoyen, conciergerie solidaire...) pour sensibiliser les habitant·es et les personnes privées durablement d'emploi à la démarche pour entraîner une mobilisation par la suite dans le collectif local
- › S'appuyer sur des acteur·rices intermédiaires, des relais, pour aller vers les acteur·rices privé·es

**Comment inscrire le consensus local dans la durée ? Quelles méthodes peuvent être mobilisées pour animer le consensus ?**

- › Équilibrer les forces en présence : la personnalité politique ne doit pas prendre le pas
- › Trouver des personnalités rassembleuses pour dépasser certains clivages et garantir une continuité dans l'animation du consensus
- › Mobiliser des acteur·rices de la société civile qui peuvent tempérer des postures trop marquées
- › Proposer des actions pragmatiques qui permettent d'expérimenter et d'évaluer, de faire autrement les politiques publiques / Élargir le spectre de TZCLD à la question plus large de l'emploi et de l'insertion
- › Présenter la démarche comme un levier pour renouveler la dynamique territoriale

**Quels seraient les facteurs de réussite ?**

- › L'informel comme apport non négligeable du fonctionnement du consensus
- › La démarche de construction du consensus est un processus, les acteur·rices en présence doivent se mettre d'accord sur le fait de la faire évoluer

**Quels seraient les pièges à éviter ?**

- › Faire porter le consensus par une seule personne
- › Considérer que le consensus peut être total
- › Ne pas prendre en compte que peu de personnes ont les capacités de gérer les deux dimensions sociale et économique

## RETOUR SUR LA COALITION PUBLIQUE TERRITORIALE DE L'EXPÉRIMENTATION DE VILLEURBANNE

D'après l'intervention  
d'*Agnès Thouvenot*

On a démarré en février 2016 une fois que la loi a été votée. Le premier comité local a eu lieu en mars, on a été habilité en novembre et l'entreprise a ouvert en 2017. On s'est inscrit dans une dynamique de coalition territoriale en essayant d'agréger des acteur·rices divers·es qui se sont intéressé·es à un moment donné, dans un espace-temps donné, pour un objet donné, à cette coalition. On est dans une logique d'action publique de coopération où l'on vient définir les termes de la coopération. Le comité local est l'espace qui symbolise cette coopération territoriale mais cette coalition évolue dans le temps. Il y a par exemple un certain nombre de financeurs, fondations ou entreprises privées qui sont partenaires du projet, qui viennent sur des objets précis de l'expérimentation mais qui ne sont pas là tout le temps.

Aujourd'hui, l'un des enjeux de l'évolution du comité local c'est de se dire que ce n'est pas simplement une réunion plénière institutionnelle comme les comités de pilotage mais qu'il faut le penser comme un espace de discussion mais qu'il n'est pas le seul. Il y a des moments où les institutions sont autour de la table et jouent leur rôle de régulateur, mais il y a aussi d'autres endroits qui doivent constituer le comité local. L'enjeu est de donner

une unité à l'animation de ce comité, d'avoir une instance souple, qui s'ouvre, se ferme, s'adapte au fil de l'évolution de l'expérimentation. Il y a des débats sur l'insertion par l'activité économique : est-ce qu'elle est concurrente ? Est-ce qu'elle est complémentaire ? Pour nous, elle fait partie de l'expérimentation. Certaines SIAE sont actionnaires de l'entreprise, d'autres sont des prestataires ou des co-partenaires avec qui on co-élabore des activités, d'autres sont au comité de surveillance de l'entreprise. Il existe plusieurs manières d'associer l'IAE pour faire tomber les risques d'une approche concurrentielle. Enfin, le comité local n'étant pas une entité juridique, on a créé une association, Le Booster, éligible au mécénat de compétences. Le Booster a deux missions principales. La

**“Le comité local n'est pas simplement une réunion plénière institutionnelle”**

première est d'assurer les fonctions de l'aller vers pour diversifier les méthodes d'accompagner, tenir des portes ouvertes, etc. La deuxième est d'assurer les fonctions de recherche et développement sur les activités complexes que va ouvrir l'EBE. Le Booster permet de mieux relier l'expérimentation à l'écosystème métropolitain de l'emploi et de la création d'activité ■

