



TERRITOIRES ZÉRO CHÔMEUR DE LONGUE DURÉE

SYNTHÈSE DES INTERVENTIONS
DU 14 AVRIL 2023



BASSIN EFE
INSTANCE BASSIN ■ ENSEIGNEMENT QUALIFIANT ■ FORMATION ■ EMPLOI

TABLE DES MATIÈRES

NOTE MÉTHODOLOGIQUE	3
INTRODUCTION	4
PRÉSENTATION DES PROJETS PAR LES PORTEURS DE PROJETS	6
INTERVENTION DU CABINET DE LA MINISTRE CHRISTIE MORREALE ET DES ADMINISTRATIONS FONCTIONNELLES	6
Cabinet de la Ministre Christie Morreale.....	6
Agence FSE.....	6
SPW - Economie sociale.....	6
Le Forem.....	6
Recommandations de l'agence FSE, de la RW et des administrations.....	6
LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE « TZCLD » : APPORTS DE PORTEURS DE PROJETS ET D'EXPERTS	8
Introduction.....	8
Constitution du Comité Local d'Emploi – Porteur Farciennois.....	9
Constituer et mobiliser le public-cible. Retour sur l'expérience bruxelloise des BRI-Co - Pierre DÉMOTIER – <i>CESEP</i>	9
TZCLD en Sud-Luxembourg ... le public-cible : work in progress - Stéphanie GÉRARD et Alexandre BORSUS - <i>CPAS Virton et La Locomobile</i>	10
Diagnostic territorial - Séverine THIMISTER – <i>Cynorhodon</i>	11
Les TZCLD sous l'angle de l'économie sociale - Bénédicte SOHET – <i>ConcertES</i>	11
CLÔTURE	12
Quelques points de vigilance pour la mise en place des expérimentations.....	12
1. Premier principe : « Ce n'est pas l'argent qui manque »	13
2. Deuxième principe : « Ce n'est pas le travail qui manque »	14
3. Troisième principe : « Personne n'est inemployable »	15
4. La question de la gouvernance.....	16
RESSOURCES.....	18
Organismes/personnes/consortium ressources.....	18
LISTE DES PARTICIPANTS	19
LISTE DES PROJETS.....	19

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Le 14 avril 2023, les Instances Bassin Enseignement Qualifiant - Emploi - Formation ont organisé une journée de rencontre entre les porteurs de projets TZCLD, des experts, l'agence FSE et des représentants du cabinet de la Ministre Christie MORRÉALE et des administrations fonctionnelles.

À l'issue de la journée, les IBEFE se sont engagées à réaliser une synthèse avec les éléments clés des interventions.

Dans ce **document**, le programme de la journée du 14 avril est le fil rouge tout au long duquel nous reprenons :

- certaines interventions in extenso ;
- les liens vers les présentations PPT et vers la liste des participants ;
- les recommandations émises lors des interventions ;
- les questions à approfondir ;
- les personnes/organismes/consortium-ressources pour les porteurs de projet.

Par ailleurs, nous avons rédigé [un répertoire indépendant](#) reprenant, sous forme de fiches synthétiques¹, 16 des 17 projets FSE - RW retenus², parmi lesquels 12 d'entre eux ont été présentés lors de cette journée du 14 avril 2023.

¹ 17 projets ont été retenus par le FSE.

² À l'exception de celui de Verviers pour lequel nous ne disposons pas d'information au moment de la rédaction de cette synthèse.

