

## Note de bilan final

# Territoires expérimentaux Zéro Chômeur de Longue Durée

Projet porté par ATD Quart Monde



dans le cadre du dispositif



Durée de l'action soutenue :  
De novembre 2013 à février 2016

Ministère de l'éducation nationale

Direction de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative  
Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire

Mission d'animation du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse  
95, avenue de France – 75650 Paris CEDEX 13  
[www.experimentation.jeunes.gouv.fr](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr)



Juin 2018

***Le contenu de cette note n'engage que ses auteurs, et ne saurait en aucun cas engager le Ministère.***

## INTRODUCTION

Ce projet a été financé par le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse (FEJ) dans le cadre de l'appel à projets permanent lancé en 2014 sur le déploiement de projets innovants d'utilité sociale.

Le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse est destiné à favoriser la réussite scolaire des élèves, développer la mobilisation des jeunes au service de causes d'intérêt général et améliorer l'insertion sociale et professionnelle des jeunes de moins de vingt-cinq ans. Il a pour ambition de tester de nouvelles politiques de jeunesse grâce à la méthodologie de l'expérimentation sociale. A cette fin, il impulse et soutient des initiatives innovantes, sur différents territoires et selon des modalités diversifiées et rigoureusement évaluées. Les conclusions des évaluations externes guident les réflexions nationales et locales sur de possibles généralisations ou extensions de dispositifs à d'autres territoires.

Sur un autre registre, le programme lancé en 2014 a eu pour vocation d'identifier, de mettre en valeur, de soutenir et de faciliter l'extension d'initiatives socialement innovantes, portées bénévolement par des associations, des fondations, des entreprises. Programme interministériel placé sous l'égide du Président de la République, il a été animé par le ministre chargé de la jeunesse, chargé également du soutien à la vie associative. Les projets sélectionnés ont reçu un appui financier, un accompagnement personnalisé et un label intitulé « La France s'engage ».

Pour plus d'informations sur l'évaluation du programme, vous pouvez consulter les rapports d'évaluation remis au Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse par les quatre équipes de recherche sélectionnées par le FEJ : Itinere Conseil sur les projets relevant du champ de « Lutte contre l'exclusion/Santé », le cabinet GESTE sur les projets portant sur « l'emploi et l'insertion », la société de conseil Planète Publique sur les projets relevant de « l'éducation et de la formation » et l'Agence PHARE sur le « Numérique » et les projets « Citoyenneté/Vie associative ».

Ces documents sont consultables sur le site [www.experimentation.jeunes.gouv.fr](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr).

Ministère de l'Éducation nationale  
Direction de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative  
Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire  
Mission d'animation du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse  
95, avenue de France – 75650 Paris CEDEX 13

<p><b>THÉMATIQUES : Formation, Emploi, Citoyenneté et vie associative, Economie sociale et solidaire, Lutte contre l'exclusion</b>  <b>Numéro du projet : LFSE_1199</b></p>
<p><b>LE DISPOSITIF</b></p>
<p><b>Titre :</b> Territoires expérimentaux Zéro Chômeur de Longue Durée</p>
<p><b>Objectifs initiaux :</b>          Créer des emplois salariés pour répondre à des besoins locaux reconnus utiles mais non pris en compte par le marché parce que insuffisamment rentables.</p>
<p><b>Public(s) cible(s) :</b>          Les personnes concernées par le projet sont les chômeurs de longue durée, personnes en pénurie d'emploi depuis plus d'un an.          L'objectif est de 2000 personnes embauchées sur 10 territoires à 5 ans.</p>
<p><b>Descriptif synthétique du dispositif :</b>          Les emplois seront portés par des entreprises conventionnées dont l'objet social sera la création d'emplois en CDI (contrat à durée indéterminée). Ces emplois nouveaux seront cofinancés par le transfert vers les entreprises conventionnées des dépenses sociales dites passives, devenues sans objet par la création même de ces emplois supplémentaires.</p>
<p><b>Territoire(s) de mise en oeuvre :</b>          France entière, zones urbaines et rurales confondues. Les territoires concernés représentent chacun au maximum 10 000 habitants.</p>
<p><b>Valeur ajoutée du dispositif mis en place :</b>          Le projet consiste à produire de l'emploi à proportion des besoins d'emploi d'une population donnée, résidant sur un territoire. Il s'agit d'une approche exhaustive : tous les chômeurs de longue durée sans exception, qui souhaitent un emploi, devront pouvoir être recrutés. Les contrats de travail seront établis selon le droit commun, en CDI à temps choisi, rémunérés au SMIC. C'est pourquoi l'association a pour formule : « L'emploi doit être conçu comme un bien de première nécessité sociale ».</p>
<p><b>Partenaires techniques opérationnels :</b>          (1) Partenaires initialement visés dans la convention : Emmaüs France, Secours Catholique, Pacte Civique          (2) Partenaires effectifs : Emmaüs France, Secours Catholique, Pacte Civique</p>
<p><b>Partenaires financiers (avec montants):</b>          Alstom, Fondation de France, CNAF</p>
<p><b>Durée du projet soutenu:</b>          (1) Durée initiale : 12 mois          (2) Durée effective : 12 mois</p>
<p><b>LE PORTEUR DU PROJET</b></p>
<p><b>Nom de la structure :</b> ATD Quart Monde  <b>Type de structure :</b> association</p>