## D'UN ÉTAT PRESCRIPTEUR À UN ÉTAT ACCOMPAGNEUR

D'après l'intervention de *Daniel Le Guillou*

Dans le comité local de Thiers, on a des acteur·rices qui ont de niveaux très différents : des institutionnels (Pôle emploi, la Direccte...), des habitant·es, des chercheur·ses d'emploi de longue durée, des associations (Secours catholique, ATD...), des syndicats, voire des entreprises. Tous ces gens n'ont pas l'habitude de travailler ensemble et, surtout, ils ont l'habitude d'être « surplombés » par la Direccte ou par Pôle emploi, notamment quand

on parle de chômeur·ses ou de création d'emplois. Dans certains territoires, l'État se positionne comme accompagnateur et non pas comme prescripteur.

**“Des acteur·rices de niveaux différents, qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble”**

FICHE  
#02Identifier  
les travaux utiles

Les travaux utiles sont le résultat d'un croisement entre le recensement des besoins non satisfaits sur le territoire et les compétences des personnes privées durablement d'emploi. Cette méthode doit aussi permettre de définir si l'activité à créer agira en complémentarité d'une activité existante ou en suppléant, si elle n'existe pas.

La création d'activité et l'embauche des personnes (sans sélection, en CDI et à temps choisi) sont ensuite portées par une entreprise à but d'emploi (EBE). Sa coordination avec le comité local pour l'emploi (CLE) est un enjeu fort : « l'EBE peut être rattrapée par la logique économique alors que le CLE est adossé à une logique de projet et d'exhaustivité » précise Daniel Le Guillou.

Camille Delpey, cheffe de projet TZCLD à la Direction de l'attractivité et de l'emploi de la ville de Paris, a rappelé l'importance de différencier le besoin et l'activité.

**Quelles méthodes et ingénierie de projet déployées pour mener le diagnostic de manière continue ?**

- 】 S'appuyer sur les espaces de dialogue existants et animés par les acteur·rices en place
- 】 Mettre en place une équipe projet dont le rôle est à la fois d'animer le comité local pour l'emploi et de faciliter l'action collective autour de la création d'activité
- 】 Travailler sur la question de la posture des partenaires impliqués pour comprendre l'enjeu de la continuité du diagnostic
- 】 Se saisir du cadre expérimental comme terrain pour coopérer, repérer les besoins, faire émerger des solutions concrètes aux besoins locaux
- 】 Associer des acteur·rices qui n'ont pas trouvé de terrains pour développer leur solution

**Comment prioriser les besoins pour aller vers une création d'activités ?**

- 】 Mettre en place une méthode délibérative : le recensement doit être couplé à une dynamique de vérification de la réalité du besoin

- 】 Qualifier les besoins en valorisant l'expertise d'usage des personnes privées durablement d'emploi, en tant qu'habitant·e (la plupart des EBE ont au départ développé des activités davantage à destination des habitant·es)
- 】 Rencontrer les partenaires pour comprendre leurs priorités d'intervention
- 】 Réaliser des études de marché et y associer les personnes privées durablement d'emploi et les habitant·es

**Comment articuler les étapes d'identifications des besoins non couverts et des compétences des personnes privées durablement d'emploi ?**

- 】 Qualifier les besoins en fonction de la volonté des personnes privées durablement d'emploi à s'investir sur les sujets : l'expression brute du besoin doit être couplée à des envies, des motivations pour définir une activité
- 】 Engager dès les premiers temps de mobilisation des personnes privées d'emploi, la réflexion sur les besoins du territoire

**Quels seraient les facteurs de réussite ?**

- 】 Se donner les moyens d'entretenir la dynamique de recensement des besoins tout au long du déploiement de la démarche
- 】 Préserver dans le temps la dimension participative des habitant·es au recensement
- 】 Percevoir le cadre expérimental comme un accélérateur de projets

**Quels seraient les pièges à éviter ?**

- 】 Le diagnostic n'est pas une image fixée à date T
- 】 Tout besoin identifié ne sera pas forcément couvert par une activité portée par l'EBE
- 】 Vérifier la complémentarité ne passe pas seulement par une identification des activités non existantes sur le territoire mais aussi par un travail partenarial qui permet de visualiser les perspectives de développement d'autres structures existantes (SIAE, associations).