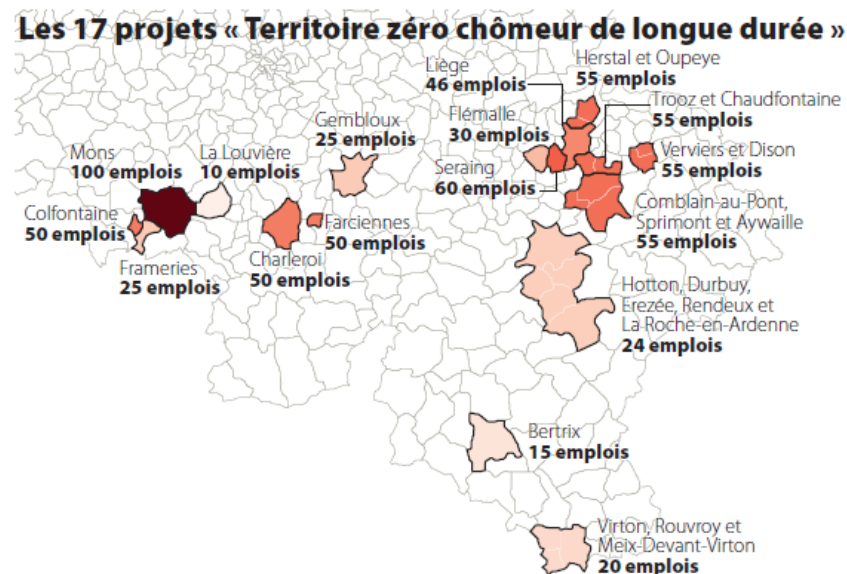
Nous vous souhaitons une excellente lecture !

Murielle Norro (IBEFE Hainaut Sud) ;

Aïcha El Bahi Idrissi (IBEFE Liège) ;

Bénédicte Lemaire (IBEFE Luxembourg).

Cartographie des projets retenus³



³ Source image : [Le Soir Samedi 22 et dimanche 23 avril 2023, À la une, p.11.](#)

INTRODUCTION

Benjamin WÉRY - Président de l'IBEFE Liège

Bienvenue à cette journée et merci pour votre participation nombreuse qui témoigne d'un intérêt pour le sujet de la rencontre « Territoires Zéro chômeur de longue durée ».

Il me revient d'introduire la journée et de vous présenter brièvement le programme de cette rencontre dont l'objectif est de faire le point sur les projets wallons.

Dans cette courte introduction, je souhaite recontextualiser certains éléments, notamment sur la genèse de l'implémentation de ce programme novateur en Wallonie. Je rappellerai le rôle joué par les Instances Bassin Enseignement Qualifiant - Formation - Emploi (IBEFE) dans le déploiement de cette expérimentation en région wallonne. Pour finir, je vais vous communiquer quelques consignes et informations pratiques pour le bon déroulement de la journée.

Comme vous le savez les « Territoires zéro chômeur de longue durée » (TZCLD) sont des expérimentations françaises issues du milieu associatif. Ce programme repose sur un principe fort : le droit fondamental au travail pour tous. Il vise à montrer qu'il est possible, à l'échelle d'un petit territoire, de proposer à tout chômeur de longue durée qui le souhaite, un emploi à durée indéterminée, en développant des activités utiles pour répondre aux besoins des divers acteurs du territoire. L'emploi peut donc être créé pour répondre à des besoins non encore rencontrés et offrir à des chômeurs de longue durée, sur base

volontaire, l'opportunité de co-crée leur emploi au sein d'une « entreprise à but d'emploi » (EBE).

L'expérience française s'est fait remarquer par la qualité des résultats obtenus. L'intérêt suscité par le projet français n'est pas resté dans les frontières françaises puisqu'en Belgique, il y a eu une marque d'intérêt pour ces expérimentations.

Parmi les premiers à s'y être intéressé en Wallonie est l'Instance Bassin Enseignement Qualifiant - Formation - Emploi (IBEFE) Hainaut Sud en collaboration avec l'IBEFE du Luxembourg. Je tiens à souligner le rôle moteur qu'a joué Paul TIMMERMANS dans la mobilisation du monde politique, associatif et des syndicats autour de ce programme.

En 2019, la volonté d'implémenter le programme TZCLD est inscrite dans la Déclaration Politique Régionale.

