

**Dans quelle mesure le dispositif français des "Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée" est-il transposable en Wallonie à travers le projet du "Jardin Miroir" d'Intradel sur l'ancien site des ACEC, à Herstal ? Exploration des forces, faiblesses, opportunités et menaces.**

**Auteur :** Cocina, Marion

**Promoteur(s) :** Moreau, Charlotte

**Faculté :** HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

**Diplôme :** Master en sciences de gestion (Horaire décalé)

**Année académique :** 2020-2021

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/12662>

---

*Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---



**DANS QUELLE MESURE LE DISPOSITIF  
FRANÇAIS DES « TERRITOIRES ZÉRO  
CHÔMEUR DE LONGUE DURÉE » EST-IL  
TRANSPOSABLE EN WALLONIE À TRAVERS  
LE PROJET DU « JARDIN MIROIR »  
D'INTRADEL SUR L'ANCIEN SITE DES ACEC,  
À HERSTAL ?**

**EXPLORATION DES FORCES, FAIBLESSES,  
OPPORTUNITÉS ET MENACES.**

Promoteur :

Charlotte MOREAU

Lecteurs :

Sybille MERTENS

Jean-Jacques DE PAOLI

Travail de fin d'études présenté par

**Marion COCINA**

en vue de l'obtention du diplôme de

Master en sciences de gestion

Année académique 2020/2021



*« L'intérêt que je vois dans ce projet c'est de rendre la dignité aux gens qui n'en ont pas ou plus. Leur permettre de retrouver une qualité de vie qui fait défaut depuis tant d'années et qui les a éloignés de tant de choses, tant au niveau financier qu'au niveau des relations humaines. Quand on est privé de tout, privé de moyens, les relations humaines ont ne les a pas non plus. On n'invite pas les gens chez soi, on n'est pas invité chez les gens. Je pense que leur rendre un boulot digne avec un salaire décent c'est sans doute leur donner l'opportunité de redécouvrir tout ça. En tout cas, de vivre à nouveau ce genre de choses qui pour une personne dans l'emploi sont des choses naturelles. Pour eux, ce n'est plus possible. Ils sont tellement loin pour certains dans les difficultés sociales, financières et autres que ce n'est même plus à l'ordre du jour. En tout cas c'est vraiment l'opportunité que j'y vois (référence aux TZCLD). C'est vraiment d'aller rechercher les gens qui sans ce projet TZCLD ne trouveraient probablement pas, ou en tout cas à priori pas, leur place dans les systèmes d'aides existants actuellement. [...] »*

*Extrait de l'interview du 1<sup>er</sup> juillet 2021 – propos de Madame Martine Leroy.*



# Remerciements

---

Je tiens à remercier chaleureusement Charlotte Moreau, ma promotrice, pour la supervision de ce travail de recherche, pour le temps qu'elle m'a accordé et pour ses précieux conseils qui m'ont guidée tout au long de l'élaboration de ce travail.

Je remercie Sybille Mertens et Jean-Jacques De Paoli, mes lecteurs, pour l'intérêt porté à ce travail, la lecture et l'évaluation de ce dernier.

Merci à Dorothée Luczak pour sa disponibilité, sa générosité et sa créativité. C'est notamment grâce à elle que j'ai pu m'intéresser à la problématique de ce travail.

Je remercie également les personnes qui ont accepté d'être interviewées dans le cadre de ce mémoire. Merci d'avoir partagé votre connaissance de terrain.

Je tiens également à remercier Helena Sadzot. C'était un réel plaisir de te rencontrer grâce à ce travail. Je te remercie pour ton aide, pour ta disponibilité, pour tes conseils judicieux, pour le temps que tu as accordé à la relecture de ce travail.

Je remercie Marie Litt, Sarah Mabilie, Laure Magnée et Floriane Scianguetta pour les commentaires et la relecture de ce travail. Merci à Ivan Brajkovic pour son soutien et sa présence tout au long de la réalisation de ce master.

Enfin, je souhaite remercier ma famille pour ses encouragements et plus particulièrement ma maman pour ses précieux conseils et son soutien infaillible, à tous les niveaux.



# Abstract

---

This work deals with the "Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée" (TZCLD) and their transposition to Wallonia. The TZCLDs are a French experiment that combats long-term unemployment by offering employment to those who are furthest from it. Their transposition has raised the interest of many parties, including Intradel, the Liège Intercommunal waste treatment company. Intradel wants to set up a project, active in the ecological transition, based on the model. Although studies have examined the legal and budgetary conditions for the ideal hosting of TZCLDs in Belgium, none of them have taken into account the points of view of socio-professional integration actors. Therefore, this study aims to understand their points of view in order to further identify strengths, limits, opportunities, threats and points of attention. Based on our findings, we will draw up recommendations for Intradel's "Jardin Miroir" project.

This work contains four main parts. The first part, the literature review, introduces the descriptive analysis of TZCLDs as they are known in France and their transposition to Belgium. The second part covers the methodology used for the semi-structured interviews that were conducted to collect data from actors in the field of socio-professional integration. The next section deals with the development and analysis of the interview results. Finally this work discusses the Intradel case study, titled "Jardin Miroir", which seeks to build on the principles of the TZCLD.



# Table des matières

Remerciements

Abstract

|  |    |
|--|----|
| <b>Chapitre 1 : Introduction</b>   | 1  |
| <b>Chapitre 2 : Revue de littérature</b>   | 3  |
| 1. L'Économie Sociale et Solidaire (ESS)   | 4  |
| 2. Le chômage et le chômage de longue durée en France                                | 5  |
| 3. Les Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD)                              | 6  |
| 3.1. L'historique  | 6  |
| 3.1.1. Les fondements des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée                   | 6  |
| 3.1.2. L'association Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée                        | 8  |
| 3.2. Les lois relatives à l'expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée | 8  |
| 3.2.1. La première loi   | 8  |
| 3.2.2. La deuxième loi   | 9  |
| 3.3. Les composants des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée                     | 9  |
| 3.3.1. Le Fonds d'Expérimentation Territoriale (FET)                                 | 9  |
| 3.3.2. L'Entreprise à But d'Emploi (EBE)   | 10 |
| 3.3.3. Le Comité Local pour l'Emploi (CLE)   | 10 |
| 3.4. La définition des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée                      | 11 |
| 3.4.1. Les constats fondateurs des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée          | 11 |
| 3.4.2. La genèse des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée                        | 11 |
| 3.4.3. La dynamique territoriale   | 12 |
| 3.4.4. Les principes fondamentaux des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée       | 12 |
| 3.4.4.1. Le principe d'exhaustivité territoriale                                     | 12 |
| 3.4.4.2. Le principe de création nette d'emplois                                     | 12 |
| 3.4.4.3. Le principe d'embauche non sélective  | 14 |
| 3.4.4.4. Le principe d'emploi à temps choisi   | 15 |
| 3.4.4.5. Le principe de qualité de l'emploi  | 15 |
| 3.4.4.6. Le principe de l'emploi-formation   | 15 |
| 3.4.5. Le modèle économique des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée             | 15 |
| 3.4.6. La mise en œuvre de la démarche Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée      | 17 |
| 3.4.7. L'expérimentation en chiffres   | 18 |
| 3.4.8. L'analyse SWOT des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée                   | 19 |
| 4. L'emploi  | 23 |
| 4.1. Les bienfaits de l'activité de travail  | 23 |
| 5. L'éloignement de l'emploi   | 23 |
| 5.1. Les personnes éloignées de l'emploi (PEE)                                       | 23 |

|  |  |           |
|--|--|-----------|
| 5.2.   | Les causes de l'éloignement de l'emploi.....   | 24        |
| 5.3.   | Les conséquences de l'éloignement de l'emploi .....  | 25        |
| 6.   | Les mesures d'aide à l'emploi et d'aide sociale en Belgique .....  | 26        |
| 6.1.   | Le droit au travail – article 23 de la Constitution belge .....  | 26        |
| 6.2.   | Les structures institutionnelles de l'emploi .....   | 26        |
| 6.3.   | Structure d'aide sociale .....   | 27        |
| 7.   | L'économie sociale (ES) .....  | 28        |
| 7.1.   | L'insertion socioprofessionnelle (ISP) .....   | 28        |
| 7.2.   | Conclusion.....  | 30        |
| 8.   | Transposition du dispositif Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée en Wallonie .....                       | 30        |
| 8.1.   | L'accord de gouvernement fédéral « Vivaldi » .....   | 31        |
| 8.2.   | La déclaration politique régionale wallonne .....  | 31        |
| 8.3.   | La déclaration politique régionale bruxelloise .....   | 32        |
| 8.4.   | L'étude sur les questions juridiques belges .....  | 32        |
| 8.5.   | L'étude sur les conditions budgétaires belges .....  | 34        |
| 8.6.   | Le cadre légal wallon - appel à projets TZCLD .....  | 36        |
| <b>Chapitre 3 : Méthodologie .....</b>               |  | <b>38</b> |
| 1.   | L'approche qualitative.....  | 38        |
| 2.   | L'entretien semi-directif.....   | 38        |
| 3.   | Le plan d'enquête .....  | 38        |
| 3.1.   | Le choix des personnes interviewées .....  | 38        |
| 3.2.   | La prise de contact.....   | 39        |
| 3.3.   | La préparation du guide d'entretien .....  | 40        |
| 4.   | Les entretiens.....  | 41        |
| 4.1.   | Les conditions des entretiens.....   | 41        |
| 5.   | L'analyse des entretiens .....   | 41        |
| 5.1.   | La retranscription .....   | 41        |
| 5.2.   | L'analyse thématique .....   | 42        |
| <b>Chapitre 4 : Développement et résultats .....</b> |  | <b>43</b> |
| 1.   | L'introduction aux publics éloignés de l'emploi et en insertion selon les personnes interviewées ..<br>..... | 43        |
| 1.1.   | Les problèmes psychosociaux .....  | 43        |
| 1.2.   | Les qualifications .....   | 43        |
| 1.3.   | La motivation .....  | 44        |
| 1.4.   | Le manque de rythme et l'absence des codes de société.....   | 44        |
| 1.5.   | Conclusion.....  | 45        |
| 2.   | Les thématiques des entretiens .....   | 45        |
| 3.   | Synthèse des forces des TZCLD vues par les personnes interviewées .....                                      | 46        |

|        |   |           |
|--------|---|-----------|
| 3.1.   | L'embauche non sélective à durée indéterminée.....  | 46        |
| 3.2.   | Les conditions de travail.....  | 46        |
| 3.3.   | La dynamique « bottom-up » .....  | 47        |
| 3.4.   | Les bienfaits sociaux .....   | 47        |
| 3.5.   | Le modèle économique peu couteux .....  | 49        |
| 3.6.   | L'équilibre entre le social, l'économie et l'environnement.....                               | 49        |
| 4.     | Synthèse des faiblesses vues par les personnes interviewées .....                             | 49        |
| 4.1.   | Le financement et la viabilité financière .....   | 50        |
| 4.2.   | La rémunération des personnes .....   | 50        |
| 5.     | Synthèse des opportunités vues par les personnes interviewées .....                           | 50        |
| 5.1.   | L'emploi tremplin ou l'emploi long terme .....  | 50        |
| 5.2.   | La complémentarité de l'offre des dispositifs d'insertion socioprofessionnelle existants .... | 51        |
| 5.3.   | Les activités à haute valeur sociale .....  | 52        |
| 5.4.   | La création de partenariats.....  | 53        |
| 6.     | Synthèse des menaces vues par les personnes interviewées.....                                 | 54        |
| 6.1.   | La pérennité des TZCLD wallons .....  | 54        |
| 6.2.   | La transposabilité des TZCLD en Wallonie .....  | 54        |
| 6.3.   | La concurrence entre les TZCLD et les dispositifs d'insertion socioprofessionnelle .....      | 55        |
| 6.4.   | L'équilibre au sein des groupes.....  | 55        |
| 6.5.   | Le risque d'écémage dans la sélection du public .....   | 56        |
| 7.     | Synthèse des points d'attention vus par les personnes interviewées .....                      | 56        |
| 7.1.   | L'accompagnement, la formation et l'encadrement .....   | 56        |
| 7.2.   | L'articulation avec les dispositifs d'insertion socioprofessionnelle existants .....          | 59        |
| 7.3.   | Le développement d'activités et l'équilibre financier .....                                   | 59        |
| 7.4.   | Le modèle économique.....   | 60        |
| 7.5.   | Le montant de la rémunération.....  | 60        |
| 7.6.   | L'implication du Forem.....   | 61        |
| 7.7.   | Les conditions d'éligibilité.....   | 62        |
| 7.8.   | L'identification et la sélection des territoires .....  | 64        |
| 7.9.   | L'accessibilité.....  | 65        |
| 7.10.  | L'évaluation de l'impact social .....   | 66        |
| 7.11.  | Le respect des prescrits français .....   | 66        |
|        | <b>Chapitre 5 : Cas pratique .....</b>  | <b>67</b> |
| 1.     | Cas particulier du « Jardin Miroir » d'Intradel.....  | 67        |
| 1.1.   | Le projet « Jardin Miroir » .....   | 67        |
| 1.1.1. | La définition .....   | 67        |
| 1.1.2. | Les inspirations.....   | 67        |

|                                |  |           |
|--------------------------------|--|-----------|
| 1.1.3.                         | La situation géographique .....  | 68        |
| 1.1.4.                         | Les activités du « Jardin Miroir ».....  | 68        |
| 1.1.5.                         | Le rôle d’Intradel et de ses partenaires au sein du « Jardin Miroir ».....       | 69        |
| 1.2.                           | Le « Jardin Miroir » et les Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée .....       | 70        |
| 1.2.1.                         | Le public cible du « Jardin Miroir ».....  | 70        |
| 1.2.2.                         | L’encadrement technique et les formations.....                                   | 71        |
| 1.2.3.                         | L’accompagnement psychosocial.....   | 71        |
| 1.2.4.                         | Les opportunités du développement du « Jardin Miroir » sur le site des ACEC..... | 71        |
| 1.2.4.1.                       | Le public cible et la croissance démographique .....                             | 71        |
| 1.2.4.2.                       | Le site des ACEC .....   | 72        |
| 1.2.4.3.                       | La mobilité .....  | 72        |
| 1.2.4.4.                       | La localisation .....  | 72        |
| 1.2.4.5.                       | Les nouveaux services.....   | 73        |
| 1.2.4.6.                       | La dynamique territoriale .....  | 73        |
| <b>Chapitre 6 : Conclusion</b> | .....  | <b>74</b> |
| Annexes                        |  |           |
| Bibliographie                  |  |           |
| Liste des abréviations         |  |           |

# Chapitre 1 : Introduction

---

Les Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée sont une expérimentation française récente qui vise à « *montrer qu'il est possible à l'échelle de petits territoires, sans surcoût significatif pour la collectivité, de proposer à tout chômeur de longue durée qui le souhaite, un emploi à durée indéterminée à temps choisi, en développant des activités utiles pour répondre aux besoins des divers acteurs du territoire* » (TZCLD, 2020c)

La question de la transposition du dispositif TZCLD en Belgique suscite de plus en plus l'intérêt des acteurs locaux et des politiques. Christie Morreale, la ministre wallonne de l'Emploi et de la Formation, souhaite transposer ce dispositif dans le cadre de sa politique. L'intercommunale liégeoise de traitement des déchets, Intradel, souhaite dans le prolongement de son « pôle ressources » s'inspirer de cette expérimentation à travers le développement de son projet « Jardin Miroir ».

Des études concernant les conditions juridiques et budgétaires ont été menées en Belgique. Les objectifs étaient, d'une part, de connaître les prérequis pour que les TZCLD y fonctionnent et, d'autre part, d'identifier les difficultés liées aux spécificités du système belge. Alors que les TZCLD sont une initiative territoriale, nous connaissons peu aujourd'hui le point de vue des acteurs de terrain de l'insertion socioprofessionnelle. C'est pour cette raison que j'ai orienté la collecte de données auprès de ces personnes afin de connaître, selon elles, quelles sont les conditions pour que cette transposition fonctionne en Wallonie. Comment se positionnent-elles par rapport à cette expérimentation ? Qu'en est-il de l'intégration des TZCLD par rapport à l'offre des dispositifs d'insertion existants ? Quelles limites, forces, opportunités et menaces voient-elles à ce projet ?

La synthèse des données collectées m'a permis de dégager des points d'attention et des recommandations que le « Jardin Miroir » et d'autres projets pourront prendre en compte pour se développer au mieux.

Ce travail comporte quatre parties principales. La première partie est la revue de la littérature. Celle-ci concerne principalement l'analyse descriptive des TZCLD tels qu'ils sont connus en France et de leur transposition en Belgique. La deuxième partie porte sur la méthodologie. J'y explique comment j'ai mené des entretiens semi-directifs dans le but de collecter des données auprès d'acteurs de l'insertion socioprofessionnelle. Ensuite, je poursuis ce travail par le

développement et l'analyse des résultats des entretiens. Enfin, la dernière partie traite de l'étude du cas pratique d'Intradel intitulé « Jardin Miroir » qui cherche à s'inspirer des principes des TZCLD.

Active chez Intradel, j'ai souhaité mener cette recherche et contribuer à la mise en place d'un projet enrichissant aussi bien d'un point de vue humain que sociétal. C'est une opportunité pour moi de collaborer avec d'autres personnes et de participer au développement de l'intercommunale et de ses projets.

Lors de la réalisation de ce travail, j'ai pris beaucoup de plaisir à découvrir des acteurs et le secteur de l'insertion socioprofessionnelle ainsi qu'à explorer un nouveau modèle de démocratie. Ces acteurs sont en recherche d'amélioration continue et porteurs de solutions. Ils sont concrets lorsqu'ils racontent, avec beaucoup de respect, les difficultés que rencontrent les personnes fragilisées. Ce travail m'a également apporté une ouverture d'esprit quant au chômage de longue durée et surtout aux personnes éloignées de l'emploi. Je trouve que les TZCLD ont une manière positive de s'adresser au public fragilisé et permettent d'aborder la thématique du chômage de longue durée autrement. L'expérimentation place l'humain au centre de ses intentions et c'est en cela que réside la beauté du projet. Mais ce n'est pas tout, ce mémoire était aussi l'occasion pour moi de me rapprocher du secteur de l'économie sociale.

Enfin, ce travail représente l'aboutissement du master en sciences de gestion.

Je vous souhaite une agréable lecture.

## Chapitre 2 : Revue de littérature

---

Afin de mieux comprendre la question de la transposition des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) en Wallonie, il est d'abord nécessaire de découvrir les TZCLD tels qu'ils ont été créés et développés en France.

Nous aurions pu scinder ce chapitre en deux parties plus distinctes l'une de l'autre, car il est vrai que la première partie concerne la France, alors que la deuxième s'adresse à la Belgique. Ces deux sous-parties n'ont pas été séparées parce qu'elles traitent des mêmes thématiques.

Nous débuterons cette revue de littérature par une brève introduction de l'économie sociale et solidaire dans laquelle s'inscrivent les TZCLD en raison de leur finalité sociale. Ensuite, nous nous intéresserons au chômage et chômage de longue durée français ainsi qu'à la notion des personnes durablement éloignées de l'emploi. Nous prolongerons cette sous-partie avec la définition et la présentation de l'expérimentation TZCLD.

Plus tard, nous introduirons la sous-partie relative à la Belgique en commençant par l'emploi et les bienfaits qu'il procure en général. Ensuite, nous nous intéresserons aux causes de l'éloignement de l'emploi et à leurs conséquences. Ces informations nous guideront vers les chômage et chômage de longue durée belge. Nous nous tournerons alors vers les mesures existantes d'aide à l'emploi et à l'aide sociale. C'est ici que nous découvrirons, notamment, quelques dispositifs d'insertion socioprofessionnelle. Malgré ces aides et dispositifs mis en place, nous constaterons que certaines personnes ne trouvent toujours pas leur place dans la société. C'est ainsi que nous serons amenés à parler de la transposition des TZCLD en Wallonie et à explorer les études relatives aux conditions juridiques et budgétaires.

Je tiens à préciser que les TZCLD sont une expérimentation récente. Dès lors, il n'existe pas encore de littérature scientifique à ce sujet. Ce travail aura principalement recours à de la littérature grise. Ceci constitue une limite de cette revue de littérature.

## **1. L'Économie Sociale et Solidaire (ESS)**

Les entreprises engagées dans l'expérimentation des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) doivent répondre aux conditions de la loi sur l'économie sociale et solidaire. Nous découvrirons plus tard dans ce travail de quelles entreprises il s'agit.

En France, la loi du 31 juillet 2014 définit l'économie sociale et solidaire (ESS) comme étant « *un ensemble de structures qui cherchent à concilier utilité sociale, performance économique et gouvernance démocratique, avec pour ambition de créer des emplois et de développer une plus grande cohésion sociale* » (ESS / Avise, 2020).

Les structures de l'ESS peuvent être organisées sous la forme juridique d'une coopérative, d'une mutuelle, d'associations, de fondations ou encore d'une entreprise sociale à statut commercial.

Les entreprises sociales doivent respecter quatre grands principes :

### **1. La poursuite d'une utilité sociale**

Les entreprises sociales s'engagent à remplir au minimum un des objectifs suivants « *soutenir les personnes en situation de fragilité, contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités, concourir au développement durable* » (ESS / Avise, 2020).

### **2. La recherche d'un modèle économique viable**

Les entreprises sociales doivent créer de la valeur sociale et assurer leur pérennité en trouvant un modèle économique. Celui-ci n'est pas une fin en soi, mais bien un moyen pour atteindre un objectif social.

### **3. La gouvernance démocratique**

Les entreprises de l'ESS s'engagent à construire une gouvernance démocratique tant pour l'organisation des réflexions, de la prise de décisions que pour l'application de ces dernières.

### **4. La lucrativité limitée ou la rentabilité mise au service de la finalité sociale**

Comme mentionné ci-dessus, le modèle économique contribue à atteindre un objectif social c'est-à-dire qu'il doit aider à développer et/ou maintenir l'activité de l'entreprise tout en rémunérant les salariés ainsi que les prestataires. Le modèle peut être partiellement marchand ou totalement marchand.

L'ESS contribue fortement à la croissance de l'emploi en France. Elle joue notamment un rôle important dans la formation et l'insertion socioprofessionnelle des publics les plus éloignés de l'emploi.

## **2. Le chômage et le chômage de longue durée en France**

L'éloignement durable du marché de l'emploi favorise le risque d'exclusion sociale, de pauvreté et de précarité.

Derrière les termes « personnes éloignées de l'emploi » se retrouvent « *les chômeurs de longue durée, les bénéficiaires de minima sociaux, les chômeurs en situation de handicap, les jeunes sans emploi et hors du système scolaire, les personnes sans ressources, les personnes vivant dans un territoire fragile, les parents isolés, les personnes récemment arrivées en France, les personnes sous-main de justice, etc.* » (Le Conseil de l'inclusion dans l'emploi, 2019)

Les TZCLD définissent les personnes privées durablement d'emploi (PPDE) comme étant des personnes qui ne parviennent pas à accéder à un emploi de qualité et qui souhaitent rejoindre volontairement l'expérimentation.

Les chômeurs sont souvent vus comme étant responsables d'être sans emploi. On leur reproche d'être inapte, indisponible, non-employable et d'avoir fait le mauvais choix de formation. Une partie de la société a tendance à voir les chômeurs comme un coût voire une variable d'ajustement.

Selon le Bureau International du Travail (BIT), un chômeur est « *une personne âgée de 15 ans ou plus, sans emploi durant une semaine donnée ; disponible pour travailler dans les deux semaines et qui a effectué, au cours des quatre dernières semaines, une démarche active de recherche d'emploi ou a trouvé un emploi qui commence dans les trois mois* » (INSEE, 2021)

L'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) définit le halo autour du chômage comme une « *personne sans emploi qui soit a recherché un emploi, mais n'est pas disponible pour travailler, soit n'a pas recherché d'emploi, mais souhaite travailler et est disponible pour travailler, soit souhaite travailler, mais n'a pas recherché un emploi et n'est pas disponible pour travailler* ». (INSEE, 2021)

En 2020, la France (hors département de Mayotte) comptait 2,4 millions de personnes au chômage et 1,9 million de personnes formait le halo autour du chômage. Le taux de chômage pour le 2<sup>ème</sup> trimestre 2021 représente 8% de la population active.

Pour les personnes sorties depuis 1 à 4 ans de formation initiale, le chômage touche fortement les personnes n'ayant aucun diplôme (47,7%), un peu moins de la moitié des personnes ayant un diplôme bac, CAP<sup>1</sup>, BEP<sup>2</sup> ou équivalent (22%) et légèrement moins les personnes ayant un bac + 2 ou plus (10,5%).

Tout au long de ce travail, nous allons particulièrement nous intéresser au chômage de longue durée. Selon l'INSEE, un chômeur de longue durée est « *un actif au chômage depuis plus d'un an* ». L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) ajoute que « *le chômage de longue durée génère de fortes tensions psychologiques et matérielles à la fois pour les chômeurs et pour leurs familles. Il est aussi source de préoccupation pour les décideurs, puisqu'un taux de chômage de longue durée élevé est le signe d'un mauvais fonctionnement du marché du travail* ».

Le chômage touche particulièrement les jeunes âgés de 15 à 24 ans pour un taux de 19,7% en 2020. Celui-ci s'élève à 7,3% pour ceux qui ont entre 25 et 49 ans et à 5,7% pour les 50 ans ou plus. En France (hors département de Mayotte), pour l'année 2020, le taux de chômage de longue durée pour les jeunes âgés de 15 à 24 ans est de 4,2%, 2,7% pour ceux qui ont entre 25 et 49 ans et de 3% pour les 50 ans ou plus.

### **3. Les Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD)**

#### **3.1. L'historique**

##### **3.1.1. Les fondements des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée**

Patrick Valentin est à l'origine de la réflexion sur les TZCLD. Très tôt, il s'est orienté vers l'économie sociale et solidaire (ESS) avec une attention particulière pour les personnes cantonnées dans le travail au noir, dans des emplois précaires ou encore dans le chômage de longue durée. Entrepreneur social, il crée des entreprises, participe à la mise en place d'institutions de travail protégé, de centres d'aide par le travail ou encore d'ateliers protégés<sup>3</sup>. Au fil des années, il veille à embaucher des personnes qui ne sont jamais recrutées, comme celles qui présentent un handicap ou qui sont privées durablement de l'emploi.

---

<sup>1</sup> Certificat d'aptitude professionnelle.

<sup>2</sup> Brevet d'études professionnelles.

<sup>3</sup> Équivalents des établissements et services d'aide par le travail aujourd'hui, en France.

Il y a près de trente ans, Patrick Valentin a participé activement à une première expérience de remise au travail des personnes éloignées de l'emploi au sein de la commune de Seiches-sur-le-Loir, en Maine-et-Loire (France). L'objectif de cette expérience était de proposer une réponse aux problèmes liés à la difficulté, pour les chômeurs de longue durée, de trouver de l'emploi. Pour ce faire, Patrick Valentin a rencontré des personnes en situation de chômage de longue durée qui avaient répondu positivement à une invitation. Durant ces différents entretiens, ces personnes étaient invitées à répondre à trois questions ; Que savez-vous faire ? Qu'aimez-vous faire ? Qu'acceptez-vous d'apprendre ? Le but n'étant pas de vérifier les diplômes ni même les qualifications de ces personnes, mais bien de connaître leurs compétences ainsi que leurs aspirations. Parallèlement à ces rencontres, Patrick Valentin s'est également entretenu avec la population locale. Il tente avec celle-ci d'identifier les services territoriaux manquants, mais utiles à la collectivité. Ces services deviendraient des emplois et seraient proposés aux personnes privées durablement d'emploi (PPDE) sur base de leurs compétences.

Malheureusement, l'expérience n'a pas dépassé le stade des entretiens, car elle reposait sur un autre modèle économique. En effet, pour être économiquement viable, il aurait fallu, entre autres, une réaffectation des allocations sociales perçues par les personnes privées d'emploi.

En 2003, sous la présidence de Jacques Chirac, naît le droit à l'expérimentation législative pour les collectivités territoriales. Ce droit d'expérimentation a pour but de tester des projets à petite échelle sur des territoires, avec un échantillon de personnes et dans un temps limité. Le but est de dégager une théorie avant d'étendre ou de généraliser l'expérimentation sur d'autres territoires, ou à l'ensemble des territoires. Celui-ci encourage Patrick Valentin à proposer une loi qui favoriserait le droit à l'emploi.

