



**TERRITOIRES
ZÉRO CHÔMEUR
DE LONGUE
DURÉE**



**EXPÉRIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE**

Les missions DE L'EQUIPE PROJET

13 OCTOBRE

2022

SOMMAIRE

1. CONTEXTE

2. DÉFINITION DE L'ÉQUIPE PROJET

2.1. Composition

2.2. Articulation équipe projet CLE / équipe de direction de l'EBE

3. LES MISSIONS DE L'ÉQUIPE PROJET

3.1. Créer et animer une dynamique collective autour du droit d'obtenir un emploi sur le territoire (fabrique du consensus)

3.2. Appuyer le pilotage collectif du droit à l'emploi sur le territoire

3.3. Garantir l'information et la rencontre de toutes les personnes privées durablement d'emploi du territoire

3.4. Mobiliser ou, le cas échéant, construire, en lien avec les acteurs du territoire toutes les solutions pour permettre à toute personne privée durablement d'emploi de sortir de cette situation

3.5. Organiser la coopération avec le tissu économique local pour définir les travaux utiles qui pourraient être développés sur le territoire

3.6. Une fois le territoire habilité, organiser la coopération entre le CLE et les EBE

3.7. Contribuer au développement du droit à l'emploi nationalement

3.8. Rôle de chef-fe de projet

3.9. Compétences nécessaires

1 . CONTEXTE

Depuis 2017, le projet [Territoires zéro chômeur de longue durée](#) a d'abord été expérimenté dans 10 territoires, et la seconde étape ouverte en juillet 2021 doit permettre d'ouvrir cette expérimentation à au moins 50 territoires supplémentaires.

Un des enseignements de l'expérimentation menée sur ces territoires est qu'une préparation exigeante, longue et méthodique pilotée par le **Comité local pour l'emploi (CLE)** est indispensable à la réussite du projet. L'expérimentation montre également qu'une fois le territoire habilité, ce travail doit être maintenu pour **animer en continu une responsabilité collective pour le droit d'obtenir un emploi sur le territoire**.

Le CLE dont les missions sont inscrites dans la loi¹ est constitué au cours de la fabrique du consensus et pilote le droit à l'emploi sur son territoire. Il est responsable :

- **du maintien / animation du consensus** : maintenir la responsabilité collective et l'engagement de chaque partie prenante pour le droit à l'emploi pour en faire un projet durable et structurant pour le territoire. Il s'agit d'engager les structures, et pas seulement les personnes qui les représentent pour s'assurer d'une pérennité de l'implication.
- **de l'atteinte de l'exhaustivité** en mobilisant, coordonnant les acteurs et développant des outils propices à la suppression de la privation d'emploi : services de l'emploi, acteurs économiques locaux, employeurs, structures de l'insertion par l'activité économique, emploi adapté. Le CLE s'engage aussi dans la création, dans des entreprises à but d'emploi (EBE), des emplois supplémentaires à la mesure du besoin en emplois du territoire expérimental. Il propose l'embauche des personnes privées d'emploi aux EBE.
- **de la veille du caractère supplémentaire des emplois créés par les EBE** : il s'agit de vérifier que les travaux utiles mis en œuvre par les EBE à travers les emplois supplémentaires créés ne détruisent pas d'emplois existants publics ou privés sur le territoire.
- **de l'évaluation du projet** : le CLE s'engage à observer les impacts du projet sur son territoire (pour les personnes, les habitant-es, les entreprises, la collectivité ...). Il renvoie à ETCLD et TZCLD les informations nécessaires à la capitalisation statistique et opérationnelle et échange sur les résultats de son évaluation, dans l'optique d'une évolution et d'une promotion de l'expérimentation en vue d'une troisième loi. Il participe plus globalement à la caractérisation des sujets expérimentaux (exhaustivité, complémentarité...).

L'équipe projet est l'équipe d'ingénierie et d'animation missionnée par le CLE pour décliner les actions contribuant à ces 4 grandes responsabilités. Le CLE est bien un organe stratégique du droit à l'emploi qui nécessite la formation d'une équipe projet pour mener à bien ses missions.

¹ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000042665434> : Titre 2 / Article 9 / Paragraphe 7

2. DEFINITION DE L'EQUIPE PROJET

2.1

COMPOSITION

Les équipes-projet sont généralement composées de différentes parties prenantes du projet particulièrement investies dans la mise en œuvre opérationnelle du projet. Elles sont souvent issues de la collectivité, d'associations partenaires existantes ou créées pour contribuer à l'animation du projet, d'organismes privés ou publics locaux.