Le paysage institutionnel et législatif belge est très différent de celui en France. Après un long processus, notamment au niveau de l'adoption législative des textes nécessaires pour la mise en place de ce dispositif, la Wallonie a fixé le cadre légal pour développer l'approche « territoire zéro chômeur de longue durée » sur quelques territoires.

Dans un contexte de crise, la question du financement des projets s'est posée. L'option choisie est de faire appel aux financements du plan de relance et du Fonds social européen (FSE). Ce choix a rendu le processus très long et contraignant. Les projets TZCLD s'inscrivent donc dans le cadre technique et méthodologique pour le développement de nouvelles politiques visant les publics très éloignés de l'emploi. Par ce fait, le cadre wallon porte sur l'enjeu de lutter contre le chômage



de longue durée par des approches innovantes et se différencie par certains aspects de l'expérimentation française TZCLD.

Les projets, tels que définis en Wallonie, ont pris quelques libertés avec le modèle français. Plusieurs éléments importants caractérisent le programme wallon :

Le premier élément concerne notamment la notion d'entreprise à but d'emploi (EBE) qui est quelque peu effacée. Dans le programme adapté au paysage socio-économique et au système juridique wallon, la structure d'emploi soutenue se distingue principalement du modèle français par la possibilité de recours à un ou plusieurs types d'employeurs préexistants pour offrir un contrat de travail aux personnes. Les employeurs peuvent relever du secteur non marchand comme du secteur marchand, à profit social ou non. Mais, la création d'une entreprise ad hoc, n'est néanmoins pas exclue.

L'accent est mis sur les partenariats avec les structures existantes qui œuvrent à l'insertion socioprofessionnelle. Il est fait appel notamment au soutien des dispositifs d'économie sociale, en mobilisant les outils existants (couveuses d'entreprises, accompagnement par les CISP, etc.).

Le deuxième élément est la notion de territoire qui est très importante et donne tout son sens à ce programme.

Le troisième élément important est le caractère de l'expérimentation qui est bien maintenue. Dans le cadre fixé, une liberté est laissée aux porteurs de projets pour mettre en place des actions innovantes

Le quatrième élément important est l'évaluation qui aura inévitablement lieu à certains moments. D'une part, l'évaluation des projets à proprement parler et d'autre part, une évaluation qui porterait sur l'ensemble des dispositifs

d'insertion au regard des résultats engrangés par l'expérimentation TZCLD.

Cette évaluation finale externe sera organisée et portera sur la période de l'expérimentation. Elle devra éclairer le gouvernement sur les orientations de politiques publiques en matière de lutte contre le chômage de longue durée. Ça peut sembler paradoxal, que les bons résultats qu'un porteur de projet aura obtenus risquent de porter atteinte à ce qu'il fait dans un autre cadre. En effet, à la lumière des enseignements tirés des projets pilotes inspirés de TZCLD, le gouvernement pourra adapter ou réformer les dispositifs d'insertion socioprofessionnelle existants, multiplier les initiatives locales de type territoire zéro chômeur ou encore créer un nouveau dispositif.

C'est une question qui pourra être posée à la représentante de la Ministre tout à l'heure.

Enfin, pour expliquer l'implication des IBEFE dans ce programme, je souhaite rappeler, que conformément à leur rôle et missions, il est tout naturel que les Instances comptent parmi les acteurs importants dans le déploiement de ce programme. Leur mission centrale est d'être un animateur territorial : leurs expertises et leur composition leur permettent de développer des partenariats pertinents. Dans le cadre de ce programme, les Instances Bassin Enseignement Qualifiant - Formation - Emploi ont toute la légitimité pour être agrégateurs des réflexions et des échanges entre acteurs de leurs territoires respectifs.

Tout comme les rencontres précédentes, l'organisation de cette journée répond à des demandes multiples exprimées par les porteurs de projets : se connaître, échanger des bonnes pratiques, répondre ensemble aux questions qui se posent ...

