



© Grève du chômage 2019 / Bouffémont - Attrainville - Moisselles



TERRITOIRES  
ZÉRO CHÔMEUR  
DE LONGUE  
DURÉE

ENGAGÉS POUR FAIRE

N°4

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 30 novembre 2020 est une nouvelle date historique pour l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée puisque, comme la 1<sup>re</sup> loi de 2016, la 2<sup>e</sup> loi a été votée à l'unanimité par le Parlement. Elle sécurise les dix premiers territoires pour les cinq ans qui viennent, ils sont un phare pour l'expérimentation, et elle étend l'expérimentation à au minimum 50 nouveaux territoires. Le Gouvernement pourra décider par décret d'en augmenter le nombre au-delà de 50.

Quelle est notre ambition collective ? Il s'agit bien d'éradiquer le chômage de longue durée, c'est-à-dire de mettre en œuvre le droit à l'emploi prévu par le préambule de notre

Constitution, et, plus largement, de garantir le droit au travail, c'est-à-dire une activité utile pour soi-même, pour son territoire et pour la planète. Relier l'écologie et les solidarités est le sens que nous portons dans ce projet de transformation.

Une nouvelle étape nous attend donc pour passer à une échelle plus importante. Nous avons démontré, dans la première étape, qu'il est possible d'éradiquer la privation durable d'emploi. Nous allons démontrer, dans cette deuxième étape, qu'il est possible de le faire dans tout type de territoire. Nous allons préparer la troisième étape qui

est l'exercice du droit à l'emploi dans tous les territoires volontaires. Dans cette perspective, nous comptons sur votre mobilisation, en tant que partenaires économiques et sociaux, élus, bénévoles, entrepreneurs, personnes privées durablement d'emploi, salariés, pour faire de l'emploi un droit effectif et non pas seulement un droit souhaitable. Nous gagnerons ce combat car nous allons le mener jusqu'au bout !

LAURENT GRANDGUILLAUME,  
président de Territoires  
zéro chômeur de longue durée



## DE QUOI PARLE-T-ON ?

# VERS LA 2<sup>E</sup> ÉTAPE ET AU-DELÀ !

LA DEUXIÈME LOI D'EXPÉRIMENTATION A ÉTÉ PROMULGUÉE EN DÉCEMBRE DERNIER. 2021 MARQUERA DONC L'ACHÈVEMENT DE LA PREMIÈRE ÉTAPE DU PROJET ET LE DÉBUT DE LA DEUXIÈME QUI S'ENGAGE POUR 5 ANS. ET APRÈS ? CES DEUX ÉTAPES EXPÉRIMENTALES AURONT PERMIS D'AVOIR UN REcul ET DES ENSEIGNEMENTS SOLIDES SUR LESQUELS BASER LA PÉRENNISATION DU PROJET.

D'emblée, le projet Territoires zéro chômeur de longue durée a été pensé en trois étapes : une première avec un nombre réduit de territoires, une deuxième prolongeant la démarche sur les premiers territoires et l'étendant à de nouveaux et une troisième qui, elle, ne serait plus expérimentale puisqu'elle pérenniserait le projet. Cinq ans après le démarrage de la première étape, permise par la loi d'expérimentation votée en février 2016, c'est la deuxième étape qui s'engage : une nouvelle loi d'expérimentation a été adoptée et promulguée fin 2020. Une avancée majeure attendue de pied ferme par les territoires habilités et futurs candidats. Cette loi a été obtenue grâce à leur engagement et leur mobilisation infaillibles et un travail précieux de co-construction avec l'exécutif et les parlementaires.

### QUELLES ÉVOLUTIONS ENTRE LA PREMIÈRE LOI ET LA DEUXIÈME ?

La loi de 2020 prévoit l'habilitation de 50 nouveaux territoires, lesquels s'ajouteront aux 10 premiers. Ce nombre pourra être revu à la hausse si nécessaire, conformément à l'engagement de la Ministre

### LE PROJET EN VIDÉO

Une dizaine de vidéos pédagogiques ont été réalisées pour aborder les fondamentaux du projet de façon concrète. Vous pouvez les retrouver sur le site [www.tzcl.d.fr](http://www.tzcl.d.fr)



du Travail, Élisabeth Borne, de « ne laisser aucun territoire prêt sur le bord du chemin ». La deuxième étape expérimentale durera 5 ans avec la possibilité de candidater au cours des 3 premières années. Il est question, dans cette deuxième loi, de « personnes privées durablement d'emploi », contrairement à la première qui se basait sur les catégories administratives habituelles. C'est un véritable point d'avancement : la privation durable d'emploi est appréciée au cas par cas par les Comités locaux pour l'emploi (CLE). Des CLE qui voient ainsi leur rôle central dans le pilotage territorial reconnu. Côté financements, deux avancées importantes. D'une part, la participation obligatoire des Départements au financement des emplois supplémentaires créés marque un pas dans l'implication des collectivités susceptibles de tirer un bénéfice financier aux embauches. D'autre part, la suppression de la notion de dégressivité de la contribution au développement de l'emploi va permettre de garantir un niveau de contribution suffisant notamment pendant la période de montée en charge des entreprises à but d'emploi et jusqu'à l'atteinte de l'exhaustivité.