EmerJean a des activités de trois ordres : des activités pour les habitant-es, des activités pour la transition écologique, des activités pour les TPE-PME.

Qu'est-ce qui fait qu'une activité peut être autorisée ? Globalement, l'activité pour les habitant-es vient solvabiliser des personnes qui ne feraient pas appel à ces services-là au prix du marché. L'analyse de l'éligibilité des habitant-es à telle ou telle prestation est double : il y a le quotient familial et/ou le fait d'être logé dans un logement social. Il y a aussi des éléments de pénurie de service public. Par exemple, la vente de titres de transport en commun. Dans le quartier, il n'était plus possible d'acheter ces titres ou de recharger sa carte en début de mois. Les habitant-es étaient obligé-es de frauder pour se rendre aux bornes de vente disponibles dans les autres stations. Aujourd'hui, il y a une offre.

Concernant les activités pour les TPE et PME, elles correspondent à des activités que le marché ne couvre pas: soit

### DES DYNAMIQUES SUSCITÉES PAR L'ACTIVITÉ DE L'EBE

D'après l'intervention  
de **Daniel Le Guillou**

À Thiers par exemple, des salarié-es ont souhaité créer une activité de mobilité solidaire. Il s'agit d'un taxi solidaire avec des courses à 1 ou 2 euros pour suppléer la défaillance des transports publics le matin tôt ou à l'hôpital de Vichy parce qu'il n'y a pas d'ophtalmologiste à Thiers. Ce taxi solidaire destiné aux particuliers a donné l'idée à la communauté de communes de créer un service de taxis pour les jeunes d'un centre d'apprentissage et d'un foyer de jeunes travailleurs qui étaient sur la collectivité. ■

### QUELLES SONT LES ACTIVITÉS D'EMERJEAN (EBE, VILLEURBANNE) ?

D'après l'intervention d'**Agnès Thouvenot**

le marché n'existe pas, soit ce sont de trop petits volumes. La force d'EmerJean c'est d'être en proximité avec les TPE et PME du quartier et d'être réactive. Son modèle économique est assez différent des PME classiques puisqu'il dispose d'une aide qui lui permet de solvabiliser des activités qui ne le seraient pas. Par exemple, le lavage des vêtements professionnels des entreprises. Il y a deux

solutions : soit l'entreprise défraie le salarié s'il lave lui-même son vêtement soit elle fait appel à une entreprise extérieure. Les volumes étant trop petits, ce n'était pas suffisant pour une entreprise extérieure. En étant en très grande proximité, elle peut le faire. Les activités pour la transition écologique n'ont pas de modèle économique. Aujourd'hui par exemple on fait du compostage de biodéchets après les avoir collectés chez les restaurateurs et les cantines du secteur. ■

### A PARTIR DE QUEL MOMENT L'ACTIVITÉ EST-ELLE NON CONCURRENTIELLE ?

D'après l'intervention de  
**Victoria Bazurto**

L'EBE TEZEA à Pipriac et Saint Ganton en Bretagne mène une activité de collecte qui contribue à la valorisation du carton. Dans la dynamique d'un travail partenarial s'est associée à une structure d'insertion par l'activité économique, le Feuille d'érable, spécialisée .. dans la collecte et le tri des cartons, des papiers, etc., produits par les professionnelles (commerces, collectivités territoriales, entreprises, etc.) sur le territoire breton. Ainsi l'EBE se positionne sur la récupération et le recyclage du papier et du carton sur le territoire d'expérimentation et le transmet à son partenaire pour lui permettre d'augmenter les volumes à traiter afin que cela suive la chaîne de valorisation. Ensuite, des accords ont fixé le prix, les modalités de régularité de la livraison, les volumes à récupérer, etc. Il s'agit ici d'un cas de non concurrence car, même si la SIAE est située à 30 kilomètres du territoire expérimental puisque personne sur le territoire de Pipriac et Saint-Ganton ne s'occupe de cette question, elle est donc complémentaire, car elle permet aux deux entreprises de créer de

