



TERRITOIRES  
ZÉRO CHÔMEUR  
DE LONGUE  
DURÉE

ENGAGÉS POUR FAIRE

N°3

DE L'EMPLOI UN DROIT

PERSONNE N'EST INEMPLOYABLE • CE N'EST PAS LE TRAVAIL QUI MANQUE • CE N'EST PAS L'ARGENT QUI MANQUE

Le projet « Territoires zéro chômeur de longue durée », expérimenté dans 10 territoires en France, continue son développement au service des personnes privées durablement d'emploi. Il est porteur de solutions durables à travers le contrat à durée indéterminée, proposé à des personnes qui étaient privées d'emploi depuis en moyenne plus de quatre ans, ainsi que par les activités nouvelles, non concurrentes qui sont développées dans les domaines suivants : transition écologique, économie circulaire, sécurité alimentaire, mobilités alternatives, économie de proximité dans les interstices des entreprises locales...

Plus de 100 nouveaux territoires se préparent à expérimenter cette utopie réaliste dans une deuxième étape qui, nous l'espérons, verra le jour dès cette année. En effet, nous dialoguons avec le Ministère du Travail dans cette perspective. Le comité de soutien parlementaire, composé de plus de 220 parlementaires de tous les groupes, se mobilise avec le comité de soutien des élus locaux pour obtenir le lancement de cette deuxième phase. Nous développons également un dialogue approfondi

avec les acteurs de l'insertion, complémentaires de ce beau projet.

Avec Territoires zéro chômeur de longue durée, comme vous le découvrirez dans ce nouveau numéro de notre journal, nous libérons de nouveaux espaces locaux de dialogues pour transformer durablement nos territoires, comme nos politiques publiques, pour faire société, tout simplement.

LAURENT GRANDGUILLAUME,  
président de Territoires  
zéro chômeur de longue durée



## DE QUOI PARLE-T-ON ?

# L'ENTREPRISE À BUT D'EMPLOI, INCLUSIVE PAR NATURE

NOTION EN VOGUE, L'INCLUSION EST UNE RÉALITÉ DANS LES ENTREPRISES À BUT D'EMPLOI (EBE) DES TERRITOIRES EXPÉRIMENTAUX. PARCE QU'ADAPTER L'EMPLOI À LA PERSONNE NÉCESSITE FORCÉMENT DE PARTIR DE LA DIVERSITÉ POUR CONSTRUIRE LE COLLECTIF DE TRAVAIL, LES EBE ONT CETTE LOGIQUE D'INCLUSION INSCRITE DANS LEUR ADN.

Issu de l'approche du travail adapté et de l'insertion par l'activité économique (IAE), le projet Territoires zéro chômeur de longue durée est né de la conviction que nul n'est inemployable, à condition que l'emploi et les conditions de travail soient adaptés aux personnes. Partant de là, l'expérimentation s'appuie sur plusieurs principes fondamentaux : une embauche non sélective de toutes les personnes privées d'emploi du territoire, des emplois de qualité, à temps choisi, permettant d'acquérir de nouvelles compétences et une création d'emplois supplémentaires. Autant de principes qui influent sur le fonctionnement quotidien des EBE.

### DES EBE CONSTRUITES SUR LA DIVERSITÉ

Entreprises de droit commun, soumises aux mêmes obligations et à la nécessité de satisfaire leurs clients et de développer leur chiffre d'affaires, les EBE composent avec une particularité de taille : elles ne choisissent pas leurs salariés. Là où une entreprise classique va recruter des salariés dont le profil est en adéquation avec le



« Scannez et découvrez la vidéo  
« L'emploi vecteur d'inclusion »



Pour scanner, téléchargez par exemple  
l'application QR Code Reader



poste à pourvoir, l'EBE prend les choses à l'envers en adaptant son organisation, ses postes, son management, etc. pour inclure toutes les personnes volontaires. Au-delà de cette embauche sans sélection, elle propose des emplois à temps choisi, ce qui l'oblige à organiser son activité en partant des personnes. S'ajoute à cela un objectif premier de création d'emplois supplémentaires, qui la pousse à développer des activités extrêmement variées avec des travaux parfois très morcelés et des moyens d'investissement limités. Défini par l'approche et la philosophie du projet, le fonctionnement des EBE fait de l'inclusion une réalité quotidienne.