**SOMMAIRE**

**I – Rappel du projet et des objectifs de la première phase de déploiement**

**II – Partenariats initiaux**

**III – Bénéficiaires visés**

**IV – Actions mises en œuvre durant l’année 2016 grâce au soutien de LFSE**

**V – Résultats obtenus**

**VI - Enseignements sur le déploiement mis en place**

**VII – Conclusion**

## I – Rappel du Projet et des objectifs de la première phase de déploiement :

Le projet proposé par ATD Quart Monde s'inscrit dans un pays où les choix d'organisation économique permettent à une majeure partie de la population d'obtenir un emploi et de vivre dignement mais où, dans le même temps, ces choix privent durablement plusieurs millions de personnes d'emplois ou les contraignent à accepter des emplois précaires dans des conditions qui ne permettent pas une existence digne. **Il est une réponse au manque d'emplois : en France, entre 2 et 3 millions de personnes sont concernées par cette situation.**

Représentant une grande diversité sociale et culturelle, **ces personnes ont des compétences**, des savoir-faire, certaines ont occupé des emplois à différents niveaux de qualification, mais elles sont aujourd'hui sélectionnées négativement par un système économique qui considère qu'en dessous d'un certain seuil de productivité, elles ne sont pas employables, faute d'être suffisamment « rentables ».

Par ailleurs, si les emplois manquent, **ce n'est pas le travail qui manque**. L'observation et l'expérience montrent qu'il existe une multitude de besoins non satisfaits et de travaux utiles à la société qui aujourd'hui ne sont pas ou plus réalisés, simplement parce qu'ils ne sont que partiellement solvables, et donc insuffisamment lucratifs pour le marché classique.

Enfin, ces choix économiques et politiques font que, la ou les personnes demande(nt) un emploi, elle(s) obtient(nent) des allocations de solidarité qui ne font qu'entretenir ou accroître leur précarité. Or, une étude macro-économique réalisée par ATD Quart Monde évalue **le coût pour la collectivité nationale du chômage d'exclusion à un peu plus de 15.000 euros par personne et par an**. Il serait possible et suffisant de rediriger ce coût pour financer les emplois manquants en assurant de bonnes conditions de travail.

Les principes de base de la démarche sont donc assez simples :

- **Personne n'est inemployable** : toutes celles et tous ceux qui sont durablement privés d'emploi ont des savoir-faire et des compétences.
- **Ce n'est pas le travail qui manque**, c'est l'emploi puisque de nombreux besoins de la société ne sont pas satisfaits.
- **Ce n'est pas l'argent qui manque**, puisque chaque année le chômage de longue durée entraîne de nombreuses dépenses et manques à gagner que la collectivité prend en charge.

Si à long terme, **la proposition d'ATD Quart Monde de « Territoires zéro chômeur de longue durée » a une envergure nationale**, elle s'inscrit d'abord dans **une dynamique d'expérimentation de petits territoires qui feront le choix politique d'opter pour une organisation économique n'excluant personne**.