l'emploi et du chiffre d'affaire. Autre exemple, à Villeurbanne, travailler sur la question du compostage au quartier Saint-Jean pouvait poser des questions concernant les acteur-rices sur la métropole qui se positionnent sur ce type d'activité. L'EBE via Le Booster a créé un partenariat avec Les Alchimistes, une association qui travaille sur le compostage de biodéchets, afin de leur permettre de prototyper leur activité au sein de l'EBE tout en créant des emplois supplémentaires. Quand il s'agit de l'économie circulaire c'est intéressant de se demander s'il existe, sur une chaîne de valorisation, un chaînon manquant sur lequel on peut se positionner pour être complémentaire ou si parmi les acteurs présents dans le territoire, l'activité est développée. Si ce n'est pas le cas on peut devenir un acteur principal pour porter l'action au niveau du territoire expérimental. ■



## FICHE #03

Mobiliser les personnes  
privées durablement d'emploi

Une des caractéristiques fortes de la dynamique TZCLD est de faire se correspondre, pour développer des activités, les compétences des salarié-es et les besoins des territoires. Cette double exigence d'un projet adapté aux besoins d'un territoire et construit pour et avec les personnes privées durablement d'emploi n'est pas sans générer de tensions. Il s'agit à la fois de répondre à une exigence de développement local, d'atteinte du plein emploi mais aussi de prendre en compte les compétences et propositions des personnes privées durablement d'emploi. Il s'agit donc de permettre à ces personnes d'être en situation de proposer des activités sans se contenter d'être une structure porteuse de projets individuels.

Les dynamiques d'aller vers et les manières de mettre les personnes privées durablement d'emploi en situation d'identifier des activités sont primordiales. Patrice Bony, membre du Pacte civique et animateur de la grappe régionale Île-de-France TZCLD a posé trois points au préalable :

- › La mobilisation doit se faire dans la phase de construction du projet ;
- › La mobilisation doit être poursuivie par des logiques d'aller vers, pour ne pas se limiter aux personnes qui se présentent spontanément ;
- › La mobilisation se fait différemment selon les territoires, et dans le cadre d'un QPV il faut savoir tenir compte des structures existantes qui sont pour certaines en lien avec les personnes éloignées de l'emploi.

#### **Comment mobiliser pour impliquer, sans risquer de decevoir ?**

- › Veiller à ne pas laisser les personnes impliquées dans le projet au démarrage sans porte de sortie si celui-ci ne voit finalement pas le jour. Pour cela ouvrir la possibilité de reprendre les activités proposées par des structures d'insertion par l'activité économique (IAE) et valoriser le travail de préfiguration en faisant formuler les compétences acquises à cette occasion
- › Mettre en place un calendrier précis, avec des étapes déterminées, avec un principe de transparence dans la construction des actions, qui permettra à chaque personne de rejoindre le projet au moment qui est opportun pour elle

#### **Comment construire une mobilisation, plus particulièrement en période de confinement ?**

- › Travailler avec les acteur-rices présent-es sur le terrain au quotidien, qui agissent comme personnes relais : gardien-nes, médiateur-rices, travailleur-euses sociaux-ales, bailleurs, pharmacien-nes...
- › Travailler la communication en trouvant des modes d'expression dynamiques, sympathiques et engageants ; en adoptant une communication qui associe les personnes et propose des formes variées. Cela peut aussi passer par la distribution de documentation dans les lieux incontournables du quotidien, par les médias locaux, par une sensibilisation de proximité et itinérante, accessible le week-end et à des horaires décalés
- › Informer les professionnel-les qui accompagnent habituellement ces publics
- › Outiller les personnes privées d'emploi impliquées pour qu'elles deviennent ambassadrices de la démarche
- › Travailler avec des outils numériques adaptés, tout en travaillant l'accès à ces outils ; prendre appui sur les réseaux sociaux

#### **Comment bien définir le rôle et la place des personnes privées d'emploi pour s'assurer de leur mobilisation ?**

- › Proposer des temps d'échanges et d'acculturation entre les différentes parties prenantes du projet
- › Situer l'expertise des personnes privées d'emploi : à la fois dans l'identification de leur potentiel et des besoins du territoire
- › Créer des conditions d'émergence de la parole et des projets des personnes privées d'emploi par des accompagnements individuels et collectifs, et en les associant à l'élaboration du dispositif d'accompagnement
- › Faire dialoguer le projet avec les dispositifs de démocratie locale portés par les communes