---

---

## EN SAVOIR +

Vous pouvez suivre l'actualité de cette deuxième étape expérimentale sur le site internet [www.tzeld.fr](http://www.tzeld.fr) et sur les réseaux sociaux.



## LA TROISIÈME ÉTAPE EN LIGNE DE MIRE

En élargissant le panel expérimental et en prolongeant la durée d'expérimentation sur les 10 premiers territoires, cette deuxième étape va permettre d'affiner les enseignements pour améliorer la démarche et sa diffusion. Se prépare ainsi la troisième étape : sur la base des deux phases expérimentales, un cahier des charges complet et une méthode solide pourront être définis pour permettre la pérennisation du projet. Ainsi, tout territoire répondant au cahier des charges pourra devenir Territoire zéro chômeur de longue durée. Le droit à l'emploi pour toutes et tous deviendra alors une réalité à la portée de tous les territoires.

---

---

## MARIE-CHRISTINE VERDIER-JOUCLAS, DÉPUTÉE LREM DU TARN RAPPORTEURE DE LA PPL



Je tire un bilan très positif du travail de co-construction qu'il y a eu autour de cette proposition de loi. Il a été mené dans le respect d'un objectif commun : la mise en œuvre du droit à l'emploi pour tous. C'est cet objectif commun qui a permis de parvenir à de réels compromis sur le texte. J'ai toujours eu à cœur de co-construire cette loi, il m'a fallu faire preuve, à la fois, de souplesse, de force et d'énergie. À l'issue des débats parlementaires, nous arrivons à un texte réellement équilibré, qui respecte les positions des deux chambres, la proposition de texte initiale et, surtout, l'expérimentation. Je n'aurais jamais accepté une commission mixte paritaire conclusive si le texte mettait à mal l'expérimentation en cours. Pouvoir s'appuyer sur les enseignements d'une expérimentation à l'œuvre était précieux. J'attends désormais que le travail de co-construction se poursuive autour du décret d'application pour que nous soyons prêts, au plus tard, le 1<sup>er</sup> juillet 2021. J'ai envie de suivre ce projet, les territoires qui se préparent... Je souhaite vivement que la démarche se pérennise sur le long terme.

# AU CŒUR DU

# PROJET

## *Des territoires très réactifs face aux confinements de 2020*

Déjà engagés ou volontaires pour rejoindre TZCLD, les territoires se sont rapidement adaptés dans les périodes de confinement. Exemples d'activités supplémentaires lancées par l'EBE XIII Avenir à Paris et par la structure porteuse du projet à Poitiers.

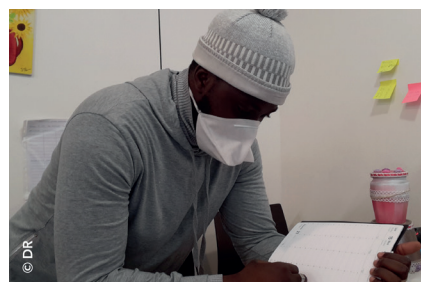
**PORTAGE** de repas, maraudes dans les quartiers, production de masques... Durant les confinements qui ont marqué 2020, les EBE et les associations portant le projet TZCLD dans les territoires candidats se sont mobilisées. Alors qu'une partie de leurs activités étaient stoppées, elles en ont inventé de nouvelles répondant à des besoins liés à la crise, preuve que ces territoires sont des acteurs clés de la solidarité locale.

À l'EBE XIII Avenir, dans le 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris, dès le premier confinement, l'équipe a cherché à s'adapter. « Le parti pris a été de maintenir l'activité au niveau le plus élevé possible pour préserver la dynamique collective », explique Elisa Lewis, directrice. Des salariés ont été mis en télétravail, d'autres

ont suivi des formations. D'autres enfin se sont engagés dans de nouvelles activités menées avec des partenaires (Ville de Paris, Mairie du 13<sup>e</sup>...), comme les appels quotidiens d'écoute et de solidarité, la livraison de courses ou de repas gratuits.