De 2012 à 2016, Patrick Valentin relance son projet avec l'aide d'Agir tous pour la dignité (ATD) Quart-Monde. ATD Quart-Monde est un mouvement qui rassemble et rend acteur les personnes qui subissent l'extrême pauvreté dans le but d'y mettre fin. Ensemble, Patrick Valentin et ATD Quart-Monde entendent créer une entreprise ouverte qui accepte toute personne privée de travail (quelles que soient les raisons de leur non-emploi) et de mettre sur pied un collectif de travail qui apporte de la sécurité d'emploi et qui propose des activités professionnelles épanouissantes. Ce modèle est notamment accompagné d'avantages comme le recours au contrat de travail à durée indéterminée (CDI), l'adaptation aux envies et compétences des travailleurs. Ce point sera développé lors de la section sur les principes fondamentaux et plus précisément dans le principe de qualité de l'emploi.

Le 29 février 2016, fort de cette expérience et grâce à l'aide du député français Laurent Grandguillaume, naît la loi d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée. Celle-ci instaure dix territoires d'expérimentation pour une durée de cinq ans (2016-2021). Ils seront abordés plus tard dans ce travail.

### **3.1.2. L'association Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée**

En octobre 2016, cinq associations, le Mouvement ATD Quart Monde, le Secours Catholique, Emmaüs France, le Pacte Civique et la Fédération des Associations de Solidarité, se rassemblent et créent l'association « Territoires Zéro Chômeurs de Longue Durée » (TZCLD). Ces associations, inspirées de la législation sur l'expérimentation territoriale, s'inspirent de la Constitution française de 1946 déclarant que "*chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi*" et du constat criant que ni ce devoir ni ce droit ne sont respectés concernant les plus fragiles et les plus pauvres. Ensemble, les membres de l'association ont porté le projet d'expérimentation "Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée" et sont en charge du développement opérationnel ainsi que de l'animation du projet TZCLD.

Les missions de l'association sont de « *soutenir les territoires habilités, capitaliser et tirer les enseignements de la première expérimentation, d'accompagner les projets émergents pour entrer dans la démarche et participer à une deuxième étape expérimentale, favoriser la diffusion du projet pour obtenir une deuxième loi et être vigilante quant au bon déroulement de l'expérimentation* ». (TZCLD, 2019)

Le conseil d'administration de l'association est composé du collège des membres fondateurs (les cinq associations citées plus haut), du collège des personnalités qualifiées (Patrick Valentin, Laurent Grandguillaume et Michel Davy), du collège des territoires, du collège des associations et du collège des personnes physiques impliquées dans le projet. Le conseil regroupe le secteur associatif, entrepreneurial et politique.

## **3.2. Les lois relatives à l'expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée**

### **3.2.1. La première loi**

#### **La loi française n° 2016-231 du 29 février 2016 d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée**

En février 2016, l'Assemblée nationale et le Sénat ont adopté à l'unanimité en France la « *loi d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée* ». Cette loi

accorde le droit à chaque personne désireuse d'occuper un emploi, d'en obtenir un. Pour ce faire, elle institue un Fonds d'expérimentation (FET) et crée un statut d'Entreprise à But d'Emploi (EBE).

Cette première loi prévoit une expérimentation des TZCLD sur dix territoires hétérogènes français (ruraux, semi-urbains et urbains) de densités de population variables (de 5 à 10.000 habitants) pour une durée de cinq ans (2016-2021). Un des principaux objectifs des TZCLD est d'éradiquer le chômage de longue durée à l'échelle de territoires en encourageant la création d'emplois pour des chômeurs de longue durée.

Le Fonds d'Expérimentation Territoriale (FET), l'Entreprise à But d'Emploi (EBE) et le Comité Local pour l'Emploi (CLE) seront décrits dans la section suivante.

### **3.2.2. La deuxième loi**

#### **La loi française n° 2020-1577 du 14 décembre 2020 relative au renforcement de l'inclusion dans l'emploi par l'activité économique et à l'expérimentation « Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée »**

Suite à des résultats encourageants de la première étape expérimentale<sup>4</sup>, il a été décidé, en décembre 2020, de la prolonger. En effet, la deuxième loi entend étendre l'expérimentation tant temporellement que géographiquement. Désormais, ce sont cinquante nouveaux territoires français (en plus des dix premiers territoires) qui rejoignent l'expérimentation, et ce pour les cinq prochaines années. La loi n° 2020-1577 est entrée en application le 1<sup>er</sup> juillet 2021.

### **3.3. Les composants des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée**

#### **3.3.1. Le Fonds d'Expérimentation Territoriale (FET)**

Le Fonds d'Expérimentation Territoriale (FET) contre le chômage de longue durée est constitué sous la forme d'une association. Ses principales missions sont de « *définir les critères de sélection des territoires candidats, de proposer la liste des territoires retenus, d'établir des conventions de financement avec ceux-ci et ainsi de financer des EBE afin qu'elles salarient les candidats* ». (Julien et al., 2019)

Le FET récolte les fonds qui proviennent de « *l'État, des conseils départementaux et régionaux, des communautés de communes volontaires entrées dans l'expérimentation et des organismes publics et privés volontaires* » (TZCLD, 2020b). Ces fonds sont nécessaires à la mise en œuvre

---

<sup>4</sup> Ceux-ci sont développés dans la section « L'expérimentation en chiffres » de ce travail.

de l'expérimentation et au financement des Entreprises à But d'Emploi (EBE). Une partie de ces fonds participent à la rémunération des travailleurs. Nous verrons plus tard dans ce travail que ce sont les recettes des activités des entreprises qui permettent de financer les coûts restants.

Le conseil d'administration du FET est composé :

- de représentants de l'État,
- d'organisations syndicales de salariés et d'employeurs,
- d'associations de collectivités territoriales,
- de parlementaires,
- de territoires et autres organismes publics.

### **3.3.2. L'Entreprise à But d'Emploi (EBE)**

Une Entreprise à But d'Emploi (EBE) est une entreprise, qui comme toutes les autres, a des responsabilités par rapport à son activité, ses finances, ses relations clients, etc. L'EBE se différencie des entreprises dites « classiques », car elle s'adresse exclusivement aux Personnes Privées Durablement d'Emploi (PPDE) qui sont volontaires et désireuses d'intégrer le projet. En effet, elle rencontre et recrute directement les PPDE dans le but de leur offrir un emploi. Parallèlement à cette première mission, l'EBE identifie les activités utiles à la collectivité, qui n'existent pas encore sur le territoire afin de faire correspondre l'offre et la demande et éviter ainsi toute concurrence.

Les EBE sont obligées, selon la « loi d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée » de répondre aux conditions de la loi française sur l'économie sociale et solidaire. Il s'agit des quatre principes évoqués au début de ce travail. Sur le plan formel, l'EBE doit donc être une entreprise de l'économie sociale et solidaire et doit se constituer sous la forme juridique d'une société anonyme (SA), d'une société coopérative de production (SCOP), d'une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), d'une association ou encore d'une société par actions simplifiée (SAS).

### **3.3.3. Le Comité Local pour l'Emploi (CLE)**

Le comité local pour l'emploi (CLE) a la responsabilité du pilotage de l'expérimentation, dans le but d'atteindre l'exhaustivité (principe expliqué plus tard dans ce travail) sur le territoire et de la stratégie afin de créer les emplois essentiels par rapport aux besoins de la population. Le CLE fonctionne selon le principe de participation collective et égalitaire et rassemble un grand nombre d'acteurs de terrain. Parmi ceux-ci, nous retrouvons des représentants des collectivités

territoriales, des structures de l'emploi, d'associations, d'organisations patronales, de syndicats, des habitants, des artisans, des entrepreneurs, commerçants et des chômeurs de longue durée.

### **3.4. La définition des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée**

Le principe des TZCLD est de « *montrer qu'il est possible à l'échelle de petits territoires, sans surcoût significatif pour la collectivité, de proposer à tout chômeur de longue durée qui le souhaite, un emploi à durée indéterminée à temps choisi, en développant des activités utiles pour répondre aux besoins des divers acteurs du territoire* » (TZCLD, 2020c).

#### **3.4.1. Les constats fondateurs des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée**

Le projet des TZCLD se base sur trois constats fondateurs :

1. personne n'est inemployable ; les personnes privées de l'emploi possèdent des compétences et savoir-faire inexploités sur le territoire jusqu'à aujourd'hui ;
2. ce n'est pas le travail qui manque ; c'est l'emploi qui manque étant donné que de nombreux besoins sociaux ne sont pas satisfaits aujourd'hui par les services publics et les entreprises privées étant donné leur faible rentabilité économique ;
3. ce n'est pas l'argent qui manque ; le coût global du chômage de longue durée entraîne, chaque année, de nombreuses dépenses et manques à gagner (impôts et cotisations sociales) que la collectivité prend à sa charge.

Ces constats nous invitent à penser qu'il est possible de combattre le chômage de longue durée et ce, à l'échelle des territoires, car les ressources humaines et financières nécessaires sont disponibles et que des besoins non satisfaits sur les territoires persistent.

#### **3.4.2. La genèse des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée**

En France, obtenir un emploi est un droit. Si l'on se réfère au préambule de la Constitution française, il est inscrit que « *Chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi* ». Si chaque citoyen français possédait un emploi, aucun d'entre eux n'en serait privé aujourd'hui. Il est indubitable que ce droit n'est pas respecté étant donné que la France comptait 2,4 millions de chômeurs en 2020.

L'objectif principal des TZCLD est de réduire le chômage de longue durée, au niveau d'un territoire, en faisant du droit fondamental « d'obtenir un emploi », une priorité.

### **3.4.3. La dynamique territoriale**

Dans le cadre de la première loi relative à l'expérimentation des TZCLD, dix territoires ont été sélectionnés<sup>5</sup>. Ces territoires français, situés en zone urbaine ou rurale, comptent entre 5000 à 10.000 habitants et comportent un taux de chômage moyen de 12,88%.

La raison pour laquelle ils ont défini les territoires avec un minimum et un maximum d'habitants s'explique, car *« c'est à cette échelle que l'on peut raisonnablement maîtriser les « transgressions » qu'impliquent cette expérimentation et analyser avec précision les impacts et les retombées d'une telle démarche sur la lutte contre les exclusions, sur l'économie locale, et le bien-être de la population »*. (TZCLD, 2019)

La notion de territorialité n'est pas la seule condition au bon fonctionnement des TZCLD. Ces derniers reposent également sur des principes fondamentaux.

### **3.4.4. Les principes fondamentaux des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée**

#### **3.4.4.1. Le principe d'exhaustivité territoriale**

L'expérimentation TZCLD s'adresse directement aux personnes :

- privées durablement de l'emploi (PPDE) depuis minimum un an,
- qui sont domiciliées depuis minimum six mois sur l'un des territoires participant à l'expérimentation,
- qui désirent s'inscrire, volontairement, au sein de ce dispositif.

Le principe d'exhaustivité implique que toutes les PPDE doivent être contactées dans le but de se voir proposer de participer à l'expérimentation TZCLD au sein du territoire sur lequel elles résident.

#### **3.4.4.2. Le principe de création nette d'emplois**

Les EBE présentes sur les territoires sont chargées, en plus de leur mission de recrutement, de proposer un travail sur base des compétences des travailleurs assorti d'un contrat à durée indéterminée (CDI). La rentabilité économique des activités n'est pas une priorité. En fonction des intérêts professionnels et compétences des PPDE ainsi que des besoins du territoire, l'EBE offre une multitude d'emplois, tous secteurs confondus.

---

<sup>5</sup> La cartographie des dix premiers territoires français habilités est disponible dans les annexes.

Les EBE développent des activités économiques qui répondent à des besoins non couverts car, bien souvent, si le service n'existe pas en tant que tel c'est parce qu'il n'est pas rentable ou que les entreprises locales sont dans l'incapacité de l'offrir. Bien qu'il n'y ait pas de limites sur le type d'activité, il existe trois conditions que l'EBE est tenue de respecter.

Tout d'abord, l'EBE ne peut pas créer des activités concurrentielles par rapport aux acteurs présents sur les territoires d'expérimentation. Cela permet d'éviter des effets d'aubaine et de prendre le travail d'autres opérateurs tout en développant de nouveaux services pour les habitants en les rendant financièrement accessibles.

Ensuite, les activités créées doivent respecter un critère de « localité » c'est-à-dire que les retombées économiques, environnementales et sociales doivent être locales. L'expérimentation vise à dynamiser le tissu économique territorial, à améliorer le cadre de vie des habitants et à favoriser leur accès aux services de base.

Enfin, l'EBE doit s'assurer que les activités économiques créées aient un impact social favorable sur les territoires dont il est question.

Les travaux utiles développés dans le cadre des TZCLD contribuent à :

- **la cohésion sociale et la lutte contre l'exclusion** ; mobilité, lien social, services aux collectivités, aux habitants, alimentation, information et aide aux personnes, vie de quartier et de culture, etc. ;
- **la transition écologique** ; économie circulaire, agriculture durable et consommation responsable, écomobilité, lutte contre la précarité énergétique, etc. ;
- **au développement du tissu économique local** ; petites prestations aux entreprises, services aux entreprises, commerce, patrimoine et tourisme, productions locales, etc.

Les domaines d'activités des emplois proposés dans le cadre des TZCLD sont les suivants :

### Domaines d'activités des TZCLD (TZCLD, 2020a)



#### **3.4.4.3. Le principe d'embauche non sélective**

L'embauche des personnes privées de l'emploi n'est pas sélective. Chaque poste, proposé par l'EBE, est créé sur mesure, en fonction des compétences et savoir-faire des futurs salariés, avec un temps de travail hebdomadaire choisi. Afin de sortir les personnes privées de l'emploi de la précarité et d'améliorer leur niveau de vie, un contrat à durée indéterminée leur est proposé.

C'est lors de l'entretien avec les PPDE que ces dernières et les EBE tentent d'identifier un emploi qui pourrait leur correspondre. Trois questions leur sont posées :

- Que savez-vous faire ?
- Qu'aimez-vous faire ?
- Qu'êtes-vous prêts à apprendre ?

#### **3.4.4.4. Le principe d'emploi à temps choisi**

Les futurs salariés ont la possibilité de travailler à temps choisi, c'est-à-dire choisir le nombre d'heures qu'ils souhaitent travailler. Cette possibilité permet aux personnes qui ont des contraintes personnelles (handicap, problèmes de santé, etc.) ou familiales (disponibilité pour ses enfants, etc.) d'adapter leur temps de travail. La rémunération est proportionnelle au temps de travail.

#### **3.4.4.5. Le principe de qualité de l'emploi**

En s'inscrivant dans le projet TZCLD, les salariés exercent un emploi qui répond à un ou plusieurs besoin(s) identifié(s) du territoire. Cet emploi vient compléter l'offre de services du territoire. Les personnes sont engagées à horaire et temps de travail choisi et rémunérées au Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance (SMIC) sous un contrat de travail à durée indéterminée. Le CDI apporte une sécurité de l'emploi à ceux qui subissent le plus durement la privation d'emploi et garantit « *les protections du droit du travail et ouvre des droits à la sécurité sociale* » (Neven & Dermine, 2020, p. 9). La durée et la sécurité d'emploi permettent aux PPDE de se projeter, de se reconstruire et de s'investir dans l'EBE. De plus, lors de leur engagement, les travailleurs sont invités à devenir acteurs de l'animation de l'EBE.

#### **3.4.4.6. Le principe de l'emploi-formation**

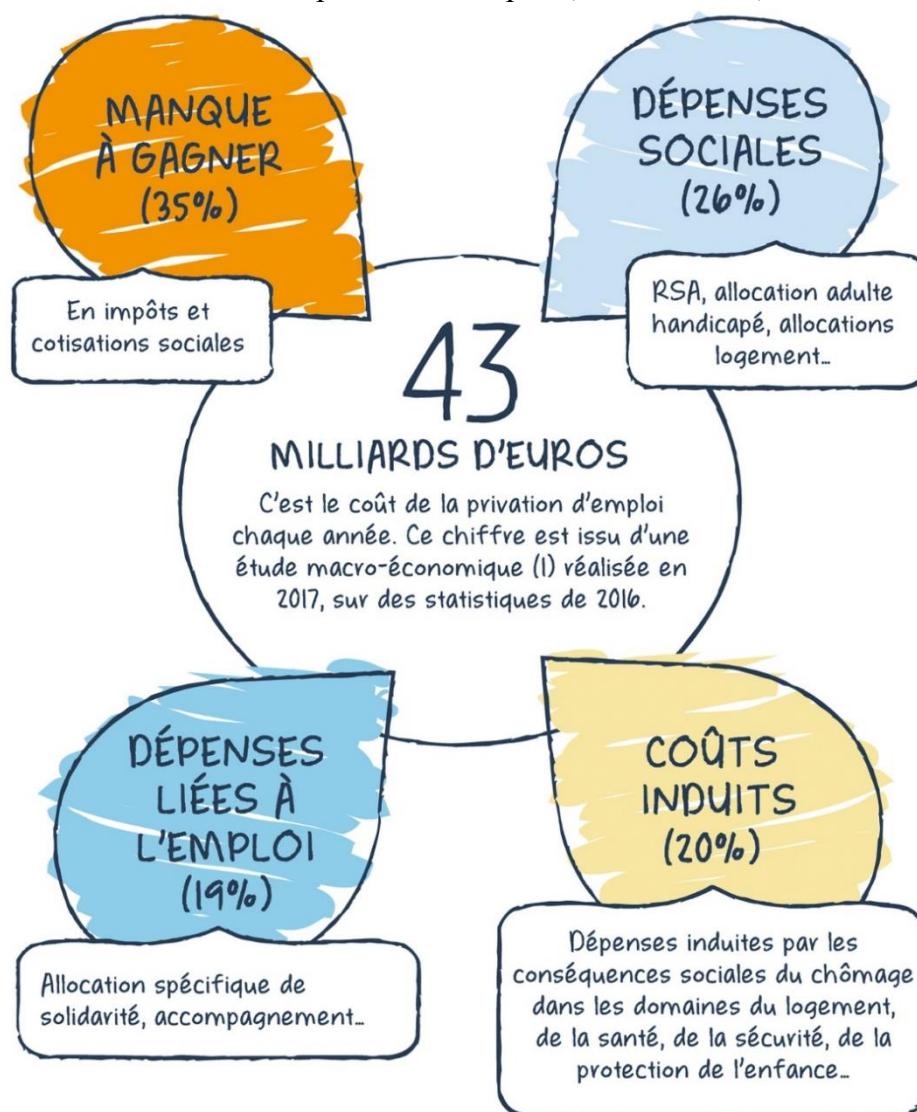
L'emploi proposé par l'EBE aux PPDE doit leur donner la possibilité de développer et d'acquérir de nouvelles compétences. Les salariés sont censés profiter d'une formation continue dans le but d'approfondir leurs connaissances et aptitudes ainsi que d'en acquérir de nouvelles. Or, les rapports d'évaluation des TZCLD ont démontré que la formation était déficitaire.

#### **3.4.5. Le modèle économique des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée**

En France, le coût de la privation d'emploi s'élève à 43 milliards d'euros par an pour l'État et les collectivités territoriales.

Chaque année, une PPDE coûte 18.000 € à l'État français et aux collectivités territoriales. Ce montant a été calculé sur base des coûts directs (formation, contrôle, accompagnement, allocations sociales), indirects (dépenses qui résultent des conséquences sociales du chômage comme la protection de l'enfance, la santé, le logement, la sécurité, etc.) ainsi que des manques à gagner (en cotisations sociales et en impôts).

### Coût de la privation d'emploi (TZCLD, 2020)



(1) Étude détaillée dans le livre de Patrick Valentin : *Le droit d'obtenir un emploi*, Chronique Sociale, 2018.  
Précédente étude réalisée en 2015 par ATD Quart Monde

À la date du 30 juin 2021, les EBE avaient engagé 873 personnes. Si l'on fait le calcul (873 personnes multipliées par 18.000€), c'est un coût de 15.714.000 € qui n'est plus supporté par l'État et les collectivités françaises.

Partant du constat fondateur que l'argent ne manque pas, étant donné que le chômage de longue durée entraîne, chaque année des dépenses nombreuses ainsi que des manques à gagner que la collectivité supporte, les TZCLD reposent sur un modèle économique différent de ce que l'on connaît habituellement.

Le modèle consiste à activer les dépenses publiques passives qui sont engendrées par l'éloignement durable du marché du travail. Concrètement, il s'agit de financer la réaffectation de ces dépenses, pour financer les emplois et les besoins locaux non satisfaits par le marché

classique. Il s'agit du transfert d'un budget existant, qui n'engendrera pas de coûts supplémentaires pour la collectivité. La réallocation des coûts liés au chômage et à la privation d'emploi est estimée à 70% du coût d'un emploi temps plein payé au SMIC. L'autre partie du financement vient du chiffre d'affaires que doivent réaliser les EBE.

#### Financement des EBE

Pour chaque contrat CDI signé, l'EBE reçoit une aide financière annuelle de 18.000 euros (coût d'une PPDE par an). Ce montant permet de rémunérer les travailleurs au SMIC (1500 euros brut par mois). Étant donné qu'un poste créé dans les TZCLD coûte 25.000 euros, par an et par personne, les EBE bénéficient également d'un droit de tirage pour les frais d'amorçage. Les aides publiques se chiffrent à environ 70 % du coût de l'EBE, le restant est censé provenir des recettes liées à l'activité économique. Les autres coûts liés à l'activité concernent la coordination de l'EBE, les compléments de salaires, les investissements en matériel, les loyers des bâtiments, etc. Cependant, une évaluation des TZCLD a démontré que l'équilibre financier n'est pas encore atteint.

### **3.4.6. La mise en œuvre de la démarche Territoires Zéro Chômeur de Longue**

#### **Durée**

Un territoire qui souhaite s'inscrire dans la démarche TZCLD devra passer par quatre phases bien distinctes.

La première phase concerne la « fabrique du consensus ». C'est lors de cette première étape qu'il faut présenter le projet et mobiliser des acteurs du territoire qui souhaitent, volontairement, s'inscrire dans la démarche. Ce consensus doit être porté par les élus politiques et être débattu auprès de la population. Peu après, le consensus s'intégrera petit à petit auprès du CLE.

La deuxième phase de la démarche consiste en la rencontre des PPDE volontaires. Après avoir recensé les PPDE sur le territoire, il est question de les informer du dispositif et du rôle qu'elles pourraient y avoir.

Ensuite, la prochaine étape consiste au recensement des différents travaux utiles du territoire. C'est lors d'un travail de coopération entre le CLE, les personnes volontaires et les acteurs locaux (institutions, habitants, entreprises, etc.) que les besoins non satisfaits sur le territoire et utiles seront identifiés.

Enfin, la mise en œuvre de la démarche se conclut avec l'ouverture d'une ou plusieurs EBE. Après avoir identifié les futurs salariés ainsi que les activités à développer sur le territoire, il est

temps de développer l'EBE. Celle-ci effectuera le « matching » entre les salariés et leurs compétences et envies professionnelles, et les futures activités du territoire. Tout au long de son existence, l'EBE prospectera pour trouver de nouveaux candidats, leur offrir un emploi de qualité et développer ainsi des activités utiles à la collectivité.

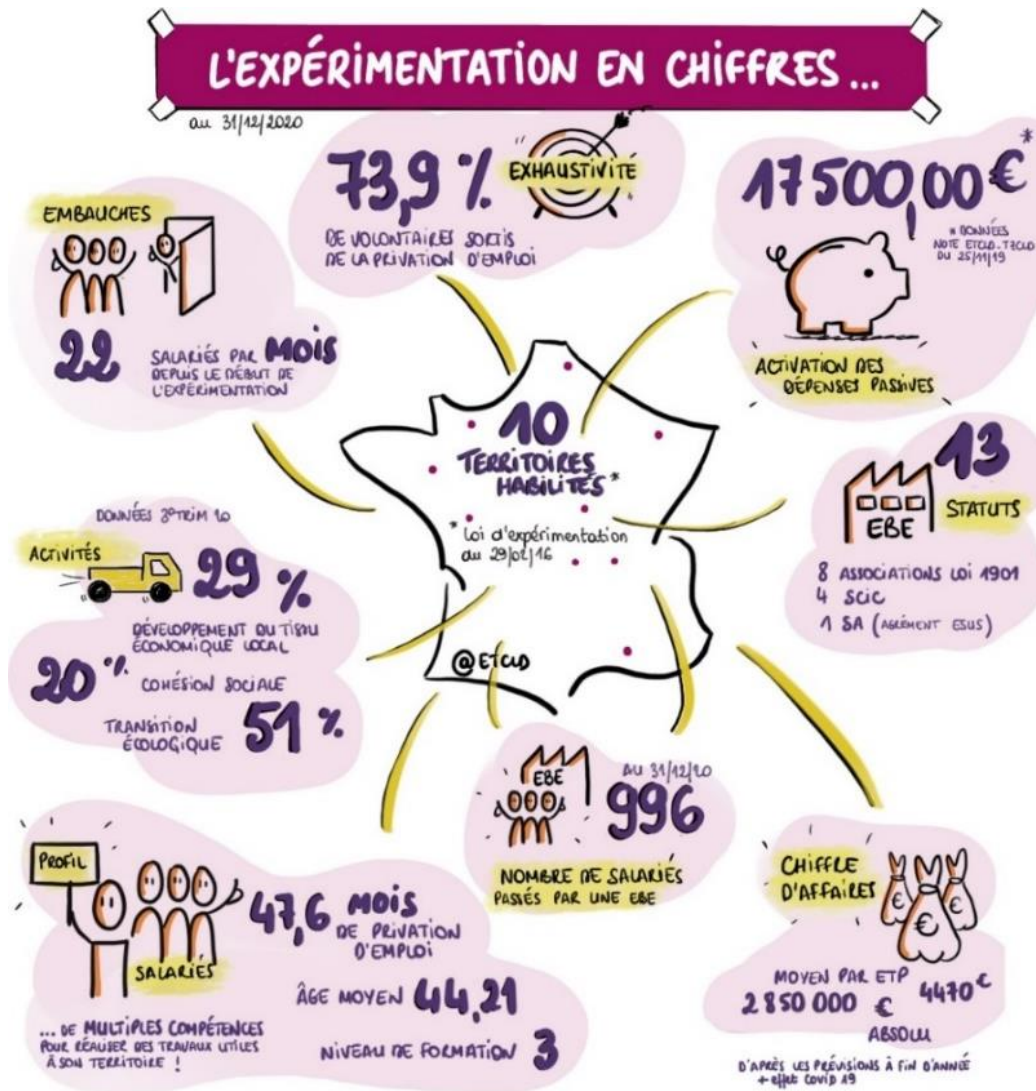
### **3.4.7. L'expérimentation en chiffres**

Les résultats de cette première expérimentation se sont avérés encourageants. La première étape expérimentale a permis de confirmer la conviction des trois constats fondateurs<sup>6</sup>. De plus, trois des dix territoires ont atteint l'exhaustivité de flux. Cela signifie que toutes les PPDE identifiées sur ces territoires ont trouvé un emploi. Mais encore, les résultats ont montré ô combien la dynamique collective et locale étaient indispensables au bon fonctionnement du territoire. Pour le reste, il ressort de l'évaluation que, pour une meilleure efficacité du projet, au minimum une année est nécessaire pour préparer en amont l'habilitation ainsi que l'ouverture des EBE.

Les résultats de l'expérimentation ont montré également quelques faiblesses. Celles-ci concernent principalement le manque d'encadrement des activités et des équipes, l'absence d'accompagnement psychosocial et de formations des salariés ainsi qu'une sous-estimation des fonds propres nécessaires au démarrage des activités.

---

<sup>6</sup> Les constats fondateurs sont développés dans la section intitulée « Constats fondateurs des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée » de ce travail.



### 3.4.8. L'analyse SWOT des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée

En raison de leur approche innovante, les TZCLD bousculent les postulats ancrés depuis de nombreuses années. Ils proposent des pistes de solutions pour les personnes éloignées de l'emploi, les plus fragilisées en contribuant notamment au renforcement de l'insertion professionnelle par la création d'emplois chargés de sens.