**Quels seraient les facteurs de réussite ?**

- › Avoir un discours clair sur la place des personnes privées d'emploi comme co-constructrices et expertes du projet
- › S'appuyer sur les acteur•rices locaux•les et de proximité pour mobiliser les personnes privées d'emploi
- › Élaborer une vision globale des besoins du territoire et des ressources des personnes
- › Créer les conditions d'émergence de la parole des personnes privées d'emploi, tant sur le plan individuel que collectif

- › Travailler avec les personnes privées durablement d'emploi, mais aussi les autres acteur•rices du territoire, tant dans la démarche TZC que dans les autres démarches de construction territoriale pour généraliser une culture du faire avec

**Quels seraient les pièges à éviter ?**

- › Une approche trop rigide
- › Promettre sans débouchés ensuite

**TROIS ANNÉES D'EXPÉRIMENTATION, DES PREMIERS ENSEIGNEMENTS POUR DIMENSIONNER LE TERRITOIRE**

D'après l'intervention de *Daniel Le Guillou*

Un des enseignements à tirer sur les trois premières années est de penser à un équilibre socio-économique du territoire et aussi à une dimension qui permette de satisfaire l'exhaustivité dans des délais relativement raisonnables. On n'est plus dans les délais dont on rêvait en 2015 quand on préparait la loi et qu'on pensait qu'en six mois ou un an on allait résoudre le problème d'exhaustivité sur les territoires. À Thiers, une centaine de personnes est sur la liste d'attente pour intégrer l'EBE. C'est ce qu'il faut éviter de faire pour les prochains territoires en choisissant un territoire qui permette d'épuiser la liste d'attente, compte tenu de l'urgence

**“ Un territoire regardé mais un territoire où on ne regarde pas les habitant-es qui y vivent ”**

économique et sociale. En post-Covid, cela pose une difficulté supplémentaire. La deuxième chose c'est l'équilibre socio-économique pour faire en sorte que les habitant-es puissent acheter les prestations de l'EBE et que l'EBE ne

soit pas cantonnée à des prestations solidaires, comme c'est le cas à Thiers où 30 % de l'activité concerne des prestations solidaires. Elles sont absolument nécessaires mais elles ne nous font pas vivre. ■

**LES ENJEUX DE LA CANDIDATURE DE VILLEURBANNE À L'EXPÉRIMENTATION**

D'après l'intervention d' *Agnès Thouvenot*

Quelle était la spécificité d'une candidature en territoire urbain ? Quel est le rôle d'un QPV ? Saint-Jean est un quartier enchâssé entre un boulevard périphérique, l'autoroute A42 et le canal de Jonage. C'est 120 hectares donc un quartier relativement vaste mais très peu peuplé puisqu'il compte 3 500-4 000 habitant-es. Pourquoi avoir choisi Saint-Jean ? La première raison était la question sociale : 400 personnes sont privées d'emploi, dont 200 jeunes. Moins de la moitié des personnes identifiées étaient inscrites à Pôle Emploi en 2016-2017, ce qui pose la question des personnes invisibles des pouvoirs publics. La

deuxième était que le territoire était en dynamique de projet, en lien avec le programme de renouvellement urbain. Le positionnement du projet TZCLD était peut-être la brique sociale d'un projet urbain qui, bien souvent, oublie les femmes et les hommes. C'était un moyen de répondre à la cause première du dysfonctionnement de ce type de quartiers : la grande pauvreté en raison de l'absence d'emplois. En plus, ce quartier a la richesse d'être au sein d'un espace avec une mixité d'usages avec de l'habitat, et un tissu de 200 à 350 entreprises et 1 500 salarié-es (notamment de grandes entreprises avec 200 à 300 salarié-e) ■