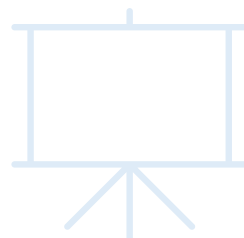
Avant de céder la parole aux porteurs de projets, je rappelle les quelques consignes nécessaires au bon déroulement de la journée : dans la mesure du possible, on vous demande de respecter les 8 minutes de parole et la trame qui vous a été communiquée. Dans les fardes se trouvent le programme de la journée, la liste des participants ainsi que les présentations de quelques projets. L'ensemble des présentations seront bientôt disponibles via un lien électronique.

Merci de votre attention et de votre participation, et merci à toute l'équipe organisatrice qui a veillé à ce que votre journée de discussion soit riche et fructueuse.

PRÉSENTATION DES PROJETS PAR LES PORTEURS DE PROJETS

Tous les porteurs de projets présents à la journée n'avaient pas de support visuel pour présenter leur projet. Ci-dessous, vous trouverez les liens vers les supports disponibles.

- [TZCLD FARCIENNES](#)
- [TZCLD MARCHIENNE](#)
- [BRILLO](#)
- [OBJECTIF GEMBLoux](#)
- [TZCLD CONFLUENCE OURTHE-AMBLÈVE](#)
- [RÉGIE DE QUARTIERS LIÈGE – CONCIERGERIE SOCIALE](#)
- [TZCLD – LA VALLÉE SÉRÉSIEENNE](#)
- [TZCLD FLÉMALLE](#)
- [CYNORHODON](#)
- [INTEGRA PLUS](#)



INTERVENTION DU CABINET DE LA MINISTRE CHRISTIE MORREALE ET DES ADMINISTRATIONS FONCTIONNELLES

[Voir la présentation conjointe](#)

► CABINET DE LA MINISTRE CHRISTIE MORREALE

Duygu CÉLIK

► AGENCE FSE

Véronique LESNE

► SPW - ECONOMIE SOCIALE

Frédéric RASSON

► LE FOREM

Olivier DEMARCIN

► RECOMMANDATIONS DE L'AGENCE FSE, DE LA RW ET DES ADMINISTRATIONS

Deux administrations fonctionnelles (SPW + Forem) ainsi que l'agence FSE (suivi administratif, technicité du dossier et les frais éligibles) feront partie du Comité d'Accompagnement. Il y aura un point de contact « TZCLD » pour chaque administration.

Concernant la forme juridique de l'entreprise, le choix entre une ASBL ou une Société coopérative a des impacts différents. Il est recommandé aux porteurs de projets de faire appel à une Agence Conseil en Economie Sociale (ACES) pour les aider à réaliser le meilleur

choix juridique concernant la structure économique de l'entreprise : soit une ASBL, soit une société coopérative (les co-financements wallons en dépendent).

Pour faire appel aux agences conseil, un budget de 12.000 euros est prévu par projet sans obligation de faire appel à elles.

L'Agence FSE participe à des réseaux transnationaux. Ultérieurement, le FSE fera appel aux porteurs de projets pour participer à des moments d'échange de pratiques et d'expériences.

Le montant provenant du FSE est un montant fixe qui ne sera pas indexé.

Concernant l'avance de trésorerie, le FSE préfinance à concurrence de 75% lorsque le dossier est validé par le Gouvernement Wallon (préfinancement annuel), c'est-à-dire quand la fiche est validée par le gouvernement wallon et que la RW s'engage sur le co-financement. Il s'agit donc de finaliser le plus rapidement sa fiche projet.

Concernant la Commission Paritaire et le montant des salaires, ce sera soit la CP 329, soit la CP conforme à l'activité réalisée. Les conditions salariales devront respecter les CP et les conventions liées à l'emploi.