Avant de s'intéresser à la question de la transposition des TZCLD en Belgique et plus précisément en Wallonie, j'ai souhaité clôturer ce chapitre avec une analyse SWOT des TZCLD tels qu'ils sont connus en France. Différents éléments sont issus des rapports d'évaluation des TZCLD.

| Analyse SWOT des TZCLD  |  |
|---|--|
| STRENGTHS - FORCES  | WEAKNESSES - FAIBLESSES  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accessible à toutes les personnes privées d'emploi <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Acteurs de leur engagement et participent à la transformation sociale</li> </ul> </li> <li>• Au service de l'humain <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Participation volontaire</li> <li>→ Dynamique « bottom-up » (compétences et aspirations)</li> <li>→ Choix du rythme de travail</li> <li>→ Choix de l'activité</li> <li>→ Ancrage local</li> </ul> </li> <li>• Accès à un emploi durable (qualité &amp; temps (CDI)) <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Amélioration globale de la qualité de vie (perso. + prof.)</li> <li>→ Reconnaissance des compétences et aptitudes des personnes</li> <li>→ Confiance et estime de soi, sentiments de dignité, d'utilité et d'adhésion, confiance en la collectivité</li> <li>→ Sécurité financière et professionnelle</li> <li>→ Sortie de l'exclusion sociale et de la précarité</li> <li>→ Meilleur rythme de vie</li> <li>→ Fin de l'isolement</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sortie de la pauvreté (force) <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Perte d'aides (financière ...)</li> <li>→ Tranche d'imposition plus importante</li> <li>→ Etc.</li> </ul> </li> <li>• Salaire SMIC <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Revenu moindre (travail au noir...)</li> </ul> </li> <li>• Autonomie financière non assurée</li> <li>• Gains économiques plus faibles que prévu (sous-estimation des coûts de démarrage et d'une surestimation des bénéfices)</li> <li>• Manque et même absence d'encadrement, d'accompagnement et de formations <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Nécessité de professionnaliser les acteurs pour pérenniser les emplois et les faire gagner en qualité et durabilité</li> </ul> </li> <li>• Difficulté à circonscrire un territoire de façon équitable, non discriminante, mais assez pragmatique que pour réussir</li> <li>• Difficultés managériales + formations des encadrants</li> <li>• Temporalité – demande du temps de s'adapter au rythme des collaborateurs</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
| <p>→ Etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet porté par la société civile (associations, etc.)</li> <li>• Implication des acteurs locaux <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Participation citoyenne</li> <li>→ Renforcement des liens entre les acteurs (cohésion sociale et solidarité)</li> </ul> </li> <li>• Répond à une urgence sociale, écologique (activités inscrites dans la transition écologique des territoires) et démocratique</li> <li>• Résilience du territoire</li> <li>• Diminution du nombre de personnes éloignées de l'emploi sur le territoire</li> <li>• Innovation sociale <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Solutions nouvelles face à la lutte contre le chômage de longue durée, pour le droit à l'emploi et la cohésion sociale des territoires</li> <li>→ Création d'activités avec du sens (offre plus importante de services utiles et de proximité)</li> <li>→ Répond à des besoins non couverts du territoire et évite une concurrence avec les activités existantes</li> <li>→ Développement de l'ESS, économie circulaire et locale</li> </ul> </li> <li>• Nouveau modèle économique</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Public avec des freins (problèmes psychosociaux, situation familiale (parent célibataire), garde d'enfants, mobilité, etc.)</li> </ul> |
|--|---|

| OPPORTUNITIES – OPPRTUNITES  | THREATS – MENACES   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Loi d'expérimentation</li> <li>• Dynamique globale de territoire → permet l'articulation de différents niveaux de collectivité</li> <li>• Renforcement en matière de cohésion sociale, de transition écologique et de dynamique globale avec les acteurs de l'insertion</li> <li>• Opportunités en matière de développement économique, d'économie sociale et solidaire et de formation professionnelle</li> <li>• Localisation dans un territoire porteur d'activités</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-reconduction de l'expérimentation</li> <li>• Arrêt du financement</li> </ul> |

## **4. L'emploi**

### **4.1. Les bienfaits de l'activité de travail**

Le travail est bénéfique à bien des égards.

Il contribue à l'intégration sociale des personnes en leur permettant de tisser des liens sociaux et en rompant ainsi le risque d'isolement causé par le manque de contact social. Il permet également le développement de compétences sociales et professionnelles. L'activité de travail demande de s'organiser et de rythmer son emploi du temps. De plus, le travail donne du sens, apporte du goût à la vie et génère du plaisir. Ce plaisir assimilé à de la motivation, permet de reprendre confiance en soi et renforce ainsi l'estime de soi. Lorsque l'activité de travail conduit à « *reconnaissance par l'intermédiaire de l'attribution d'un rôle et d'une utilité* » (de Jonckheere et al., 2017), et permet l'adéquation entre les souhaits exprimés par la personne et ses compétences, alors elle contribue au développement de ce sentiment d'utilité et de réalisation de soi. Ce sentiment induit à son tour un sentiment d'appartenance, le fait de participer à la vie active et de travailler « comme tout le monde ». C'est un moyen de ne pas se marginaliser. Enfin, la rémunération, fruit de son travail, est source de reconnaissance sociale et de plaisir.

## **5. L'éloignement de l'emploi**

### **5.1. Les personnes éloignées de l'emploi (PEE)**

Les personnes éloignées de l'emploi constituent un ensemble très disparate tant de par leur parcours que par leur profil. Plusieurs sous-ensembles de personnes, dont les profils et parcours sont très différents entre eux, ont été identifiés :

- personnes qui ont quitté ou perdu leur emploi ;
- personnes qui ne sont jamais entrées sur le marché du travail ;
- personnes qui ont interrompu leur activité professionnelle pour s'occuper de leur(s) enfant(s) ;
- personne avec des difficultés d'accès ou de retour à l'emploi causées par une maladie ou un handicap ;
- etc.

Les causes de l'éloignement du marché de l'emploi sont multiples.

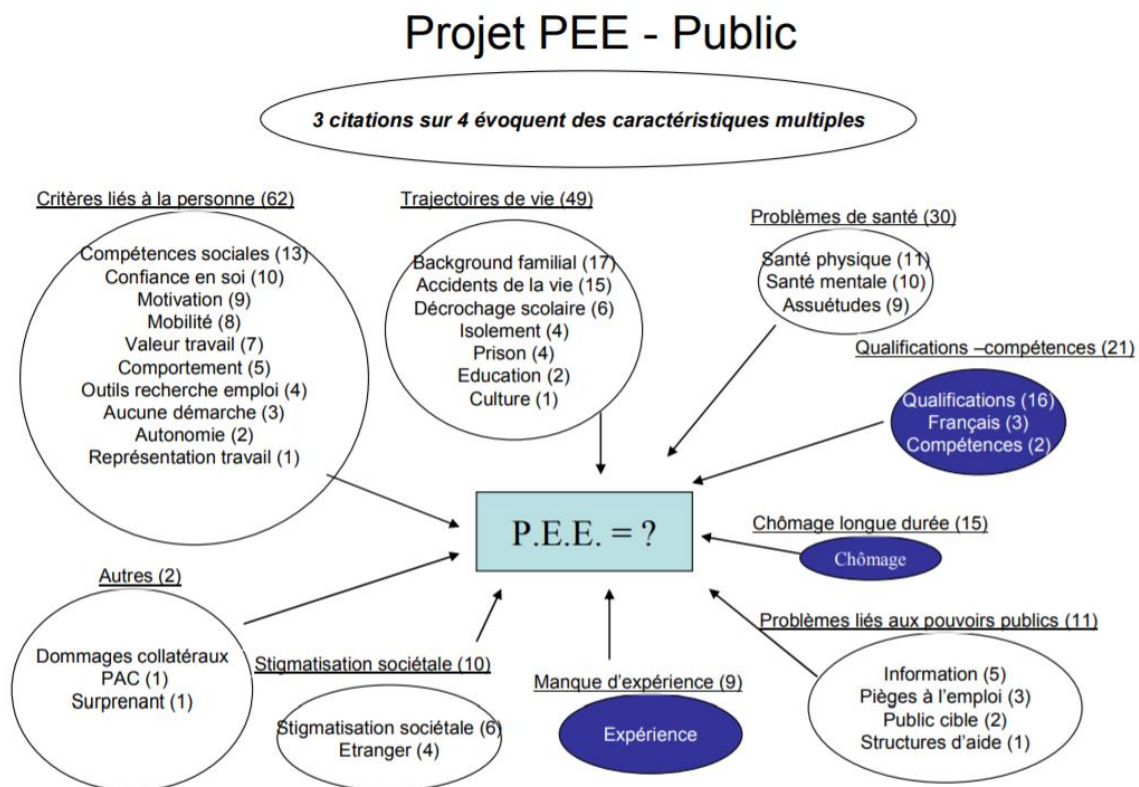
## 5.2. Les causes de l'éloignement de l'emploi

L'agence publique pour l'emploi en Région wallonne a mis en évidence, lors d'une étude exploratoire, qu'une personne éloignée de l'emploi (PEE) ne l'est pas sur base d'un seul critère, mais à la suite d'une combinaison de difficultés. « *Aucun critère n'est déterminant à lui seul pour définir ce public et, bien souvent, c'est une combinaison de facteurs qui engendre l'éloignement du monde du travail* ». (CSEF et al., 2009)

Plusieurs facteurs justifient cet éloignement. Certains sont relatifs aux personnes et à leur parcours de vie comme les problèmes de santé, les trajectoires de vie, etc. D'autres facteurs se rapportent aux exigences du marché, comme le manque d'expérience, le chômage de longue durée, les qualifications et compétences, etc. Ces derniers concernent les bulles colorées en bleu sur le schéma ci-dessous.

La multiplicité des facteurs responsables de l'éloignement de l'emploi rend compte de la complexité de ce public.

Critères d'éloignement de l'emploi selon les opérateurs interrogés. (CSEF et al., 2009)



### 5.3. Les conséquences de l'éloignement de l'emploi

La multiplicité et combinaison des facteurs favorisent l'éloignement de l'emploi qui, à son tour, aggrave les difficultés rencontrées.

L'éloignement contribue à la perte de compétences du public concerné, on parle d'obsolescence des compétences. Cette conséquence est d'autant plus grave étant donné qu'elle touche des personnes avec un niveau plus faible de compétences. Or les exigences des employeurs ne cessent d'évoluer tant au niveau des compétences sociales que techniques.

L'éloignement aggrave les difficultés sur le plan de la santé et sur le plan matériel également dont l'effet le plus évident est l'impact sur les ressources financières.

Cet éloignement entraîne des conséquences psychologiques et sociales. La perte ou l'absence d'un emploi peut entraîner un sentiment d'inutilité, difficulté à trouver sa place dans la société, perte de confiance en soi, etc. Une autre conséquence est la perte du réseau professionnel qui peut, dans certains cas, se transformer en perte du réseau familial et pire encore, en perte de l'ensemble des réseaux (associations, citoyenneté, etc.).

L'éloignement durable du marché a un effet profondément dépressif sur le public. Ceci s'explique par le rétrécissement des champs des possibles pour les personnes concernées par cet éloignement. Ce rétrécissement se présente à différents niveaux, « *celui de la sociabilité et de la vie en commun, celui de la santé mentale avec des risques accrus de dépression, de crises d'angoisse et de stress, et même celui du corps avec la dégradation progressive de la santé et de la condition physique* » (Conseil d'orientation pour l'emploi, 2014). La perte avec le marché du travail induit l'isolement, la dévalorisation de soi, la mésestime personnelle et dans beaucoup de cas, la dépression. Ces conséquences en matière de santé aggravent la santé mentale et physique.

Toutes ces difficultés d'ordre matériel et psychologique rendent encore plus difficile l'accès à l'emploi et contribuent notamment à l'augmentation du taux de chômage.

En 2020, le taux de chômage wallon était de 7,4%. Ce sont les jeunes âgés de 15 à 24 ans qui étaient les plus privés d'emploi avec un taux de 21,7%, suivi d'un taux de chômage de 6,6% pour les personnes âgées de 25 à 54 ans et d'un taux de chômage de 4,7% pour les personnes âgées de 55 à 64 ans.

En 2020, la Wallonie comptait une population totale de 2.325.338 personnes dont 1.485.981 d'entre elles étaient actives et 839.357 inactives. Parmi les personnes actives, 1.375.962 personnes étaient occupées tandis que 110.019 étaient au chômage.

En 2020, le taux de wallons ayant bénéficié du revenu d'intégration sociale (RIS) est de 3,41%. Un quart de la population wallonne (24,6%) vit en situation de risque de pauvreté ou d'exclusion sociale alors que, selon l'article 23 de la constitution belge, l'État a l'obligation de mettre des moyens en place afin de permettre aux personnes d'accéder à l'emploi et de mener une vie digne.

## **6. Les mesures d'aide à l'emploi et d'aide sociale en Belgique**

### **6.1. Le droit au travail – article 23 de la Constitution belge**

L'article 23 de la constitution belge :

*« Chacun a le droit de mener une vie conforme à la dignité humaine. À cette fin, la loi, le décret ou la règle visée à l'article 134 garantissent, en tenant compte des obligations correspondantes, les droits économiques, sociaux et culturels, et déterminent les conditions de leur exercice.*

*Ces droits comprennent notamment :*

*1° le droit au travail et au libre choix d'une activité professionnelle dans le cadre d'une politique générale de l'emploi, visant entre autres à assurer un niveau d'emploi aussi stable et élevé que possible, le droit à des conditions de travail et à une rémunération équitables, ainsi que le droit d'information, de consultation et de négociation collective ; [...] ».*

Bien que l'État belge soit obligé de mettre en place des moyens, il n'y a par contre pas d'obligation de résultat. Des mesures fédérales, régionales et communales d'aide à l'emploi existent.

### **6.2. Les structures institutionnelles de l'emploi**

L'ONEM est l'Office national de l'emploi. Celui-ci organise et gère l'assurance-chômage des Belges, en d'autres termes l'organisme public fédéral est compétent pour le paiement des allocations de chômage dont peuvent bénéficier les citoyens belges à certaines conditions bien

établies. L'Office collabore avec les quatre organismes de paiement : CSC<sup>7</sup>, FGTB<sup>8</sup>, CGSLB<sup>9</sup> et la CAPAC<sup>10</sup>. Lorsque les personnes n'ont pas droit aux allocations de chômage, elles peuvent se retourner vers le CPAS.

Le Forem est le service public wallon de l'emploi et de la formation professionnelle. Il collabore avec les demandeurs d'emploi, les oriente dans l'insertion professionnelle et guide les travailleurs dans leur carrière professionnelle. L'organisme public tente de répondre également aux demandes des entreprises du secteur public et privé en matière de recrutement. Le Forem a deux rôles principaux. Son premier rôle consiste à conseiller et orienter les personnes vers l'emploi. Son deuxième rôle consiste à contrôler les efforts fournis, par les bénéficiaires d'allocation de chômage ou d'insertion et aussi les jeunes en stage d'insertion, dans le cadre de la recherche d'emploi.

### **6.3. Structure d'aide sociale**

Chaque ville et commune belge dispose d'un Centre Public d'Action Sociale (CPAS). La Loi organique des centres publics d'action sociale du 8 juillet 1976 régit les CPAS. Leur rôle est de veiller au bien-être des citoyens et de leur permettre de mener une vie conforme à la dignité. Pour y parvenir, les CPAS proposent différents types d'aides : matérielle, médicale, juridique et un accompagnement psychosocial. Les citoyens belges peuvent, à certaines conditions, bénéficier du revenu d'intégration sociale (RIS). L'objectif à travers ce revenu est « *d'offrir la possibilité de reprendre sa propre vie en main de façon autonome* » (SPP Intégration Sociale, 2016). Les bénéficiaires du RIS ou d'aide sociale peuvent accéder à des mesures de mises à l'emploi. Ces mesures sont plus connues sous le nom d'articles 60 et 61 qui font référence aux articles de la loi organique des CPAS.

#### **6.3.1. L'article 60**

En quelques mots, l'article 60 est un contrat à durée déterminée établi entre le bénéficiaire et le CPAS qui est l'employeur. Le bénéficiaire, souvent appelé « article 60 », peut travailler pour la commune ou être mis à disposition d'une tierce entreprise contre une intervention financière. L'intérêt de cette mesure est qu'elle permet l'expérience professionnelle et/ou d'ouvrir le droit aux allocations de chômage une fois le contrat de travail terminé.

---

<sup>7</sup> Confédération des syndicats chrétiens.

<sup>8</sup> Fédération générale du travail de Belgique.

<sup>9</sup> Centrale générale des syndicats libéraux de Belgique.

<sup>10</sup> Caisse auxiliaire de Paiement des Allocations de Chômage.

### **6.3.2. L'article 61**

Le bénéficiaire qui travaille sous l'article 61 relatif à la loi des CPAS est engagé et formé par une tierce entreprise. Le programme de formation s'établit en collaboration avec le CPAS.

Ces mesures, articles 60 et 61 s'inscrivent dans un processus d'insertion socioprofessionnelle. Les CPAS ne sont pas les seuls à œuvrer en la matière, il existe d'autres dispositifs, aussi inscrits dans l'économie sociale, avec lesquels les CPAS établissent quelques fois des partenariats.

## **7. L'économie sociale (ES)**

La définition habituelle que l'on retrouve à propos de l'économie sociale est celle donnée par le Conseil Wallon de l'Économie Sociale (CWES) en 1990 : *« l'économie sociale se compose d'activités économiques exercées par des sociétés, principalement coopératives, des mutualités et des associations »*.

Près de trente ans après l'apparition de cette définition, le 20 novembre 2008, le Parlement wallon adopte un décret relatif à l'économie sociale dans lequel il définit l'économie sociale comme :

*« Par économie sociale on entend les activités économiques productrices de biens ou de services, exercées par des sociétés, principalement coopératives et/ou à finalité sociale, des associations, des mutuelles ou des fondations, [...] »*.

Les quatre principes de l'économie sociale y sont aussi définis :

*« [...] dont l'éthique se traduit par l'ensemble des principes suivants: 1° finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que finalité de profit; 2° autonomie de gestion; 3° processus de décision démocratique; 4° primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.[...] »*. (Décret relatif à l'économie sociale, 2008)

L'économie sociale soutient notamment le développement et l'insertion sociale par la mise à l'emploi du public moins qualifié.

### **7.1.L'insertion socioprofessionnelle (ISP)**

L'insertion socioprofessionnelle en Belgique est complexe et mobilise une diversité d'acteurs et d'institutions. Il existe différents dispositifs pour accompagner les personnes éloignées de l'emploi.

L'insertion socioprofessionnelle wallonne s'organise autour de la formation et de la mise à l'emploi du public fragilisé. Au niveau de la formation, nous nous intéresserons aux Centres d'Insertion Socioprofessionnelle (CISP). Au niveau de l'insertion socioprofessionnelle par le travail, nous nous intéresserons aux Entreprises d'Insertion (EI), aux Initiatives de développement de l'emploi dans le secteur des services de proximité à finalité sociale (IDESS) ainsi qu'aux Missions Régionales pour l'Emploi (MIRE).

#### **7.1.1. Les Centres d'Insertion Socioprofessionnelle (CISP)**

Les CISP contribuent à la lutte contre les exclusions en formant des demandeurs d'emploi peu scolarisés ainsi que des personnes éloignées de l'emploi pendant une période déterminée (appelée stage). Les stagiaires peuvent bénéficier de trois types de formations : orientation professionnelle, formation de base et formation professionnalisante.

#### **7.1.2. Les Entreprises d'Insertion (EI)**

*« Une entreprise d'insertion est une société commerciale à finalité sociale qui vise l'insertion par l'emploi de personnes peu qualifiées à travers une activité productrice de biens et de services, développe des modes d'organisation basés sur la participation des travailleurs, dispose d'un système d'accompagnement social des travailleurs peu qualifiés, valorise ses travailleurs dans la formation continue, est agréée par la Région wallonne ». (Atout EI, s.d.)*

Toute EI est considérée comme une Société à Finalité Sociale (SFS) et s'inscrit donc dans l'économie sociale.

#### **7.1.3. Les Initiatives de Développement de l'Emploi dans le Secteur des Services de proximité à finalité sociale (IDESS)**

Les Initiatives de Développement de l'Emploi dans le Secteur des Services de proximité à finalité sociale (IDESS) sont constituées sous la forme juridique d'ASBL, SFS ou encore comme CPAS. Ces initiatives offrent différents services de proximité aux particuliers qui habitent en Wallonie. Les travaux les plus communs sont l'entretien des cours et jardins, petits travaux dans la maison ainsi que des services à destination d'un public précarisé tels que le taxi social, la buanderie sociale et le magasin social.

Les IDESS permettent à la fois de rencontrer les besoins des particuliers, qui n'intéressent pas les professionnels du secteur privé étant donné leur faible rentabilité, et de renforcer la cohésion sociale ainsi que la création d'emplois.

#### **7.1.4. Les Missions Régionales pour l'Emploi (MIRE)**

Les Missions Régionales pour l'Emploi sont un dispositif qui favorise le développement économique et contribue à augmenter le taux d'emploi wallon. Les actions mises en place permettent l'insertion et l'accompagnement des personnes éloignées de l'emploi. L'idée ici est de les accompagner vers un emploi durable.

#### **7.2. Conclusion**

Malgré le travail réalisé par les nombreux dispositifs d'insertion socioprofessionnelle existants, le chômage de longue durée persiste.

Les parcours des publics fragilisés dans l'insertion socioprofessionnelle sont différents et n'aboutissent pas toujours à des résultats favorables. Il est commun d'observer des stagiaires arrêter leur formation en CISP car ils se voient rattraper par des difficultés, parce qu'ils ne parviennent pas à suivre le rythme, etc. Plusieurs éprouvent des difficultés à trouver de l'emploi à la sortie de leur stage et se retrouvent une nouvelle fois éloignés de l'emploi. D'autres personnes suivent un schéma linéaire et évoluent de dispositif en dispositif (CISP puis EI par exemple) avant de rejoindre le marché classique de l'emploi (qui n'est pas une fin en soi). D'autres encore ne parviennent pas à rejoindre des EI, car ils ne correspondent pas aux attentes (rythme, productivité, etc.) des structures qui doivent répondre à un objectif de rentabilité pour atteindre l'équilibre financier. Et bien d'autres encore, sans doute trop éloignées, ne rejoindront jamais de dispositif d'insertion socioprofessionnelle.

Dès lors, on remarque qu'il manque un chaînon, une structure qui pourrait accueillir toutes les personnes qui ne trouvent actuellement pas leur place dans la société, auprès des dispositifs d'insertion existants. Et si finalement les TZCLD étaient ce chaînon manquant ?

### **8. Transposition du dispositif Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée en Wallonie**

En Wallonie et à Bruxelles, les partis PS et Ecolo, accompagnés des syndicats FGTB<sup>11</sup> et CSC, se sont emparés de la thématique et ont émis une proposition d'appropriation belge des TZCLD au Comité de développement stratégique de Charleroi-Sud-Hainaut. Tout doucement, les TZCLD se sont retrouvés dans les déclarations de politique.

---

<sup>11</sup> Fédération Générale du Travail de Belgique.

En Belgique, le gouvernement fédéral fait référence aux TZCLD dans l'accord de gouvernement 2020 et les Régions wallonne et bruxelloise mentionnent les TZCLD dans les déclarations de politique 2019-2024.

Les TZCLD ont pour finalité de réaliser le droit au travail qui est un des droits fondamentaux de la Constitution belge.

### 8.1.L'accord de gouvernement fédéral « Vivaldi »

Le Gouvernement belge parle à deux reprises des TZCLD dans l'accord de gouvernement en date du 30 septembre 2020.

La première fois que le gouvernement y fait référence, c'est dans le sous-chapitre intitulé « lutte contre la pauvreté ». On peut y lire : « *A côté de l'augmentation des allocations sociales en direction du seuil de pauvreté, des systèmes complémentaires pour lutter contre la pauvreté sont en cours de déploiement tels que le système REMI susmentionné ou **les territoires zéro chômeurs de longue durée*** » (Accord de gouvernement, 2020).

Le gouvernement y fait référence une deuxième fois dans le sous-chapitre intitulé « marché du travail ».

« *Le gouvernement tiendra des consultations structurelles avec les entités fédérées afin d'élaborer, dans un esprit de fédéralisme coopératif, les mesures nécessaires pour accompagner et soutenir les politiques du marché du travail des entités fédérées. Il examinera également comment des mesures sous-régionales ou des politiques fondées sur le lieu peuvent être mises en œuvre, dans le respect des compétences de chacun, par exemple en ce qui concerne la fiscalité des heures supplémentaires ou **l'introduction de "territoires zéro chômeur de longue durée"*** » (Accord de gouvernement, 2020).

### 8.2.La déclaration politique régionale wallonne

La Wallonie mentionne dans son chapitre 4, lié à la création d'emploi :

« 8. *Des expériences pilotes de territoires zéro chômeur de longue durée*

*La Wallonie fixera le cadre légal pour développer l'approche « territoire zéro chômeur de longue durée » sur des territoires volontaires et, sur base d'une démarche volontaire des demandeurs d'emploi, assurera la mise en place d'expériences pilotes dans certains bassins d'emploi, à partir d'un travail avec les acteurs de terrain, notamment avec le soutien des*

*dispositifs d'économie sociale, en mobilisant les outils existants (couveuses d'entreprises, accompagnement par les CISP, etc.). » (Déclaration de politique wallonne, 2019).*

### 8.3. La déclaration politique régionale bruxelloise

Dans sa déclaration de politique générale commune au Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale et au Collège réuni de la Commission communautaire commune, la Région de Bruxelles-capitale indique dans son chapitre en lien avec la garantie d'accès à un emploi stable et durable pour tous :

*« Par ailleurs, le Gouvernement mettra en œuvre, dans les quartiers statistiquement les plus pertinents, un projet pilote inspiré du modèle des territoires « Zéro chômeur de longue durée » et adapté à la réalité urbaine bruxelloise. L'objectif est de mieux répondre aux besoins de la Région et aux compétences des chercheurs d'emploi. » (Déclaration de politique bruxelloise, 2019).*

En réponse à la déclaration du Gouvernement bruxellois et à l'intérêt que suscitent les TZCLD, Actiris, organisme régional chargé de la politique de l'emploi pour la Région de Bruxelles-Capitale, a commandité une étude au centre de droit public de la faculté de droit et de criminologie de l'Université libre de Bruxelles (ULB).

Cette étude se concentre sur les questions juridiques relatives à l'importation de l'expérimentation française en Belgique.

Compte tenu du contexte institutionnel et de l'environnement juridique différents entre la France et la Belgique, cette étude a pour objectifs :

*« d'analyser les questions institutionnelles et juridiques que soulève l'importation au sein de la Région de Bruxelles-capitale » (Neven & Dermine, 2020) des TZCLD et de proposer, une solution juridique qui tente de respecter la philosophie du projet.*

### 8.4. L'étude sur les questions juridiques belges

L'Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi (IBEFE) Hainaut-Sud, la Commission capital humain du Comité de développement stratégique et l'Université ouverte ont commandité une étude juridique sur la transposition législative de l'expérimentation TZCLD en Belgique. L'étude a pour mission de conseiller et d'aider à la décision des porteurs du projet. Jean-François Neven et Elise Dermine, juristes du Centre de droit public de l'ULB ont été

mandaté, via l'Université Ouverte afin de réaliser cette étude. Celle-ci a été publiée en juin 2019.

Avant de se plonger dans l'étude et ses recommandations, il est intéressant et important de contextualiser la situation belge et les compétences respectives de chaque entité.

Alors qu'en France la Constitution donne la possibilité aux collectivités de déroger aux règles de répartition des compétences dans le but d'encourager le déploiement d'expérimentations innovantes telles que les TZCLD, le droit à l'expérimentation n'existe pas en Belgique. Cela a pour conséquence que l'expérimentation belge des TZCLD, si elle se réalise, devra être limitée dans le temps, dans l'espace et respecter les répartitions des compétences de l'État belge et des Régions en matière d'emploi.

La sixième réforme de l'État belge<sup>12</sup> a apporté des modifications quant au transfert des compétences de l'État fédéral vers les Régions en matière d'emploi. Depuis cette réforme, l'État ainsi que les organismes qui en dépendent (par exemple l'ONEM) sont responsables de la sécurité sociale, des dispositifs de concertation sociale ainsi que de la politique salariale. Ils ne sont dès lors plus compétents pour l'activation des allocations de chômage et de remise à l'emploi des bénéficiaires d'aides du CPAS ou des demandeurs d'emploi. En d'autres termes, l'État belge reste compétent pour « *l'application de la sanction et le paiement des allocations de chômage* » (Debrulle, 2021). L'État ne pourrait donc pas, à lui-seul, mettre en œuvre l'expérimentation en Belgique.

Les Régions belges ont des compétences « *en matière de remise à l'emploi des demandeurs d'emploi et des bénéficiaires de l'intégration sociale ou de l'aide sociale et d'activation des allocations sociales* » (Neven & Dermine, 2020). Parmi ces compétences, plusieurs d'entre elles cadrent la mise en place du projet TZCLD :

- « *l'activation des allocations de chômage, du revenu d'intégration et de l'aide sociale financière* ;
- *la remise à l'emploi des demandeurs d'emploi et des bénéficiaires de l'intégration sociale ou de l'aide sociale, en ce compris dans le cadre de l'économie sociale* ;
- *et la réduction de cotisations sociales pour des groupes-cibles, en ce compris les chômeurs de longue durée, et le secteur de l'économie sociale* » (Neven & Dermine, 2020).

---

<sup>12</sup> La sixième réforme de l'État Belge a été adoptée en décembre 2013 et est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2014.

Dans l'étude, les juristes préconisent, en considérant respectivement les compétences de l'État et des Régions, deux scénarios institutionnels pour une transposition législative réussie des TZCLD en Belgique.