## FICHE #04

## Construire une démarche d'évaluation d'impact social et territorial

La démarche d'évaluation d'impact social et territorial revient à étudier, à mesurer et à mettre en lumière toute la création de valeur sociale d'un projet sur un territoire donné. Bien que souvent perçue comme une contrainte, l'évaluation constitue un outil au service du pilotage et du développement d'une initiative. Elle permet en effet d'en analyser le fonctionnement (les process) et de réfléchir à ses répercussions de façon globale (pour les bénéficiaires les politiques publiques et le territoire). Charlotte Debray, déléguée générale de la Fonda, a animé des groupes de travail relatifs à la thématique de l'évaluation que la Fonda explore et documente depuis plusieurs années. Cela a abouti à la rédaction d'une étude à ce sujet ([ESS et création de valeur, une approche prospective de la mesure d'impact social, L'Avise, La Fonda et Le Labo de l'ESS, octobre 2019](#)), ainsi qu'à des expérimentations par la méthode des « chaînes de valeur » avec des centres sociaux et des territoires zéro chômeur de longue durée.

#### **Que signifie conduire une évaluation au niveau local pour montrer l'impact de l'expérimentation ?**

- › Impliquer les personnes privées durablement d'emploi dans la conception et tout au long de la démarche
- › Identifier les objectifs de chaque partie prenante (quantifiables et qualifiables)
- › Définir des indicateurs pertinents au regard de ces objectifs et des spécificités territoriales
- › Mesurer la valeur créée sur le territoire (coopératives, économiques, sociales)
- › Articuler l'évaluation propre au territoire et l'évaluation du cadre global expérimental de TZCLD
- › Équilibrer le qualitatif et le quantitatif

#### **Comment impliquer les personnes concernées dans la démarche d'évaluation ?**

- › Aller vers les personnes concernées en organisant des actions hors les murs, ou bien encore des portes-à-portes
- › Recueillir leurs avis via des questionnaires et des entretiens individuels et/ou collectifs
- › Organiser des ateliers collectifs en faisant intervenir des experts.

- › Mettre en place un parrainage des nouvelles et nouveaux volontaires pour favoriser leur appropriation du projet de l'entreprise à but d'emploi et de la démarche d'évaluation

#### **Comment mesurer la valeur créée sur le territoire (économique, sociale, maturité coopérative, etc.) ?**

- › S'intéresser à la façon de faire le projet. Les process sont créateurs de valeur
- › Mettre en lumière les résultats de l'expérimentation, en s'attachant à évaluer séparément les impacts pour les salariés de l'EBE, les habitant-es et le territoire
- › Penser à l'accessibilité, la lisibilité et la transparence des informations partagées
- › Organiser des échanges avec les autres territoires d'expérimentation, l'association nationale TZCLD et avec les usager-ères

#### **Quels seraient les facteurs de réussite ?**

- › Penser la démarche d'évaluation dès le départ
- › Donner des moyens suffisants pour la démarche d'évaluation du projet
- › Faire de l'évaluation un outil de pilotage du projet et de délibération entre les parties prenantes, notamment sur ce qui compte
- › Identifier et mobiliser toutes les parties prenantes. Penser à donner à chacun-e une place
- › Créer des espaces de pilotage ouverts
- › Accepter de ne pas tout prévoir pour laisser la place à des effets inattendus
- › Partager entre pair-es les méthodes et les expériences

#### **Quels seraient les pièges à éviter ?**

- › S'enfermer dans des logiques purement quantitatives / Prévoir trop d'indicateurs
- › Présupposer des résultats
- › S'enfermer dans des logiques de « redevabilité »
- › Éviter le langage technique, le jargonage qui sont sources d'exclusion

**EST-CE QUE TZCLD PEUT PROPOSER UN CADRE, DES INSTRUMENTS QUI PERMETTENT À DES ACTIVITÉS CONSTRUITES PAR LES HABITANT-ES D'UN TERRITOIRE AU BÉNÉFICE DU TERRITOIRE DE SE DÉVELOPPER ?**

D'après l'intervention d'*Alexei Tabet*

Oui, il peut l'être mais pas nécessairement et pas naturellement. L'hypothèse que l'on construit avec les territoires est que la place des personnes privées d'emploi dans le projet soulève un impensé de l'expérimentation, en tout cas une tension forte de l'expérimentation entre sa finalité première de résorption du chômage de longue durée la plus complète possible à une échelle locale et, de l'autre côté, un principe en arrière-plan mais qui est important, de création d'activités utiles au territoire par les habitant-es du territoire.