Adama, salarié à XIII Avenir, était volontaire pour le portage des repas, qui a bénéficié à 120 foyers. « On partait le matin avec une liste de personnes vulnérables, âgées, isolées... Certaines étaient abonnées à notre conciergerie, je demandais si elles avaient besoin de quelque chose et si oui, je revenais après. Ça été un plaisir fou d'être utile comme ça. ». Lors du confinement de l'automne, Adama a repris son activité de concierge senior, dans le droit fil de l'aide à la personne qu'il affectionne. Tous les lundis, il appelle une trentaine de personnes, écoute leurs besoins ou simplement parle avec elles.

À Poitiers, le projet TZCLD est porté



par trois maisons de quartier et des structures d'insertion par l'activité économique. Durant le premier confinement, dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville concernés, des maraudes ont été effectuées par les salariés des maisons de quartier pour contacter les plus fragiles et mettre en place, avec les personnes privées durablement d'emploi, des aides appropriées. Durant le second confinement les personnes privées durablement d'emploi ont repris les maraudes.

Patricia participe tous les jeudis matin, en chasuble TZCLD, à la maraude du quartier Bel Air où elle vit : « On est quatre, toutes des personnes privées durablement d'emploi, et Pauline qui fait partie du centre socio-culturel de la Blaiserie. On distribue des autorisations de déplacement, on dit où en trouver. On explique aussi le projet, on demande ce qu'on pourrait faire comme activités. Ce qui ressort : la collecte des encombrants et les aides aux courses. C'est très utile, les personnes ont besoin qu'on leur parle et certaines s'impliquent ensuite dans TZCLD. » Patricia est prête pour le prochain projet : un bar solidaire à Bel Air.



## Management : outiller les territoires

Le management est une question centrale et déterminante dans les entreprises à but d'emploi (EBE). Le Fonds d'expérimentation et les 13 EBE se sont donc lancés dans l'élaboration d'un référentiel managérial. Un outil de capitalisation précieux pour les futures directions.

**ENTREPRISES** de droit commun, soumises à la nécessité de satisfaire leurs clients et de développer leur chiffre d'affaires, les entreprises à but d'emploi portent leur spécificité dans leur nom : elles ont pour but premier de produire des emplois supplémentaires pour les personnes qui en sont durablement privées et ne choisissent pas leurs salariés. « Le management doit être une problématique centrale et maîtrisée dès l'ouverture de l'EBE », souligne Ludwig Rouault, directeur d'Elan Jouques (Bouches-du-Rhône). Dans les échanges de l'équipe expérimentale, composée du Fonds et des 10 premiers territoires habilités, la question du management occupe une place centrale. En 2020, des travaux pour creuser cette thématique ont ainsi été menés : les 13 EBE et le Fonds ont élaboré un référentiel managérial.

### Une version bêta à tester et affiner

Les directrices et directeurs d'EBE et le Fonds d'expérimentation se sont retrouvés à Nantes en septembre dernier pour une première séance de production collective. Accompagnés dans la démarche par un consultant spécialisé, ils ont croisé leurs points de vue pour définir la mission et déterminer les valeurs d'une entreprise à but d'emploi. Entre octobre et novembre, les travaux se sont poursuivis en petits groupes sur plusieurs thématiques, telles que l'embauche sans sélection, les objectifs de l'entreprise, l'organisation du temps de travail ou encore les règles et leur respect.



L'équipe expérimentale a fait la synthèse de ces travaux le 30 novembre pour formaliser une première version du référentiel. Celui-ci s'articule autour de cinq axes : poser, clarifier et respecter le cadre ; construire et produire ensemble des biens et services pour le client, le collectif et l'intérêt général ; permettre à chacun de grandir ; développer la régulation à tous les niveaux pour traiter les problèmes et les conflits et promouvoir l'équité ; chercher l'impact positif. Cette version bêta va être testée dans quelques EBE puis ajustée collectivement avant d'être déployée plus largement en 2021.

### « Un filet de sécurité », « une ligne directrice »

Il ne s'agit pas d'un manuel de procédure, mais d'un outil auquel se référer au quotidien. Muriel Conte, directrice de La Fabrique à Colombey-Belles (Meurthe-et-Moselle) voit ce référentiel comme « un filet de sécurité qui permet de ne pas travailler en ayant l'impression d'être au-dessus du vide ». « C'est une ligne directrice sur laquelle se baser même si l'on est tous des managers différents », ajoute Ludwig. « On construit collectivement quelque chose qui va servir à tout le monde », poursuit Muriel : aux directions des EBE actuelles comme à celles des futures entreprises qui ouvriront sur les nouveaux territoires habilités. « Cela leur sera utile pour avoir une visibilité dès la prise de fonctions, estime Ludwig. Cela devrait leur éviter de tâtonner et de faire des erreurs que l'on met ensuite du temps à rattraper. »

# ça change la vie !

Norbert Beaumont préside l'association Droit à l'emploi Saint-Théloc qui porte le projet TZCLD sur le territoire de Saint-Thégonnec Loc-Eguiner (Finistère). Luce Berthoz est salariée à Projets-19 qui porte le projet dans le quartier Rosa Parks à Paris. Leur engagement a bouleversé leur vie...