Le premier scénario est strictement régional et se déroule en deux temps. Dans un premier temps, celui-ci fonctionnerait grâce à l'adoption d'un décret budgétaire pendant la phase d'expérimentation du projet. Dans un deuxième temps, grâce à un décret organique dédié au projet TZCLD.

Le deuxième scénario concerne quant à lui un accord de coopération entre l'État et les Régions. Celui-ci exige une extension du projet TZCLD aux trois régions ce qui semble politiquement compromis pour les juristes.

L'étude recommande :

- que l'EBE adopte le statut juridique d'une ASBL, en tout cas lors de la phase expérimentale, plutôt que celui d'une société coopérative agréée comme entreprise sociale qui s'avère être plus contraignant. Il est aussi recommandé que l'EBE relève de la « *commission paritaire n°337 auxiliaires du secteur non-marchand* » (Interfédé, 2021),
- de « *sécuriser le caractère volontaire de l'engagement des chômeurs de longue durée au sein de l'EBE* » (Interfédé, 2021) et donc ne pas pénaliser les personnes qui ne souhaiteraient pas rejoindre les TZCLD.
- de considérer la période pré-intégration des volontaires comme une recherche active d'emploi sans pouvoir leur reprocher l'absence d'autres démarches durant cette période.

Suite à la déclaration politique Régionale bruxelloise, Actiris a commandité une étude de faisabilité juridique sur la transposition de l'expérimentation TZCLD en Région bruxelloise au Centre de droit public de l'ULB.

### 8.5.L'étude sur les conditions budgétaires belges

Pour donner suite à la publication de l'étude juridique, la Région bruxelloise a commandé une étude à DULBEA<sup>13</sup>. Cette étude tente d'évaluer les conditions budgétaires liées à l'importation

---

<sup>13</sup> DULBEA est le centre de recherche d'économie appliquée de la Solvay Brussels School of Economics and Management et de l'Université Libre de Bruxelles.

des TZCLD en Région de Bruxelles-Capitale, en fixant comme hypothèse la mise en place d'un projet pilote avec deux EBE, et ce, pour une phase d'expérimentation d'une durée de cinq ans.

Concrètement, l'étude montre qu'une personne habitant la Région de Bruxelles-Capitale, en situation de non-emploi et sans période d'emploi, coûte en moyenne 39.408 € par an aux pouvoirs publics. Ce montant se compose de :

- coûts directs ; il s'agit des dépenses publiques qui interviennent directement dans une situation de non-emploi et des frais d'administration et d'accompagnement,
- coûts indirects ; il s'agit des pertes de recettes publiques en matière de cotisations sociales et d'impôts.

Dans son étude, DULBEA précise la notion de PPDE en expliquant qu'il s'agit de :

- chômeurs complets indemnisés par l'ONEM,
- bénéficiaires d'une allocation sociale du CPAS (droit à l'intégration sociale ou à l'aide sociale),
- demandeurs d'emploi inscrits chez Actiris, mais qui ne perçoivent pas d'allocation de chômage de l'ONEM ou de personnes découragées non inscrites et ne percevant aucune allocation publique et d'aide sociale (exemple les jeunes en stage d'insertion, mais pas inscrits au CPAS).

Ces statuts (ONEM, CPAS et autre non actifs), sont importants, car en fonction de ceux-ci, le coût total annuel moyen engendré pour les pouvoirs publics d'une personne habitant la Région de Bruxelles-Capitale et qui est en situation de non-emploi et sans période d'emploi varie.

Les coûts moyens publics du non-emploi varient en fonction du statut des PPDE :

- 40.104 € par an, pour un bénéficiaire des allocations de chômage de l'ONEM,
- 39.578 € par an, pour un bénéficiaire des allocations du CPAS,
- 27.753 € par an, pour une personne qui ne perçoit aucune intervention publique directe.

Parallèlement au coût annuel moyen public du non-emploi, l'étude a estimé, selon plusieurs scénarios, le coût moyen public net engendré par la remise à l'emploi d'une PPDE bruxelloise dans le cadre d'une expérimentation TZCLD. En fonction des scénarios, le coût varie de :

- 36.263 € par an, dans le cas où les EBE recruteraient intensivement des PPDE (scénario 1),

- 36.445 € par an, dans le cas où les EBE recruteraient de manière intensive puis moins intensive (scénario 2),
- 37.895 € par an, dans le cas où les EBE recruteraient des PPDE de manière moins intensive (scénario 3),
- 38.096 € par an, dans le cas où les EBE recruteraient, en partie, des PPDE porteuses d'un handicap (scénario 4).

Lorsqu'ils comparent ces coûts (le coût annuel moyen public de non-emploi au coût annuel moyen public d'une remise à l'emploi d'une PPDE bruxelloise dans le cadre d'un projet pilote TZCLD), il s'avère que la remise à l'emploi des PPDE coûte moins cher que le maintien de ces personnes dans une situation de non-emploi. En d'autres termes, cela coûte moins cher, aux pouvoirs publics, de (re)mettre les PPDE en activité plutôt que de les laisser en inactivité.

### 8.6. Le cadre légal wallon - appel à projets TZCLD

Christie Morreale est la Vice-Présidente du Gouvernement wallon, Ministre de l'Emploi, de la Formation, de la Santé, de l'Action sociale, de l'Egalité des chances et des Droits des femmes. Elle est en charge de définir le cadre légal wallon pour l'expérimentation des TZCLD.

Pour définir ce cadre légal, Christie Morreale a commandité d'une part une étude de faisabilité au Forem et d'autre part, a procédé à la mise en place d'un processus de consultation auprès d'acteurs locaux.

Le cabinet de consultance Roland Berger, mandaté par le Forem, a réalisé l'évaluation ex-ante. Selon le consultant, l'une des conditions de réussite de la transposition du dispositif est l'appropriation du modèle français en tenant compte de l'écosystème existant, des répartitions de compétences entre le fédéral et les régions. Ce rapport d'évaluation sera rendu officiel lors de sa remise au Gouvernement wallon.

Parallèlement à cette étude, le Cabinet Morreale a consulté différents acteurs locaux ; les IBEFE Hainaut-Sud et Luxembourg, les acteurs de la lutte contre la pauvreté, de l'insertion socioprofessionnelle, de l'économie sociale, des organisations syndicales, des CPAS, etc. Ces consultations ont contribué à l'orientation du modèle TZCLD wallon.

Pour donner suite aux résultats de l'étude de faisabilité et à la concertation des acteurs locaux, une note d'orientation sera prochainement<sup>14</sup> soumise au Gouvernement wallon (en même temps

---

<sup>14</sup> Actuellement prévue pour septembre 2021.

que le rapport d'évaluation). Celle-ci aura pour objectif d'organiser la phase d'expérimentation pilote du projet.

Bien que le cadre légal ne soit pas encore arrêté, il est fort probable qu'il s'organise sous la forme d'un appel à projets. Certains critères ont déjà été évoqués dans les comptes rendus intégraux officiels des travaux du Parlement de Wallonie (CRIC).

En ce qui concerne l'expérimentation, la Ministre de l'Emploi envisage un cadre souple qui favorisera l'émergence de différents modèles. Ce cadre autorisera les porteurs de projets à créer une entreprise spécifique dans le but d'engager des travailleurs lors de l'expérimentation. Cette souplesse permettra également de s'accompagner d'entreprises existantes ou d'entreprises reconnues dans le cadre des politiques de l'insertion socioprofessionnelle.

Le but de l'expérimentation est de favoriser l'innovation sociale, la création de projets diversifiés qui répondront aux réalités et dynamiques locales d'une part et à des besoins non concurrentiels et non couverts d'autre part. Ces nouvelles activités seront porteuses de valeurs pour les collectivités locales.

Le public cible concerné est toutes les personnes durablement éloignées de l'emploi et particulièrement les personnes privées d'emploi depuis plus de cinq ans et peu accompagnées par les dispositifs existants. L'un des objectifs principaux est que ces personnes retrouvent une dignité, qu'elles s'épanouissent professionnellement. Le dispositif devra assurer la sécurité des travailleurs et garantir le caractère volontaire de la démarche.

Afin de favoriser une cohésion sociale et une vitalité démocratique, une mobilisation, participation et collaboration des acteurs locaux (dispositifs, etc.) sont attendues. Ceux-ci auront notamment pour missions de rencontrer le public cible et les accompagner dans ce projet.

Actuellement l'appel à projets semble s'orienter vers des territoires de 15.000 habitants maximum et une période d'expérimentation de cinq ans est envisagée. L'appel à projets pourrait en accueillir une vingtaine. Si le calendrier ne connaît pas de retard, le lancement de l'appel à projets est prévu pour septembre 2021 et la sélection des projets aurait quant à elle lieu à la fin du premier trimestre 2022.

**Remarque :** Plusieurs éléments n'ont pas été évoqués dans les CRIC. Il s'agit notamment du contrat à durée indéterminée, de l'emploi à temps choisi, de l'entreprise à but d'emploi, du montant de la rémunération et du financement de l'expérimentation.

# Chapitre 3 : Méthodologie

---

## **1. L'approche qualitative**

Après s'être intéressé aux études belges sur les conditions budgétaires et questions juridiques, il convient de se soucier de la question de recherche de ce travail. Pour rappel, il s'agit d'explorer les forces, faiblesses, opportunités, menaces et points d'attention des TZCLD pour assurer leur transposition en Wallonie. Pour explorer ces différents éléments, j'ai adopté une approche qualitative étant donné qu'« une des caractéristiques majeures de la démarche qualitative est sa nature exploratoire » (Giannelloni & Vernet, 2019).

*« The goal of qualitative research is the development of concepts which help us to understand social phenomena in natural (rather than experimental) settings, giving due emphasis to the meanings, experiences, and views of all the participants »* (Mays et Pope, 1995, p. 43).

## **2. L'entretien semi-directif**

Afin de collecter des données qualitatives, j'ai procédé à plusieurs entretiens dits semi-directifs. *« L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes »* (Lincoln, 1995). Cette méthode permet de laisser parler les personnes interviewées tout en gardant un fil conducteur préalablement étudié et rédigé, le questionnaire. Ce dernier permet de rebondir sur ce qui est dit en temps réel tout en restant concentré sur les points majeurs du débat.

## **3. Le plan d'enquête**

### **3.1. Le choix des personnes interviewées**

Au total, onze entretiens ont été conduits dans le cadre de ce travail. Ces derniers ont permis de couvrir les principaux aspects des TZCLD et d'apporter des éléments de réponses à la question de recherche. J'ai continué à mener les entretiens jusqu'à ce que l'information reçue soit devenue redondante. Les entretiens ont pris fin lorsqu'il y a eu saturation c'est-à-dire lorsque l'enquêteur *« a le sentiment d'avoir épuisé les logiques d'action et de représentation déjà découvertes chez les enquêtés »* (Bréchon et al., 2015, p. 220).

De plus, il aurait été complexe d'en mener davantage étant donné la contrainte temporelle. Néanmoins, on dit aussi « *qu'en matière d'enquêtes par entretiens, la quantité n'assure pas nécessairement la qualité et qu'il est impossible de définir dans l'absolu quel est le « bon » nombre d'entretiens* » (Bréchon et al., 2015).

Pour procéder à l'identification des profils à interviewer, j'ai établi trois critères de sélection qui m'ont permis de trouver plus facilement les potentiels acteurs.

Le premier critère est géographique. J'ai cherché à m'entretenir avec des acteurs wallons. Étant donné la question de départ, il était important que les personnes connaissent le contexte global belge et plus précisément, wallon. Je n'ai donc ni rencontré ni échangé avec des personnes à l'initiative des TZCLD en France.

Le deuxième critère est lié à l'expertise de ces personnes à propos du milieu de la réinsertion socioprofessionnelle. Il était important que ces personnes connaissent le secteur et public en insertion. À cet égard, j'ai avant tout souhaité m'entretenir avec des personnes qui travaillent, de près ou de loin, dans des centres de formation comme les CISP, des entreprises de l'économie sociale telles que les EI et les IDESS. Pour rappel, ces dispositifs, qui travaillent avec un public fragilisé, sont pressentis pour occuper une place dans les TZCLD wallons.

Enfin, le dernier critère concerne la connaissance des personnes à propos du dispositif TZCLD.

Pour identifier ces personnes clés, j'ai eu recours à un mode d'accès indirect. La méthode utilisée est appelée « boule de neige ». « *Elle consiste à trouver un enquêté répondant aux critères recherchés, à lui demander s'il en connaît d'autres comme lui, et éventuellement à se faire recommander par lui auprès du nouvel interviewé* » (Bréchon et al., 2015, p. 37).

### 3.2. La prise de contact

Lors de la prise de contact, je me suis assurée que les personnes contactées répondaient favorablement aux trois critères identifiés au préalable. Les contacts ont été établis majoritairement par mail.

L'échantillon porte sur onze structures. J'ai privilégié la rencontre avec des acteurs des CISP, des Fédérations ainsi que la Province et l'IBEFE du Luxembourg, qui sont déjà impliqués dans un projet de TZCLD en Wallonie. Les différentes structures, consultées au cours des entretiens, sont présentées ci-dessous par ordre de rencontre :

| Structures interviewées  |  |
|--|--|
| 1. L'asbl Cynorhodon (CISP)  | 7. Atout-EI (Fédération Wallonne des Entreprises d'Insertion et des IDESS)   |
| 2. L'asbl Jefar (CISP)   | 8. CESIP (Coordination des acteurs d'insertion socioprofessionnelle et de l'économie sociale dans la région de la Haute Meuse) |
| 3. La Ceinture Alimentaire Liégeoise   | 9. Province du Luxembourg & l'Instance Bassin Luxembourg (IBEFE)   |
| 4. La Ressourcerie du Pays de Liège et d'électro Sofie (entreprise d'économie sociale) | 10. ConcertES (Plateforme de concertation des organisations représentatives de l'économie sociale en Belgique francophone)     |
| 5. La Halle de Han (CISP)  | 11. Lire et Écrire Luxembourg (CISP)   |
| 6. L'Interfédé (Fédération des CISP)   |  |

### 3.3. La préparation du guide d'entretien

Pour conduire les entretiens semi-directifs, j'ai préparé un guide d'entretien. « *Un guide d'entretien est un document qui synthétise les questions, les principaux thèmes et la stratégie à suivre pour la conduite d'un entretien en face à face* » (Bréchon et al., 2015, p. 38). Il s'agit d'une liste de dix-huit questions ouvertes. Les questions brassent largement le sujet des TZCLD et de leur transposition en Wallonie.

Ce questionnaire comprend des questions ouvertes afin de laisser les personnes interviewées s'exprimer librement et me guider durant l'entretien. Les questions dites ouvertes permettent aux intervenants d'aller plus loin dans leurs réflexions et d'aborder des sujets, enjeux qui n'auraient pas été identifiés au préalable dans le guide d'entretien. Tout au long des interviews, j'ai tenté d'agir de la manière la plus objective possible dans ma façon de poser des questions afin de ne pas influencer les répondants dans leurs réponses. Le guide d'entretien est disponible dans la partie « annexes » de ce travail.

Les thèmes abordés dans le guide d'entretien concernent en premier lieu une introduction des interviewés afin de « briser la glace » suivie de leur intérêt pour les TZCLD. Les prochains thèmes traités sont les forces, avantages des TZCLD tels qu'ils sont connus en France ainsi que les freins et limites identifiés par les intervenants. Ensuite les questions portent sur l'importation des TZCLD en Wallonie, les dispositifs belges existants au niveau de l'insertion

socioprofessionnelle et les personnes privées durablement d'emploi. Enfin, le guide se conclut par les potentiels acteurs qui auraient un rôle à jouer pour la faisabilité des TZCLD en Wallonie.

## **4. Les entretiens**

### **4.1. Les conditions des entretiens**

En raison de la crise sanitaire, la plupart des entretiens (sept sur onze) se sont déroulés en visioconférence. Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'autorisation orale des personnes au préalable. La plupart des rencontres se sont réalisées à deux c'est-à-dire l'interviewé et moi-même, l'interviewer. Pour deux entretiens, nous étions trois. Au total, j'ai interviewé treize personnes.

Tout au long de la réalisation des entretiens semi-directifs, je me suis inscrite dans une démarche abductive. Ainsi le guide d'entretien a continué d'évoluer en privilégiant un « *dialogue continu entre le terrain et la théorie* » (Chevalier, 2017).

J'ai remarqué que plus une personne était intéressée et/ou investie dans un (futur) projet TZCLD, plus l'entretien se prolongeait dans le temps et les échanges étaient plus complets et plus constructifs. Certaines personnes maîtrisaient moins le concept des TZCLD. Dans ce cas-là, les échanges étaient plus limités et il était plus difficile d'obtenir des informations.

La collecte des données s'est terminée lorsque les entretiens sont arrivés à saturation. « *En situation d'entretien, on réalise assez vite quand la productivité d'un thème devient décroissante : à chaque nouvelle question, on recueille de moins en moins d'informations nouvelles et de plus en plus d'informations redondantes. On a alors le sentiment d'avoir fait le tour, et l'enquêté affirme souvent qu'il a tout dit* » (Bréchon et al., 2015, p. 63).

## **5. L'analyse des entretiens**

L'analyse des données s'est organisée selon deux étapes principales : la retranscription et l'analyse thématique.

### **5.1. La retranscription**

Les entretiens ont été retranscrits dans leur intégralité et de manière fidèle c'est-à-dire mot pour mot. Aucun mot n'a été remplacé, supprimé, ni même ajouté. Ceci permet de restituer

fidèlement les propos des personnes interviewées et de conserver des traces objectives des interviews. Il s'agit d'une étape fastidieuse.

## 5.2.L'analyse thématique

Après avoir retranscrit l'entièreté des entretiens, j'ai procédé à une analyse thématique du contenu. Je me suis imprégnée du corpus en lisant plusieurs fois les entretiens de manière attentive. J'ai ensuite scindé les entretiens selon des thématiques apparues à la lecture. Puis j'ai établi une grille unique de catégories qui m'a permis de découper l'ensemble du corpus. Dans ce processus d'inférence, j'ai privilégié une analyse horizontale. L'analyse verticale présentée sous la forme de tableaux est disponible dans les annexes.

# Chapitre 4 : Développement et résultats

---

## **1. L'introduction aux publics éloignés de l'emploi et en insertion selon les personnes interviewées**

Avant d'aborder les thématiques évoquées lors des différentes interviews, je souhaiterais présenter les personnes reprises comme le public éloigné de l'emploi et plus précisément le public en insertion comme il est connu des acteurs de terrain rencontrés. Le TZCLD est un dispositif qui met en avant « l'emploi et la reconnaissance de la personne ». Il me semble dès lors important de comprendre ce public.

Il n'existe pas de statistiques concernant les raisons de l'insertion. Les personnes en insertion sont tant les femmes que les hommes, celles-ci sont aussi bien jeunes qu'âgées, belges ou d'origines étrangères et sont souvent confrontées à des difficultés cumulées dans leur parcours de vie. Chaque personne est différente, on peut donc difficilement établir des généralités. Il est donc nécessaire de s'y intéresser de plus près.

Selon les acteurs de terrain, les raisons et les causes qui éloignent ce public de l'emploi sont une accumulation de difficultés rencontrées.

### **1.1. Les problèmes psychosociaux**

Les personnes citaient des problèmes de santé, de dépendance à l'alcool, d'assuétudes, d'endettement, des problèmes familiaux, de la violence conjugale, des difficultés au niveau de la garde d'enfants, des problèmes de logement, de l'isolement. Un constat à établir est que dans la plupart des cas, les personnes cumulent plusieurs de ces problèmes, et pas un seul à la fois.

### **1.2. Les qualifications**

En conséquence à un décrochage scolaire, des personnes n'ont pas de diplôme, on parle alors de personnes « sans qualification » ou peu qualifiées. Il y a aussi la "non-reconnaissance belge » de certains diplômes obtenus à l'étranger. Ces personnes ne peuvent donc pas faire valoir leurs compétences. La non-connaissance ou le peu de maîtrise de la langue française, pour certains, les empêchent de s'exprimer.

Toutes ces raisons constituent d'autant de freins pour les personnes qui, avant même de trouver de l'emploi, n'ont parfois pas accès aux entretiens d'embauche, car les procédures de recrutement sont complexes.

*« [...] Ils n'ont absolument pas accès à l'entretien d'embauche, ils n'ont pas de CV, ils n'ont rien à mettre sur leur CV, [...] » (Ressourcerie du Pays de Liège & Electro Sofie)*

*« Mais ce que l'on constate c'est qu'il est de plus en plus complexe pour ces personnes d'avoir accès à un emploi parce que les procédures de recrutement ne permettent plus à ces personnes d'avoir aussi aisément accès à un emploi. [...] Mais les procédures de recrutement font qu'elles n'ont pas accès à cet emploi. » (Lire & Écrire)*

Diplôme ou pas, expérience professionnelle ou pas, chaque personne a des capacités et compétences qu'elle peut mettre à contribution.

*« Ce qu'il est important d'avoir à l'esprit c'est que ce sont des personnes qui ont des compétences, des savoirs, des compétences parfois très très importantes et qui peuvent parfois jouer un rôle majeur dans l'emploi. [...] » (Lire & Écrire)*

### 1.3. La motivation

Les personnes interviewées ont décrit le public en insertion volontaire et désireux de travailler, d'avancer et surtout de se voir avancer.

*« Certains ont eu un accident de parcours, mais ont les capacités de trouver un emploi classique. » (Cynorhodon)*

D'autres ont aussi insisté sur le fait que toutes les personnes éloignées de l'emploi n'ont pas envie de travailler et qu'il était important de faire la distinction entre ceux qui sont volontaires et ceux qui préfèrent vivre dans l'oisiveté.

Comme certains le mentionnent, lorsque l'on rencontre et cumule autant de difficultés dans sa vie, ça n'aide pas à trouver de l'emploi, au contraire, ça nous en éloigne.

### 1.4. Le manque de rythme et l'absence des codes de société

À quoi bon se lever le matin quand on n'est attendu nulle part ? D'après les CISP, il est souvent reproché au public en insertion de ne « pas avoir de rythme pour être capable de suivre ». Il faut leur réapprendre les « bases » c'est-à-dire toutes les petites choses du quotidien qui peuvent sembler simples, anodines pour certains, mais plus compliquées pour d'autres : se lever le matin, se laver, s'habiller, se déplacer (voiture, transport en commun, etc.), se former, apprendre, comprendre les consignes, travailler en groupe, s'insérer, etc. Certains parlent de

« public désociabilisé ». Dès lors, le fait qu'une personne suive une formation et y soit assidue constitue déjà une réussite en soi. Les CISP ont ce rôle d'apprentissage de resocialisation.

*« [...] mais ils n'ont pas forcément les codes pour intégrer le marché du travail classique. » (Interfédé)*

*« Alors chacun avance en fonction de ses capacités aussi. On a suffisamment de compétences de base que pour aller directement à l'emploi. Par contre, celui qui a plus de mal à apprendre devra peut-être se perfectionner, ou n'ira peut-être jamais à l'emploi dans ce type de métier. » (Halle de Han)*

### **1.5. Conclusion**

C'est un fait que les personnes éloignées de l'emploi ont besoin d'un encadrement et d'un suivi psychologique. Une formation continue est nécessaire également afin de les aider à solutionner leurs problèmes personnels et/ou pour leur permettre de s'engager dans une activité à long terme.

*« [...] c'est de se rendre compte que par rapport à un certain type de public qui est vraiment très très éloigné, tant qu'on n'a pas résolu une série de problèmes que ce soient des problèmes d'endettement, d'assuétude, de violence conjugale, et tous les autres problèmes psychosociaux que l'on puisse imaginer, si ces problèmes ne sont pas réglés, on peut mettre le lendemain la personne à l'emploi, mais quelque temps après elle va perdre cet emploi. Il y a une forme d'accompagnement qui est différent. » (Jefar)*

## **2. Les thématiques des entretiens**

J'ai présenté les échanges avec les différents interlocuteurs sous la forme de cinq catégories : forces, faiblesses, opportunités, menaces et points d'attention. Les différents thèmes abordés par les répondants des entretiens ont été répertoriés au sein de ces cinq catégories. L'analyse et l'interprétation de ces données collectées m'ont permis de dégager des recommandations à prendre en compte pour le cas pratique du « Jardin Miroir » qui sera présenté dans un chapitre ultérieur. Ces recommandations ont été formulées uniquement sur base des réponses collectées auprès des personnes interviewées.

### **3. Synthèse des forces des TZCLD vues par les personnes interviewées**

#### **3.1. L'embauche non sélective à durée indéterminée**

Les TZCLD présentent des forces non négociables telles que la création d'emplois ou encore l'octroi d'un contrat à durée indéterminée à temps choisi.

Les PPDE rencontrent des difficultés à trouver de l'emploi. Résultat, certaines d'entre elles restent dans une forme d'assistanat. Grâce à l'embauche non sélective, les TZCLD leur proposent d'occuper une place active sur le territoire où elles résident.

*« D'un, permettre un emploi à toute une série de personnes qui sans ça aurait très difficile de trouver de l'emploi. Je ne dis pas qu'ils ne vont jamais en trouver, mais pour une grande majorité ce sera vraiment difficile donc ils vont rester « assister » au CPAS ou au chômage. C'est quand même un gros point. » (Cynorhodon)*

*« Donc un modèle comme celui-ci est intéressant, car il va permettre à ces personnes de se mobiliser dans un emploi qu'elles auront choisi et au rythme qu'elles pourront endosser dans un premier temps. » (Lire & Écrire)*

Le CDI quant à lui apporte une sécurité de l'emploi. Il permet aux personnes de se projeter, d'assurer une sécurité économique et d'améliorer leur vie quotidienne.

*« Le contrat à durée indéterminée est quand même une condition sine qua non pour un travailleur de pouvoir être cool, effectuer des prêts à la banque, etc. » (Province du Luxembourg & IBEFE Luxembourg)*

*« Il y a aussi le CDI, qui est très important. [...] C'est une expérience aussi de la stabilité par le biais d'un CDI mais c'est fondamental pour pouvoir se projeter, construire et avoir un projet de vie. » (Lire & Écrire)*

**Recommandation :** Ouvrir le dispositif à toute personne fragilisée et proposer un emploi stable (CDI) à chaque personne qui rejoindrait les TZCLD.

#### **3.2. Les conditions de travail**

Comme décrit dans l'introduction à propos des personnes éloignées de l'emploi, toutes ne sont pas capables de rejoindre le marché classique de l'emploi, d'autres le seront, mais ça peut prendre plus de temps. Les TZCLD ont comme avantage de ne pas imposer de rythme de travail.

*« C'est notamment pour ce genre de public là que l'expérience TZCLD est intéressante. L'expérimentation permet d'ouvrir des emplois à temps choisi, sans imposer un rythme de travail effréné, etc. » (Cynorhodon)*

Ce qui est particulièrement bien accueilli également c'est le fait que les travailleurs puissent décider de leur temps de travail. À nouveau, en fonction de leurs desideratas (vie personnelle, capacités physique et mentale) ils déterminent au préalable leur rythme et s'engagent à respecter le cadre de travail ainsi que les missions qu'ils se fixent.

*« On bouscule fondamentalement les pratiques, ce n'est pas un employeur qui définit le cadre et qui l'impose à un travailleur c'est un travailleur potentiel qui met ses compétences au service d'une activité professionnelle et qui va pouvoir définir le rythme hebdomadaire, son contrat de travail. » [...] (Lire & Écrire)*

|  |
|--|
| <b>Recommandation :</b> Laisser la possibilité aux personnes de choisir leur temps de travail afin de respecter leur rythme, mais aussi leurs doléances. |
|--|

### 3.3. La dynamique « bottom-up »

Les TZCLD s'accompagnent clairement d'une dynamique « bottom-up ». Ce n'est plus l'employeur qui décide du/des profil(s) dont il a besoin pour faire évoluer son entreprise. Ici, ce sont les travailleurs qui décident de ce qu'ils veulent faire en accord avec les besoins actuels et non couverts du territoire dont il est question.

Les personnes déterminent leurs activités. On part désormais des envies et savoir-faire des personnes. C'est une manière de valoriser leurs compétences, de répondre à leurs attentes et de respecter leurs difficultés.

|  |
|--|
| <b>Recommandation :</b> Connaître les compétences et les aspirations des personnes afin de les valoriser et de les rendre actives dans le choix et la réalisation d'activités. |
|--|

### 3.4. Les bienfaits sociaux

En raison de l'emploi, les conditions de travail comme le recours au contrat à durée indéterminée, la mise en valeur des compétences des travailleurs, la participation active de ceux-ci, etc., les TZCLD contribuent à bien des niveaux au bien-être social du public.