Ainsi, à l'échelle du territoire (commune, communauté de communes, quartier), il s'agit de proposer à toutes les personnes privées durablement d'emploi et qui le souhaitent, un emploi en contrat à durée indéterminée au SMIC, à temps choisi, et adapté à ses compétences. Le projet repose sur la création et le financement d'emplois nouveaux à proportion des besoins de la population (plutôt que sur le seul soutien à l'accès aux emplois existants qui montre aujourd'hui ses limites face à la pénurie d'emplois). L'emploi est ainsi considéré comme un filet de sécurité et, autant que possible, comme un tremplin : le territoire donne à ses habitants l'assurance d'obtenir un emploi au SMIC à temps plein s'ils le souhaitent, et de bonnes conditions de travail. Actifs au sein de la société, ils seront mieux considérés par leurs futurs employeurs et par leur environnement qu'en étant « très éloignés de l'emploi », et le territoire y gagnera dynamisme économique et « mieux-être » social. Il s'agit donc de réaliser un investissement économique et social.

Les exigences du projet impliquent que **seuls des territoires motivés, dont l'ensemble des acteurs politiques et économiques sont volontaires, opteront pour cette possibilité d'organisation économique complémentaire.**

Celle-ci se structurera autour d'entreprises conventionnées – à créer ou existantes – à but d'emploi et non lucratives qui auront pour objectif premier la création d'emplois à hauteur des besoins du territoire. Leur démarche sera à l'inverse et par conséquent complémentaire des entreprises « classiques » : à partir des compétences et souhaits de toutes les personnes concernées, sans sélection, les entrepreneurs rechercheront, parmi l'ensemble des travaux utiles répondant aux besoins des divers acteurs du territoire (habitants, entreprises, institutions...), ceux qui correspondront aux savoir-faire de celles-ci. Ces travaux, partiellement solvables et par conséquent non concurrentiels avec l'économie de marché, sont multiples et de tous ordres.

Le projet dans son ensemble comprend trois étapes, nécessaires pour assurer une construction solide et durable de la démarche.

La première étape consiste à mettre en œuvre le projet sur quelques territoires volontaires.

L'objectif de cette première étape d'une durée souhaitée d'au moins 5 ans est de démontrer la faisabilité économique et pratique du projet, d'en « régler » les modalités de mise en œuvre.

A l'issue de celle-ci, un nouveau cadre légal devra être établi permettant, dans une deuxième étape, une deuxième phase d'expérimentation mettant en œuvre un nouveau mode de financement du droit à l'emploi.

Enfin, à son terme, le projet doit ouvrir un droit d'option pour permettre à toute collectivité d'opter volontairement pour la suppression du chômage de longue durée sur son territoire.

**A ce stade du projet (2015), la première étape consiste à obtenir une loi d'expérimentation, dans le cadre de la loi de 2003 autorisant les collectivités à expérimenter en dérogeant à la législation en vigueur.**

## II – Partenariats initiaux

L'approche est novatrice à 3 niveaux :

- Sur le plan social : partir des compétences et savoir-faire non mobilisés,
- Sur le plan économique : identifier le travail utile non réalisé pour le transformer en emploi,
- Sur le plan financier : réorienter des dépenses « passives » liées au chômage de longue durée.

Parti seul en 2011 avec ce projet, le Mouvement ATD Quart Monde a d'abord reçu un refus poli du gouvernement d'expérimenter un tel concept qui paraissait aux yeux de tous totalement utopique et irréaliste.

Suite à cette période infructueuse de discussions au plan national, avec le gouvernement et avec de multiples autres acteurs, quelques territoires, sollicités et accompagnés par les membres du Mouvement ATD Quart Monde à partir de 2013 - 2014, se préparent à « rentrer dans et solliciter l'expérimentation » : Colombey-les-Belles (54), Jouques (13), Prémery (58), Mauléon (79) et Pipriac(35). Ce sont des territoires ruraux, souvent de petite taille. Ils avancent dans la démarche, se préparent à tenter l'expérience, espérant que les moyens vont suivre, mais sans aucune certitude à ce stade.

Le travail réalisé durant cette période s'avèrera très important par la suite. Le fait d'avancer dans le projet et de mettre en œuvre ses premières phases aura une double vertu lors du recours à la voie parlementaire : crédibiliser le projet, et montrer l'attente démocratique qu'il suscite.