La proposition centrale du projet est celle de l'inversion des mécanismes de la création d'emploi (...) On retrouve bien cette idée de donner aux individus un degré fort d'autonomie dans leur activité productive.

Au départ, cette proposition s'est traduite par la recherche et la mise en œuvre de méthodes qui, pour beaucoup, étaient inspirées de méthodes ATD Quart Monde. Elles visaient à co-construire des activités à partir des personnes, à susciter le volontariat non seulement pour accéder à un emploi en CDI, mais également pour contribuer à construire le contenu de cet emploi à partir d'envies, de compétences, avec un accompagnement de ces personnes pour le révéler, le formaliser et le mettre en projet. Ces méthodes se sont rapidement révélées difficilement compatibles avec la priorité de TZCLD d'accès à l'emploi pour toutes et tous à court terme – l'objectif

d'exhaustivité territoriale est un objectif prioritaire, c'est la vision initiale des concepteur-rices du projet. C'est bien le plein emploi territorial qui est la finalité principale que le fonds d'expérimentation a évalué pendant les premières années. L'objectif est de donner un revenu stable à travers un statut de salarié qui est conçu comme le principal vecteur de protection et d'inclusion sociale. ■

*“La contrainte était d'embaucher sans sélection, y compris les personnes qui étaient dans un volontariat dicté par l'urgence économique d'accéder à ce revenu stable et à ce statut. Un objectif qui a parfois déstabilisé les EBE dans leur développement”*

**D'UNE ENTREPRISE A BUT D'EMPLOI À UNE ENTREPRISE DE TERRITOIRE, LES PREMIERS ENSEIGNEMENTS DE L'EXPÉRIMENTATION**

D'après l'intervention d'*Alexei Tabet*

Pour une EBE, la poursuite de l'objectif d'exhaustivité à court terme voulait dire embaucher à peu près 80 personnes en deux ans et demi, donc une montée en charge d'effectifs ultrarapide. Ce sont des personnes qui ont des trajectoires de vie et professionnelles très différentes et qui, pour un certain nombre d'entre elles, n'avaient ni les capacités ni la motivation à s'inscrire d'emblée, avant même d'avoir été embauchées, dans une posture de contributeurs proposant. Pour l'EBE, la contrainte était d'embaucher sans sélection, y compris des personnes qui étaient dans un volontariat dicté par l'urgence économique d'accéder à ce revenu stable et à ce statut. Cet objectif a dans beaucoup de cas déstabilisé les EBE dans leur développement.

Avant l'expérimentation, TZCLD a peu pensé à la forme que pourrait prendre l'organisation EBE à mesure

qu'elle se développerait et qu'elle allait devoir organiser le travail d'un collectif de personnes non sélectionnées, dotées de ressources diverses, avec des ressources humaines à développer, à former, à structurer, plutôt qu'immédiatement disponibles. Cette impensé a fait que, de manière implicite, TZCLD a initialement reposé sur une approche assez individualisée des questions d'accès à l'emploi et de possibilités de contribuer. Les équipes de pilotage ont réalisé un énorme travail qui a été relayé par l'association nationale et par le fonds d'expérimentation, dans leurs bilans. L'enjeu est donc de savoir comment une EBE peut se structurer, non seulement pour absorber un nombre élevé de chercheur-ses d'emploi, mais pour se penser comme une entreprise du territoire construite à partir de ses ressources et dans le but de les développer. ■

# RESSOURCES

## LA FONDA

La Fonda est une association reconnue d'utilité publique qui existe depuis 1981. Notre conviction est que la vitalité associative est essentielle à la vitalité démocratique. L'association contribue à la fois au développement, à la valorisation de la vie associative et de ses apports essentiels à la société. Cela se traduit dans ses activités en tant que laboratoire d'idées par des études, l'accompagnement d'expérimentations, l'animation de projets. Nous avons également tout un volet de production de connaissances que nous diffusons à travers la revue « La Tribune Fonda » et notre site Internet qui est un centre de ressources très riche sur les questions associatives.