Un élément qui rencontre certainement le plus d'enthousiasme par les personnes interviewées est qu'elles voient en les TZCLD l'intégration et la (re)socialisation des personnes isolées, exclues de la société et l'importance de celles-ci. Les TZCLD leur permettent de rencontrer des personnes, de tisser des liens, d'échanger, de sortir de l'isolement et de se sentir utiles.

*« Si ce n'est que le fait de travailler, il ne faut pas le nier dans les TZCLD, la plus-value on peut peut-être la voir là, c'est dans la resocialisation de la personne qui n'est plus stigmatisée par la société et qui à un moment donné peut se recréer un tissu social, qui redevient une personne*

*active et donc peut-être que par ce biais-là elle sortira du système de la précarité, c'est indéniable. » (Ressourcerie du Pays de Liège & Electro Sofie)*

Certains parlent de la place dans la société, perdue tout un temps, qu'ils peuvent de nouveau occuper.

*« Ça permettra d'attirer des personnes qui ne sont pas dans le "moule", ceux qui se disent "je ne rentre dans aucun moule, on ne me prendra quand même pas". Grâce aux TZCLD, on pourra faire en sorte de travailler sur ce qu'ils aiment, peut-être leur faire passer leurs permis, les aider pour faire en sorte qu'ils « matchent » avec les besoins du territoire, mais surtout en partant de leurs envies à eux, les travailleurs. Et pourquoi ne pas valider leurs compétences aussi ... ? Il y a des gens qui n'ont pas de diplôme, mais peut-être qu'ils s'y connaissent très bien en informatique. Pourquoi ne pas essayer de faire en sorte de valider leurs compétences ? » (Cesip)*

D'autres évoquent la mise en lumière des compétences, capacités des personnes et le respect de celles-ci. Les TZCLD apportent de la reconnaissance et de la dignité.

*« C'est aussi fondamental, car on est reconnus dans notre capacité, dans nos compétences, dans les ressources que nous avons pour pouvoir apporter notre pierre à l'édifice dans une société. C'est quelque chose qui est potentiellement très transformateur pour les personnes. [...] » (Lire & Écrire)*

Comme l'ont souligné plusieurs personnes interviewées, une personne qui se sent mieux se fera moins assister. Finalement, les TZCLD constitueraient un moyen de sortir de l'assistanat.

*[...] Mais au niveau macroéconomique j'ai la conviction que quelqu'un qui se sent bien sera moins malade, aura moins besoin de demander de l'aide au CPAS. [...] quelqu'un qui est bien avec qui l'on fait des activités, qui a du lien social, qui a du sens dans ce qu'il fait, et bien, il viendra moins demander d'aide. Et peut-être qu'il demandera une aide à un copain, il se débrouillera autrement. Donc pour moi c'est tout boni pour tout le monde. (Halle de Han)*

Plusieurs insistent sur le fait qu'il est important de changer les mentalités et les préjugés sur le chômage, les personnes éloignées de l'emploi, etc. Les TZCLD peuvent y contribuer.

*« Donc je crois qu'il faut vraiment se dire que l'intérêt c'est de créer de l'emploi et de créer des entreprises. L'intérêt c'est de se positionner différemment par rapport aux gens, car un moment donné, cette logique du chômage, de « la mauvaise personne qui ne fait pas bien son truc, qui ne s'active pas ». Ça, je trouve que les changements de paradigme sont vraiment intéressants. » (Atout-EI)*

|   |
|---|
| <p><b>Recommandation :</b> L'emploi est un vecteur de sociabilisation et d'intégration. Permettre l'emploi au public plus fragilisé, c'est les aider à reprendre confiance en eux et retrouver une certaine dignité qu'ils avaient perdue et/ou les sortir de l'assistanat.</p> |
|---|

### 3.5. Le modèle économique peu couteux

Une autre force du projet réside dans son approche économique. Selon l'étude belge réalisée par DULBEA sur les conditions budgétaires, les TZCLD seraient économiquement intéressants. En effet et comme décrit plus haut dans ce travail<sup>15</sup>, cela coûte moins cher aux pouvoirs publics de (re)mettre les PPDE en activité plutôt que de les laisser en inactivité.

**Recommandation :** S'appuyer sur les recommandations de DULBEA qui témoignent d'un modèle économique peu couteux.

### 3.6. L'équilibre entre le social, l'économie et l'environnement

Plusieurs s'accordent pour dire que les TZCLD permettent un équilibre entre trois pôles à savoir le pôle social, le pôle économique et le pôle environnemental. En effet, les TZCLD s'inscrivent dans le développement durable.

*« Il y a aussi les trois pôles dans le projet, pour moi il y a le pôle social, qui revient à engager des personnes éloignées de l'emploi, un pôle environnemental, qui ne correspond peut-être pas 100% à ce que le cadre wallon propose, le cadre économique, activité économique. Je trouve que c'est intéressant d'avoir une vraie activité économique, mais qui inclut des personnes moins compétitives. » (Cynorhodon)*

**Recommandation :** Veiller à pérenniser les valeurs durables dans les TZCLD grâce à la création d'emplois, le bien-être des travailleurs et en préservant la qualité environnementale des territoires.

## 4. Synthèse des faiblesses vues par les personnes interviewées

Les principales faiblesses identifiées par les personnes concernent la rémunération, le financement et la viabilité financièrement des TZCLD tels que l'on pourrait les connaître en Wallonie. Le but est également d'aborder les conséquences de ces freins. Même si nous n'avons aucune prise sur d'éventuelles recommandations, il est tout de même intéressant de connaître le ressenti des personnes à ces sujets.

---

<sup>15</sup> Ce point est abordé dans la section « L'étude sur les conditions budgétaires belges ».

#### 4.1. Le financement et la viabilité financière

Les activités des TZCLD telles qu'elles sont connues en France et telles qu'elles sont envisagées en Wallonie, sont des activités socialement utiles pour les territoires, mais financièrement peu, voire pas, rentables.

*[...] Au niveau des TZCLD, on est quand même sur une activité économique qui, si elle n'est pas soutenue, n'est pas rentable. [...]* (Jefar)

La question qui se pose est comment atteindre l'équilibre financier ? Le financement des TZCLD wallons reposerait sur une aide financière publique, mais à quelles conditions ? Pour combien de temps ? Qu'en est-il de la pérennité du projet ?

Un autre point abordé concerne la dépendance financière publique. Certains pointent du doigt que si les TZCLD sont financés à 100%, ce serait se mettre la corde au cou et ne bénéficier d'aucune autonomie dans la prise de décisions notamment.

**Recommandation :** En attente du cadre légal wallon concernant le financement de l'expérimentation belge.

#### 4.2. La rémunération des personnes

En France, les personnes qui rejoignent les TZCLD perçoivent l'équivalent du SMIC. Celui-ci ne permet pas de sortir de la pauvreté. Ce point est détaillé davantage dans les points d'attention.

**Recommandation :** Proposer une rémunération plus élevée que le SMIC.

### 5. Synthèse des opportunités vues par les personnes interviewées

Les TZCLD permettent ainsi de créer et développer des activités à haute valeur sociale et répondre à des besoins non couverts du territoire. Tout cela n'est possible qu'en présence d'acteurs locaux.

#### 5.1. L'emploi tremplin ou l'emploi long terme

Certains voient dans les TZCLD des emplois transitoires où les personnes rejoignent le dispositif pendant un certain temps pour reprendre un rythme de travail, s'insérer, se former afin d'intégrer le marché classique de l'emploi, bien que ce ne soit pas une fin en soi.

*« Le but ultime n'est pas nécessairement d'intégrer le marché classique de l'emploi, ça dépend un peu des personnes. On n'est pas opposés à ce que ce le soit, que les emplois TZCLD puissent*

*servir d'emploi-tremplin pour les personnes pour intégrer l'économie classique, l'économie sociale, d'autres emplois après. [...] » (Interfédé)*

Pour d'autres par contre, qui ne souhaiteraient pas rejoindre le marché classique de l'emploi, car ils ne correspondent peut-être pas aux critères et/ou ne répondent peut-être pas aux exigences des employeurs, les TZCLD deviendraient une vraie solution à long terme.

*« [...] car l'on remarque qu'ils ne sont pas toujours prêts à intégrer directement l'économie classique après leur formation. » (Interfédé)*

**Recommandation :** Donner l'opportunité aux personnes de rejoindre les TZCLD pour une durée indéterminée, mais aussi comme un moyen « tremplin » pour rejoindre le marché classique de l'emploi pour ceux qui le souhaitent.

## 5.2. La complémentarité de l'offre des dispositifs d'insertion socioprofessionnelle existants

Les personnes y voient également une réelle opportunité tant pour les personnes éloignées de l'emploi que pour les stagiaires qui sortiraient des CISP. Étant donné les difficultés rencontrées par ce public à accéder à des entretiens d'embauche et à l'emploi, les TZCLD s'avèrent être une réelle alternative où tous seraient acceptés, bénéficieraient d'emplois durables et deviendraient acteurs de leur futur.

*« [...] c'est un élément très important sur lequel le secteur des CISP on insiste depuis de longues années pour justement créer des emplois d'insertion pour permettre aux stagiaires CISP notamment public fragilisé d'obtenir un emploi durable. Les TZCLD peuvent être une solution par rapport à ça. » (Interfédé)*

Beaucoup de personnes laissent supposer que les TZCLD sont le chaînon manquant des dispositifs d'emploi et d'insertion existants. Beaucoup de CISP remarquent que les stagiaires éprouvent des difficultés à trouver de l'emploi une fois qu'ils sortent de formation. Cependant, les CISP ont pour objectif de les accompagner dans une mission de formation et d'insertion. Autrement dit, ils ne se chargent pas de la mise à l'emploi des anciens stagiaires.

Les TZCLD représentent d'autant plus une opportunité pour les personnes ayant bénéficié, ou pas, d'une formation et qui souhaitent travailler. Ils sont vraisemblablement ce qui manquait aux aides et dispositifs existants, qui ne peuvent pas accueillir tout le monde, car ils rencontreraient des difficultés financières (non-rentabilité) ou bien parce que leurs missions se terminent après la formation des personnes (CISP). Ce qui sous-entend que les TZCLD viennent en complément de ce qui existe déjà, mais pas à la place des structures existantes.

**Recommandation :** Permettre (une continuité de) l'accompagnement et de la formation à travers ce nouveau dispositif.

### 5.3. Les activités à haute valeur sociale

Nombreuses sont les personnes qui appuient sur le fait que les TZCLD permettent de faire preuve de créativité et d'ouvrir les horizons en proposant des activités nouvelles, à haut impact social.

*« [...] C'est fou, il y a tellement de domaines dans lesquels ce modèle peut s'appliquer que ça laisse très grand le champ des possibles. C'est intéressant, on n'est pas cadenassé dans un type d'activité. C'est très vaste c'est vraiment en fonction des besoins du territoire et des personnes en présence qu'on peut créer les choses. » (Province du Luxembourg & IBEFE Luxembourg)*

Chaque personne a quelque chose à apporter, car tout le monde sait faire quelque chose. Grâce à cette dynamique « bottom-up », les personnes deviennent actrices du changement en partant de leurs aspirations et participent à la création d'emplois durables et de qualité en étant encouragées par les acteurs locaux.

*« Les opportunités et atouts sont de pouvoir créer des activités à haut impact social en partant des besoins des territoires et qui sont initiés par des acteurs locaux. Ce qu'on trouve intéressant dans cette démarche, c'est cette dynamique « bottom-up », de partir des acteurs du terrain pour créer de l'emploi. » (Interfédé)*

En plus de réaliser le « droit au travail » comme on le retrouve dans la Constitution belge, l'emploi de qualité dont il est question dans les TZCLD contribue à l'amélioration du bien-être social d'une part (intégration, resocialisation, émancipation, etc.), et du bien-être économique des personnes d'autre part (sécurité financière, emprunt, etc.). Le travail participe à l'amélioration de la situation des personnes.

Les TZCLD c'est aussi accompagner les PPDE dans la transition écologique. Sortir des préjugés où le « bio », le « local », et les « circuits courts » ne sont que pour les « bourgeois bohème » et inclure tout le monde dans cette réflexion et dans cette qualité de vie.

*« Une réflexion de manière générale sur le secteur de la transition c'est que notre public, le public précaire de manière générale, est très peu présent. [...] je ne veux pas généraliser ce que je dis, dans lequel des personnes qui ont peu de revenus, peu de moyens, ce n'est pas leur première préoccupation que ce soit de manger bio, rouler à vélo, leur empreinte écologique [...] » (Cynorhodon)*

**Recommandation :** Permettre l'emploi de qualité par la création d'activités à haut impact social, notamment inscrites dans la transition écologique.

#### 5.4. La création de partenariats

Plusieurs sont ceux qui recommandent de s'entourer d'acteurs locaux dans le but de favoriser un ancrage ainsi qu'une dynamique locale. Sont visés en tant qu'acteurs locaux, le tissu associatif, les structures publiques telles que les CPAS, etc., mais aussi les IBEFE. Ces dernières sont déjà à l'origine de projets TZCLD tant du côté de Charleroi que du Luxembourg. En raison de leurs actions, les IBEFE ont une expertise des bassins et beaucoup d'éléments à apporter.

*« Les CPAS, le tissu associatif local, moi je trouve que c'est vraiment très très important, mais je pense que sans l'implication que ce soit d'une association, que ce soit du CPAS ou d'un plan de cohésion sociale. Il faut un ancrage local, ça, c'est sûr. » (Halle de Han)*

*« Les IBEFE ont vraiment toutes les données sur les acteurs, et tous les autres acteurs de formation sur les territoires. Ils font vraiment ce recensement sur la demande d'emploi, les emplois sur le territoire, les membres en formation, etc. Ils ont une bonne connaissance du tissu économique du territoire. » (Interfédé)*

*« Ce serait pas mal de travailler simplement plus ensemble, de créer des partenariats pour s'assurer d'avoir cette vision du parcours de façon plus linéaire. Et alors du côté ancrage territorial à nouveau, c'est super important aussi et intéressant dans le cadre du territoire [...] » (Atout-EI)*

*« [...], il y a vraiment un travail à faire au niveau des bassins, au niveau des acteurs locaux en fait. Si tu arrives à mettre les gens ensemble, lorsque les gens se connaissent, on peut réfléchir à des activités. » (Atout-EI)*

Les personnes souhaitent également une coopération ainsi qu'une communication idéale entre les acteurs locaux dans le but de mener à bien les projets territoriaux.

*« Il faut aussi que les accompagnants, les « orientants », les informateurs... le comité local d'emploi devra faire tout un travail d'informations au niveau de la population locale, il faut que les messages soient clairs et réalistes. » (Province du Luxembourg & IBEFE Luxembourg)*

Comme expliqué plus haut, les TZCLD sont un peu le chaînon manquant des dispositifs existants. Mais ceux-ci ne pourront pas fonctionner seuls, il est important d'établir des collaborations avec les acteurs de terrain, les entreprises, les indépendants, les autres dispositifs existants du territoire, etc. En d'autres termes, « associer tout le monde à la démarche » dans le but de répondre à des besoins communs.

Et si finalement le rôle des TZCLD était de rassembler les acteurs d'un même territoire ?

*« On ne peut pas être concurrents. On doit travailler avec l'entreprise d'insertion du territoire, avec des CISP. [...] Il est hors de question de faire quelque chose qui soit à part. C'est associer tout le monde à la démarche et laisser bien sûr continuer à former un public, continuer leur projet. » (Province du Luxembourg & IBEFE Luxembourg)*

Quelques personnes attendent des TZCLD qu'ils créent des partenariats et favorisent la complémentarité des dispositifs d'insertion existants. Un reproche fait au secteur actuel est le manque de collaboration entre les différents dispositifs.

*« Il y a beaucoup de choses qui sont mises en place, mais il y a un souci de ... je ne vais pas dire de coordination, mais ... usine à gaz. Chacun fait un peu de son côté. Et le projet TZCLD pourrait peut-être centraliser tout ça. » (Cesip)*

**Recommandation :** Encourager la création de partenariats avec des acteurs locaux, tous confondus, dans le but de mieux connaître et comprendre le territoire sur lequel on agit et identifier plus rapidement les opportunités de développement telles que les besoins non-couverts.

## **6. Synthèse des menaces vues par les personnes interviewées**

### **6.1. La pérennité des TZCLD wallons**

Un point abordé concerne le financement des TZCLD. La crainte dont témoignent certaines personnes est qu'il s'arrête une fois la période de projet pilote terminée. Alors les TZCLD ne seront pas pérennes étant donné que les futures activités développées ne seront pas rentables pour les territoires.

*« Aujourd'hui, on parle d'un projet pilote de 3 ans<sup>16</sup> pour la Région wallonne, et puis après ça c'est clair que la pérennité du projet dépendra ... si l'on arrête le transfert des allocations de chômage ou RIS comme base de salaire, c'est très très problématique, alors le projet va capoter ça c'est sûr ! » (Cynorhodon)*

**Recommandation :** Assurer une sécurité financière dans le long terme pour les porteurs de projets.

### **6.2. La transposabilité des TZCLD en Wallonie**

Une autre menace identifiée concerne la transposabilité des TZCLD. Les contextes belges et français se différencient à de nombreux niveaux : cadre légal, institutionnel ou encore associatif. Tous ces éléments sont différents d'un pays à l'autre. La difficulté réside donc dans

---

<sup>16</sup> Lors de l'interview, le Cabinet Morreale parlait d'une durée de trois ans.

la complexité d'introduire les TZCLD en Wallonie notamment parce que le système juridique est complexe.

La « lasagne institutionnelle belge » rend la gestion des matières publiques compliquée et parfois peu efficace. C'est le cas notamment pour le modèle économique des TZCLD si la Belgique s'inspire de la France.

*« Puis par rapport à la France, la grande difficulté qu'on a, c'est justement le cadre institutionnel. En France, avec cette loi d'expérimentation, je ne vais pas dire que c'était facile, mais en tout cas ils avaient des outils politiques, juridiques qui leur ont permis de faire ce qu'ils ont fait à savoir pouvoir récupérer le coût du chômage, le coût des allocations sociales, etc. pour les réinjecter dans l'entreprise à but d'emploi. Ce que nous on ne pourra pas faire, car ce sont des niveaux de pouvoirs différents. On imagine mal que le Fédéral ouvre les cordons de la bourse pour nous rendre ce qu'il aura économisé par ailleurs. C'est une difficulté pour nous, c'est de pouvoir convaincre et trouver des financements pour pouvoir lancer l'expérimentation. » (Province du Luxembourg & IBEFE Luxembourg)*

**Recommandation :** Tenir compte des aspects juridiques belges pour favoriser l'importation belge des TZCLD. Favoriser la concertation entre les régions et le Fédéral aux niveaux juridique et budgétaire.

### 6.3. La concurrence entre les TZCLD et les dispositifs d'insertion socioprofessionnelle

Les dispositifs d'insertion sont majoritairement favorables aux TZCLD et souhaitent les promouvoir, mais pas au détriment de leurs activités et missions ni en concurrence avec les EI et IDESS existantes. Il est donc important que « tout le monde s'y retrouve » et que les TZCLD ne viennent pas s'ajouter comme une « fine couche de lasagne ».

*« En Belgique, il y a déjà beaucoup de dispositifs d'insertion qui existent. Un point d'attention [...] c'est vraiment une bonne articulation avec les dispositifs existants pour ne pas qu'il y ait une redondance, une récurrence même entre les dispositifs. » (Interfédé)*

**Recommandation :** Étudier les interactions possibles et veiller à ce que les TZCLD conservent leur identité sans entrer en concurrence avec les dispositifs existants (EI, IDESS, etc.). Éviter que ces derniers deviennent des modèles hybrides.

### 6.4. L'équilibre au sein des groupes

Une attention particulière est portée à l'équilibre des groupes. Si des personnes sont amenées à travailler ensemble, il est sans doute préférable de veiller à ce que ces personnes aient des

parcours de vie différents. Former ainsi un groupe hétérogène et tenter de trouver une ou plusieurs personne(s) capable(s) de tirer le groupe vers le haut.

*« Ils ont d'autres soucis maintenant, il y a trois personnes qui sortent de prison [...] et l'équilibre n'est pas bon dans l'équipe parce que c'est vraiment compliqué et ça tire le groupe vers le bas, et ça, c'est compliqué. On essaye d'avoir une personne ou deux, avec des parcours de vie différents et des personnes qui sont capables de tirer le groupe vers le haut, sinon c'est compliqué. » (Cynorhodon)*

**Recommandation :** Favoriser des personnes aux profils hétérogènes pour le bon équilibre des groupes.

### 6.5. Le risque d'écrémage dans la sélection du public

Une crainte découle du frein financier expliqué précédemment. Il s'agit de la sélection du public. Les coûts de fonctionnement nécessaires aux TZCLD pourraient favoriser et même encourager la sélection des travailleurs les plus productifs. Ce serait au détriment des plus éloignés de l'emploi, qui se retrouveraient une nouvelle fois exclus.

*« [...] en fonction des modalités de financement du projet, on craint que de facto la sélection des personnes qui seront engagées dans les TZCLD, soient les personnes les plus productives ou celles qui ont besoin de moins d'accompagnement. Car l'accompagnement, la formation, etc. coûtent cher. On craint que l'on sélectionne les travailleurs les plus aptes à être productif, de choisir les personnes finalement les moins éloignées de l'emploi. » (Interfédé)*

**Recommandation :** Éviter les situations d'écrémage au risque d'exclure une nouvelle fois les personnes les plus éloignées de l'emploi.

## 7. Synthèse des points d'attention vus par les personnes interviewées

Les personnes interviewées connaissent les publics éloignés de l'emploi et les limites actuelles de leur propre dispositif ou entreprise. Ces mêmes personnes ont soulevé des points d'attention qui semblent être des conditions au bon fonctionnement des TZCLD en Wallonie.

### 7.1. L'accompagnement, la formation et l'encadrement

Tout au long de leur stage d'insertion, les stagiaires des CISP bénéficient d'un **encadrement**, d'une **formation** ainsi que d'un **accompagnement psychosocial**. Lorsque celui-ci se termine, ils ne bénéficient plus de ces soutiens et se retrouvent seuls et voués à eux-mêmes. Le constat est le même pour les personnes engagées sous l'article 60 ou 61.

*« [...] Il y a une forme d'accompagnement qui est différent. [...] on constate, dans le secteur de l'HoReCa voire du nettoyage, etc., en nettoyage on a un taux d'insertion de quasiment 60 % mais pas dans la durée. Cela veut dire qu'au terme de la formation les personnes vont trouver un emploi, mais que, comme elles ne sont plus accompagnées de manière psychosociale ne serait-ce qu'en terme du respect des horaires, etc., la compréhension de l'employeur n'est pas du tout la même qu'un formateur en CISP quand la personne arrive avec 30 minutes de retard. Donc à terme, ils perdent leur emploi. » (Jefar)*

Les personnes éloignées de l'emploi souffrent de problèmes qui les empêchent d'entreprendre des démarches professionnelles. Ces réalités démontrent à quel point il n'est pas envisageable d'aménager des TZCLD sans proposer un accompagnement global et individualisé des personnes. Cet accompagnement permettra de mieux comprendre les difficultés rencontrées par les PPDE et de les accompagner dans les démarches nécessaires.

Lors des entretiens, beaucoup ont insisté sur le fait que ce n'est pas parce qu'une personne trouve un emploi dès demain que tous ces problèmes disparaîtront, bien au contraire.

*« [...] Les personnes qui vont venir ne seront pas complètement prêtes donc on n'aura pas toutes les compétences. [...] Même s'ils trouvent un emploi dans le cadre des TZCLD, tous leurs problèmes ne disparaîtront pas du jour au lendemain. » (Cynorhodon)*

Certains reconnaissent que tout le monde n'est pas prêt à « aller vers l'emploi ». Pour certaines personnes, ça demande plus de temps. Il y a d'autres choses à solutionner en priorité. D'où l'importance de ne pas les forcer à rejoindre les TZCLD, mais de compter sur la motivation des personnes volontaires.

*« Le travail qu'on a nous au centre d'insertion et tout l'accompagnement psychosocial que l'on peut mettre en place par rapport à certaines personnes, et ça, c'est toujours la difficulté du politique, c'est de se rendre compte que par rapport à un certain type de public qui est vraiment très très éloigné, tant que l'on n'a pas résolu une série de problèmes que ce soient des problèmes d'endettement, d'assuétude, de violence conjugale, et tous les autres problèmes psychosociaux que l'on puisse imaginer, si ces problèmes ne sont pas réglés, on peut mettre le lendemain la personne à l'emploi, mais quelque temps après elle va perdre cet emploi. » (Jefar)*

Plusieurs répondants ayant visité des TZCLD français insistent sur l'importance de ce « triple soutien » (accompagnement, encadrement et formation). Ces derniers reprochaient et dénonçaient que les personnes mises à l'emploi étaient livrées à elles-mêmes, ne bénéficiaient pas de formation, ne connaissaient pas les mesures de sécurité à adopter pour réaliser certaines de leurs missions, etc. Comme le disent certains, il s'agit du modèle de la débrouille.

De courts extraits du compte rendu de « la visite de la Fabrique de l'emploi » rédigé par Aleap<sup>17</sup> appuient ce constat.

Extraits du compte rendu<sup>18</sup> de la « visite de la Fabrique de l'emploi<sup>19</sup> » réalisé par Aleap :

*[...] Il n'y a pas de formateur avec les travailleurs, ils apprennent sur le tas.*

*[...] Aucun travailleur n'a de formation spécifique en rapport avec le poste qu'il occupe dans les bureaux. Chacun apprend par lui-même. [...]*

*[...] Aucun moyen n'a été prévu dans l'expérimentation pour de l'action sociale ou encore pour l'engagement de professionnels. [...] les travailleurs n'ont pas forcément appris à travailler sur des projets [...].*

Pour assurer un « triple soutien » de qualité, il est nécessaire d'engager du personnel. Une précision est apportée quant au nombre de personnes qui constituerait le « staff ». Celui-ci doit être proportionnel au nombre de personnes engagées.

*« Je pense qu'avoir un coordinateur c'est important, c'est essentiel. Un formateur technique, c'est le minimum et une personne qui se charge de l'accompagnement social également. » (Cynorhodon)*

Certains mentionnent que ce « triple soutien » pourrait être le fruit d'une collaboration avec les CISP qui sont habitués et compétents en la matière. D'ailleurs, plusieurs d'entre eux comptent sur implication des CISP. Leur implication en tant qu'employeur a également été évoquée.

*« Un autre point d'attention important pour le secteur c'est d'avoir un accompagnement individuel socioprofessionnel, une formation tout au long de la présence du "demandeur d'emploi" dans le dispositif. Il faudrait pour ça collaborer avec les dispositifs d'accompagnement et de formation qui sont déjà existants et là on pense particulièrement aux CISP. » [...] « Je pense qu'il y a deux possibilités quant à l'implication des CISP par rapport aux TZCLD. Soit en tant que dispositif de formation, d'accompagnement pour les publics. Soit en tant qu'employeurs. À ce moment-là, le CISP, la structure créerait une activité à côté de son agrément. » (Interfédé)*

**Recommandation :** Il est indispensable d'accompagner, former et encadrer les personnes qui seront mises à l'emploi. De plus, il est nécessaire d'engager du personnel qualifié pour aider, conseiller et orienter. Les CISP pourraient occuper une place principale dans l'accompagnement et la formation du public fragilisé.

<sup>17</sup> Aleap est l'Association Libre d'Entreprises d'Apprentissage Professionnel.

<sup>18</sup> Le compte rendu est entièrement disponible dans les annexes.

<sup>19</sup> Il s'agit d'une EBE située à Loos, Lille.

## 7.2. L'articulation avec les dispositifs d'insertion socioprofessionnelle existants

La majorité des acteurs insistent sur l'importance de partir de l'existant. Que ce soient en termes d'activités existantes, des acteurs, des dispositifs d'insertion socioprofessionnelle ou encore des entreprises. Il est important de réunir tous les acteurs qui ont une connaissance des territoires, du public et qui souhaitent participer à l'évolution des territoires en répondant aux besoins manquants par la création d'emplois durables et de qualité.

*« Je souhaite les TZC comme quelque chose de complémentaire. Je pense qu'aujourd'hui on a quand même des acteurs de l'ES, des EI, des CISP qui sont basés sur leur territoire, qui connaissent les besoins de leur territoire, qui connaissent les besoins de leur public, qui tournent autour de leur structure. [...] J'ai l'impression que les structures là-dessus sont en mesure d'imaginer le développement d'une ou plusieurs nouvelles activités. Je serai plutôt dans le renforcement de structures existantes en créant une nouvelle branche d'activités, donner un bras supplémentaire au groupe d'entreprise ou à l'entreprise déjà bien implantée sur son territoire plutôt que d'une structure qui ne partirait de rien. » (ConcertES)*

|   |
|---|
| <b>Recommandation</b> : Favoriser l'existant, encourager l'ancrage local. |
|---|

## 7.3. Le développement d'activités et l'équilibre financier

Bien qu'il soit attendu une aide financière publique pour assurer le fonctionnement des TZCLD, (cette aide est de 80% en France), les territoires doivent donc dégager des bénéfices via les activités créées. Sauf que plusieurs territoires français rencontrent des difficultés à atteindre l'équilibre financier car les activités socialement utiles ne sont pas toujours rentables.