## TÉMOIGNAGES



### LUCE :

« Avec le projet TZCLD, j'ai rencontré mes futurs employeurs. Après un long chômage, c'est génial ! Projets-19 m'a proposé une formation. Je suis allée deux jours

à Nantes. J'avais fait du bénévolat avec des personnes en difficulté numérique mais je ne connaissais pas l'économie sociale et solidaire. J'étais un peu perdue au niveau des concepts mais je me suis familiarisée. Il y a aussi des vidéos très intéressantes sur le projet TZCLD et des liens se créent avec certains participants. En plus, on a des documents sur lesquels on peut revenir. Car tout cela a besoin de cuire à feu doux, il faut que ça mijote, que les ingrédients se mêlent et que la saveur émerge de l'ensemble.

Avec TZCLD, j'ai animé trois visites guidées du quartier. Je me documente sur l'histoire : c'est un territoire industriel sur plusieurs siècles, un quartier novateur aussi. À une époque, l'hôpital Claude Bernard orientait même toute la recherche médicale et biologique. Aujourd'hui, on a l'expérimentation novatrice TZCLD.

Ce qui me plaît le plus ? Je suis contente d'avoir repris le contrôle de mon budget, mais c'est surtout l'aventure. C'est un projet énorme qui va prendre du temps, ce qui est normal : il faut poser les fondations si l'on veut qu'elles tiennent bien ! »



### NORBERT :

« Co-construire ce projet avec des élus et des personnes privées d'emploi, c'est fantastique. Ça permet d'apprendre beaucoup de choses dans un cadre

serein, de rencontrer les gens car on est un village. On a aussi un groupe Whatsapp grâce auquel on prend des nouvelles en période de confinement. On continue à faire les activités qu'on va développer et on se projette encore plus loin avec la création de l'EBE.

Ma motivation ? Quand j'ai découvert Territoires zéro chômeur, je me suis dit : s'il y a une solution pour quelqu'un dans mon cas, c'est un épanouissement de pouvoir la partager avec d'autres. C'est concret et les arguments sont là : les territoires engagés ont déjà créé près de 1 000 emplois.

J'ai été touché par le chômage, la maladie. En plus, en situation de handicap, je n'avais pas de perspectives. Parmi les gens que je rencontre, beaucoup sont dans ce cas. Ils ont envie de faire quelque chose qui leur plaît et d'apprendre. Cet outil-là, on l'a saisi ensemble. On a constitué une association avec moitié d'élus et moitié de personnes privées durablement d'emploi. Ça a pris une dynamique qui monte en puissance. »

# La privation durable d'emploi : bien plus qu'une simple notion

Dans la 2<sup>e</sup> loi d'expérimentation, il n'est plus question des catégories administratives du chômage de longue durée pour définir les personnes pouvant être embauchées dans les entreprises à but d'emploi. Le texte parle de « personnes privées durablement d'emploi » et derrière cette notion se cachent des enjeux importants pour le projet TZCLD.

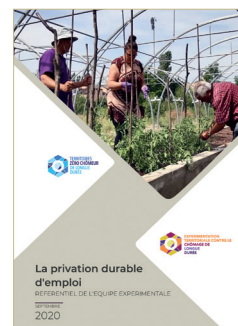
**CONTRAIREMENT** aux catégories administratives relatives au chômage de longue durée, la privation durable d'emploi ne cible pas des personnes a priori mais repose sur une réalité vécue par des individus. Une personne privée durablement d'emploi est une personne volontaire pour intégrer le projet TZCLD qui exprime le fait qu'elle n'arrive pas à accéder, depuis plus d'un an, à un emploi décent dans les conditions normales du marché du travail de son territoire. Si cette définition est générique, la privation s'exprime différemment selon la réalité du marché de l'emploi local, les possibilités et les besoins de la personne. « La privation durable d'emploi est une notion dont la définition est territoriale », peut-on lire dans la note produite par le Fonds d'expérimentation et TZCLD en septembre 2020 sur le sujet. C'est le Comité local pour l'emploi (CLE) qui apprécie la privation.

