

Le rôle du Comité local et de l'équipe projet

DENIS PROST a fait partie de l'équipe d'ATD Quart Monde autour de Patrick Valentin qui a lancé le projet TZCLD au niveau national en 2011. Il s'est notamment impliqué dans l'étude sur le coût de la privation durable d'emploi qui a crédibilisé le principe d'activation des dépenses passives sur lequel se fonde l'expérimentation. De juin 2014 à avril 2021, il a été chef de projet Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée à Pipriac et Saint-Ganton (Ille-et-Vilaine), premier territoire en France à mettre en œuvre la démarche.

L'objectif d'exhaustivité visé par le projet Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée est la responsabilité du Comité local pour l'emploi et le cœur de l'action de l'équipe projet.

L'expérimentation Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) est un projet politique de territoire qui a pour objectif de rendre effectif le droit à l'emploi pour tous les habitants privés d'emploi depuis au moins un an. Ce sont les collectivités constituant le territoire expérimental qui sont responsables que les moyens soient en place pour atteindre l'objectif ; elles disposent pour cela de trois entités :

- le Comité local pour l'emploi (CLE), assemblée chargée du pilotage du projet et présidée par le ou les élus responsables du territoire ;
- l'équipe projet, cheville ouvrière du CLE en charge de la mise en œuvre opérationnelle du projet ;
- la ou les EBE¹ nécessaires pour garantir un emploi en CDI à toutes les personnes concernées.

Le rôle des EBE est généralement bien compris. Mais **qu'en est-il du CLE et de l'équipe projet**, qui ont un rôle essentiel ? Qu'est-ce que nous apprend la première phase de l'expérimentation achevée sur 10 territoires en 2021 ?

Le Comité local, lieu d'intelligence collective et de construction du consensus

Le comité local a un double rôle :

- **maître d'ouvrage du projet**, il s'assure de l'avancée du territoire vers l'exhaustivité dans le respect des principes de l'expérimentation

1. EBE : Les Entreprises à But d'Emploi sont créées dans les territoires habilités pour embaucher les personnes privées durablement d'emploi et réaliser des travaux utiles à la collectivité.

et prend les grandes décisions stratégiques (par exemple, créer une nouvelle EBE pour atteindre l'exhaustivité) ;

- **assemblée délibérative**, il fixe les règles du jeu sur toutes les questions que le cadre général de l'expérimentation laisse à l'initiative des territoires : par exemple, les personnes qui ont travaillé un peu au cours des 12 derniers peuvent-elles être embauchées en EBE et à quelles conditions ? Quelles activités les EBE peuvent-elles réaliser sans faire concurrence ? Etc.

Les 5 premières années d'expérimentation ont mis en évidence plusieurs conditions pour que le CLE – et le projet – fonctionne bien :

- **construire très tôt une vision partagée au sein du CLE** : des temps d'approfondissement sont nécessaires dès le lancement du projet, car TZCLD implique de nombreux changements de logique qui ne vont pas de soi pour des élus, professionnels et chefs d'entreprise habitués à fonctionner différemment : logique de droit et non de prescription, priorité à l'emploi sur le financier, construction des activités de l'EBE à partir des personnes à embaucher, etc.

- **assurer une composition équilibrée du CLE** : les apports de chaque partie sont essentiels : les entreprises et élus du territoire connaissent le tissu économique local et peuvent dire quels travaux l'EBE peut réaliser sans faire concurrence ; les structures d'insertion par l'activité économique sont indispensables pour travailler la complémentarité entre TZCLD et l'IAE² ; Le service public de l'emploi apporte sa connaissance du marché de l'emploi, des personnes concernées et des dispositifs et veille au respect des principes de l'expérimentation. Les syndicats sont attentifs aux conditions de travail et d'emploi en EBE. Enfin les personnes privées d'emploi savent ce qu'il faut pour que chacun trouve sa place dans l'emploi et portent fortement l'exigence d'exhaustivité ;

- **en faire un lieu d'intelligence collective** : le CLE ne doit pas être une chambre d'enregistrement, y amener des questions à débattre permet que chacun apporte son point de vue et contribue, ce qui sécurise les décisions prises et motive les participants ;

- **rechercher le consensus dans les décisions**, quitte à les reporter s'il ne peut être obtenu immédiatement : il s'agit de trouver le point d'équilibre qui permettra à chacun de continuer à se retrouver dans le projet et à le soutenir ;

- **échanger régulièrement en bilatéral avec les différents membres du CLE** : chacun d'eux a des préoccupations qui lui sont propres, et toutes ne peuvent être abordées en réunion de CLE. Il importe, pour préserver le consensus autour du projet, qu'elles soient prises en compte.

L'équipe projet, maître d'œuvre de l'expérimentation

Le projet TZCLD a besoin, comme tout projet, d'une entité chargée de sa mise en œuvre. C'est le rôle de l'équipe projet qui agit dans le cadre général de l'expérimentation et selon les règles et stratégie définis par le CLE.

2. L'IAE (l'Insertion par l'Activité Économique) s'adresse aux personnes particulièrement éloignées de l'emploi : chômeurs de longue durée, personnes qui touchent des minimas sociaux, jeunes de moins de 26 ans en grande difficulté, travailleurs reconnus handicapés. Pôle Emploi cible ces personnes et les oriente vers des structures spécialisées en insertion sociale et professionnelle (entreprise d'insertion, association intermédiaire, etc.) pouvant leur proposer du travail.