Une « marche » sur l'Assemblée Nationale de l'ensemble des personnes engagées sur ces 5 territoires est alors organisée le 27 avril 2015 et permet une première médiatisation du projet. Plusieurs députés manifestent leur intérêt pour le projet et son approche via une loi d'expérimentation. C'est le cas de Laurent Grandguillaume, député PS de Côte d'or, qui rejoint alors le projet, crée un groupe de travail d'une vingtaine de députés, organise des auditions de représentants de nombreux acteurs potentiellement intéressés par un tel sujet (syndicats, patronat, associations, ...) et finira par porter une proposition de loi. Le groupe parlementaire majoritaire donne son accord le 16 juin 2015 pour demander une inscription à l'ordre du jour de l'Assemblée nationale. Le Président de l'Assemblée nationale saisit le CESE (Conseil Economique Social et Environnemental). L. Grandguillaume utilise aussi les pouvoirs que donne la Constitution à un parlementaire de saisir le Conseil d'Etat afin de disposer d'un avis. Les deux rapports (Conseil d'Etat et CESE) ont ensuite contribué à crédibiliser la démarche puisqu'ils se sont avérés positifs.

#### **A la rentrée de septembre 2015, le bilan des partenariats est le suivant :**

- Cinq territoires sont d'ores et déjà engagés, à des degrés divers, depuis plusieurs mois voire années dans l'expérimentation,
  - Sur le plan national, ATD est rejoint par d'autres grands mouvements citoyens que sont Emmaüs, le Pacte civique et le Secours Catholique, qui appuient le projet au niveau national,
  - Le groupe parlementaire majoritaire, à l'initiative de Laurent Grandguillaume, apporte son soutien par le dépôt d'une proposition de loi d'expérimentation.
- L'exécutif, réticent en 2012, finit par se laisser convaincre d'accepter le principe d'une expérimentation de la démarche.

On peut à ce stade déjà identifier 2 caractéristiques fondamentales de ce projet :

- La notion de « mobilisation exhaustive des acteurs et de consensus sur les territoires » : la démarche doit être citoyenne et politique, sociale et économique. Donc le projet ne peut se mettre en place que si tous les acteurs concernés sont mobilisés et d'accord pour rentrer dans la démarche. L'expérience a montré que la seule volonté politique de quelques élus locaux ou le seul investissement d'acteurs institutionnels de l'emploi ne permettent pas de lancer la démarche. **Une mobilisation très large, dès l'origine, et un (quasi) consensus sont indispensables !**
- Un tel consensus appliqué aux réalités et besoins « de terrain » ne peut exister qu'à une échelle locale. Le projet est donc **un projet « de territoire »**. Il n'était pas imaginé de territoires de plus de 10 000 habitants.

### **III – Bénéficiaires visés**

L'objectif de ce projet à terme concerne la société toute entière, avec la création d'un véritable et effectif « droit à l'emploi pour tous ». En pratique, les bénéficiaires seront donc tous les habitants de notre pays qui souhaitent travailler dans un cadre de salariat.

Ceci dit, dans le cadre de la première étape du projet, il ne s'agit que d'un nombre réduit de territoires expérimentaux (5 au minimum dans l'esprit du Mouvement ATD Quart Monde en 2015), pour lesquels est sollicitée du gouvernement le vote d'une loi d'expérimentation.

### **IV – Actions mises en œuvre durant l'année 2016 grâce au soutien de LFSE**

Le financement très important apporté par LFSE en 2016 a permis la professionnalisation de l'équipe de projet au plan national et le soutien dans la durée de l'effort des 5 premiers territoires engagés dans le projet.

**Au niveau de l'équipe nationale**, nous avons très fortement professionnalisé l'équipe, qui au départ était essentiellement composée de bénévoles d'ATD Quart Monde, en recrutant une directrice adjointe de projet, une personne en charge de la communication, une autre en charge de la relation avec les territoires, une autre en charge de l'évaluation du projet (conception et suivi) et une assistante.

Au niveau des 5 territoires engagés à nos côtés dans le projet, la subvention de LFSE a permis de compléter l'équipe projet de chaque territoire avec le recrutement d'une personne en charge des aspects « économiques », ayant vocation à devenir le/la premier/ère directeur/directrice de l'EBE (entreprise à but d'emploi) du territoire.

Par ailleurs, l'année s'est déroulée en quatre périodes assez contrastées, compte-tenu des évènements :

- La poursuite du lobbying pour obtenir le vote de la loi, en février 2016,
- La poursuite de la mobilisation des territoires volontaires jusqu'à la sortie du décret d'application de la loi en juillet,
- La période couvrant l'appel à candidatures mis en place par la loi, de juillet à novembre 2016,
- La création de l'association Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD) en décembre 2016 pour lancer la deuxième étape du projet.