Pour viser une certaine rentabilité des activités, les intervenants entendent rechercher après des activités nouvelles, innovantes dans le but d'engendrer des bénéfices.

*« Il va falloir que l'on trouve des activités qui soient rentables, qui ne soient pas en concurrence avec l'existant et qui quelque part apportent une complémentarité par rapport à ce qui existe.*

*En fait, pour bien faire, il faudrait carrément développer des activités soit qui s'insèrent dans l'économie circulaire, soit réfléchir à des activités qui n'existent pas sur le territoire et notamment je pense à toutes les activités de conciergerie que là pour le moment les projets TZCLD en France sont en train de mettre en place, il faudrait voir si ce serait adéquat dans notre zone. » (Province du Luxembourg & IBEFE Luxembourg)*

|   |
|---|
| <b>Recommandation</b> : Assurer une viabilité financière et permettre la réalisation d'activités rentables. |
|---|

#### 7.4. Le modèle économique

Certaines personnes conseillaient de réfléchir à un modèle économique en amont dans le but d'assurer la pérennité des TZCLD.

*« Et qu'on crée des TZC qui en fait vivent pendant trois ans et puis s'écroulent comme un château de cartes parce qu'on n'a pas pensé à leur modèle économique à plus long terme, aux difficultés de liquidité qu'ils allaient avoir, de trésorerie, etc. C'est important à prendre en compte. » (ConcertES)*

Étant donné la complexité que celui-ci peut représenter, une personne interrogée préconisait de s'accompagner d'une agence-conseil pour développer ce nouveau modèle économique.

*« Par rapport à l'appel à projet wallon, j'avais suggéré que les porteurs qui se positionnent sur TZC doivent rentrer un dossier avec un expert "agence-conseil". Car ce sont des modèles économiques qui seront difficiles à trouver. Arriver avec un modèle, qu'il y ait de la réflexion avant et pas simplement silence sans savoir quel est notre modèle économique, quelles activités et ce genre de choses. » (ConcertES)*

Certains s'inquiètent plus que d'autres à propos de la rentabilité des futures activités territoriales. Elles voient en cela un double challenge. Dégager des bénéfices pour jouir d'une autonomie dans la prise de décisions.

*« Je pense que le challenge quand même des entreprises à but d'emploi, si on veut faire ses preuves et montrer que ça fonctionne il faut quand même mettre en place des activités qui dégagent des bénéfices. [...] Donc plus on dégagera du bénéfice, plus on pourra être autonome dans nos choix et dans les orientations. » (Province du Luxembourg & IBEFE Luxembourg)*

|   |
|---|
| <b>Recommandation</b> : Construire un modèle économique pérenne avec l'aide d'agences-conseils. |
|---|

#### 7.5. Le montant de la rémunération

L'engagement des personnes éloignées de l'emploi est un élément fort des TZCLD. Cependant, les personnes interviewées émettent des réticences quant au montant de la rémunération des personnes engagées. Elles refusent que celui-ci soit égal au seuil de pauvreté. À l'heure actuelle, nous ne connaissons pas encore la position wallonne à ce sujet.

*« Le montant de la rémunération est fort discuté. En France, c'est le SMIC. Ici, les CISP notamment, refusent que ce soit le SMIC. Ils veulent que ce soit supérieur, que ce soit un salaire plus digne. Ça quelque part on n'aura pas la main par rapport à ça. Il y a différentes commissions paritaires qui ont été envisagées. Il y a des taux horaires qui ont été envisagés. » (Province du Luxembourg & IBEFE Luxembourg)*

Une rémunération équivalente au salaire minimum belge ou au Revenu Minimum Mensuel Moyen Garanti (RMMM) serait la cause de différents problèmes.

Tout d'abord, un salaire aussi bas ne permettrait pas de sortir les personnes de la pauvreté.

De plus, cela n'encouragerait pas les personnes à « aller vers l'emploi ». D'une part, parce que certaines d'entre-elles toucheraient une somme d'argent plus importante (allocations de chômage, revenu d'intégration sociale, etc.) en « restant chez elles » plutôt qu'en allant travailler.

*[...] À l'heure actuelle, si elle a suivi une formation, elle peut continuer à travailler au noir et percevoir son allocation de chômage ce qui à la limite lui permet de survivre. Si demain elle est en CDI dans les TZCLD avec un montant de salaire qui, sur le modèle français, se cale sur le SMIC alors ce ne sera pas bien plus élevé que l'allocation de chômage, mais comme elle sera dans un CDI elle ne pourra plus travailler au noir. Donc sa situation d'endettement, elle va s'améliorer vous pensez ? (Jefar)*

D'autre part, parce que leur engagement professionnel engendra de nouvelles dépenses telles que les déplacements, la garde éventuelle d'enfants, etc. Les dépenses personnelles générées dans le cadre de la participation des personnes aux TZCLD sont des éléments à prendre en considération pour déterminer la rémunération. Tous ces éléments, s'ils ne sont pas pris en compte, n'encouragent pas la participation du public au nouveau dispositif.

Les répondants insistent pour que les futurs salariés puissent bénéficier d'aides financières par exemple des allocations de chômage dans le cas où elles ne travailleraient pas à temps plein.

D'autres éléments interpellent également. Un salaire qui permettrait la sortie de la pauvreté pourrait causer le passage à un seuil supérieur en matière d'imposition, la perte d'aides, de saisies sur salaire pour les personnes endettées, etc.

|   |
|---|
| <p><b>Recommandation :</b> Garantir un salaire décent, supérieur au seuil de pauvreté. Prévoir des compléments de salaire pour les personnes qui travailleraient moins qu'un temps plein. Considérer les limites engendrées par la sortie de la pauvreté.</p> |
|---|

## 7.6. L'implication du Forem

L'implication du Forem dans les TZCLD wallons est très discutée.

Certains lui reprochent son manque d'innovation dû à sa forme institutionnelle.

*« Le Forem peut avoir un rôle de coordination et de mises en relation, mais il faut savoir que le Forem c'est une grosse usine à gaz. Je n'imagine pas le Forem comme pouvant être particulièrement innovant puisque dans ces structures mêmes c'est relativement compliqué. Ne prenons qu'aujourd'hui la réforme du décret accompagnement, le Forem, c'est un organisme public et donc la difficulté c'est qu'il travaille souvent par rapport à ses propres intérêts et par rapport à son contrat de gestion à lui. Et donc la notion de partenariat avec le Forem est extrêmement difficile. [...] ça veut dire que le Forem décide de fonctionner comme ça et puis "vous n'avez qu'à.". Moi, je n'imagine pas la notion de partenariat de cette manière. (Jefar) »*

D'autres, plus nombreux, lui reprochent sa mission de contrôle qui pourrait compromettre la participation des personnes éloignées de l'emploi dans ce projet.

*« Je pense justement que le Forem ne devrait pas y être. Car le Forem a une fonction de contrôle aussi. C'est compliqué, car le Forem pourrait y être avec les conseillers qui ont des... Je trouve que la position du Forem est un peu ambiguë, car elle... Il y a quand même maintenant une notion de contrôle aussi des demandeurs d'emploi. Donc il ne faut pas que le Forem soit là dans une optique de contrôle s'ils s'impliquent dans l'EBE, si ceci, si cela ... [...] Le Forem est trop institutionnel. » (Halle de Han)*

Pour éviter toute sorte de sanctions éventuelles que pourrait accorder le Forem, certaines personnes invitent à adapter la réglementation en matière de chômage.

*« Il faudrait une adaptation de la législation chômage pour garantir vraiment le côté volontaire de l'engagement du demandeur d'emploi dans les TZCLD et qu'il ne puisse pas être sanctionné s'il s'inscrit dans cette démarche de rentrer dedans, qu'il puisse se concentrer uniquement là-dessus et qu'il ne doive pas prouver à côté d'autres recherches d'emploi, etc. Il faudrait vraiment une adaptation de la législation chômage. » (Interfédé)*

Quelques-uns, peut-être un peu plus positifs à l'égard de l'organisme public, pensent que le Forem pourrait assurer un rôle dans la sélection des territoires à condition de collaborer avec d'autres acteurs.

*« Nous n'étions pas opposés à ce que le Forem joue un rôle de sélection des territoires et de contrôle à nouveau vu la subvention, mais il fallait qu'après ça se passe dans un esprit de collaboration et de relations partenariales avec les acteurs de terrain et notamment avec l'ICD et qu'on respecte vraiment l'autonomie associative et que ce ne soit pas finalement le Forem qui décide "OK nous ça nous intéressait d'avoir tel projet alors on développe ça.". Il faut vraiment que ça se fasse dans une concertation avec les acteurs de terrain. » (Interfédé)*

*« C'est vraiment un point important pour nous. Il faut insister sur la relation de confiance qu'il doit avoir entre le Forem et le demandeur d'emploi. En effet, si l'on donne un rôle un peu central au Forem par rapport au dispositif TZCLD par rapport à l'étude de l'ULB, on a vraiment des balises par rapport à ça. C'est bien normal que le Forem joue un rôle dans ce dispositif, mais il faut vraiment que les demandeurs d'emploi soient volontaires et non contraints et que ça ne rentre pas en compte dans leur évaluation par le Forem. » (Interfédé)*

|  |
|--|
| <b>Recommandation</b> : Consulter le Forem pour sa connaissance du territoire. |
|--|

### 7.7. Les conditions d'éligibilité

Un autre point important évoqué concerne les conditions d'éligibilités des territoires wallons. Les différents intervenants, sauf un, insistent pour que les TZCLD soient ouverts à toutes les personnes éloignées de l'emploi sans restriction aucune (pas de durée de privation d'emploi minimale, pas de qualifications maximales (diplôme(s))).

Ce qui signifie accueillir aussi bien les personnes prises en compte dans les statistiques, qui bénéficient ou non d'aides financières (allocation de chômage, RIS, mutuelle), que celles qui ne sont reprises nulle part, car elles ne sont pas connues de la société. Au risque d'exclure une nouvelle fois les personnes concernées. Notons tout de même qu'il ne sera pas facile d'atteindre le public « hors radar ».

*« En termes de prise en compte des publics, on est sur les TZCLD, il est intéressant et essentiel pour moi qu'on ne se limite pas aux personnes qui bénéficient d'allocations sociales. Il y a toute une série de personnes qui sont privées d'emploi de longue durée, mais qui n'ont même pas accès aux allocations sociales. Il est important que ces personnes puissent aussi avoir accès à ce type de réponse. On le vit dans les CISP, on a beaucoup de personnes qui sont privées d'emploi parfois depuis toujours, mais qui n'ont pas nécessairement accès à des allocations sociales. Ce n'est pas parce qu'elles n'y ont pas accès qu'elles doivent être privées de ce type de réponse. Ça pourrait être une double punition et ça impacterait plus spécifiquement les femmes. Les femmes parfois qui ont posé le choix de ne pas aller vers l'emploi, choix réel ou relatif d'être le maillon d'équilibre d'une vie familiale et puis pour toute une série de raisons, parfois des accidents de la vie, elles sont tenues d'aller vers l'emploi. C'est un peu le phénomène de ce qu'on appelle de manière très moche "les femmes rentrantes". Quand elles arrivent sur le marché de l'emploi, elles n'ont droit à rien. Il y a vraiment un intérêt à ce qu'on puisse travailler avec toutes les personnes qui ont cette volonté d'aller, à un moment donné, vers l'emploi. Qu'on puisse prendre en compte toute cette réalité-là. » (Lire & Écrire)*

Une autre personne souhaiterait aborder les conditions d'éligibilité autrement. Pour elle, ça aurait plus de sens d'ouvrir les TZCLD wallons aux personnes « hors radar », considérées comme « non reconnues ».

*« Ce serait plus intéressant d'ouvrir dans l'autre sens, dans le sens où toutes les personnes qui sont hors radars. Des personnes en fait qui sont là, mais pas prises en considération, car pas inscrites, pas reconnues. Et des personnes comme ça, tu en as beaucoup. Il serait donc plus intéressant d'aller chercher ces gens-là qui ont tous autant de compétences, voire même plus, plutôt que de dire qu'on élargit vers le haut en ouvrant à un public plus qualifié. » (Atout-EI)*

Une fois de plus, les répondants insistent sur le caractère volontaire des personnes. Il n'est pas question de les forcer à rejoindre les TZCLD, mais bien de collaborer avec celles qui le souhaitent. Certaines préfèrent vivre dans l'oisiveté.

*« Il ne faut pas s'exciter à mettre au travail des gens qui ne le veulent pas peut-être parce qu'ils ne sont pas prêts. Il y a un travail à faire en amont et donc ça ne sert à rien de forcer les gens, de les mettre au boulot. [...] » (Ressourcerie du Pays de Liège & Electro Sofie)*

*« Peut-être au niveau de l'accès du public. On met l'accent sur le fait qu'il faut, que c'est vraiment important que tout demandeur d'emploi ait accès au dispositif et qu'il n'y ait pas de critères au niveau d'année de chômage (peu importe la durée de privation d'emploi), d'inscriptions en tant que demandeurs d'emploi. Que ce soit ouvert à tous, libre d'accès. [...] Il ne faut pas se limiter aux personnes qui auraient deux ans de chômage. Il y a des personnes qui sont éloignées de l'emploi, mais qui ont eu des petits contrats d'intérim à gauche, à droite.*

*Ce n'est pas pour ça qu'il faudrait les exclure du dispositif et de ces opportunités. Il faut que ce soit un engagement volontaire du demandeur d'emploi, à aucun moment il ne doit se sentir obligé de rentrer dans ce dispositif et que ça parte de ses compétences, de ses aspirations. » (Interfédé)*

Les intervenants émettent une crainte à propos du financement des TZCLD wallons qui, comme abordé plus haut, pourrait encourager la sélection des PPDE les plus qualifiées. On parle ici de « stratégie d'écémage ». Cette stratégie consiste à sélectionner les personnes avec une plus grande valeur ajoutée (meilleure productivité). Ce qui irait totalement à l'encontre du but premier de ce projet.

*« [...] maintenant une fois de plus s'assurer que tu n'as pas un système d'écémage. C'est toujours un peu le problème, c'est qu'alors en fonction des conditions ce sera toujours les plus employables qui vont intégrer ou pas les entreprises. » (Atout-EI)*

*« [...] il faut bien se rappeler que plus tu ouvres à des personnes plus qualifiées plus tu risques de laisser les cas plus difficiles sur le côté. » (Atout-EI)*

Un acteur souligne tout de même la difficulté de travailler avec des personnes qui ne maîtrisent pas la langue française. Il suggère fortement l'apprentissage de celle-ci. De plus, l'apprentissage de la langue constitue un moyen d'intégration.

*« [...] S'ils ne comprennent pas un mot de français, ce ne sera pas possible, car la personne ne comprendra pas les consignes, etc. » (Ressourcerie du Pays de Liège & Electro Sofie)*

*« [...] faire une insertion, une intégration de la langue est vraiment importante et effectivement dans les critères pour rester dans le pays, etc. L'apprentissage des langues ... Il y en a qui y arrivent très bien, c'est une question de volonté. Ça reste important la langue. » (Ressourcerie du Pays de Liège & Electro Sofie)*

|   |
|---|
| <p><b>Recommandation :</b> Ouvrir les TZCLD wallons au public éloigné d'emploi le plus large possible (public « hors radar », demandeurs d'emploi), sans condition aucune. Éviter la situation d'écémage. Veiller au caractère volontaire des personnes. Encourager l'apprentissage de la langue française.</p> |
|---|

## 7.8. L'identification et la sélection des territoires

À propos de l'identification des futurs territoires, plusieurs suggèrent de se baser sur des données socioéconomiques d'une part et sur le caractère volontaire des acteurs locaux, d'autre part.

*« [...] c'était très important de se baser sur les données socioéconomiques du territoire pour les choisir, mais ils vont aussi surtout se baser sur des dossiers de candidatures, des quartiers ou des territoires. Il n'y aura pas que l'aspect socioéconomique. » (Province du Luxembourg & IBEFE Luxembourg)*

Certains préconisent de commencer l'expérimentation wallonne par les « noyaux durs du chômage ». Autrement dit, les territoires avec la plus grande concentration de personnes éloignées de l'emploi.

Évidemment, si une zone est fortement touchée en matière de chômage, mais que peu d'acteurs souhaitent s'investir dans un projet TZCLD, ça n'aura pas de sens de le sélectionner.

*« Je pense que les TZCLD doivent définir un nombre de critères comme le nombre d'habitants, le taux de chômage, etc. Mais je pense que le critère fondamental pour définir un territoire c'est vraiment l'implication des acteurs de base, de terrain. » (Interfédé)*

*« Je sais que notamment c'est Paul Timmermans<sup>20</sup> qui était à la réunion qui leur a dit que c'était très important de se baser sur les données socioéconomiques du territoire pour les choisir, mais ils vont aussi surtout se baser sur des dossiers de candidatures, des quartiers ou des territoires. Il n'y aura pas que l'aspect socioéconomique. » (Province du Luxembourg & IBEFE Luxembourg)*

**Recommandation :** Se baser sur des données socioéconomiques et sur l'implication des acteurs locaux pour déterminer les territoires.

## 7.9. L'accessibilité

La mobilité pour les intervenants, situés en zones rurales surtout, constitue un réel frein à l'emploi. Il faut réfléchir à des solutions pour les personnes qui rejoindraient les TZCLD.

Il existe d'autres freins comme la garde des enfants, le manque de moyen financier pour payer leurs déplacements, etc. autant d'éléments à étudier et à aménager pour permettre à toute personne volontaire de rejoindre les TZCLD.

*« Il faut aussi s'attaquer aux freins qui existent, que ce soit à l'emploi, à la formation de manière générale. Que ce soit au niveau de la mobilité, de la garde d'enfants, etc. Il y a peut-être des gens qui veulent s'inscrire dans un parcours de formation, s'impliquer dans les TZCLD, mais il n'y a pas de système prévu pour une garde gratuite de leur enfant. Pareil au niveau de la mobilité, on le voit bien au niveau des CISP. Ce sont des freins énormes et le maintien en formation des stagiaires tout simplement parce qu'ils n'ont pas les moyens de payer leur déplacement. Ça pourrait être le cas pour les TZCLD. » (Interfédé)*

**Recommandation :** Tenir compte des différents freins à l'emploi que rencontrent les personnes et trouver des solutions afin de favoriser leur participation aux TZCLD.

---

<sup>20</sup> Paul Timmermans est le Président de la Chambre Emploi Formation Hainaut Sud et Vice-président de l'Instance Bassin EFE Hainaut Sud.

### 7.10. L'évaluation de l'impact social

Une intervenante a mentionné l'intérêt d'évaluer globalement le futur dispositif wallon et ainsi, mesurer l'impact social (dynamisme des territoires, bien-être du public ayant trouvé de l'emploi, etc.) que pourront générer les TZCLD wallons.

*« Un point qui me paraît important aussi c'est qu'on soit lancé dans les dispositifs pilotes et qu'ils puissent être évalués aussi. C'est important. Qu'on soit dans une analyse plus large, pas simplement avec des indicateurs comme création d'emplois et ce genre de choses, mais qu'on aille sur une analyse plus globale. » (ConcertES)*

**Recommandation :** Évaluer régulièrement et globalement le futur dispositif avec une attention particulière à l'impact social.

### 7.11. Le respect des prescrits français

Plusieurs sont les personnes qui demandent à ce que les TZCLD wallons respectent les prescrits français avec tous les principes et valeurs que cela comporte. Pour eux, si ça fonctionne en France alors il faut agir de la même façon, ici en Wallonie pour obtenir des résultats. Il n'est donc pas envisageable de constituer des TZCLD sans proposer de CDI, etc.

**Recommandation :** Respecter les principes fondamentaux des TZCLD en les ajustant pour qu'ils correspondent à la configuration belge.

**Remarque :** Il me semble important de mentionner le fait qu'une des personnes interviewées n'est pas favorable aux TZCLD, elle se demande ce qu'ils vont fondamentalement apporter de différent face aux aides et dispositifs déjà existants.

*« Je pense que dans l'expérience française c'est déjà un peu le cas. Il y a un encadrement de l'activité qui est quand même plus important que dans une activité d'économie classique, mais c'est de nouveau un petit peu le serpent qui se mord la queue. Ça veut dire qu'à un moment donné, à l'analyse de ce que j'ai lu sur les TZCLD en France, c'est que l'activité sans le soutien étatique ne peut pas devenir pérenne. Parce qu'elle demande ce genre d'encadrement beaucoup plus important. Est-ce qu'on est vraiment dans quelque chose d'innovant, de nouveau, qui va nous permettre de sortir de ce schéma assez classique ? Ou effectivement on va former la personne, on va régler une série de problèmes, elle va retrouver de l'emploi pendant six mois et puis la problématique n'ayant pas été réglée, elle retombe dans le chômage et va resuivre une formation dans un secteur différent ? Je ne vois pas en quoi les TZCLD va régler ce type de problèmes. » (Jefar)*

# Chapitre 5 : Cas pratique

---

## **1. Cas particulier du « Jardin Miroir » d’Intradel**

Située à Herstal, Intradel est l’intercommunale de traitement des déchets de la Province de Liège. Elle propose un service de gestion de déchets ménagers et assimilés (collecte et traitement) pour 72 communes. Intradel dispose d’un pôle « recyclage et valorisation » dont font partie Uvélia ainsi que l’unité de biométhanisation et d’un pôle « ressources » avec le Biocentre, la Ressourcerie du Pays de Liège, Electro SOFIE ainsi que le Jardin Ressources. Intradel est dotée, entre autres, d’un département « zéro déchet ». Ce département éducatif se destine à la prévention des déchets et au développement de projets innovants inscrits dans l’économie circulaire. Solidarité, respect de l’environnement, amélioration continue, bonne gestion économique, service public sont les valeurs défendues par Intradel.

### **1.1. Le projet « Jardin Miroir »**

#### **1.1.1. La définition**

Le projet d’Intradel « Jardin Miroir » vise à encourager les citoyens à participer à un modèle de société durable et responsable. Dans ce but, il propose des activités qui s’inscrivent dans la transition écologique et qui se basent sur la résilience.

#### **1.1.2. Les inspirations**

En cours d’élaboration, le « Jardin Miroir », s’appuie d’une part sur des initiatives déjà en cours au Jardin Ressources d’Intradel situé à Grâce-Hollogne et au Musée de l’Éphémère, initiative de l’asbl Natagora, situé à l’arrière de l’Hôtel de la Ville de Herstal. Et d’autre part, il s’inspire du modèle global des TZCLD.

Le Jardin Ressources s’inscrit dans l’économie circulaire. Il s’agit « *d’un outil pédagogique créé pour sensibiliser les citoyens à une gestion plus écologique du jardin et des espaces verts en général. Il est tout à la fois un lieu de formation et d’éducation à l’environnement, à la biodiversité, à la prévention des déchets, aux bonnes pratiques du compostage et à la production maraîchère selon les principes de la permaculture* » (Intradel, s.d.).

Le Musée de l’Éphémère quant à lui est « *un lieu inventif dédié à la préservation de la nature, à la conservation des plantes sauvages et indigènes, à la détente, à l’art participatif, aux*

*démarches écoresponsables, à la découverte, à l'apprentissage, aux formations et à la collaboration avec des publics de tous les âges » (Le Musée de l'éphémère, s. d.).*

### **1.1.3. La situation géographique**

Le « Jardin Miroir » se développera sur l'ancien site industriel des ACEC<sup>21</sup>, situé au cœur de la Ville de Herstal.

En phase de réhabilitation, ce site de 27 hectares est désaffecté depuis plus de trente ans. La Ville de Herstal est entrée dans un processus de reconversion. Un master plan global a permis d'identifier le potentiel, les pôles et l'attractivité de la ville. « Greenlife », passer de la « ville industrielle » à la « ville verte » est le thème principal du master plan de l'urbaniste et architecte Paola Viganò en 2018.

Changer la connotation « industrielle » du site des ACEC permettra d'innover au travers d'une mixité de fonctions : de l'habitat, du tertiaire, du loisir, de la culture et de la création de liens sociaux. Cette transformation sociale et économique s'accompagnera par de l'agriculture urbaine. De par le biais d'un bail emphytéotique, la SPI a mis à disposition d'Intradel un terrain de 2,5 hectares<sup>22</sup> pour y mener son projet. Le site des ACEC sera davantage détaillé dans la suite de ce travail.

### **1.1.4. Les activités du « Jardin Miroir »**

Les futures activités du « Jardin Miroir » s'inscrivent dans la **transition écologique** et seront principalement liées à :

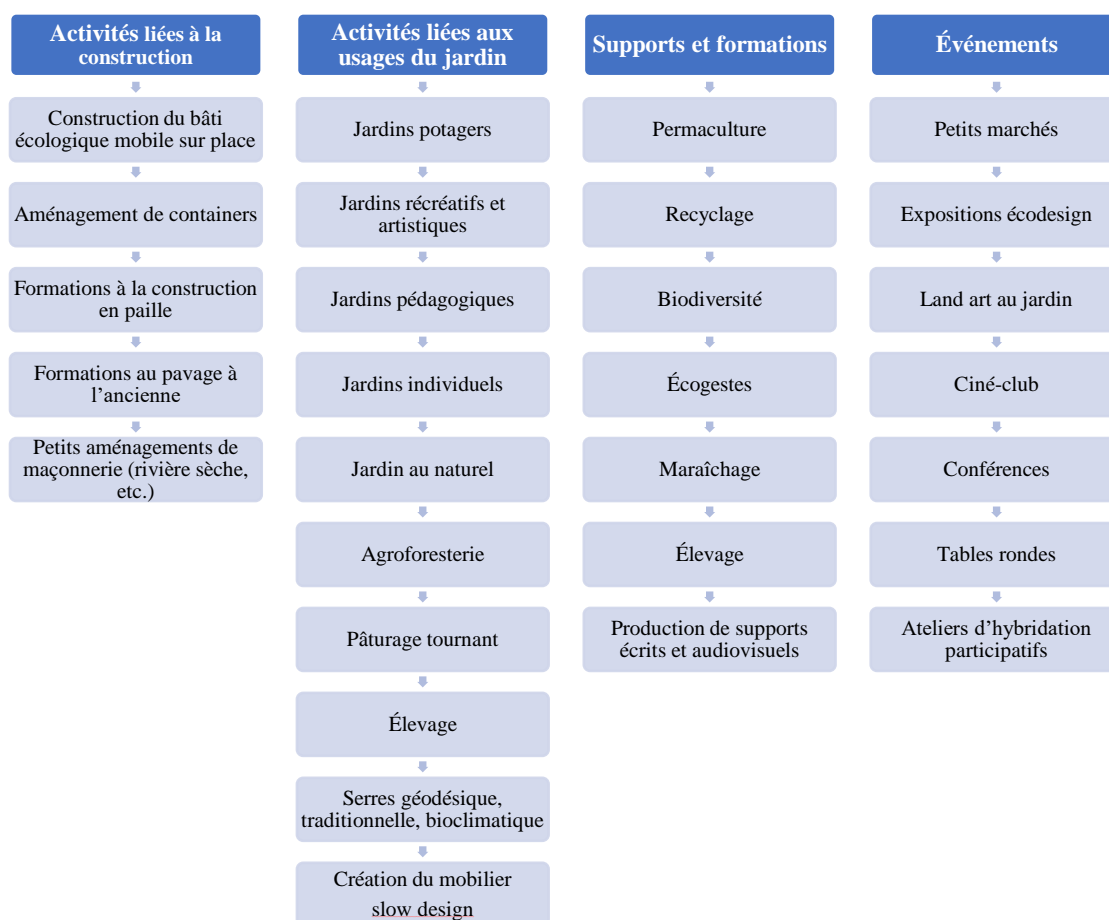
- la construction ;
- aux usages du jardin ;
- aux événements ;
- aux supports et formations.

---

<sup>21</sup> Historiquement, les Ateliers de Construction Electrique de Charleroi (ACEC) étaient des ateliers dans lesquels des travailleurs confectionnaient différentes pièces électriques telles que des moteurs pour les industries métallurgiques et les charbonnages, des dynamos, des transformateurs à haute tension, etc.

<sup>22</sup> Plans en annexe.

Voici quelques idées d'activités identifiées :



Il s'agira également de :

- la création d'une matériauthèque<sup>23</sup> ;
- l'accompagnement de démarches qui tendent vers le « zéro déchet ».

#### **1.1.5. Le rôle d'Intradel et de ses partenaires au sein du « Jardin Miroir »**

Dans le projet « Jardin Miroir », Intradel occupera le rôle de bonne gouvernance. Elle s'assurera de rencontrer les besoins et attentes du public cible<sup>24</sup> et des partenaires.