Le chef de file est la personne qui a introduit la candidature, c'est-à-dire la personne de contact du projet qui a un rôle de centralisation. Le chef de file du projet est important car il sera le « réceptacle » des financements qui seront à redistribuer entre partenaires lorsqu'il y a un flux financier entre eux. Dans le cas de flux financiers entre les partenaires d'un Comité Local pour l'Emploi (CLE), il faudra rédiger une convention.

Au sein de la Direction de l'Economie Sociale, il existe deux pôles : le pôle d'économie sociale d'insertion et le pôle d'économie innovante & alternative. La personne de contact « TZCLD » du SPW sera liée aux 2 pôles. Le SPW encourage les porteurs de projet à recourir aux dispositifs existants, notamment d'économie sociale. Le SPW envisage les projets TZCLD comme des expériences innovantes qui vont challenger tout ce qui existe au niveau de l'économie sociale.

Concernant le public privé d'emploi sur le territoire, le Forem délivrera une attestation aux personnes privées d'emploi depuis 24 mois d'inactivité (attestation sur l'honneur, ne s'arrête pas à un statut administratif) et résidant sur le territoire depuis au moins 6 mois. Le service des Relations aux Opérateurs jouera un rôle de maillage entre l'ensemble des acteurs de l'insertion, les conseillers socioprofessionnels et les conseillers entreprises. Les conseillers vont identifier le public potentiel. Lors de la première phase, ils vont approcher et identifier les DE et les accueillir. Dès la notification du Gouvernement, le Forem communiquera vers le terrain.

Si on n'arrive pas aux résultats escomptés (par exemple, au bout d'un an, une moindre création d'emplois que prévu initialement est constatée), y aura-t-il des sanctions ? Non, les projets se réalisent dans le cadre d'une innovation. Il y aura un suivi mais il n'y aura pas de sanction. Par contre, concernant l'évaluation, il s'agira d'expliquer les facteurs bloquants afin d'en retirer les enseignements pour la suite dans un cadre d'évaluation des politiques publiques également.

LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE « TZCLD » : APPORTS DE PORTEURS DE PROJETS ET D'EXPERTS

► INTRODUCTION

Gilles SÉVERIN - Président de l'IBEFE Luxembourg

Ce matin, les interventions ont répondu aux questions concernant :

- Le « pourquoi » : les raisons de s'engager dans un tel projet ;
- Le « où » : les lieux, les territoires ;
- Le « quoi » : les contenus, les objectifs ;
- Le « qui » : les acteurs ;
- Le volet institutionnel avec son lot de questionnements.

Cet après-midi, l'objectif est d'apporter des informations sur le « comment » en parcourant les étapes essentielles du projet sur base de la genèse française du projet appelé « Territoire zéro chômeur de longue durée », projet qui aurait pu s'intituler « **Territoire zéro personne durablement privée d'emploi** ».

Rappel des phases concomitantes du projet :

- La « Fabrique du consensus local » : phase collective d'explication du projet aux habitants du territoire, partenaires sociaux, entreprises, élus, institutions, ... de manière à ce que tout le monde s'implique dans le projet.

L'opérationnalisation de ce consensus se fera au sein du CLE (comité local d'emploi) qui en sera son expression. Il va permettre de fluidifier les opérations et d'en assurer le succès à court, moyen et long terme ...

- Information et rencontre des Personnes Privées Durablement d'Emploi (PPDE), personnes centrales du projet, qu'elles soient ou non « sous les radars institutionnels » : le principe fondamental du projet est de partir des personnes, de leurs envies, contraintes, compétences et savoir-faire, ... attention, il nous faut changer notre mode de pensée : passer du top down au bottom up, tout comme ne plus parler de demandeur d'emploi mais d'offreur d'emploi.

Le principe d'exhaustivité est fondamental dans le projet : toute personne résidant sur le territoire depuis 6 mois doit être contactée.