Lors de la première et deuxième périodes, nous avons **renforcé l'animation des 5 territoires initiaux**, auxquels se sont joints quelques territoires urbains désireux de rentrer dans l'expérimentation (Lille, Dijon, Caen notamment) avec une accélération du travail de préparation compte tenu du vote de la loi et la préparation de l'appel à candidatures qui allait arriver.

Une fois par mois il a été proposé aux territoires engagés de venir échanger sur l'avancement de la démarche sur leur territoire, de partager leur expérience, les freins rencontrés, les outils développés et de contribuer ensemble à la construction du projet.

Ces rencontres ont été séparées en deux groupes, les territoires ruraux d'un côté (plus avancés que leurs homologues urbains, venus plus tardivement sur le projet) et les territoires urbains de l'autre afin d'évoquer les problématiques spécifiques de chacun.

Les participants à ces groupes ont été les chefs de projet en charge de l'animation des comités locaux et, au fur et à mesure des recrutements, les directeurs/animateurs des futures entreprises à but d'emploi. Les élus ont également été associés à ces temps de travail.

L'équipe nationale ATD Quart Monde s'est rendue régulièrement dans chacun des territoires afin d'échanger avec les acteurs mobilisés et de valider l'avancée de la démarche. L'équipe projet accompagne les territoires volontaires également afin d'assurer une capitalisation des pratiques innovantes répondant aux enjeux du projet et une formation-action au projet des équipes de terrain. L'objectif de cet accompagnement est également de valoriser la mobilisation citoyenne pour le plein emploi volontaire et ainsi de diffuser la culture du projet.

La troisième période a vu **la création de l'association de gestion du Fonds d'expérimentation, et de son équipe opérationnelle** qui a pris le relais de l'équipe portée jusque-là par le Mouvement ATD Quart Monde pour l'animation de l'expérimentation (lancement de l'appel à candidatures, analyse des dossiers, choix des territoires habilités, et suivi de l'expérimentation des territoires). Les personnes recrutées spécifiquement pour ce projet ont d'ailleurs rejoint cette équipe opérationnelle.

A partir de juillet, le Mouvement ATD Quart Monde a choisi, d'une part de s'associer avec les autres associations porteuses du projet pour développer la suite du projet par la création de l'association « Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée », et d'autre part de travailler sur les territoires sur



lesquels il est bien implanté à la mise en œuvre des fondamentaux d'ATD (« aller chercher celui qui manque encore ») au sein de ce projet.

Tout au long de l'année, nous avons continué à **diffuser le concept du projet** et à développer une large mobilisation culturelle autour du projet de diverses manières :

- Par des outils de communication :
  - Site internet
  - Livret de présentation du projet :  
Le livret a été conçu pour permettre une compréhension rapide des enjeux et de la démarche du projet. Il a été diffusé auprès d'élus locaux, d'acteurs économiques, des personnes privées durablement d'emploi. Il a été jugé très utile notamment dans la phase 0 du projet qui consiste à mobiliser pour obtenir un consensus autour du projet.
- Par des évènements nationaux :  
Ces évènements permettent de former une communauté autour du projet, de diffuser le concept « Territoires zéro chômeur de longue durée » et de mobiliser les acteurs pour des échanges entre territoires.
- et enfin, par de multiples contacts avec les Médias.

**Par ailleurs, ATD Quart Monde a fortement développé son appui aux territoires engagés dans l'expérimentation en 2016 à partir de « Travailler et Apprendre Ensemble » (TAE)**, son entreprise sociale, projet pilote dans le domaine du travail lancé en 2002, qui a pour but de repenser le management d'équipe en partenariat avec des travailleurs qui en sont trop souvent exclus. Sans l'expérience acquise par TAE, jamais le Mouvement ATD Quart Monde n'aurait pu concevoir et défendre ce projet de « Territoires zéro chômeur de longue durée ».

En effet, TAE réunit des personnes aux parcours de vie très différents : formation, situation familiale, expérience professionnelle... 50 % des salariés, membres du Quart Monde, ont été longtemps privés de travail, et se battent aujourd'hui encore pour faire vivre dignement leur famille. Ils ont été durablement et systématiquement mis à l'écart d'un monde de l'entreprise toujours plus sélectif. Les autres salariés de TAE ont fait le choix volontaire de quitter un temps leur vie professionnelle pour participer à la construction de cette entreprise plus solidaire. Ensemble, les salariés de TAE cherchent à créer une autre façon d'organiser le travail et les relations entre collègues en ne laissant personne de côté, afin que l'entreprise devienne un lieu de fraternité, un lieu de partage des savoirs et de fierté. TAE expérimente une façon de concevoir l'entreprise dans laquelle « travailler » et « vivre ensemble » sont liés. Ce lien social replace le travail à sa juste place dans une notion beaucoup plus vaste d'activité humaine.