Intradel collabore sur ce projet avec des partenaires issus de secteurs différents :

- les organismes d'insertion : Cynorhodon, Atelier 4040, Régie de quartier de Herstal ;
- le secteur éducatif, culturel et académique : l'Université de Liège, Service d'agriculture de la Province de Liège, Natagora, la Ceinture Alimentaire Liégeoise, la Compagnie de théâtre Arsenic, l'asbl Façons de Voir, l'asbl D'Une Certaine Gaieté ;

<sup>23</sup> Réemploi de matériaux de construction et de bricolage en bon état.

<sup>24</sup> Le public cible du « Jardin Miroir » est abordé ultérieurement.

- la Ville de Herstal.

L'asbl Cynorhodon est un partenaire privilégié.

Cynorhodon est un centre d'insertion socioprofessionnelle. Il forme des stagiaires adultes dans les domaines du maraîchage et de l'agriculture biologiques et la gestion écologique d'espaces verts. Sa collaboration avec le « Jardin Miroir » dépasse le cadre de la mission du centre d'insertion. Cette collaboration assure aux stagiaires du CISP un emploi dans la continuité de leur formation via un contrat de travail et leur permet de participer à d'autres activités non saisonnières proposées par le « Jardin Miroir ».

## **1.2. Le « Jardin Miroir » et les Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée**

L'élaboration du « Jardin Miroir » s'inspire du dispositif TZCLD.

Son partenaire privilégié, le Cynorhodon, a soumis un projet pilote en économie sociale<sup>25</sup>. Celui-ci vise à mettre en place une entreprise sociale qui favorise l'emploi des personnes fragilisées dans le secteur de la transition écologique. Les intentions sont d'offrir un emploi de qualité ainsi qu'un contrat de travail stable (CDI) à ces personnes. Intradel s'est associée comme partenaire direct de l'entreprise sociale. Ils répondront ensemble à l'appel à projets « TZCLD » de la Région wallonne lorsque celui-ci sera officiel.

Le « Jardin Miroir » et l'entreprise sociale sont deux projets distincts, mais complémentaires. L'un propose des activités et l'autre, l'emploi. Ils sont en adéquation dans leurs valeurs et poursuivent le même objectif. Ils s'engagent tous les deux dans la mise en avant d'un public fragilisé et dans la transition écologique.

### **1.2.1. Le public cible du « Jardin Miroir »**

À travers le « Jardin Miroir », Intradel réaffirme ses valeurs d'entreprise. En s'investissant dans ce projet, Intradel souhaite lutter contre la précarité sociale que rencontrent certaines personnes en leur proposant des emplois qualitatifs et durables. L'objectif est, d'une part, que ces personnes retrouvent une dignité, un mieux-être ainsi qu'un épanouissement personnel. Et d'autre part, qu'elles puissent bénéficier d'un accompagnement psychosocial, d'un encadrement et de formations.

---

<sup>25</sup> En juillet 2021.

Le public cible, les personnes éloignées de l'emploi, est un public à proximité de Herstal ou situé dans la région de la Basse-Meuse<sup>26</sup> et/ou formés par des CISP dans le cadre des métiers verts.

### **1.2.2. L'encadrement technique et les formations**

Afin de permettre l'amélioration continue, un encadrement technique et des formations sont prévus. Celles-ci concernent :

- le maraîchage biologique ;
- la gestion différenciée ;
- l'entretien des espaces verts ;
- les activités de réemploi ;
- etc.

### **1.2.3. L'accompagnement psychosocial**

Les personnes pourront bénéficier d'un accompagnement psychosocial dans le but d'améliorer leurs conditions de vie en essayant de résoudre les difficultés personnelles auxquelles elles font face.

### **1.2.4. Les opportunités du développement du « Jardin Miroir » sur le site des ACEC**

#### **1.2.4.1. Le public cible et la croissance démographique**

Au premier janvier 2021, la Ville de Herstal comptait une population de 40.157 personnes avec une densité de 1716,9 habitants/km<sup>2</sup>. L'IWEPS<sup>27</sup>, dans ses perspectives démographiques, met en évidence la croissance de la population qui pourrait atteindre, d'ici 2035, 45.081 habitants ainsi que 18.407 ménages.

Cette croissance démographique est une réelle opportunité sur le plan d'activités à développer sur le territoire dans le but d'assouvir les nouveaux besoins émergents.

La Ville de Herstal compte une population de 25.228 personnes en âge de travailler dont 2787 sont inoccupés et 8882 sont inactifs<sup>28</sup>. Donc, le public cible du projet « jardin miroir » est important.

---

<sup>26</sup> Le territoire de la Basse-Meuse regroupe les communes de Bassenge, Blegny, Dalhem, Herstal, Juprelle, Oupeye et Visé.

<sup>27</sup> Institut wallon de l'Évaluation, de la Prospective et de la Statistique.

<sup>28</sup> Sur base des chiffres de la moyenne annuelle de 2018.

En 2021, la région de la Basse-Meuse compte 4655 chômeurs complets indemnisés demandeurs d'emploi ainsi que 2629 bénéficiaires du revenu d'intégration sociale.

#### **1.2.4.2. Le site des ACEC**

Les premières activités du « Jardin Miroir » seront développées sur les 2,5 hectares du site des ACEC. L'entièreté du site est en phase de réhabilitation. Le « Jardin Miroir » pourra ainsi bénéficier de facteurs extérieurs positifs issus de la reconversion :

- La revalorisation du site des ACEC est portée par une mixité d'acteurs (SPI, la Régie Communale Autonome Immobilière de Herstal, Urbeo). Le « Jardin Miroir » entre donc dans une dynamique collective.
- L'innovation prévue sur le site participe à la nouvelle image de Herstal. Le « Jardin Miroir » collabore au changement.
- Le site des ACEC devient une nouvelle partie de la ville de Herstal où la création d'espaces publics qualitatifs entretiendra des liens avec différents quartiers de Herstal. Le « Jardin Miroir » sera connecté à la Ville.
- Le terrain utilisé par Intradel est vierge d'installations, hormis la présence de pollution. Le « Jardin Miroir » part d'une page blanche.

#### **1.2.4.3. La mobilité**

Au niveau de la mobilité, le terrain est à lui-même situé sur la N671C et à proximité des grands axes routiers comme les autoroutes E25, E40 et E313. Le site est desservi en transport en commun. Un arrêt de bus s'arrête juste devant et la gare des trains se situe à environ 3 kilomètres. Grâce à une extension du tracé du futur tram liégeois, la Ville de Herstal sera également desservie par celui-ci. Le RAVel est également à proximité du site. Une « Low Line » destinée à la mobilité douce traversera le site des ACEC. Ceci constitue un grand atout pour les personnes en insertion socioprofessionnelle, car elles rencontrent régulièrement des problèmes de mobilité.

De manière générale, la Ville de Herstal présente une « bonne connexion multimodale vers les localités voisines ». (*Fresing et al. - Master Plan du cœur de Herstal*, 2019, s. d.).

#### **1.2.4.4. La localisation**

Le site des ACEC est à 300 mètres du siège social d'Intradel, à moins de 2 kilomètres du centre de Herstal, à proximité d'écoles et du parc d'activités économiques des Hauts-Sarts (>450 entreprises, +/- 11.000 travailleurs).

#### **1.2.4.5. Les nouveaux services**

Fort de l'expérience acquise au niveau de la gestion d'espaces verts, le « Jardin Miroir » pourra, tout en mettant son projet en œuvre, participer activement au projet de la Ville tout en s'inspirant des TZCLD.

La cohabitation d'entreprises, de services, de jardins, de loisirs, d'habitats engendrera de nouveaux besoins, donc de nouveaux services. L'implantation du « Jardin Miroir » aux ACEC permettra de participer à un nouveau projet économique. Tout est à construire. La mixité va permettre une intégration plus aisée et répondra à des besoins non couverts. Il s'agit d'une expérimentation sociale à « ciel ouvert » qui pourrait être reproduite sur d'autres sites et qui se veut vraiment être un exemple de société durable et inclusive.

#### **1.2.4.6. La dynamique territoriale**

Implantée depuis de nombreuses années à Herstal, Intradel a pu nouer des relations avec divers acteurs territoriaux. Ce qui lui permet d'identifier les besoins locaux non couverts et les personnes-ressources du territoire.

## Chapitre 6 : Conclusion

---

De multiples facteurs causent l'éloignement de l'emploi de certaines personnes et bien qu'il existe différents dispositifs d'insertion socioprofessionnelle, ceux-ci ne correspondent pas à tous les profils et ils n'ont d'ailleurs pas la capacité de tous les accueillir. Toujours plus exigeant et en recherche de rentabilité, le marché classique de l'emploi exclut les personnes les moins qualifiées et les moins productives. Force est de constater que peu de perspectives à long terme s'offrent au public fragilisé qui trouve difficilement une place dans la société.

Développée depuis 2016 en France, l'expérimentation des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) démontre que tout n'avait pas encore été essayé contre le chômage de longue durée. Ce nouveau dispositif participe au changement de paradigme en proposant un nouveau modèle de société, un nouveau modèle d'économie en s'inspirant notamment des échecs des politiques d'accès à l'emploi et de lutte contre le chômage.

La transposition des TZCLD en Wallonie devra tenir compte du contexte législatif belge et subira par conséquent quelques changements, même si on lui souhaite de respecter le plus fidèlement possible les principes fondamentaux français. Ces dernières années d'expérimentation en France ont permis d'identifier des lacunes et d'en tirer des enseignements qui permettront ainsi de déposer des fondements indispensables à la transposition des TZCLD en Wallonie.

À la question de recherche « dans quelle mesure le dispositif des TZCLD est-il transposable en Wallonie, à travers le projet du « Jardin Miroir » d'Intradel ? », il n'existe pas de réponse précise, mais des recommandations. Celles-ci sont à prendre en compte tant pour le développement du projet « Jardin Miroir » que pour toute initiative qui souhaiterait s'inspirer du modèle français.

Au sein d'un territoire circonscrit et facilement accessible, la cohabitation entre des personnes éloignées de l'emploi et des personnes actives dans un emploi constitue un élément de viabilité du dispositif.

La collaboration entre les TZCLD et les dispositifs d'insertion socioprofessionnelle existants permet l'articulation et la complémentarité de l'offre de services. Cette coopération évite toute concurrence et permet aussi de poursuivre l'accompagnement psychosocial, la formation et l'encadrement du public fragilisé tel que le proposent notamment les CISP.

La création de partenariats entre les acteurs locaux, tous confondus, favorise la connaissance approfondie du territoire, de sa population. Les besoins non couverts et les opportunités d'activités à développer sont alors plus évidents à identifier.

Les TZCLD doivent proposer un emploi de qualité à haut impact social, accompagné d'un contrat de travail stable (CDI) et d'une rémunération décente des travailleurs. Les TZCLD doivent également s'encadrer de formateurs de qualité.

D'autres éléments, abordés lors des entretiens, dépendent du futur cadre légal wallon ainsi que des accords entre le Fédéral et les régions. Il s'agit notamment de la pérennité du projet, de son financement et du risque d'écroulement qu'il pourrait engendrer dans la sélection du public, du montant de la rémunération des futurs travailleurs, de l'importance du contrat à durée indéterminée, des conditions d'éligibilité et de la sélection des territoires wallons.

Le « Jardin Miroir » se veut être un modèle innovant et inspirant. Il s'établit dans un environnement propice au développement d'un TZCLD. Les différentes activités déjà identifiées s'inscrivent dans la transition écologique. Elles sont le lien entre la cohésion sociale et l'épanouissement culturel du territoire. La mise en œuvre de celles-ci permettra de se diriger vers une société plus durable et inclusive.

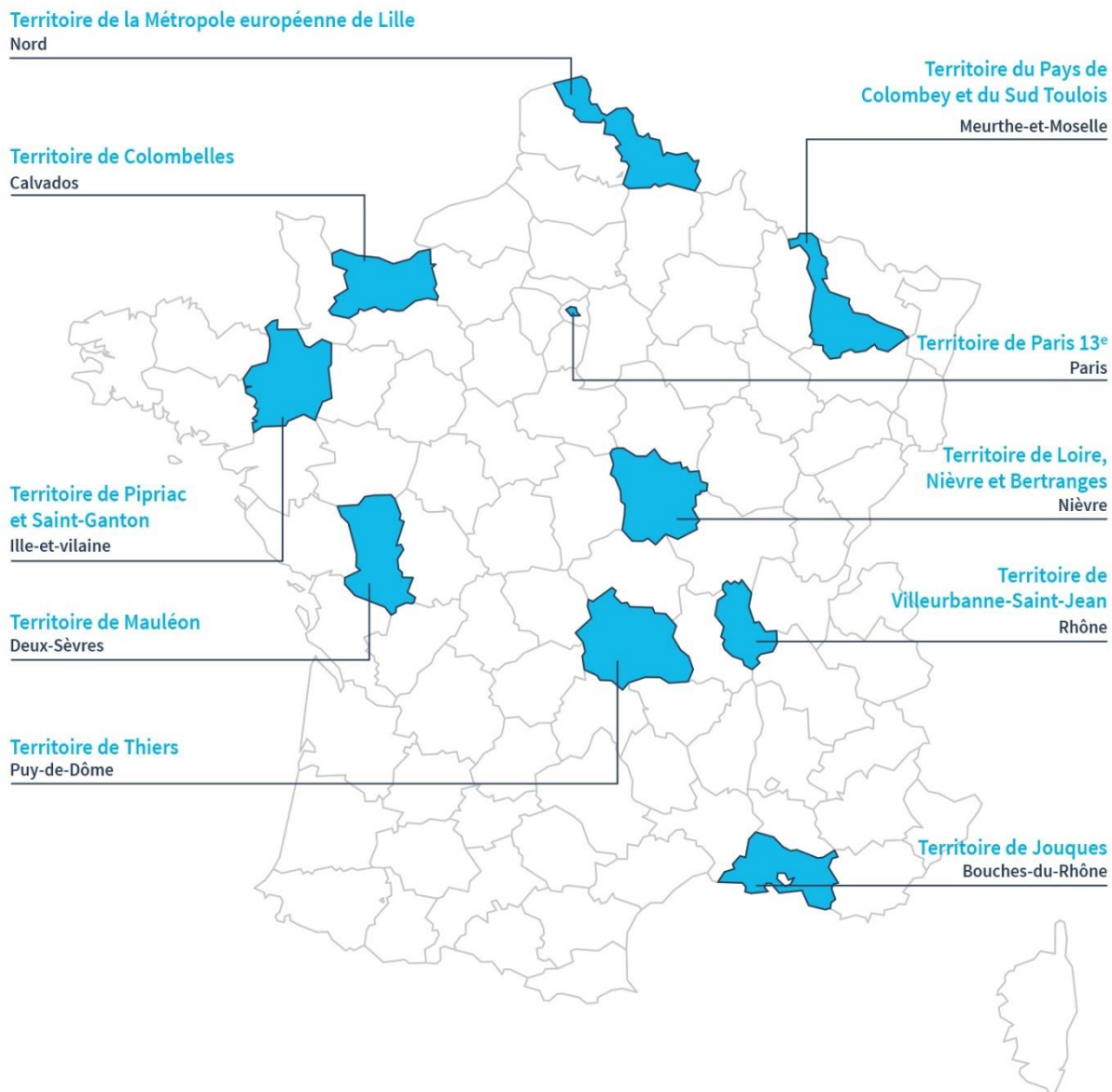
Les différentes rencontres avec les acteurs de terrain ont permis de se rendre compte qu'ils n'ont pas attendu l'existence d'un cadre législatif pour se regrouper, échanger, et construire leurs territoires tant sur le plan humain, social et économique.

Même si les territoires n'atteignent pas le « zéro chômeur », l'expérimentation du dispositif aura permis d'apporter un changement de paradigme économique, de fédérer des acteurs, de provoquer la créativité et de faire évoluer les mentalités.

# Annexes

## 1. Cartographie des territoires français habilités par l'expérimentation TZCLD

Les dix premiers territoires français habilités (TZCLD, 2020d)



## 2. Liste des personnes interviewées lors des entretiens semi-directifs

| Structures  | Contacts  |
|---|---|
| L'asbl Cynorhodon (CISP)  | <b>Michel Bronlet</b> , Directeur   |
| L'asbl Jefar (CISP)   | <b>Frédéric Andrien</b> , Directeur de Jefar et Président de l'Interfédé                        |
| La Ceinture Alimentaire Liégeoise   | <b>Christian Jonet</b> , Coordinateur   |
| La Ressourcerie du Pays de Liège et d'électro Sofie (entreprise d'économie sociale),  | <b>Michel Simon</b> , Directeur   |
| La Halle de Han (CISP),   | <b>Isabelle Houtart</b> , Directrice  |
| L'Interfédé (Fédération des CISP),  | <b>Louise Nikolic</b> , Coordinatrice réseau CISP & <b>Ines Wilmet</b> , Responsable de projets |
| Atout-EI (Fédération Wallonne des Entreprises d'Insertion et des Idess),  | <b>Aurélié Duprés</b> , Conseillère   |
| CESIP (Coordination des acteurs d'insertion socio professionnelle et de l'économie sociale dans la région de la Haute Meuse), | <b>Sandrine Andrieux</b> , Coordinatrice  |
| Province du Luxembourg  | <b>Martine Leroy</b> , Coordinatrice  |
| L'Instance Bassin Luxembourg (IBEFE),   | <b>Bénédicte Lemaire</b> , Chargée de mission   |
| ConcertES (Plateforme de concertation des organisations représentatives de l'économie sociale en Belgique francophone)        | <b>Bénédicte Sohet</b> , Secrétaire générale  |
| Lire et Écrire Luxembourg (CISP)  | <b>Rita Stilmant</b> , Directrice   |

### 3. Guide d'entretien

#### 1. INTRODUCTION

- Pouvez-vous vous présenter ?
  - Pour quelle entreprise travaillez-vous ?
  - Quelle fonction/ quel rôle occupez-vous ?
- Comment avez-vous eu connaissance des TZCLD ?
- Qu'est-ce qui, dans les TZCLD, retient votre attention ? Quelle opportunité(s) voyez-vous dans les TZCLD ?
- Par rapport à votre connaissance de terrain, quelles sont les différences entre le fonctionnement des TZCLD et votre entreprise ?

#### 2. FORCES, AVANTAGES DES TZCLD

- Selon vous, quels sont les apports positifs des TZCLD ?
  - Au niveau humain ?
  - Au niveau de la formation ?
  - Au niveau de l'activité ?

#### 3. FREINS, LIMITES DES TZCLD

- Selon vous, quels sont les freins, limites des TZCLD tels qu'ils sont connus aujourd'hui en France ?
  - Qu'est-ce qui ne fonctionne pas dans les TZCLD ?
  - Qu'est-ce qui manque ?
  - À quelles limites sont-ils confrontés ?
- Selon vous, comment transformer ces freins en forces, en opportunités ?

#### 4. TRANSPOSITION DES TZCLD EN WALLONIE

- Comment imaginez-vous l'importation des TZCLD en Wallonie ?
- Selon vous, quels sont les freins, limites à l'importation du modèle TZCLD en Wallonie ?
- En France ils ont défini la notion de « territoire », comment l'imaginez-vous en Wallonie ?

#### **5. DISPOSITIFS BELGES À L'EMPLOI**

- Les TZCLD est une nouvelle façon de voir le marché différemment, comment le développer en Wallonie ?
- Il y a-t-il un manquement par rapport à la formation ?
- Est-ce que vous considérez les TZCLD comme une aide à l'emploi ?

#### **6. PERSONNES PRIVÉES DURABLEMENT D'EMPLOI – PPDE**

- Quels seraient les avantages des TZCLD qui encourageraient les PPDE à participer au dispositif ?
- Comment garantir la formation des PPDE ?

#### **7. ACTEURS IDENTIFIÉS**

- Quels sont les acteurs indispensables pour que les TZCLD fonctionnent en Wallonie ?
  - Quelles sont leurs compétences ? leurs fonctions ?
- Que pensez-vous des EBE et de leur rôle/missions ?
  - Est-ce qu'un acteur belge/wallon remplit-il déjà ce rôle ?
  - Quelle pourrait être la structure équivalente à l'EBE en Wallonie ?
- La Wallonie, dans sa déclaration politique régionale, parle des dispositifs d'économie sociale et cite notamment les CISP, couveuses d'entreprises, etc. Comment imaginez-vous une collaboration entre les TZCLD et ces dispositifs ?

## 4. Compte rendu de « la visite de la Fabrique de l'emploi »



### Visite de la Fabrique de l'emploi, une « entreprise à but d'emploi » Loos et Tourcoing 3 octobre 2019

De : ALEAP

A : Comité d'accompagnement – Cynoventure

Date : 07/10/2019

---

#### 1. Visite des implantations de Loos

##### *i. Epicerie solidaire*

Le magasin permet aux habitants de Loos, sous certaines conditions, d'acheter des produits entre 10 à 30 % de leur valeur marchande. Les produits sont reçus de partenaires de la grande distribution.

Le magasin emploie plusieurs personnes sous CDI.

##### *ii. Maraichage*

La ville de Loos a mis à disposition, pour une durée définie, un terrain qui était en jachère. Il est maintenant cultivé et entretenu par 7 travailleurs, tous sous CDI. Une vente directe y est organisée tous les jours. Il n'y a pas de formateur avec les travailleurs, ils apprennent sur le tas. Certains n'ont jamais travaillé dans ce secteur, d'autres ont déjà une petite expérience. Des échanges de connaissances existent avec des maraîchers installés dans des communes voisines. Certains travailleurs ont également indiqué prendre des informations sur internet.

##### *iii. Ressourcerie*

Les travailleurs y réparent du petit électroménager et récupèrent, rénovent, transforment des objets en bois. Par exemple, la ressourcerie va construire les chalets en bois pour le marché de Noël de la commune.

Ils reçoivent beaucoup de dons qu'ils revendent.

Comme pour les autres services de la Fabrique, les travailleurs apprennent sur le tas même si un des travailleurs a indiqué avoir suivi quelques petites formations pour les normes de sécurité.

##### *iv. Bureaux administratifs*

Aucun travailleur n'a de formation spécifique en rapport avec le poste qu'il occupe dans les bureaux. Chacun apprend par lui-même.

Le pôle communication est composé de 3 travailleurs autodidactes : une pour la communication interne, une pour les réseaux sociaux et une pour le site internet.

Divers événements sont organisés dans le quartier par ce bureau : barbecue, fête de la musique, etc.

## 2. Visite des implantations de Tourcoing

Dans les mêmes locaux se trouvent un magasin solidaire, un atelier de confection et des bureaux (comptabilité, administratif, etc).

Le magasin solidaire propose des vêtements de seconde main et des invendus (partenariats avec des magasins de la grande distribution), des jeux, produits de bien-être, etc.

L'atelier de confection a développé un partenariat d'un an avec un nouvel entrepreneur local pour confectionner des petits paniers. Dans un an, l'objectif est que la Fabrique de l'emploi ne lui fournisse plus rien et qu'il ait rejoint le marché traditionnel... Pourquoi pas imaginer que l'entrepreneur embauche ensuite des couturières de la Fabrique. L'atelier vend également des produits ménagers économiques et écologiques.

## 3. Réunion de clôture

*Rencontre avec le directeur de la Fabrique de l'Emploi, Ghislain De Muynck, le Président du Comité Métropolitain Territoires Zéro Chômeurs et élu de la métropole lilloise, Marc Godefroy et Eric Vanhuyse, directeur de Compétences et Emploi de l'équipe projet TZC.*

Le projet « territoires zéro chômage de longue durée » a pu voir le jour notamment par le soutien d'élus locaux et nationaux, des fonds, l'élaboration d'une nouvelle législation et l'adaptation de certaines autres.

Trois constats : tout le monde est employable, le travail ne manque pas mais les emplois pour répondre aux besoins de la société n'existent pas et des moyens financiers existent.

L'objectif de cette expérimentation est de proposer un emploi à durée indéterminée, à temps choisi et sans surcoût pour la collectivité, en développant et finançant des activités utiles et non concurrentes aux emplois existants pour répondre à des besoins divers sur un territoire donné.

Au niveau européen, il semble qu'aucune législation n'existe actuellement pour qu'un projet de ce genre soit mis en place. De plus, il faudrait d'abord des soutiens politiques, modifier des législations nationales et trouver des fonds.

Les entreprises à but d'emploi (ebe)<sup>1</sup>, créées en France, sont situées dans l'économie sociale et solidaire (cf. *législation française*) et n'ont pas vocation à être un modèle économique propre ni un marché parallèle. Ces entreprises ne sont pas non plus en concurrence avec l'économie publique.

Les EBE ne visent pas à créer de nouveaux métiers mais plutôt à installer ou réinstaller des services non accessibles/disponibles sur les territoires concernés. Les postes de travail sont créés en fonction des personnes et non en fonction d'une demande extérieure issue du marché. Les personnes qui peuvent entrer dans le projet sont en situation de chômage de longue durée et vivent dans les quartiers aux alentours de la Fabrique. Cette Fabrique est une asbl pour l'instant mais elle réfléchit à passer peut-être en société coopérative d'intérêt collectif.

Une seule enveloppe a été créée au niveau national pour l'expérimentation et est répartie entre les 10 territoires du projet. A ce jour, 2000 emplois sont finançables mais seulement 800 CDI ont été signés.

---

<sup>1</sup> Structure sous forme d'association qui embauche les personnes sous CDI.

L'enveloppe n'est donc pas utilisée complètement. Concrètement, tous les mois les responsables d'EBE déclarent le nombre d'ETP au niveau national afin de recevoir l'argent nécessaire pour payer les salaires des employés.

Actuellement, le coût d'un ETP s'élève à +/- 25.000 euros (18.000 euros pour le salaire et plus de 5.000 euros pour tous les frais annexes (électricité, eau, salaires de la direction)).

Comme tous les travailleurs français, ils paient des cotisations, des taxes de transport, consomment, ... Ils n'ont pas d'exonération d'impôt (sauf pour les très bas salaires). De plus, l'asbl paie les cotisations patronales sur les salaires. Ce système ramène de l'argent à l'Etat français.

A la Fabrique de l'Emploi, 116 personnes ont actuellement un CDI. En deux ans et demi, il n'y a eu que 20 départs. Le type de contrat proposé est toujours un CDI, modulable en fonction des possibilités des personnes. Par exemple, les familles monoparentales peuvent avoir des horaires plus légers l'après-midi afin de pouvoir récupérer les enfants à l'école. Un CDI offre plus d'opportunités aux personnes. L'objectif est aussi que les entreprises « classiques » se remettent en question car peu offrent de CDI et peu sont flexibles. La vision est qu'en ayant un travail, les personnes pourront petit à petit régler leurs problèmes et non l'inverse, comme cela se fait généralement en France selon eux.

Tout le travail de l'asbl est réalisé par les bénéficiaires, y compris la comptabilité, la communication, etc. Aucun moyen n'a été prévu dans l'expérimentation pour de l'action sociale ou encore pour l'engagement de professionnels.

La Fabrique rencontre quelques freins à son développement notamment car les travailleurs n'ont pas forcément appris à travailler sur des projets selon le directeur. C'est pourquoi la mise en place de nouveaux projets peut prendre plus de temps.

Quelles formations proposées aux travailleurs ? Ils ont sans cesse des contacts avec des partenaires extérieurs (fournisseurs, clients, etc.). Il n'y a pas de « stages » prévus pour eux dans d'autres entreprises.

Quels sont les résultats de l'expérimentation à ce jour ? Une université est chargée de réaliser une étude quantitative et qualitative pour comprendre ce que l'expérimentation a changé ou non sur les territoires mais il est trop tôt pour avoir des données nationales. Les 5 années prévues pour le projet seront au moins nécessaires pour avoir des résultats probants.

Au niveau de la Fabrique, le directeur sent la fierté des travailleurs .... Mais il est difficile d'évaluer l'impact social de cette expérimentation.

Quel avenir ? De nombreuses questions restent en suspens dans ce genre d'expérimentation, notamment au niveau des soutiens politiques pour une reconduction.

La loi permet au projet d'être mené sur 10 territoires en France entre 2017 et juillet 2021. A l'avenir, il faudrait passer à 100 territoires avec des projets sur 10 ans.

Les collectivités locales doivent se mouiller pour soutenir les projets... La lutte vient du terrain... et elle doit continuer !

Plus d'informations sur <https://www.tzcld.fr/> et <https://fabrique-emploi.fr/>

## 5. Analyse verticale des entretiens semi-directifs

Légende : X = la ou les personne(s) interviewée(s) a/ont mentionné le thème indiqué.