## S'appuyer sur la connaissance fine des acteurs locaux

En reprenant cette notion, la 2<sup>e</sup> loi d'expérimentation reconnaît donc le rôle incontournable et fondamental des CLE. Les acteurs locaux disposent en effet d'une connaissance fine des caractéristiques du tissu économique du territoire, de sa population et des personnes concernées. « Le chômage de longue durée n'est généralement pas considéré comme un sujet local aujourd'hui », constate Franck Pichot, président du CLE de Pipriac-Saint Ganton.

« Le projet TZCLD permet aux acteurs locaux de s'emparer de la question, ce qui est fondamental car on constate vite qu'en s'impliquant sur ce sujet, le territoire sort gagnant. Il crée de la richesse : pour les personnes qui retrouvent du travail mais aussi pour la collectivité, grâce à la création de nouvelles activités, de services supplémentaires, à une meilleure cohésion sociale, etc. » Pour le président du CLE, le projet TZCLD contribue aussi à faire évoluer le marché du travail local : « au fil du temps, l'entreprise à but d'emploi monte en gamme, donc les emplois proposés aussi. Les salariés se forment, acquièrent des compétences, ils sont plus attractifs pour le marché du travail. Cela recrée une forme d'emploi qualifié qui a en partie disparu du territoire. »

## EN SAVOIR +



Retrouvez le document  
sur le site internet  
[www.tzclld.fr](http://www.tzclld.fr)



# 3

## QUESTIONS À...



## NS À...

DOMINIQUE MÉDA

### « La reconversion écologique est une opportunité pour renouer avec le plein emploi. »

Dominique Méda est sociologue et philosophe spécialiste du travail, elle est co-auteurice de l'ouvrage «Le Manifeste Travail : démocratiser, démarchandiser, dépolluer»<sup>1</sup> qui prône la mise en œuvre d'une garantie emploi.

**Face à la crise du travail, vous pointez la nécessité de le « réinventer », comment faire ?**

Il y a aujourd'hui trois scénarios dans le débat sur l'avenir du travail. Le premier est celui du démantèlement du droit du travail et de la flexibilité qui aboutit à une importante dégradation des conditions de travail. Le deuxième est celui de la révolution technologique qui prévoit la fin du travail et des organisations hiérarchiques : un scénario controversé qui met en évidence les risques de déshumanisation du travail. Le troisième, celui de la reconversion écologique, prend en compte le défi écologique et la nécessité de prendre soin des patrimoines essentiels. C'est ce dernier qui est le plus susceptible de satisfaire les attentes placées sur le travail et de réduire le chômage. Cette reconversion écologique est une opportunité pour renouer avec le plein emploi : les études montrent qu'elle peut créer des emplois dans l'agriculture comme dans l'industrie et l'artisanat. Mais il faudra faire attention aux transferts d'emplois en anticipant les reconversions et en cartographiant les compétences.

La crise sanitaire que nous traversons entraîne une énorme crise économique et sociale. Il faut impérativement engager une relance verte afin d'avoir un triple dividende : stopper les émissions de gaz à effet de serre, créer des emplois et améliorer la qualité de ceux-ci. Les emplois de la reconversion seront plus utiles, nécessiteront plus de travail humain et seront sans doute plus axés sur les besoins essentiels.

**La crise sanitaire actuelle vient-elle renforcer l'importance de cette reconversion écologique ?**

**Dans Le Manifeste Travail, vous appelez à mettre en place une garantie emploi édictée par l'État mais mise en œuvre par les collectivités locales. En quoi l'expérimentation TZCLD s'inscrit dans cette proposition ?**

TZCLD est une garantie emploi ! Je regrette les polémiques sur le coût de l'expérimentation qui oublient l'importance de la dignité du travail dans nos sociétés. Je trouve passionnant que les principales activités concernent l'environnement, le recyclage, etc. et je magnifie le lien social renoué sur les territoires. Les entreprises à but d'emploi m'apparaissent comme le laboratoire du travail futur. Elles visent la satisfaction des besoins sociaux. Si nous parvenions à enserrer le PIB dans les deux grands indicateurs que sont l'empreinte carbone et l'indice de progrès social, alors nous serions dans la bonne voie pour mettre la production au service de l'utilité sociale. Les emplois créés via la démarche TZCLD sont construits à partir de la cartographie des besoins non satisfaits et des compétences : c'est comme cela que l'on doit travailler et raisonner !

<sup>1</sup> Ouvrage co-écrit avec Isabelle Ferreras et Julie Battilana et paru en octobre 2020 (Seuil).



TZCLD.FR



CONTACT@TZCLD.FR



02 85 52 45 49