Depuis sa création, TAE teste différentes pratiques opérationnelles et modalités d'organisation originales et innovantes dans le triple but de :

- Proposer dans la durée des postes de travail digne à tous les salariés, quel que soit leur histoire personnelle, et notamment aux plus précaires,
- Rendre l'entreprise la plus rentable possible,
- Développer des liens sociaux épanouissants pour l'ensemble des salariés et leurs familles.

Outre la participation de son directeur à l'équipe nationale portant le projet, l'équipe opérationnelle de TAE a contribué au projet de trois façons différentes :

- En continuant à formaliser ses savoir-faire acquis en matière de management et modes opératoires d'entreprise socialement innovante, à travers des « fiches innovations » mises à disposition des territoires,

- En préparant et réalisant des sessions de formation destinées aux futurs directeurs et salariés des entreprises à but d'emploi, et plus largement de tous les acteurs engagés dans le projet : Une première session de formation a ainsi eu lieu le 1<sup>er</sup> février 2016 à TAE. Elle a permis à une vingtaine d'acteurs des territoires de se familiariser avec le « public » des salariés de TAE, et ses méthodes d'animation et de gestion humaine. Puis le directeur de TAE a co-animé la semaine de formation des futurs directeurs des entreprises à but d'emplois (EBE) qui a eu lieu du 4 au 8 juillet.  
A été prévu d'organiser à TAE, selon les modalités indiquées ci-dessus, une journée de formation par territoire pour les futurs principaux salariés de leurs EBE, une fois les EBE constituées en 2017.
- En continuant à innover socialement, et en particulier en accueillant de nouveaux salariés au profil un peu différent de ceux des salariés déjà présents. Pour se rapprocher plus du « mix » de salariés des futures EBE des territoires, TAE a commencé à compléter son équipe (+ 10 % de salariés en 2016) avec des salariés plus proches de l'emploi qu'auparavant. Ainsi, TAE doit compter sur de nouvelles interactions entre salariés en provenance de la très grande précarité (Quart Monde) et salariés plus proches du monde ouvrier traditionnel.

## V – Résultats obtenus

Votée en première lecture à l'unanimité à l'Assemblée Nationale le 23 novembre 2015, la proposition de loi portée par le député Laurent Grandguillaume a terminé son parcours législatif en février 2016, pour être finalement promulguée le 29 février 2016, sous le titre de : « LOI n° 2016-231 du 29 février 2016 d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée ».

Le décret d'application est sorti en juillet sous le titre de : « Décret n° 2016-1027 du 27 juillet 2016 relatif à l'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée ».

Ce décret a notamment institué « l'association gestionnaire du fonds national d'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée », dont l'assemblée générale constitutive a eu lieu fin juillet. Il est à noter que le Mouvement ATD Quart Monde, comme les autres associations qui ont soutenu le projet, n'est pas membre de son Conseil d'Administration. De même, aucun salarié d'ATD Quart Monde ne fait partie de l'équipe opérationnelle de cette association. Le projet échappe ainsi dans sa mise en œuvre au niveau national au Mouvement ATD Quart Monde, ce qui était souhaité par le Mouvement. En effet, son objectif est bien que peu à peu l'ensemble de la société s'approprie ce principe d'un « droit effectif à l'emploi », et qu'elle cherche, à travers ce projet ou toute autre démarche, à le rendre réel.

Un appel à candidatures a été lancé par le fonds d'expérimentation en juillet 2016, auquel ont répondu une trentaine de collectivités. Seuls dix territoires ont été retenus par la Ministre du travail, parmi lesquels les 5 territoires « historiques » qui se sont engagés avec le Mouvement ATD Quart Monde bien avant le vote de la loi, et 5 autres territoires, plus ou moins bien préparés :