Suivant les territoires, sa forme a varié, tant pour son portage – collectivités territoriales, structures existantes liées à l'emploi ou à l'ESS³, associations ad hoc – que pour le statut de ses membres – salariés, bénévoles, mécénat de compétences. Dans tous les cas, il ressort qu'il lui faut de manière permanente au moins **3 ETP**⁴ pour assurer toutes ses missions. En deçà, la capacité du territoire à atteindre l'exhaustivité et à la maintenir risque d'être mise en cause.

De nombreuses missions à assurer

Les principales missions assurées par les équipes projet au cours de la première phase d'expérimentation – avec des développements variables suivant le moment du projet et le contexte territorial – ont été :

- **la mobilisation de tous les acteurs du territoire** (élus, entreprises, associations, habitants...) **et des partenaires institutionnels**, qui passe par de nombreuses rencontres individuelles et collectives. C'est un processus permanent, les soutiens n'étant jamais définitivement acquis et il est légitime que tous ceux qui contribuent au projet – par leur action ou financièrement – soient régulièrement informés et puissent le questionner ;
- **la recherche et la mobilisation des personnes privées durablement d'emploi** ;
- **la préparation de leur intégration dans l'EBE** ou l'appui pour candidater sur d'autres offres d'emploi, l'emploi en EBE devant rester complémentaire du marché du travail ;
- **l'accompagnement** social et à l'évolution professionnelle des salariés d'EBE ;
- **l'identification avec les personnes privées d'emploi et les acteurs du territoire d'activités pour l'EBE**, en collaboration avec celle-ci. Ce travail peut être mis en sommeil si l'EBE a suffisamment d'activités, puis relancé si des personnes privées d'emploi – ou des salariés dont les contraintes évoluent – ne trouvent pas ou plus leur place dans l'EBE, le principe étant toujours d'adapter l'activité aux personnes ;
- **la création d'une EBE puis d'autres** si la première ne peut à elle seule réaliser toutes les embauches ;
- **l'organisation et le secrétariat du Comité local** et des instances qui lui sont rattachées : commissions sur la recherche de nouvelles activités, sur l'analyse des questions de concurrence, sur l'éligibilité des candidats à l'EBE... ; comité stratégique permettant à toute personne ou institution non membre du CLE de participer à la réflexion sur le projet... ;
- **la communication** grand public sur l'expérimentation locale qui renforce la mobilisation du territoire : accueil de médias, réalisation de lettres d'information et supports de communication, etc. ;
- **l'évaluation** de l'impact local de l'expérimentation pour communiquer localement et alimenter les bilans nationaux du Fonds

3. Économie Sociale et Solidaire.

4. Équivalent Temps Plein. L'économie sociale et solidaire (ESS) rassemble les entreprises qui cherchent à concilier solidarité, performances économiques et utilité sociale. Acteur économique de poids, l'ESS représente 10 % du PIB et près de 14 % des emplois privés en France. Ce secteur compte environ 200 000 entreprises et structures et 2,38 millions de salariés.

ETCLD⁴ ;

- **la remontée mensuelle** auprès d'ETCLD de données chiffrées sur l'expérimentation locale.

Il faut y ajouter les **missions liées à la dynamique nationale** de l'expérimentation : partage d'expérience avec les autres territoires habilités et retour d'expérience aux territoires se préparant à expérimenter.

Une mission prioritaire, la réalisation de l'exhaustivité

L'expérimentation TZCLD ne vise pas seulement à ouvrir un droit à l'emploi dont se saisiraient les mieux informés ou les plus aptes à le faire, mais à rendre effectif ce droit pour tous, ce qui implique pour l'équipe projet de :

1. Construire très tôt le consensus autour de l'embauche des plus éloignés de l'emploi : face à des personnes considérées comme trop difficiles à employer ou stigmatisées, le principe d'embauche sans sélection s'est parfois trouvé remis en cause par certains acteurs clé de l'expérimentation. Pour accepter que ces personnes ont aussi droit à l'emploi, il faut les rencontrer, découvrir la réalité de ce qu'elles vivent et de ce qu'elles sont : plusieurs territoires ont expérimenté avec succès cette démarche qui permet de changer les regards.

[...]

2. Lutter contre le non-recours : l'expérience a montré qu'une part conséquente des personnes concernées – souvent les plus éloignées de l'emploi – ne se présentaient pas pour participer au projet faute de le connaître (le chômage isole, surtout quand il dure), parce qu'elles se considéraient incapables de travailler, ou parce que, stigmatisées en raison de leur situation (addiction, troubles psychiques, habitat dégradé...), elles appréhendaient les relations avec leurs futurs collègues.

[...]

3. Veiller à l'intégration des plus fragilisés au sein du collectif : des personnes en grande difficulté peuvent être mal jugées – voire rejetées – par les autres personnes privées d'emploi parce qu'elles sont à vif et sur-réagissent, ou parce qu'elles ont trop de soucis pour s'impliquer dans les actions collectives proposées par l'équipe projet. Les cultures et les vécus peuvent être très différents au sein du collectif et rendre la compréhension mutuelle difficile.

[...]

4. Développer suffisamment d'activités adaptées aux personnes en collaboration avec les EBE existantes ou au sein d'EBE à créer.

Ces quatre champs d'action demandent à l'équipe projet un investissement important : elle doit en avoir les moyens car c'est la réalisation de l'exhaustivité – objectif premier de l'expérimentation – qui est en jeu.

[...] ⁶ ■

5. Le Fonds Expérimentation Territoriale contre le Chômage de Longue Durée, chargé du pilotage national de l'expérimentation.

6. Le texte complet sera disponible sur le site www.revuequartmonde.org