Les partenaires privilégiés de l'expérimentation mettent à disposition de l'équipe projet des salarié-es (souvent à temps partiel) ou des bénévoles. Plus rarement, le mécénat de compétences peut être mobilisé pour étoffer l'équipe projet. Les membres de l'équipe projet disposent d'un temps significatif dédié au projet.

À terme, au regard de l'expérience des 10 premiers territoires habilités, il semblerait que 2 à 3 ETP soient nécessaires pour mener à bien le projet.

La vocation première de l'équipe projet est de déployer la stratégie du CLE en s'appuyant sur l'ensemble des parties prenantes du territoire. Elle n'agit donc pas à la place des partenaires mais mobilise les ressources locales qui peuvent bénéficier au projet. Ces travaux permettent de préparer la prise de décision du CLE.

Pour garantir la bonne coopération entre le CLE, l'équipe projet, la gouvernance et la direction des EBE, il est important d'identifier le rôle de chacun, les relations et les espaces de coordination et de gouvernance. Ce fonctionnement peut se formaliser par des conventions ou des chartes de fonctionnement par exemple. Les membres de l'équipe-projet se réunissent ainsi régulièrement pour partager leurs travaux et organiser la répartition des tâches. Par exemple, les acteurs de l'emploi (Pôle emploi, Maison de l'emploi...) et de l'action sociale participent à la rencontre des personnes privées durablement d'emploi et à l'identification de leurs compétences, tandis que la collectivité et les associations contribuent à la mobilisation des acteurs locaux etc.

Le portage collectif du pilotage et de la mise en œuvre du projet témoigne d'une bonne mobilisation des acteurs locaux. C'est un facteur de réussite du projet.