- Jouques, 13 – BOUCHES-DU-RHONE
- Colombelles, 14 - CALVADOS
- Pipriac et Saint-Ganton, 35 – ILLE-ET-VILAINE
- Communauté de communes de Colombey-les-Belles et du Sud-Toulois, 54 – MEURTHE-ET-MOSELLE
- Communauté de communes entre Nièvres et Forêts (Prémery), 58 – NIEVRE
- Métropole Européenne de Lille, (quartier de Loos et quartier de Tourcoing), 59 – NORD
- Villeurbanne (quartier Saint-Jean), 69 – RHONE
- Paris (un quartier du 13ème arrondissement) 75 - PARIS
- Mauléon, 79 – DEUX-SEVRES

- Thiers, 83 – PUY-DE-DOME

Le Mouvement ATD Quart Monde a réussi à fonder, avec ses partenaires associatifs, le Secours Catholique, Emmaüs France, le Pacte Civique, la FNARS, l'« ASSOCIATION TERRITOIRES ZERO CHÔMEUR DE LONGUE DUREE » (TZCLD). Elle a pour but de soutenir et promouvoir les dix territoires qui sont habilités à expérimenter le principe d'un « Territoire zéro chômeurs de longue durée » et de rendre possible la généralisation à chaque territoire volontaire de la démarche de « Territoires zéro chômeur de longue durée ».

D'autre part, à fin 2016, après une médiatisation intense du projet et l'animation de multiples événements nationaux, plus de 100 collectivités se sont montrées intéressées par le projet TZCLD, et ont indiqué leur intention d'engager sur leur territoire une réflexion/action de ce type.

A partir de 2017, les 10 entreprises à but d'emploi ont été créées sur les territoires expérimentaux, et les premiers salariés embauchés. Sur un total prévisionnel de 2.000 salariés, plus de 420 étaient déjà recrutés fin 2017, avec une très grande variabilité selon les territoires, qui tient compte essentiellement de leur niveau de préparation au moment de l'habilitation du territoire par la Ministre fin 2016.

Ainsi, si les territoires de Pipriac et Mauléon par exemple ont recruté à fin 2017 plus de 50 % des personnes durablement privées d'emploi recensées, elles sont moins de 10 % à être recrutées sur les territoires de Paris et de la Métropole Européenne de Lille. Le manque de préparation de ces territoires se traduit par une moindre mobilisation des acteurs locaux, notamment des acteurs économiques et des habitants, ce qui se traduit à son tour par une difficulté à identifier les activités susceptibles d'être réalisées par les EBE, et donc à des retards dans les recrutements. En 2018, l'action de mobilisation des territoires va donc être fortement renforcée sur certains territoires, et particulièrement les 5 qui ne sont pas préparées avec ATD dans les années 2014 à 2016.

## VI - Enseignements sur le déploiement mis en place

Le projet répond à des préoccupations largement partagées et qui dépassent la problématique de l'emploi. Le sujet de la responsabilité territoriale des citoyens face aux questions du « prendre soin » de la société est mobilisateur. Le premier levier de la mobilisation et du déploiement est donc politique.

L'expérience a montré que la mobilisation de territoires volontaires, en amont du vote de la loi, avait été déterminante pour la réussite de ce projet. Localement, c'est une forte collaboration entre citoyens engagés, associations, acteurs économiques et élus locaux qui a permis aux 5 premiers territoires de se mobiliser aussi complètement, jusqu'à venir manifester en nombre en avril 2015 devant l'Assemblée Nationale.

**Un des enjeux fondamentaux du projet est donc l'obtention d'un consensus sur les territoires volontaires**, c'est la phase la plus importante mais également la plus complexe. Afin d'obtenir cette mobilisation de l'ensemble des acteurs du territoire, l'animation doit être continue pendant toute la durée du projet. Les moyens déployés pour obtenir le consensus indispensable au développement du projet sont de deux ordres :

- Technique (accompagnement de l'équipe sur les modalités de fabrication du consensus),
- Politique (diffusion de la culture du projet, intervention des partenaires nationaux du projet, démarche de sensibilisation des décideurs locaux et nationaux).

De notre expérience concrète depuis 60 années de combat contre la misère, la condition absolument nécessaire pour réussir à construire et faire perdurer un tel consensus localement est la présence,

dès le début du projet, du « plus pauvre » (le plus fragile, le plus exclu, le plus éloigné du monde du travail, ...) au cœur du projet (dans sa phase de conception comme de réalisation).

Il a fallu qu'ATD Quart Monde soit au cœur du projet pour que le gouvernement l'accepte, il a fallu que le « plus pauvre » soit au cœur de la réflexion des acteurs de terrain pour que le consensus local autour du projet s'élabore, il faudra demain que le « plus pauvre » soit recruté dans les EBE pour que celles-ci construisent une culture d'entreprise apte à accueillir tout le monde en son sein, ... etc.