### Analyse verticale des forces vues par les répondants à propos des TZCLD

| Analyse verticale - <b>forces</b> des TZCLD                | Cynorhodon | Jefar | CATL | Ressourcerie<br>du Pays de<br>Liège &<br>Électro<br>Sofie | Halle de Han | Interfédé | Atout-EI | CESIP | Province du<br>Luxembourg<br>& IBEFE<br>Luxembourg | ConcertES | Lire & Écrire |
|--|------------|-------|------|---|--------------|-----------|----------|-------|--|-----------|---------------|
| L'embauche non sélective à durée indéterminée              | X          | X     | X    | X   | X            | X         | X        | X     | X  | X         | X             |
| Les conditions de travail                                  | X          |       |      | X   |              | X         | X        | X     | X  | X         | X             |
| La dynamique « bottom-up »                                 | X          |       |      | X   | X            | X         | X        | X     | X  | X         | X             |
| Les bienfaits sociaux                                      | X          | X     |      | X   | X            | X         | X        | X     | X  | X         | X             |
| Le modèle économique peu couteux                           | X          |       |      |   | X            |           |          |       | X  |           | X             |
| L'équilibre entre le social, l'économie et l'environnement | X          |       |      | X   |              |           |          |       | X  |           | X             |

### Analyse verticale des faiblesses vues par les répondants à propos des TZCLD

| Analyse verticale - <b>faiblesses</b> des TZCLD | Cynorhodon | Jefar | CATL | Ressourcerie<br>du Pays de<br>Liège &<br>Électro<br>Sofie | Halle de Han | Interfédé | Atout-EI | CESIP | Province du<br>Luxembourg<br>& IBEFE<br>Luxembourg | ConcertES | Lire & Écrire |
|---|------------|-------|------|---|--------------|-----------|----------|-------|--|-----------|---------------|
| Le financement et viabilité financière          | X          | X     |      | X   | X            | X         | X        |       | X  | X         | X             |
| La rémunération des personnes                   | X          | X     |      | X   | X            | X         | X        |       | X  | X         | X             |

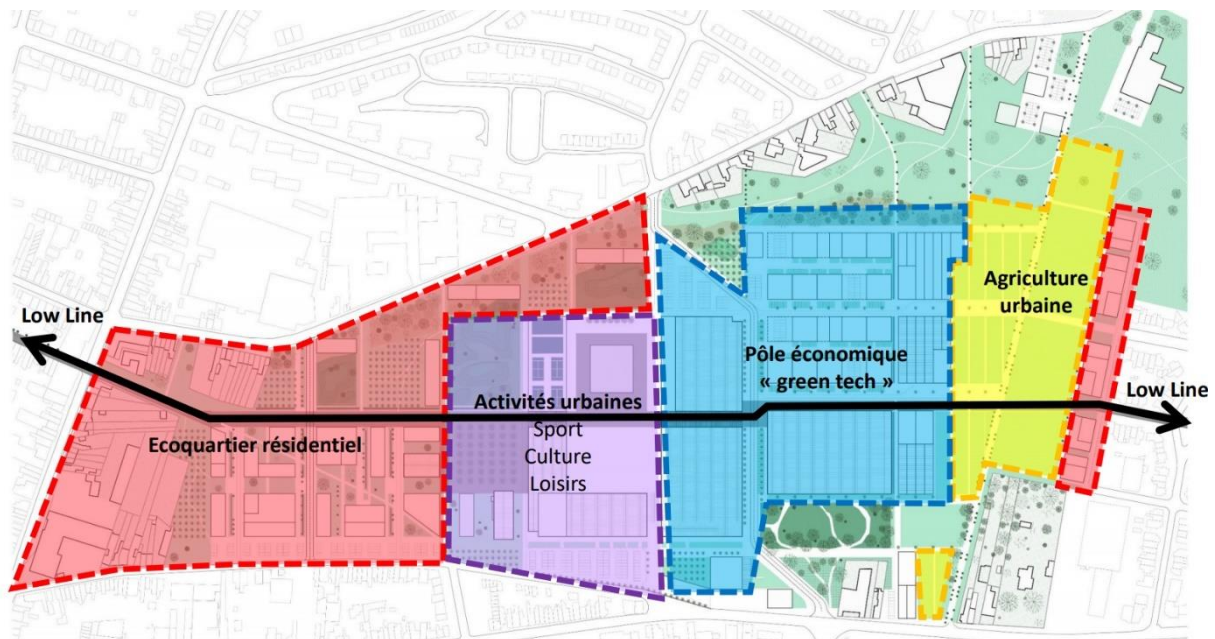
### Analyse verticale des opportunités vues par les répondants à propos des TZCLD

| Analyse verticale - <b>opportunités</b> des TZCLD  | Cynorhodon | Jefar | CATL | Ressourcerie<br>du Pays de<br>Liège &<br>Électro<br>Sofie | Halle de Han | Interfédé | Atout-EI | CESIP | Province du<br>Luxembourg<br>& IBEFE<br>Luxembourg | ConcertES | Lire & Écrire |
|--|------------|-------|------|---|--------------|-----------|----------|-------|--|-----------|---------------|
| TZCLD, l'emploi tremplin ou long terme   | X          |       |      |   | X            | X         | X        |       | X  | X         | X             |
| La complémentarité de l'offre des dispositifs d'insertion socioprofessionnelle existants | X          |       |      | X   | X            | X         | X        | X     | X  | X         | X             |
| Le développement des activités à haute valeur sociale                                    | X          |       |      | X   | X            | X         | X        | X     | X  | X         | X             |
| La création de partenariats  | X          |       |      | X   | X            | X         | X        | X     | X  | X         | X             |

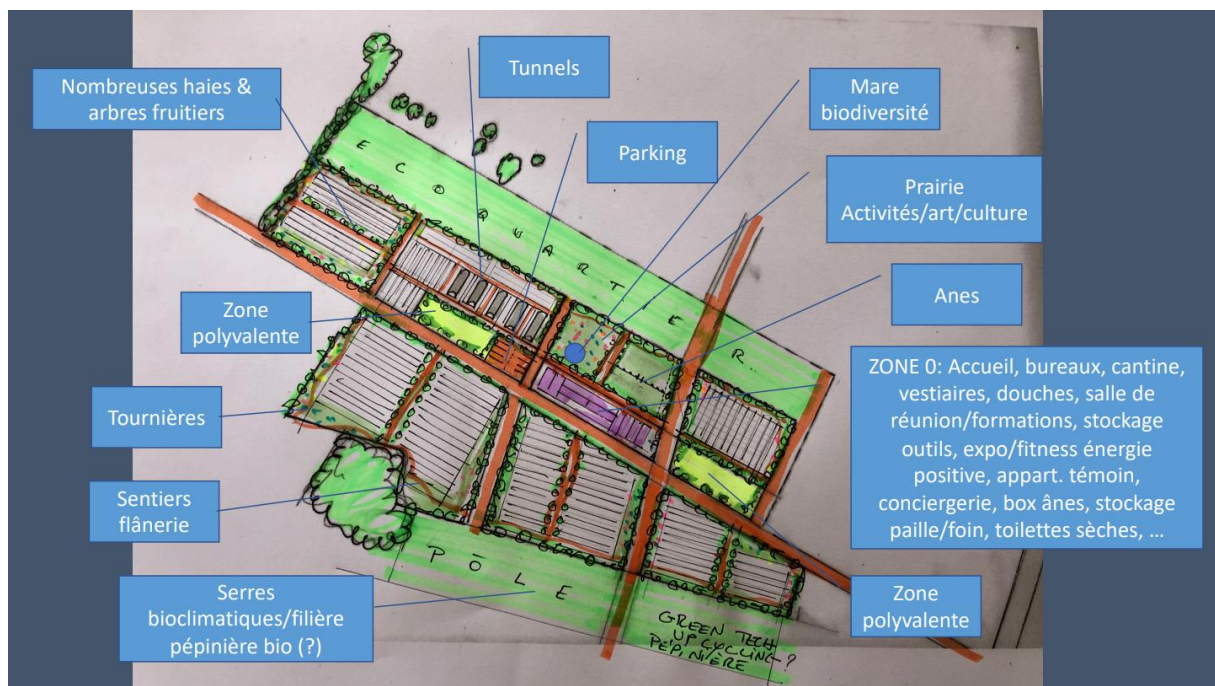
[illegible]

## 6. Plans des ACEC

### Affectations du futur site des ACEC



### Aménagement de la zone « agriculture urbaine » du « Jardin Miroir »



# Bibliographie

---

- Abrossimov, C., & Prost, D. (2017). *Étude macroéconomique sur le coût de la privation d'emploi*. <https://www.tzclld.fr/wp-content/uploads/2017/07/Etude-macro-MAJ-20170613.docx.pdf>
- Accord de gouvernement. (2020). [https://www.belgium.be/sites/default/files/Accord\\_de\\_gouvernement\\_2020.pdf](https://www.belgium.be/sites/default/files/Accord_de_gouvernement_2020.pdf)
- Actiris. (2021a, février 4). *Visioconférence TZCLD - L'expérience française*. <https://www.youtube.com/watch?v=8XN8qVgTYXM>
- Actiris. (2021b, février 25). *Visioconférence TZCLD : Les 20 conditions de réussite à Bruxelles*. <https://www.youtube.com/watch?v=8uVU61cousg>
- ATD Quart Monde. (2021). *Des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée en Belgique L'emploi décent comme un droit pour toutes et tous*. <https://atd-quartmonde.be/nos-actions/faire-changer-les-lois-et-les-pratiques/actions-publiques-et-politiques/des-territoires-zero-chomeur-de-longue-duree-en-belgique/>
- Atout EI. (s.d.). *Qu'est-ce qu'une entreprise d'insertion ?* Consulté 11 juillet 2021, à l'adresse <https://www.atoutei.be/Qu-est-ce-qu-une-entreprise-d.html>
- Bolster, H. D. (2018a). *Territoire zéro chômeur de longue durée : Bien lus que de l'emploi !* 16. [https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2020/05/a1805\\_territoirezerochomeurs\\_expe\\_rimentation-2.pdf](https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2020/05/a1805_territoirezerochomeurs_expe_rimentation-2.pdf)
- Bolster, H. D. (2018b). *Territoire zéro chômeur de longue durée : L'état social actif enfin ?* 17. [https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2020/05/a1804\\_territoirezerochomeurs\\_esa.pdf](https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2020/05/a1804_territoirezerochomeurs_esa.pdf)
- Bréchon, P., Abrial, S., Bozonnet, J.-P., Gonthier, F., Louvel, S., & Tournier, V. (2015). *Enquêtes qualitatives, enquêtes quantitatives*. Pages 17 - 81.
- Centre Européen du Travail. (2021, juin 17). *Webinaire : Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée : Révolution culturelle ou fausse bonne idée ?*
- Chevalier, F. (2017). *La théorisation dans une perspective terrain : Le décortilage d'une démarche de recherche*, in P. Beaulieu & M. Kalika (dir.), *Le projet de thèse de DBA, Caen, Éditions EMS, coll. « Business Science Institute », p. 165-176*.
- ConcertES. (s.d.). *Législations*. Consulté 11 mars 2021, à l'adresse <https://concertes.be/legislations/>
- Conseil d'orientation pour l'emploi. (2014). *L'éloignement durable du marché du travail*.

- Constitution française. (1946, octobre 27). *Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946*. Consulté 10 mai 2021, à l'adresse <https://www.legifrance.gouv.fr/contenu/menu/droit-national-en-vigueur/constitution/preambule-de-la-constitution-du-27-octobre-1946>
- CSEF, IWEPS, & Le Forem. (2009). *Etude exploratoire sur les opportunités d'insertion pour le public éloigné de l'emploi : Détection et appariement*.
- Debrulle, A. (2021). *Territoires zéro chômeur longue durée : Révolution culturelle ou fausse bonne idée ?* Revue Démocratie. [http://www.revue-democratie.be/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1488:territoires-zero-chomeur-longue-duree-revolution-culturelle-ou-fausse-bonne-idee&catid=38&Itemid=129](http://www.revue-democratie.be/index.php?option=com_content&view=article&id=1488:territoires-zero-chomeur-longue-duree-revolution-culturelle-ou-fausse-bonne-idee&catid=38&Itemid=129)
- Déclaration de politique bruxelloise*. (2019). <http://www.parlement.brussels/wp-content/uploads/2019/07/07-20-D%C3%A9claration-gouvernementale-parlement-bruxellois-2019.pdf>
- Déclaration de politique wallonne*. (2019).
- Décret relatif à l'économie sociale*. (2008).
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). *Économie sociale et solidaire : Socioéconomie du 3e secteur*. De Boeck Supérieur.
- de Jonckheere, C., Mezzena, S., & Molnarfi, C. (2017). Chapitre II. Pratiques d'accompagnement à l'insertion. In *Les entreprises sociales d'insertion par l'économie : Des politiques, des pratiques, des personnes et des paradoxes* (p. 47-84). Éditions ies. Consulté 27 mai 2021, à l'adresse <http://books.openedition.org/ies/586>
- Delbeuck, C. (2015). *La 6e réforme de l'État*. [https://spw.wallonie.be/sites/default/files/encart\\_vlw\\_27\\_-\\_nouvelles\\_compétences\\_.pdf](https://spw.wallonie.be/sites/default/files/encart_vlw_27_-_nouvelles_compétences_.pdf)
- ESS / Avise. (2020). Consulté 14 mai 2021, à l'adresse <https://www.avise.org/decouvrir/economie-sociale-et-solidaire/ess-de-quoi-parle-t-on>
- ETCLD. (2020, mai 29). TZCLD : La privation d'emploi pour cible. *ETCLD*. Consulté 10 mai 2021, à l'adresse <https://etclld.fr/tzclld-la-privation-demploi-pour-cible/>
- Fecher, F., Grosjean, P., & Sak, B. (2002). *L'économie sociale d'insertion : Analyse des complémentarités et de l'efficacité des outils d'économie sociale*. [http://www.belspo.be/belspo/organisation/publ/pub\\_ostc/SoCoh/rSO12049sum\\_fr.pdf](http://www.belspo.be/belspo/organisation/publ/pub_ostc/SoCoh/rSO12049sum_fr.pdf)
- Fontaine, M., Rennoir, M., & Tojerow, I. (2020). *Étude des conditions budgétaires liées à la mise en place d'un dispositif 'Territoire Zéro Chômeur de longue durée' (TZCLD) en*

<https://dulbea.ulb.be/files/9f08fffc6224131d49d102d5571da16b.pdf>

Forem. (s.d.). *Vision, missions et valeurs du Forem*. Consulté 14 juillet 2021, à l'adresse <https://www.leforem.be/a-propos/vision-missions-valeurs-forem.html>

Fournis, Y. (2004). *Les études de marché* (3<sup>ème</sup> édition). Pages 75 à 81.

Fresing, D., Gedeah, M., Krist, T., & Peeters, A. (2019). *Master plan du cœur de Herstal*. 33. *Fresing et al. - Master Plan du cœur de Herstal.pdf*. (s. d.). Consulté 6 août 2021, à l'adresse [https://jacquesteller.files.wordpress.com/2021/04/uliege\\_cpu\\_18-19\\_le-master-plan-coeur-dherstal\\_delphine-fresing-michael-gedeah-tracy-kristaurelie-peeters.pdf](https://jacquesteller.files.wordpress.com/2021/04/uliege_cpu_18-19_le-master-plan-coeur-dherstal_delphine-fresing-michael-gedeah-tracy-kristaurelie-peeters.pdf)

Giannelloni, J.-L., & Vernet, É. (2019). *Etudes de marché*. Pages 71-103-113.

INSEE. (2020). *Définition—Chômeur de longue durée* / Insee. Consulté 14 mai 2021, à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1689>

INSEE. (2021a). *Définition—Chômeur (au sens du Bureau International du Travail (BIT)) / Chômage (au sens du Bureau International du Travail (BIT)), personne au chômage (au sens du Bureau International du Travail (BIT)) / Chômage (au sens du Bureau International du Travail (BIT)), personne au chômage (au sens du Bureau International du Travail (BIT))* / Insee. Consulté 14 mai 2021, à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1129>

INSEE. (2021b). *Définition—Halo autour du chômage* / Insee. Consulté 14 mai 2021, à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1415>

INSEE. (2021c). *Tableau de bord de l'économie française—Chômage*. Consulté 14 mai 2021, à l'adresse [https://www.insee.fr/fr/outil-interactif/5367857/tableau/50\\_MTS/52\\_CHO](https://www.insee.fr/fr/outil-interactif/5367857/tableau/50_MTS/52_CHO)

Interfédé. (2021a). *Consultation AAP TZCLD Cabinet Morreale – Propositions Interfédé des CISP*. [https://www.interfede.be/wp-content/uploads/2021/05/20210402-\\_AAP-TZCLD-Consultation-IF.pdf](https://www.interfede.be/wp-content/uploads/2021/05/20210402-_AAP-TZCLD-Consultation-IF.pdf)

Interfédé. (2021b). *Territoires Zéro Chômeur De Longue Durée (TZCLD)—Note d'analyse et de réflexion*. [https://www.interfede.be/wp-content/uploads/2021/03/20210304\\_TZCLD\\_Note-analyse-reflexions.pdf](https://www.interfede.be/wp-content/uploads/2021/03/20210304_TZCLD_Note-analyse-reflexions.pdf)

Intradel. (s.d.). *Le Jardin Ressources*. Consulté 14 juin 2021, à l'adresse <https://www.intradel.be/produire-moins-de-dechets/jardin-ressources-be.htm?lng=fr>

IWEPS. (2021a, 06). Taux d'emploi administratif en Wallonie des 15 à 64 ans. *Iweps*. Consulté 11 juin 2021, à l'adresse <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/taux-demploi-administratif-15-a-64-ans/>

- IWEPS. (2021b, juin 1). Taux de risque de pauvreté ou d'exclusion sociale. *Iweps*. Consulté 11 juin 2021, à l'adresse <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/taux-de-risque-de-pauvrete-dexclusion-sociale/>
- IWEPS. (2021c, juin 1). Taux d'emploi administratif en Wallonie des 15 à 64 ans. *Iweps*. Consulté 11 juin 2021, à l'adresse <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/taux-demploi-administratif-15-a-64-ans/>
- IWEPS. (s.d.). *WalStat—Détail de l'entité HERSTAL (Commune)*. Consulté 6 août 2021, à l'adresse [https://walstat.iweps.be/walstat-fiche-entite.php?entite\\_id=62051](https://walstat.iweps.be/walstat-fiche-entite.php?entite_id=62051)
- Julien, C., Dermine, E., & Hermant, P. (2019). *Territoire Zéro Chômeur de longue durée en Belgique : 20 conditions pour une appropriation réussie*. <https://www.cesep.be/PDF/ETUDES/2020/Territoire%20ze%CC%81roChomeurs.pdf>
- Lallemand-Kirche, G., Perrot, A., Allot, F., & Guérin, V. (2019). *L'évaluation économique de l'expérimentation visant à résorber le chômage de longue durée (ETCLD)*. 168.
- Lamine, A., & Neven, J.-F. (2021). Droit au travail et démocratisation de l'économie. Le projet « Territoire zéro chômeur de longue durée » : *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2493(8), 5-52. Consulté 11 juin 2021, à l'adresse <https://doi.org/10.3917/cris.2493.0005>
- Le Conseil de l'inclusion dans l'emploi. (2019). *Permettre à chacun de trouver sa place*. 18.
- Le Musée de l'éphémère*. (s. d.). [Document]. Ville de Herstal. Consulté le 6 août 2021, à l'adresse <https://www.herstal.be/loisirs/culture/musee-de-l2019ephemere/le-musee-de-l2019ephemere-1>
- Lejeune, C. (2019). *Manuel d'analys qualitative* (2ème). De Boeck Supérieur. Page 21.
- Lemaître, A., & Nyssens, M. (2012). *Les entreprises sociales d'insertion en Belgique, région wallonne*. Consulté 16 mars 2021, à l'adresse <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:118860>
- Lenancker, P. (2015). *Expérimentation « Territoires zéro chômage de longue durée » : Conditions de réussite*. 90.
- L'enjeu de l'organisation de collectifs de travail inclusifs, les entreprises à but d'emploi*. (2019). <https://www.tzclld.fr/wp-content/uploads/2019/10/Enquete-Agefiph.pdf>
- Lincoln, Y. S. (1995). *Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research*.
- Loi organique des centres publics d'action sociale (CPAS)*. (s.d.). <https://wallex.wallonie.be/eli/loi-decret/1976/07/08/197670810/1997/01/01?doc=447&rev=436-11864>

- Loi organique du 19 avril 2021 relative à la simplification des expérimentations mises en oeuvre sur le fondement du quatrième alinéa de l'article 72 de la Constitution.* (2021). Vie publique.fr. <https://www.vie-publique.fr/loi/275530-loi-19-avril-2021-experimentations-locales-differentiation-territoriale>
- Neven, J.-F., & Dermine, E. (2020). *Importer l'expérience française « Territoire zéro chômeur de longue durée » en Région de Bruxelles-Capitale : Questions juridiques.* 97.
- OCDE. (2021). *Chômage—Taux de chômage de longue durée—OCDE Data.* Consulté 10 août 2021, à l'adresse <https://data.oecd.org/fr/unemp/taux-de-chomage-de-longue-duree.htm>
- Olga, B. (2019). *Expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée—Rapport intermédiaire du comité scientifique.* 91.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). Chapitre 11—L'analyse thématique. *U*, 231-314. <https://www.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200249045-page-231.htm>
- PAPE, Y. (2020). *Les territoires zéro chômeurs : Enjeux et perspectives.* [https://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/na\\_2020\\_as\\_zone\\_zero\\_chomeur\\_longue-duree.pdf](https://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/na_2020_as_zone_zero_chomeur_longue-duree.pdf)
- Parlement wallon. (2008). *Décret relatif à l'économie sociale.* <https://wallex.wallonie.be/eli/loi-decret/2008/11/20/2008204798/2009/01/01?doc=12837&rev=17014-7144>
- Parlement wallon. (2021a). *Compte rendu intégral de commission (CRIC) de l'emploi, de l'action sociale et de la santé.* [http://nautilus.parlement-wallon.be/Archives/2020\\_2021/CRIC/cric153.pdf](http://nautilus.parlement-wallon.be/Archives/2020_2021/CRIC/cric153.pdf)
- Parlement wallon. (2021b). *Compte rendu intégral de commission (CRIC) de l'emploi, de l'action sociale et de la santé.* [http://nautilus.parlement-wallon.be/Archives/2020\\_2021/CRIC/cric186.pdf](http://nautilus.parlement-wallon.be/Archives/2020_2021/CRIC/cric186.pdf)
- Parlement wallon. (2021c). *Compte rendu intégral de commission (CRIC) de l'emploi, de l'action sociale et de la santé.* [http://nautilus.parlement-wallon.be/Archives/2020\\_2021/CRIC/cric213.pdf](http://nautilus.parlement-wallon.be/Archives/2020_2021/CRIC/cric213.pdf)
- Relevé du nombre de bénéficiaires d'un revenu d'intégration.* (2016, mars 17). SPP Intégration Sociale. <https://www.mi-is.be/fr/etudes-publications-statistiques/releve-du-nombre-de-beneficiaires-dun-revenu-dintegration>
- Rioufreyt, P. T. (2016). *La transcription d'entretiens en sciences sociales.* 45. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01339474/document>

- Smart. (2018). *Loos, Territoire zéro chômeur : À la découverte d'une expérience*.  
<https://smartbe.be/wp-content/uploads/2018/10/09-2018-Loos.pdf>
- SPP Intégration Sociale. (2016, février 12). *(L'Équivalent du) Revenu d'Intégration*. SPP Intégration Sociale. Consulté 11 juin 2021, à l'adresse <https://www.mis.be/fr/lequivalent-du-revenu-dintegration-sociale>
- SPW Économie, Emploi, Recherche. (s.d.). *Economie Sociale // IDESS*. Consulté 11 juillet 2021, à l'adresse [https://economie.wallonie.be/Dvlp\\_Economique/Economie\\_sociale/IDESS/idess.html](https://economie.wallonie.be/Dvlp_Economique/Economie_sociale/IDESS/idess.html)
- Stratégie de déploiement de l'économie circulaire*. (2020).  
<https://emploi.wallonie.be/files/DOCS/Actualit%c3%a9s/Circular%20Wallonia.pdf>
- TZCLD. (2019a). *Livret de présentation*. <https://www.tzclld.fr/wp-content/uploads/2019/05/Livret-de-presentacion-2019.pdf>
- TZCLD. (2019b). *Manuel d'expérimentation*. <https://www.tzclld.fr/wp-content/uploads/2017/07/ManuelExperimentaton.pdf>
- TZCLD. (2019c). *Rapport d'activités*. <https://www.tzclld.fr/wp-content/uploads/2020/09/RA-TZCLD-2019.pdf>
- TZCLD. (2020a). *Création d'une 2ème unité d'EBE*. <https://etclld.fr/wp-content/uploads/2020/09/20200907-note-2eme-ebe.pdf>
- TZCLD. (2020b). Des emplois utiles mais dans quels domaines ? *Territoires zéro chômeur de longue durée*. Consulté 6 juin 2021, à l'adresse <https://www.tzclld.fr/decouvrir-lexperimentation/des-emplois-utiles-mais-dans-quels-domaines/>
- TZCLD. (2020c). *La privation durable d'emploi*. <https://etclld.fr/wp-content/uploads/2020/10/note-privation-demploi-et-tz.pdf>
- TZCLD. (2020d). Le modèle économique. *Territoires zéro chômeur de longue durée*. Consulté 24 juillet 2021, à l'adresse <https://www.tzclld.fr/decouvrir-lexperimentation/le-modele-economique/>
- TZCLD. (2020e). Les fondements. *Territoires zéro chômeur de longue durée*. Consulté 2 février 2021, à l'adresse <https://www.tzclld.fr/decouvrir-lexperimentation/les-fondements/>
- TZCLD. (2020f). Les territoires habilités. *Territoires zéro chômeur de longue durée*. Consulté 2 février 2021, à l'adresse <https://www.tzclld.fr/decouvrir-lexperimentation/les-territoires/>

- TZCLD. (2020g). Quels sont les résultats de cette expérimentation ? *FAQ TZCLD*. Consulté 13 mars 2021, à l'adresse <https://www.tzcld.fr/faq/question/resultats-premiere-experimentation/>
- TZCLD, Emmaüs France, Fédération, des acteurs de la solidarité, COORACE, & Réseau Cocagne. (2019). *L'insertion par l'activité économique et le projet Territoires zéro chômeur de longue durée*. <https://www.tzcld.fr/wp-content/uploads/2019/12/Note-IAE-avec-courrier.pdf>
- Uliège. (s.d.). *Verdir intégré au master plan de la reconversion du site des ACEC à Herstal*. Consulté 9 juillet 2021, à l'adresse [https://www.news.uliege.be/cms/c\\_10383499/fr/verdir-integre-au-master-plan-de-la-reconversion-du-site-des-acec-a-herstal](https://www.news.uliege.be/cms/c_10383499/fr/verdir-integre-au-master-plan-de-la-reconversion-du-site-des-acec-a-herstal)
- Verkindt, P.-Y. (2019). L'expérimentation « territoires zéro chômeur de longue durée ». *Regards*, N° 56(2), 41-49. Consulté 16 mai 2021, à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-regards-2019-2-page-41.htm>
- Ville de Herstal. (s.d.). *Le Musée de l'éphémère*. Ville de Herstal. Consulté 14 juillet 2021, à l'adresse <https://www.herstal.be/loisirs/culture/musee-de-l2019ephemere/le-musee-de-l2019ephemere-1>

# Liste des abréviations

---

|       |   |
|-------|---|
| ASBL  | Association Sans But Lucratif   |
| CAPAC | Caisse auxiliaire de Paiement des Allocations de Chômage  |
| CDI   | Contrat À Durée Indéterminée  |
| CES   | Centre d'Economie Sociale   |
| CGSLB | Centrale Générale Des Syndicats Libéraux De Belgique  |
| CISP  | Centres d'Insertion Socioprofessionnelle  |
| CLE   | Comité Local Pour L'emploi  |
| CPAS  | Centre Public D'action Sociale  |
| CSC   | Confédération Des Syndicats Chrétiens   |
| EBE   | Entreprises À But D'emploi  |
| ES    | Economie Sociale  |
| ESS   | Economie Sociale Et Solidaire   |
| FET   | Fonds D'expérimentation Territoriale  |
| FGTB  | Fédération Générale du Travail De Belgique  |
| IDESS | Initiatives de Développement de l'Emploi dans le Secteur des Services de Proximité à Finalité Sociale |
| MIRE  | Missions Régionales Pour L'emploi   |
| PEE   | Personne Éloignée D'emploi  |
| PPDE  | Personne Privée Durablement D'emploi  |
| RIS   | Revenu D'intégration Sociale  |
| SMIC  | Salaire Minimum Interprofessionnel De Croissance  |
| TZCLD | Territoires Zéro Chômeurs de Longue Durée   |