## OUTILLER ET APPUYER LES EBE

Compte-tenu de la diversité des salariés embauchés en EBE, il est impératif pour la réussite du projet de donner à ces entreprises les moyens d'accueillir et de composer avec cette diversité. C'est pour répondre à cet enjeu majeur de l'expérimentation que l'association TZCLD et le Fonds d'expérimentation s'entourent de partenaires experts des problématiques d'inclusion. Outre les travaux réalisés avec les partenaires de l'IAE<sup>1</sup>, l'association TZCLD a noué des partenariats avec l'APF France handicap et l'Agefiph. Partant du constat que les salariés en situation de handicap étaient près de 5 fois plus nombreux dans les EBE que dans les entreprises classiques, l'association TZCLD, le Fonds d'expérimentation et l'Agefiph ont mené une étude sur les personnes en situation de handicap mobilisées au sein du projet. Elle a abouti à plusieurs pistes de travail, notamment l'adaptation des organisations de travail pour permettre les conditions d'un management inclusif et l'adaptation matérielle des postes et des équipements de travail. En lien avec l'Agefiph, le Fonds travaille actuellement à l'élaboration d'un référentiel en matière de management inclusif pour servir de base aux réflexions des EBE existantes et futures.

## EN SAVOIR +



---

---

## ERIC TOUZÉ CALAIS, SALARIÉ DE L'ESIAM (MAULÉON)



J'ai eu un accident en 2000 et depuis je suis hémiplégique du côté gauche, mais j'ai retrouvé la marche et la parole. J'étais chauffeur routier, ma passion c'est de conduire. Quand on m'a proposé d'assurer les transports internes au sein de l'EBE de Mauléon, j'étais ravi. J'ai été embauché à l'Esiam en novembre 2017 et depuis, je véhicule les salariés qui n'ont pas le permis et qui doivent se déplacer. J'utilise ma voiture, qui a une boîte automatique et les commandes au volant, et l'entreprise me rembourse les frais kilométriques. J'ai commencé à mi-temps, par peur de ne pas pouvoir faire plus, mais je vais bientôt passer à  $\frac{3}{4}$  temps car ça se passe vraiment bien. Je fais d'autres activités en parallèle de la conduite : nettoyage de verre plat, atelier bois... Quand je dois m'asseoir pour me reposer un peu, tout le monde comprend. Dans l'EBE, il y a beaucoup de personnes en situation de handicap, les gens sont compréhensifs, on se remplace, on s'aide. Il y a une grande tolérance, notamment de la part des référents qui sont toujours à l'écoute.

---

---

<sup>1</sup> Groupe qui réunit Emmaüs France, la Fédération des acteurs de la solidarité, COORACE, et le Réseau Cocagne.

# AU CŒUR DU

# PROJET

## *Territoires zéro chômeur de longue durée, un projet porteur d'activités innovantes*

L'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée est une formidable opportunité pour lancer des activités innovantes, notamment dans la transition écologique.

DÈS 2018, l'Esiam, l'entreprise à but d'emploi de Mauléon (Deux-Sèvres), a ouvert un atelier de démantèlement des menuiseries (portes et fenêtres), une filière encore très peu développée et pleine d'avenir. Séparer les composants (bois, PVC, aluminium, verre et métaux ferreux) des ouvrants permet de les recycler et de préserver l'environnement, car ils constituent entre 40 et 60 % des déchets du bâtiment et des travaux publics. On économise aussi des ressources : la réserve mondiale de sable avec lequel on fabrique le verre ne dépasse pas 50 ans.

Le principal défi est la récupération du verre plat, très

délicat à manipuler. Seul 5 % est collecté et trié, une quantité que la France voudrait multiplier par huit d'ici 2025. Si le verre récupéré est propre, il peut être transformé en calcin puis à nouveau en verre. Cela génère d'importantes économies d'énergie et réductions d'émissions de CO<sup>2</sup>.

Une quinzaine de salariés, avec un encadrant technique, travaillent dans l'atelier de Mauléon. Ils récupèrent les menuiseries dans les déchetteries et les démantèlent. Les différents matériaux sont ensuite destinés à des partenaires dans la filière de recyclage adaptée.

Plusieurs EBE veulent suivre. Le 12 décembre dernier à Angers, des représentants de Pipriac et Saint-Ganton (Ille-et-Vilaine) et de Colombelles (Calvados) ont participé à une journée organisée par l'association TZCLD. Ils ont visité l'atelier d'AITA, l'association intermédiaire de travail adapté créée par Patrick Valentin, l'inspirateur du projet Territoires zéro chômeur de

longue durée. « AITA a mis au point un process de récupération du verre plat et des partenariats avec les filières de valorisation », souligne Barbara Laurent, chargée de mission à TZCLD.