La poursuite de cet environnement proactif est donc pour nous un enjeu fort. C'est notamment pourquoi nous avons modifié la **gouvernance du projet**, en instituant l'association porteuse du projet (association TZCLD). Un collège des territoires mobilisés a complété les membres fondateurs lors de l'Assemblée générale de l'association TZCLD du 23 mai 2017. L'ensemble des partenaires du projet participent ainsi à la gouvernance du projet et à sa mise en œuvre opérationnelle sur les territoires.

Par ailleurs, la **diffusion de la méthodologie** du projet d'expérimentation a été très large grâce notamment à des réunions organisées à l'Assemblée Nationale, à une couverture média importante et à la présence des membres du Mouvement ATD Quart Monde dans les territoires volontaires.

Le déplacement d'un membre de l'équipe nationale dans une équipe projet locale a permis une appropriation rapide de la démarche par les parties prenantes. Par ailleurs, les territoires volontaires qui sont partis les premiers dans la démarche ont permis une **capitalisation des bonnes pratiques très mobilisatrice** pour les suivants.

## VII - Conclusion

Le levier le plus efficace apporté par le soutien LFSE a été le financement apporté qui a permis le développement de l'équipe projet nationale et le soutien dans la durée de l'effort des 5 premiers territoires engagés dans le projet, permettant à ceux-ci de démarrer rapidement la mise en œuvre dès l'habilitation ministérielle donnée.

La culture opérationnelle d'ATD Quart Monde est de s'efforcer, et d'aboutir, peu à peu à unir l'ensemble de la société autour de ses combats. C'est pourquoi a été sollicité l'engagement d'autres partenaires, au départ associatifs, puis institutionnels (les collectivités locales), dans le pilotage de ce projet. Nous n'en sommes encore qu'au tout début, tant le chemin sera long pour réaliser en France enfin un vrai droit effectif à l'emploi pour tous, par la mobilisation de tous.

L'association TZCLD accueille ainsi, anime et accompagne les territoires volontaires pour rejoindre le projet, des associations nationales (COORACE et SNC par exemple) ou locales, de simples citoyens souhaitant rejoindre la démarche. Elle assure également le lien avec le Parlement qu'elle souhaite voir continuer à accompagner le projet. A cet effet un collectif de parlementaires des différents groupes a été constitué pour suivre et soutenir le projet.

Le modèle économique du projet repose sur la réallocation des « dépenses passives » du chômage de longue durée vers les entreprises à but d'emploi des territoires. Dans cette première expérimentation, ce modèle économique ne sera pas testé, et il est remplacé par un système de subventions, non pérenne. C'est pourquoi il est essentiel que nous aboutissions à une seconde loi d'expérimentation dans les années à venir, afin de tester complètement le modèle économique envisagé.

A terme, ce qui sera recherché, c'est un mode de généralisation. Ceci constitue un questionnement fort, tant pour le projet que pour notre vision de la démocratie et de notre fonctionnement politique. Lorsqu'une loi est expérimentée (RSA précédemment), si l'expérience est jugée concluante, après un temps suffisant pour évaluer tous les aspects, la loi est généralisée à toute la France. Personne ne

comprendrait qu'un dispositif s'applique dans un département et pas dans celui d'à côté. Il en est de même pour tous les « dispositifs » mis en place par les administrations. La démarche TZCLD ne saurait se « généraliser » ainsi. Il ne serait pas envisageable (et totalement en contradiction avec la spécificité et l'originalité du projet) de découper la France en territoires, de les sommer de réaliser le consensus puis de les forcer à créer leur EBE.

Notre idée serait plutôt d'instaurer un « droit d'option » permettant aux territoires volontaires remplissant les prérequis nécessaires de bénéficier des dispositions permettant de mettre en œuvre la démarche. Cette notion de « droit d'option », qui est utilisée par exemple dans le droit fiscal, a le mérite de mettre en œuvre un « droit » qui comme tel est universel et peut s'adresser à tous les citoyens, mais dont la mise en œuvre relève effectivement de l'initiative locale, car cette initiative ne peut, par définition, être imposée autoritairement.

Mais le chemin est encore long, et d'ici là, la belle aventure démocratique de TZCLD doit se poursuivre.