La Fonda a un programme qui porte sur les questions d'évaluation, de mesure d'impact, par une approche par les chaînes de valeur. Ce travail qui est mené par Alexei Tabet, consultant et chercheur. C'est une méthodologie qui cherche à renouveler l'approche de l'évaluation en étant sur une démarche contributive, chemin faisant, qui associe l'ensemble des parties prenantes pour penser la valeur à partir d'une démarche de concertation. Dans le cadre de ce programme, La Fonda accompagne plus spécifiquement quatre Territoires zéro chômeur de longue durée : Villeurbanne, Thiers, Colombelles et Paris 13.

par **Bastien Engelbach**

☛ Les chaînes de valeur des TZCLD, contribution de la Fonda au bilan intermédiaire 2019 de l'expérimentation :  
<https://fonda.asso.fr/actualites/les-chaines-de-valeur-des-territoires-zero-chomeur-de-longue-duree>

## LE FONDS D'EXPÉRIMENTATION TERRITORIALE CONTRE LE CHÔMAGE DE LONGUE DURÉE (ETCLD)



Le Fonds est l'association en charge du pilotage des projets habilités. Leurs missions sont de :

- Proposer la liste des territoires retenus pour mener l'expérimentation, approuver les modalités de fonctionnement du comité local créé sur chaque territoire

retenu et suivre la mise en œuvre de son programme d'actions.

- Financer une fraction de la rémunération des personnes embauchées dans les entreprises conventionnées.
- Signer les conventions avec l'État, les collectivités territoriales, les établissements publics de coopérations intercommunales, les groupes de collectivités territoriales, les organismes publics ou privés et les entreprises assurant la

## ASSOCIATION TERRITOIRES ZÉRO CHÔMEUR

L'association est née de la mobilisation d'acteurs connus, que ce soit ATD Quart Monde, Emmaüs France, le Secours catholique, (...), qui ont porté ce projet jusqu'à son intégration dans la loi de 2016. L'association Territoires zéro chômeur a cinq grandes missions.



- L'accompagnement des territoires volontaires dans la démarche TZCLD et du droit à l'emploi pour toutes et tous sur les différents territoires.
- L'appui aux territoires habilités. Il y a actuellement 10 territoires habilités où l'on trouve 13 entreprises à but d'emploi.
- La recherche, l'évaluation sur la question des effets, et notamment des effets induits

de retour à l'emploi – c'est tout l'objet notamment d'un travail qui est mené dans quatre territoires avec La Fonda. On a par ailleurs un travail d'évaluation territoriale que tous les territoires habilités actuels mènent et une sensibilisation sur ce sujet.

- La diffusion de la culture du projet : TZCLD n'est pas un dispositif mais un vrai projet local d'éradication du chômage de longue durée. Nous avons la conviction qu'il y a bien une pénurie d'emploi et qu'il faut créer des emplois supplémentaires sur la base des compétences des personnes que nous qualifions de privées durablement d'emploi.
- L'accompagnement des territoires volontaires que nous qualifions de projets émergents. Nous disposons d'un centre de ressources et de développement avec des grappes régionales. Nous avons monté une formation qui permet aux différents projets qui le souhaitent de pouvoir suivre l'ensemble de la méthode du projet

par **Antonin Gregorio**

☛ A retrouver sur le site, une FAQ qui recense 86 questions sur le projet et permet d'éclairer toute personne initiée ou non au projet :  
<https://www.tzclld.fr/faq/>

mise en œuvre de l'expérimentation sur ces territoires.

- Apporter aux territoires l'appui et l'accompagnement nécessaires.
- Dresser le bilan de cette expérimentation.

☛ A retrouver sur le site, le bilan final de la première étape expérimentale publié en septembre 2021.  
<https://etclld.fr/bilan-final-1re-etape-experimentale/>

Les  
**Décryptages**  
de Profession Banlieue

TERRITOIRES  
ZÉRO CHÔMEUR  
DE LONGUE  
DURÉE *une méthode  
en quatre phases*

**PROFESSION  
BANLIEUE**

15, rue Catulienne 93200 Saint-Denis

Tel : 01 48 09 26 36

[contact@professionbanlieue.org](mailto:contact@professionbanlieue.org)

[www.professionbanlieue.org](http://www.professionbanlieue.org)

Directeur de publication : Vincent Havage

Cheffe de projet : Camille Benitah

Mise en page : David Faure