Faire du porte-à-porte peut être une bonne méthode pour approcher le public cible.

- Identification des besoins du territoire non satisfaits et les activités jugées utiles à mettre en œuvre pour le territoire (tout en restant vigilant en termes de concurrence avec les activités existantes sur le territoire). En France, ces activités se développent dans des Entreprises à but d'emploi (EBE). En Wallonie, ces activités pourront se développer en s'adossant à des dispositifs d'économie sociale existants ou à créer.

Pour passer en revue ces démarches, sont proposés cet après-midi des exposés par différents acteurs de terrain et experts. L'animation est assurée par Julien CHARLES :



1. Création du CLE : porteurs farciennois
2. Mobilisation du public-cible et retour de l'expérience des Bri-Co pour la rencontre des PPDE (Pierre DÉMOTIER, CESEP)
3. Identification des souhaits, envies, compétences du public cible (Stéphanie GÉRARD, CPAS de Virton et Alexandre BORSUS, la Locomobile)
4. Recensement des travaux utiles pour le territoire (Séverine THIMISTER et Michel BRONLET, Cynorhodon)
5. Entreprises d'économie sociale (véhicule juridique) Bénédicte SOHET (ConcertES).

Ci-dessous, quelques questions/remarques auxquelles les intervenants de l'après-midi ont essayé de répondre :

- Quels sont les ingrédients de base pour constituer le CLE ?
- Quelle méthodologie utiliser en amont pour identifier les personnes et les accompagner pendant le projet ?
- Concernant la future entreprise, pourquoi ne pas envisager une ASBL plutôt qu'une société coopérative ?
- Pour les porteurs de projets, il est important de prévoir une évaluation académique des expériences dès le départ. Pour ce faire, il faut prévoir dès maintenant la rédaction d'un cahier des charges pour engager un évaluateur.

► CONSTITUTION DU COMITÉ LOCAL D'EMPLOI – PORTEUR FARCIENNOIS

[VOIR LA PRÉSENTATION](#)

Constitution d'un CLE (Farciennes)

La constitution d'un CLE implique de réunir le plus grand nombre de parties prenantes sur le territoire, d'animer ce collectif, de les mobiliser tout en respectant les rythmes de chacun et de s'adapter.

Afin de pérenniser un CLE, il s'agit de s'impliquer (co-construction, responsabilité), formaliser, informer, mettre en pratique. Comment ? Quelques éléments significatifs :

- Signature d'une charte partenariale (formaliser le partenariat : chacun contribue en fonction de son domaine d'expertise).
- Diversité des acteurs du CLE (DE, organisations syndicales, MIREC, CISP, Entreprises d'économie sociale, Forem, ALE, ...).
- Créer des outils accessibles à tous les membres du CLE (Google drive). Exemple d'outils créés : questionnaire DE, sondage habitants, questionnaire entreprises, ...
- Associer des DE au CLE.

► CONSTITUER ET MOBILISER LE PUBLIC-CIBLE. RETOUR SUR L'EXPÉRIENCE BRUXELLOISE DES BRI-CO - PIERRE DÉMOTIER – CESEP

Mobilisation des PPDE (Pierre DÉMOTIER)

Un outil a été créé et utilisé : Bri-Co (Bureau de recherche et d'investigation sur les



communs). Il implique de venir sur le territoire de manière temporaire, d'arpenter le territoire pour aller à la rencontre des gens. En 3 jours, on installe un climat, une atmosphère : on mange, on boit, on frappe aux portes ... on parle. On part de cette question : « Si on devait réparer quelque chose demain dans le quartier, quelle serait la priorité ? ». On élabore : « Que faire demain » ? On identifie les besoins, tout en se questionnant : « En quoi cela est-il un besoin du territoire et comment le traduire en activité ? ».