2.2

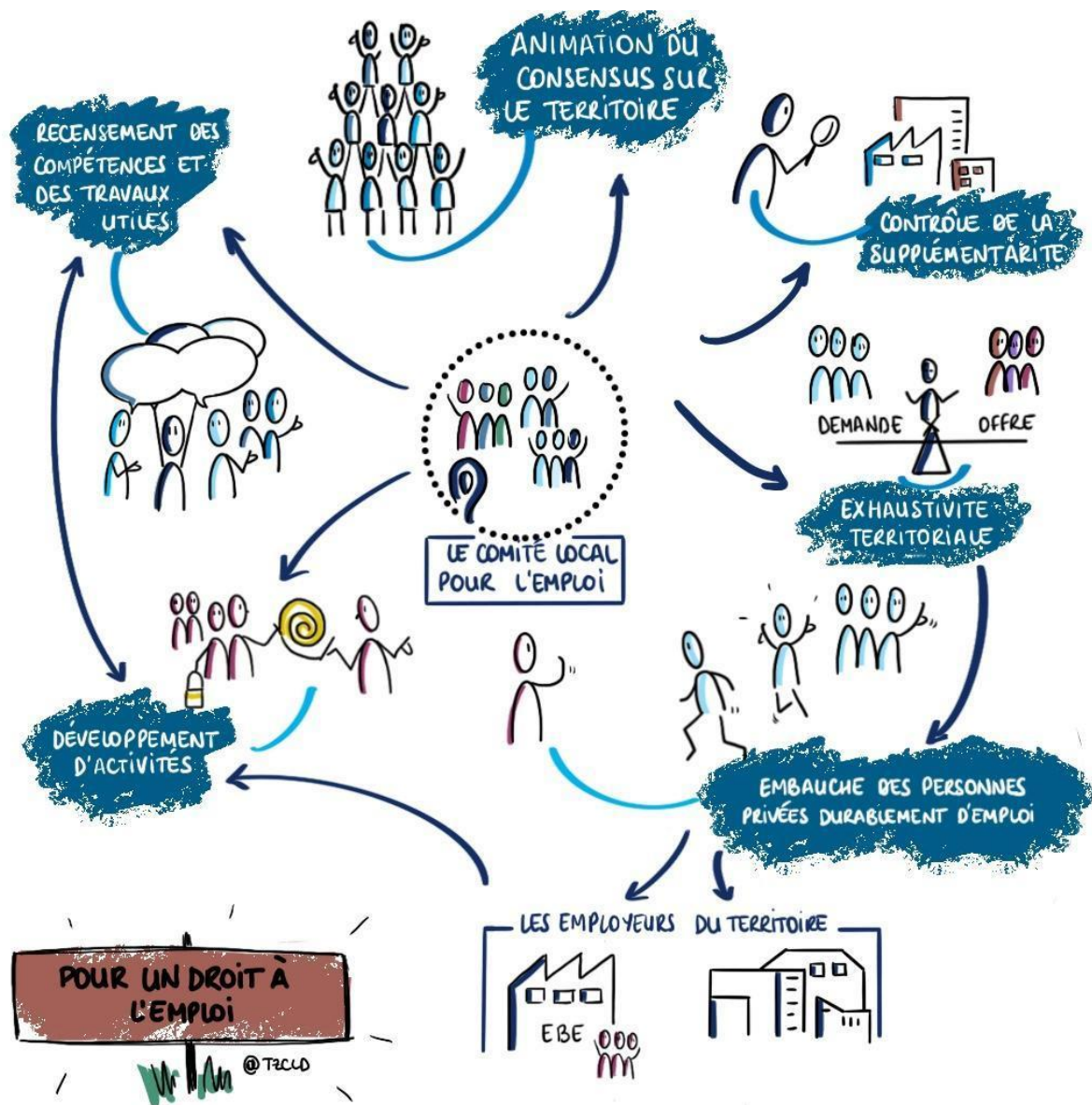
ARTICULATION EQUIPE PROJET CLE / EQUIPE DE DIRECTION DE L'EBE

L'EBE (via son équipe de direction ou d'encadrement) contribue aux travaux de l'équipe projet. Elle participe aux différentes instances d'animation du CLE et aux réunions de travail de l'équipe projet. C'est notamment ce qui permet une coopération fluide entre le CLE et l'EBE et facilite l'intégration de nouvelles personnes et activités au sein de l'EBE.

Des échanges réguliers entre l'équipe projet et la direction de la / des EBE permettront de discuter notamment : des activités de l'EBE, des activités en cours de préfiguration par le CLE, des prévisions d'embauches fixées par le CLE (PPDE à embaucher en EBE et hors EBE), des capacités et besoins d'embauches de la / des EBE (ordre de la liste et besoins spécifiques), des difficultés spécifiques rencontrées avec des PPDE ou des salarié·es de l'EBE, de la santé économique de l'EBE, de la relation de l'EBE avec la collectivité (mobilisation possible de l'équipe-projet pour faciliter la relation), des partenariats avec des structures locales (rdv prévus ou passés avec des entreprises, associations ...), de préparer les CLE ...

L'équipe projet et le CLE respectent l'autonomie de gestion de l'EBE qui dispose de sa propre gouvernance et de son organisation interne. Les échanges réguliers permettent de comprendre l'évolution de l'entreprise (activités, organisation RH, montée en compétences des salarié·es ...) et de l'accompagner le mieux possible sans être interventionniste.

3. LES MISSIONS DE L'EQUIPE PROJET



L'animation territoriale du droit à l'emploi

La vocation première de l'équipe projet est de s'appuyer sur l'ensemble des acteurs du territoire pour déployer la stratégie du CLE. Elle n'agit donc pas à la place des partenaires mais mobilise les ressources locales qui peuvent bénéficier au projet. Ces travaux permettent de préparer la prise de décision du CLE.

3.1

CREER ET ANIMER UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE AUTOUR DU DROIT D'OBTENIR UN EMPLOI SUR LE TERRITOIRE (FABRIQUE DU CONSENSUS)

- Organiser des rencontres individuelles et collectives avec les parties-prenantes socio-économiques du territoire (entreprises, associations caritatives, structures d'insertion par l'activité économique et autres entreprises de l'ESS, services de la collectivité, service public de l'emploi, institutions locales, départementales, régionales ou d'État ...).
- Organiser des temps d'échanges avec les élu·es et technicien·nes de la / des collectivité·s concernée·s.
- Accompagner la constitution d'un Comité local pour l'emploi (CLE), représentant une diversité d'acteurs locaux.
- Entretenir des liens très réguliers avec la présidence du CLE pour s'assurer de la cohérence entre les actions opérationnelles de l'équipe projet et les orientations stratégiques et politiques du CLE.
- Proposer et entretenir une organisation opérationnelle du CLE (groupes de travail, commissions) pour permettre une action directe des membres du CLE.
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication pour promouvoir localement le droit à l'emploi : événements, relations média et communication sur l'engagement de la collectivité dans le projet.