L'association TZCLD participe à la préfiguration d'une filière du recyclage du verre plat en France. « Nous élaborons un référentiel, explique Victoria Bazarro, chargée de mission à TZCLD, nous avons identifié les étapes nécessaires, les postes de travail, comment nouer des partenariats... Un cahier des charges a été créé avec Saint-Gobain et AITA, spécifiant le niveau de qualité du verre. L'idée est de définir un modèle de travail pour les EBE intéressées et un modèle économique assurant la rentabilité. » L'expérimentation est ainsi en première ligne dans la création d'une filière innovante.



## *Formation : « un contenu riche que l'on investit aujourd'hui sur le territoire »*

Sept projets émergents ont suivi, entre juin et décembre 2019, la formation proposée par l'association TZCLD.

Retour en témoignages sur cette première promotion alors que la deuxième est lancée avec 10 territoires.

### « POUR NOUS,

suivre la formation était évident : nous avons besoin d'être guidés, outillés dans la démarche et d'échanger avec d'autres projets. On avait visité un territoire habilité et consulté tous les éléments mis à disposition sur le site mais cela ne suffit pas », explique Viviane Martins-Baltar, adjointe au maire de Tournus. Sept projets émergents ont constitué la première promotion formée par TZCLD entre juin et décembre 2019. Entre 2 et 3 personnes de chaque territoire suivent le parcours, dont, pour certains territoires, une personne privée d'emploi impliquée dans l'équipe projet. À l'instar d'Eric Texier, membre de l'association Tope 5<sup>1</sup> : « désormais je suis identifié



© Manon Aubel

comme personne ressource pour le projet et, comme je suis au même niveau qu'elles, les autres personnes privées d'emplois viennent me questionner plus facilement. » « Ce parcours nous a donné confiance et les moyens techniques d'être à l'aise avec tous les aspects du projet, poursuit Viviane qui salue « la qualité des intervenants » et « le bon dosage entre le théorique et le concret ». « On repart avec un contenu riche que l'on réinvestit aujourd'hui sur le territoire », estime-t-elle. Les 11 actions de formation suivent les phases méthodologiques du projet et « partent des besoins et des actions menées par les territoires de la promotion, note Gersende Georges, responsable de la formation au sein de TZCLD. Leurs expériences sont éclairées par les acteurs du projet qui interviennent : équipe nationale, associations fondatrices de TZCLD, territoires habilités... L'un des objectifs étant d'outiller les territoires avec

des supports concrets de pilotage qu'ils s'approprient : plan de communication, tableau de bord de suivi du projet... » « Au-delà du gain d'efficacité apporté par le fait d'avoir des outils adéquats, il est intéressant que les territoires aient un référentiel commun car TZCLD est une démarche collective », souligne Eric Texier. Il salue également l'échange d'expériences et « la forme participative : ce n'est pas l'équipe nationale qui prêche la bonne parole, mais un échange de pratiques et d'idées libre, sans censure ». Quant aux 4 actions suivies à distance via une plateforme e-learning, elles permettent de « réinterroger et creuser certaines notions tout en gardant une trace formalisée », note Eric. La 2<sup>e</sup> promotion, lancée en décembre 2019, achèvera le parcours mi-2020 tandis qu'une 3<sup>e</sup> démarrera au printemps, avec des outils et cas pratiques nourris et renforcés à l'aune des retours effectués par cette première promotion.

<sup>1</sup> Association qui regroupe des volontaires des communes de Cenon sur Vienne, Colombiers, Naintré, Scorbé-Clairevaux et Thuré.

# ça change la vie !

5 ans et demi après le lancement de l'expérimentation TZCLD à Pipriac et Saint-Ganton, et 3 ans après l'ouverture de l'**ENTREPRISE À BUT D'EMPLOI TEZEA**, qu'est-ce qui a changé sur le territoire ? La parole aux acteurs locaux.

## UNE SOCIÉTÉ LOCALE DE TRAVAIL

Pour les acteurs locaux, le changement se voit d'abord sur les visages et dans les comportements des salariés de l'Entreprise à but d'emploi : sourire et confiance retrouvés, lien social renoué : « les personnes qui travaillent à Tezea sont redevenues comme tout le monde, elles ont de la joie de vivre, elles relèvent la tête [...] » (élu).

Les commerçants observent aussi le changement : « le matin, on les voit partir au travail, ça met de la vie dans le bourg [...] ».

Les responsables associatifs et élus notent que le recours à l'assistance a nettement baissé : -31 % de fréquentation à l'épicerie sociale, -37 % d'aides versées par le centre communal d'action sociale (CCAS). À mesure que le territoire s'achemine vers le plein emploi, l'assistance est de moins en moins nécessaire.