On a constitué un groupe d'habitants qui rassemblait des DE et des personnes « non DE » puis on a étendu ce groupe jusqu'à constituer un CLE. Et un public cible a été identifié et mobilisé vis-à-vis du projet TZCLD (projection d'un film sur un TZCLD France, visite d'un TZCLD France, reportage par un centre audio-visuel sur ce que l'on fait, ...).

P. DÉMOTIER préconise de jouer franc jeu avec les gens en disant : « Voilà vers quoi on tend ; voilà où on en est ; voilà les forces et faiblesses, ... ».

La démarche a eu un impact grâce au porte-à-porte, la maturation des gens, aux collaborations avec des organismes extérieurs et le fait de garder une exigence au niveau des finalités (qualité des emplois, CDI).

► **TZCLD EN SUD-LUXEMBOURG ... LE PUBLIC-CIBLE :
WORK IN PROGRESS - STÉPHANIE GÉRARD ET
ALEXANDRE BORSUS - CPAS VIRTON ET LA
LOCOMOBILE**

🔗 [VOIR LA PRÉSENTATION](#)

La Locomobile

Les travailleurs sociaux de 3 CPAS (Virton, Meix-devant-Virton et Rouvroy) vont réaliser l'analyse des souhaits, l'identification des compétences / envies des RIS, des savoir-faire, des besoins, etc.

Le travail se fera en individuel (dans le cadre du projet individualisé d'intégration sociale - PIIS) lors duquel une explication de TZCLD sera donnée (le CPAS guide la personne dans sa réflexion).

- Qu'est-ce que je sais faire ?
- Comment je suis perçu ?
- Qu'est-ce que j'ai envie de faire ?
- Avec une baguette magique ?
- Quel rythme, quels freins ?

Ce travail vise à renforcer l'estime et la confiance en soi.

La fréquence des rendez-vous est imposée, mais ne sont demandés que du faisable et du réalisable.

A cela s'ajoute un module collectif qui permet également l'émergence des souhaits (1/3 du public-cible TZCLD est RIS).

Dans le cadre du projet TZCLD, des synergies vont se développer entre les 3 CPAS, l'approche des RIS va s'uniformiser.

Il y a une volonté de se former aux différents types de personnalité pour améliorer la capacité de communication inter-personnelle.

► **DIAGNOSTIC TERRITORIAL - SÉVERINE THIMISTER – CYNORHODON**

🔗 [VOIR LA PRÉSENTATION](#)

Diagnostic territorial – Cynorhodon

La question de départ était : « Comment articuler les besoins du territoire et les souhaits (compétences, envies) du public-cible ? ».

30 pistes d'activité ont été ciblées avec ce souci : « Comment respecter la philosophie du projet bottom up ? ».

Une ambiguïté est soulignée : « Comment combiner une structure existante (avec sa logique de financement et ses aides à l'emploi) avec un projet d'innovation sociale (exhaustivité territoriale ; partir des envies des DE ; ...). « Comment, à droits constants, peut-on faire autre chose ? ».

La démarche est la suivante :

1. Définir les besoins
2. Cerner les activités porteuses
3. Constituer et gérer les partenariats
4. Avoir un lieu centralisateur

► **LES TZCLD SOUS L'ANGLE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE - BÉNÉDICTE SOHET – CONCERTES**

🔗 [VOIR LA PRÉSENTATION](#)

ConcertES

Les agences d'économie sociale renvoient à un modèle économique, un modèle de gouvernance participative s'appuyant sur une analyse du territoire.

L'économie sociale repose sur certaines valeurs.

Points d'attention :

- Articuler TZCLD et Economie sociale ;
- Importance d'ancrer les projets dans l'économie sociale et de faire du lien entre les opérateurs ;
- Bien réfléchir sur le choix du véhicule juridique (différents modèles comme ASBL/coopérative) ;
- Choix CP ;
- Question des Instances (CA, etc.) ;
- Question des territorialités ;
- Conjugaison des modèles économiques ;
- Compétences entrepreneuriales ;
- Connaissance du territoire ;
- Connaissance des ressources.
- Maîtrise des processus d'accompagnement social et d'insertion socioprofessionnelle.