3.2

APPUYER LE PILOTAGE COLLECTIF DU DROIT A L'EMPLOI SUR LE TERRITOIRE

- Préparer et co-animer le CLE en rendant aussi compte de l'activité de l'équipe projet.
- Coordonner les moyens et mettre en œuvre le plan d'actions (notamment dans l'articulation entre le CLE et les EBE).
- Partager avec l'ensemble des parties prenantes la réalisation du plan d'actions.
- Coordonner l'évaluation et l'amélioration continue du projet une fois le territoire habilité.
- Constituer le dossier de candidature à l'habilitation du territoire et se mobiliser dans le cadre du processus d'examen de la candidature par le Fonds ETCLD.

3.3

GARANTIR L'INFORMATION ET LA RENCONTRE DE TOUTES LES PERSONNES PRIVEES DURABLEMENT D'EMPLOI DU TERRITOIRE

- Mobiliser et former un consortium d'acteurs pour définir une stratégie d'information de la population et des personnes potentiellement concernées, de mobilisation des PPDE et caractériser la privation d'emploi sur le territoire.
- Mobiliser et former des acteurs relais de l'information sur le territoire (associations, commerces, structures d'accueil et d'accompagnement des personnes ...).
- Étudier avec le CLE les situations de privation durable d'emploi.
- Recenser les compétences disponibles sur le territoire et identifier avec la personne les conditions lui permettant de faire valoir son droit à l'emploi.
- Établir et mettre à jour la liste de mobilisation des PPDE du territoire.

3.4

MOBILISER OU, LE CAS ECHEANT, CONSTRUIRE, EN LIEN AVEC LES ACTEURS DU TERRITOIRE TOUTES LES SOLUTIONS POUR PERMETTRE A TOUTE PERSONNE PRIVEE DURABLEMENT D'EMPLOI DE SORTIR DE CETTE SITUATION

- Appuyer le CLE dans la définition dans une stratégie plurielle d'atteinte de l'exhaustivité : il s'agit d'envisager toutes les formes de sortie de la privation d'emploi vers un emploi en EBE mais aussi hors EBE.
- Mobiliser l'offre d'accompagnement individuel et collectif de droit commun et les acteurs de l'emploi, de l'insertion et de la formation existants au bénéfice des PPDE du territoire et des salarié-es de la / des EBE pour travailler sur la levée des freins à l'emploi (apprentissage de la langue, handicap, garde d'enfants, logement ...)
- Organiser l'animation du groupe de volontaires pour préparer les emplois et la remise en emploi.
- Organiser la rencontre entre les acteurs économiques du territoire et les PPDE, faciliter l'accès à l'emploi des personnes aux offres d'emploi proposées par les structures employeuses du territoire.
- Initier et accompagner la création des unités d'entreprises à but d'emploi (EBE) nécessaires à l'atteinte du droit à l'emploi, concevoir les articulations entre EBE (répartition des embauches, des activités, financements ...).
- Proposer au conventionnement des unités d'EBE auprès du fonds d'expérimentation ETCLD.

3.5

ORGANISER LA COOPERATION AVEC LE TISSU ECONOMIQUE LOCAL POUR DEFINIR LES TRAVAUX UTILES QUI POURRAIENT ETRE DEVELOPPES SUR LE TERRITOIRE

- Échanger avec toutes les parties prenantes socio-économiques du territoire (collectivités, habitant-es, entreprises locales ...) sur le développement de travaux utiles complémentaires à l'offre existante.
- Évaluer avec le CLE la complémentarité des potentielles nouvelles activités.
- Construire les modalités de mise en œuvre des travaux utiles (cibles, conditions d'accès, critères de tarification...).

3.6

UNE FOIS LE TERRITOIRE HABILITE, ORGANISER LA COOPERATION ENTRE LE CLE ET LES EBE

- Échanger régulièrement sur le besoin local en emplois supplémentaires et son articulation avec la projection des embauches par les EBE, les parcours des salariés des EBE.
- Échanger régulièrement sur les travaux utiles développés.
- Échanger sur les besoins d'appui des EBE : partenariats externes (accès à des financements publics ou privés), promotion des activités de l'EBE auprès des habitant-es ou des entreprises locales, accès à des locaux privés ou publics etc.
- Appuyer les EBE sur la montée en compétences des salarié-es en facilitant l'accès à la formation adaptée aux personnes, que ce soit avant ou après leur embauche en EBE.