## DES BÉNÉFICES POUR LA POPULATION ET L'ÉCONOMIE LOCALE

Collecte des dépôts sauvages, sécurité aux abords des écoles, commerce ambulant, livraison à domicile et rangement de bois de chauffage... : les services de Tezea sont appréciés par la population et contribuent à la qualité de vie et au lien social : « le bourg de Saint-Ganton allait mourir, il n'y avait plus d'épicerie et Tezea l'a reprise » (habitante).

« On a récupéré de nouveaux clients parmi les salariés de Tezea » (commerçant). L'EBE contribue au dynamisme économique du territoire, non seulement par la consommation accrue de ses salariés mais aussi par ses achats (elle est la 4<sup>e</sup> entreprise du territoire) et par les partenariats qu'elle tisse avec les entreprises locales : « c'est bien qu'ils aient choisi de travailler avec les petits commerçants pour l'épicerie ambulante » (commerçant).

## UN TERRITOIRE QUI A GAGNÉ EN COHÉSION

Le projet TZCLD a permis à des personnes (chômeurs devenus salariés, chefs d'entreprise, élus...) de se rencontrer, de travailler ensemble et de se découvrir : « ma vision des chômeurs a évolué, je me rends compte que le chômage est plus compliqué que je ne pensais, je vois la détresse des gens, il peut y avoir une spirale infernale [...]. Les chômeurs connaissent aussi mieux ce que vivent les entrepreneurs [...] » (chefs d'entreprise). « Avant les personnes baissaient la tête quand elles nous croisaient, maintenant elles nous disent bonjour » (élu).

Des personnes de sensibilités politiques différentes ont œuvré ensemble pour faire avancer l'expérimentation et ce rapprochement se ressent : « aujourd'hui, on a une commune apaisée » (élu). À Pipriac, pour la première fois depuis longtemps, une liste d'union a été constituée pour les prochaines élections.



L'EPIZEA - 09 52 97 35 80



# L'IAE et le projet TZCLD : « il peut naître de cette collaboration quelque chose d'efficace et constructif »

Les logiques complémentaires de l'insertion par l'activité économique et du projet Territoires zéro chômeur de longue durée ont fait l'objet d'un plaidoyer commun de l'association TZCLD et des réseaux de l'IAE partenaires.

Exemples à Thiers et Compiègne.

« NOUS DEVONS ÉVOLUER

et il peut naître de cette collaboration quelque chose d'efficace et constructif », martèle Alain Chapelon, président d'Inserfac, association intermédiaire présente sur le territoire habilité de Thiers (Puy-de-Dôme) où les SIAE sont impliquées depuis les prémices du projet. « Il y a eu des peurs de la part des SIAE, mais aujourd'hui chacun a trouvé sa place, on a appris à travailler en bonne intelligence », remarque Joëlle Chelle, directrice d'Inserfac. Sur le territoire émergent de Compiègne (Oise), le projet TZCLD est porté par l'association intermédiaire (AI) Partage Travail 60, selon Vincent Cacheur, chef de projet, les

appréhensions des autres SIAE se muent en « curiosité quand elles voient que nous sommes l'une des leurs et qu'on leur présente l'expérimentation comme une opportunité pour elles ». « Nous voulons développer davantage l'implication des salariés en insertion et voyons TZCLD comme un projet moteur, explique François Frenois, membre de l'équipe TZCLD de Compiègne. De plus, avec notre AI, nous touchons 200 à 300 personnes par an, or il y a 600 personnes privées d'emploi. L'expérimentation TZCLD élargit le champ des

possibles. » « Les SIAE nous aident à trouver des solutions alternatives ou intermédiaires pour les personnes en attente de recrutement par les EBE du territoire », note Boris Surjon, vice-président du CLE de Thiers. Les complémentarités se trouvent aussi dans le développement d'activités : à Thiers, « les co-présidents du CLE sont le maire et le président de la communauté de communes, ils sont donc vigilants à la garantie de financements des SIAE et au partage des activités, souligne Boris Surjon. Lorsqu'un chantier est proposé par la municipalité, une réunion est organisée pour se répartir les tâches, la mairie arbitre selon les compétences de chaque structure. »