3.7

CONTRIBUER AU DEVELOPPEMENT DU DROIT A L'EMPLOI NATIONALEMENT

- Dès la phase d'émergence et tout au long de la vie du projet, en lien avec l'association TZCLD :
 - échanger avec les territoires engagés dans la démarche dans le cadre des grappes régionales et des formations mises en place par TZCLD.
 - organiser la participation du territoire aux événements nationaux : Grève du chômage, Labo des travaux utiles etc.
 - contribuer aux actions de plaidoyer pour le droit à l'emploi.
 - participer aux travaux de recherche en lien avec l'Observatoire de TZCLD sur les effets du droit à l'emploi territorialisé.

- Une fois le territoire habilité, participer aux travaux de l'équipe expérimentale nationale (le Fonds ETCLD et les territoires habilités) :
 - contribuer au suivi et au pilotage de l'expérimentation (suivi et transmission de données qualitatives et quantitatives ...).
 - participer aux travaux de l'équipe expérimentale (échanges de pratiques, contribution au référentiel commun et aux publications nationales, valorisation des pratiques, illustration avec des exemples concrets ...).
 - contribuer au bilan de l'expérimentation piloté par le Fonds.

3.8

ROLE DE CHEF·FE DE PROJET

- **Animer et coordonner l'action de l'équipe projet** en lien avec les différentes parties-prenantes du CLE. Plus globalement, il s'agit d'assurer la gestion globale du projet.
- **Animer la coopération locale** pour le droit à l'emploi.
- **Suivre et piloter la mise en œuvre des 4 phases** de la méthode projet : la fabrique du consensus, la rencontre des PPDE, l'identification des travaux utiles et l'ouverture des EBE.
- **Être interlocuteur·rice et acteur au sein de l'équipe expérimentale nationale, avec la présidence du CLE, les présidences et directions des EBE du territoire** (réunions des CLE des territoires expérimentaux, remontée de données) et au sein de l'association TZCLD (animation de grappes, événements nationaux etc.).

La fonction de chef·fe de projet doit être occupée par une personne disposant d'un temps particulièrement significatif dédié à l'expérimentation, un temps complet étant l'idéal pour permettre de mener à bien l'ensemble des missions. Elle peut être issue de la collectivité porteuse (qu'elle soit candidate ou habilitée) ou d'une structure partenaire à condition que son mandat soit clair et qu'une personne ressource soit identifiée au sein de la collectivité.

Si au démarrage du projet, certaines missions de l'équipe peuvent être réalisées par des bénévoles, il apparaît nécessaire d'assurer leur pérennité en cherchant rapidement à professionnaliser l'ensemble de l'équipe et disposer de salarié·es disponibles pour le projet. De la même manière, des élu·es peuvent être amené·es à se mobiliser fortement pour faire émerger le projet mais les compétences spécifiques nécessaires au projet, la disponibilité nécessaire ainsi que les échanges directs entre l'équipe projet et les PPDE et autres acteurs du territoire rendent incompatibles les fonctions d'élue et de chef·fe de projet.

Dans une optique de pérennisation des fonctions de coordination, ce poste doit impérativement et au plus vite être occupé par une personne salariée.

3.9

COMPETENCES NECESSAIRES

Ces missions représentent un travail conséquent et requièrent des compétences très diverses. Le ou la chef·fe de projet ne doit pas assumer seul·e la mise en œuvre de ces missions et doit être entouré·e d'une équipe projet et des parties-prenantes compétentes du territoire pour effectuer chaque mission. Les compétences suivantes sont requises :

- administration / secrétariat : convocations et comptes rendus des CLE, recherche de financements pour assurer le travail de l'équipe projet
- gestion de projet et vision stratégique : pour organiser, animer, faire évoluer le projet
- animation : pour assurer des échanges dynamiques au sein du CLE, animer le groupe de PPDE
- communication : pour parler du projet auprès de la diversité de parties prenantes, pour mobiliser les PPDE
- insertion professionnelle et accompagnement vers l'emploi des salarié-es : pour comprendre les problématiques vécues par les personnes et activer les partenariats avec les acteurs du territoire
- développement économique : pour préfigurer les travaux utiles à développer sur le territoire.

Par ailleurs, une bonne connaissance du tissu institutionnel, emploi / action sociale, économique, ESS est indispensable.



Cofinancé par
l'Union européenne



TERRITOIRES
ZÉRO CHÔMEUR
DE LONGUE
DURÉE



EXPÉRIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE



Tél. 02 85 52 45 59
contact@tzclld.fr
www.tzclld.fr



Tél. 02 85 52 49 56
contact@etclld.fr
www.etclld.fr