## À Thiers, Inserfac Chantier et Inserfac EBE

La deuxième EBE du territoire est d'ailleurs portée par Inserfac. « Nous sommes une association structurée avec une capacité d'ingénierie, explique Joëlle Chelle. Avec Inserfac EBE nous avons dupliqué, à Thiers, des activités développées par la SIAE sur d'autres territoires. Les salariés de l'EBE sont ainsi formés par Inserfac Chantier. Nous avons également les compétences en matière d'organisation : le but est de déléguer petit à petit la direction, la paye et la comptabilité aux salariés de l'EBE après les avoir formés. » Mutualisation des moyens, achats groupés, réponse conjointe à des appels à projets... « On fonctionne selon une logique de groupe, note Joëlle Chelle. On va dans le même sens, même s'il est nécessaire, en tant qu'acteurs de l'IAE, de s'acclimater au projet TZCLD. » À Compiègne, « la porosité entre les actions et les personnes [entre la SIAE et l'équipe projet TZCLD] est le cœur nucléaire du projet », précise Xavier Bombard, bénévole de l'équipe projet et trésorier de l'AI, à commencer par l'équipe projet qui est salariée par l'AI. « Nous souhaitons ardemment une 2<sup>e</sup> loi, il faut élargir cette expérimentation et poursuivre cette R&D de façon mutualisée avec l'insertion », conclut Alain Chapelon, président d'Inserfac.

## EN SAVOIR +



# 3

## QUESTIONS À...



## NS À...

ALAIN SUPIOT

**« C'est dans le travail que chacun de nous apprend à confronter son imagination avec les contraintes de son milieu social et naturel »**

*Alain Supiot est juriste spécialiste en droit du travail et de la sécurité sociale. Il est notamment professeur au Collège de France et fondateur de l'Institut d'études avancées de Nantes.*

**Vous parlez du travail comme « une école de la raison ».**

**En quoi le droit à l'emploi contribue à un projet de société plus durable ?**

C'est dans le travail que chacun de nous apprend à confronter son imagination avec les contraintes de son milieu social et naturel. En ce sens, la privation d'un travail reconnu vient perturber le passage à l'âge adulte et dans certains pays on signifie à des générations entières qu'elles sont « inutiles au monde » comme le dit Robert Castel. Je ne limiterai pas la réponse à l'emploi car la question de l'utilité ne passe pas seulement par lui. Il y a eu, dans l'histoire, d'autres formes de reconnaissance du travail. Dans le système de retraites imaginé à la libération, par exemple, il y a une reconnaissance du temps consacré à élever les enfants par des avantages. Si on raisonne en points salariés, une heure de travail dans l'emploi c'est une heure de cotisation et le reste n'existe pas.

C'est le cas s'il est pris dans ce sens large, comme un « régime de travail réellement humain » selon la constitution de l'Organisation internationale du travail. Car il y a des formes de travail qui privent du contact avec le réel pour enfermer dans des représentations de l'efficacité contredisant l'expérience concrète. Aujourd'hui, les formes de management dominantes conduisent à cette dissociation. Votre expérimentation est intéressante car elle tend à réadosser l'expérience du travail à ceux qui sont concernés. C'est très précieux car on reprend pied dans le réel et cette expérience est nécessairement collective.

**En quoi le travail est-il « un apprentissage continu de soi-même » ?**

**Pourquoi semble-t-il si compliqué de « faire entreprise » ?**

L'entreprise se définit par l'idée d'une œuvre à réaliser : s'occuper de personnes âgées, recycler des objets... C'est l'équivalent, au plan collectif, du régime de travail réellement humain évoqué précédemment puisque cette idée va mobiliser plusieurs personnes pour la réaliser. Celui qui dirige l'entreprise est ainsi comptable de sa réalisation. Cette conception de l'entreprise est mise en difficulté par la financiarisation qui tend à assimiler l'entreprise à son bas de bilan. Si l'on en fait une machine à cash, au service d'une entité extérieure, que sont les actionnaires, alors elle n'a plus sa capacité à s'inscrire dans son milieu. L'entreprise est la plus menacée par l'extension du paradigme de marché à toutes les formes d'organisations sociales. Son but n'est pas de survivre économiquement mais de fabriquer un produit ou rendre un service dans des conditions économiquement durables et soutenables. Faire de l'argent c'est encore ne rien faire et survivre ce n'est pas vivre.

# 5

**façons de s'engager dans le projet**

- » DEVENIR PARTENAIRE FINANCIER
- » DEVENIR ADHÉRENT DE L'ASSOCIATION
- » DEVENIR BÉNÉVOLE
- » REJOINDRE LES COMITÉS DE SOUTIEN OU INCITER SES ÉLUS À LE FAIRE
- » S'ENGAGER EN MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

**Dans tous les cas, rendez-vous sur notre site internet et passez à l'action via notre rubrique « S'investir dans le projet » !**



TZCLD.FR

CONTACT@TZCLD.FR

02 85 52 45 49