Dans ses pratiques RH, l'économie sociale fait attention à :

- La formation des travailleurs ;

- L'intégration des personnes en réinsertion socio-professionnelle ;
- La mise en place des balises contre l'épuisement des travailleurs et dirigeants ;
- La mise en place de pratiques écologiques ;
- La transparence et la communication ;
- Le dialogue sur les choix budgétaires ;
- La publication du rapport d'activité ;
- L'évaluation du mode de gouvernance.

Bien définir le rôle de l'EBE par rapport au CLE (l'un par rapport à l'autre).

Julien CHARLES identifie deux tensions

- entre la question de la viabilité économique d'une entreprise et la question de l'exhaustivité de la démarche, d'une part;
- entre les besoins, envies, compétences des Personnes Privées Durablement d'Emploi (PPDE) et la nécessité de structurer une entreprise, d'autre part.

Les questions qui sont à approfondir

- Quid du maintien des droits/retrouver ses droits si un DE sort de l'expérience de par sa volonté ? Selon le Forem : Idem que dans le cadre actuel.
- Quid des NEETS, des SDF, des personnes hors-radar ?
- Y a-t-il une valorisation possible des IDESS ? Quelle est la place des IDESS dans le projet ?
- Risque financier FSE (retard, agenda défini, etc.) ?

- Espoir de 3 années pour développer le projet ; peut-être 2 ans de plus (donc, 5 années financées par le FSE), et après ? Que faire après lorsqu'il n'y aura plus de financement FSE ?
- Au niveau éthique, on fait rentrer des PPDE dans une logique d'emploi (emplois assurés 3-5 ans) : comment anticiper la suite ?
- Risque de concurrence entre territoires ?

CLÔTURE

Paul TIMMERMANS – Président de la Chambre Emploi-Formation de l'IBEFE Hainaut Sud

► QUELQUES POINTS DE VIGILANCE POUR LA MISE EN PLACE DES EXPÉRIMENTATIONS

Pour clôturer, je vais tenter d'identifier plusieurs points de vigilance par rapport à un certain nombre de questionnements qui vont traverser les projets et mobiliser les porteurs dans leurs actions respectives sur le terrain.

La référence « TZCLD » reste celle de l'expérience française. Il y a les chiffres : aujourd'hui, en France, il y a 51 Entreprises à But d'Emploi (EBE) créées ou en voie de création. Il y a au moins 51 Comités Locaux. Et plus ou moins 120 territoires vivent en attendant leur reconnaissance, leur habilitation. Plus de 1400 travailleurs sont concernés. Il y a aussi une intense réflexion : c'est aussi plus de 800 pages d'évaluation réalisées par différents acteurs comme la Cour des

Comptes, le ministère du Travail et de l'Emploi, le Fonds Territoire Zéro Chômeurs de Longue durée...

L'expérience française repose sur un certain nombre de fondamentaux, de balises, de principes fondateurs. Les postulats qui ont fondé la mise en place de l'initiative française ont été élaborés par ATD Quart-Monde. Ces balises permettent d'alimenter les questionnements par rapport à nos réalités, nos projets, même si chacun a la liberté de prendre distance par rapport à l'expérience française. D'ailleurs, la DPR a résolument pris cette distance par rapport à l'expérience française. Elle parle d'expériences « inspirées » de Territoires Zéro Chômeurs : on n'y retrouve notamment pas cette nouvelle forme d'entreprise qu'est l'EBE.

Nous ne connaissons pas encore bien le contenu des 17 projets agréés ; certains ne s'en inspireront que fort peu ; d'autres tenteront de s'y conformer. C'est de la responsabilité de chaque porteur de projet et de ceux (experts et GW) qui ont validé ces expériences.

Comme ces principes, ces balises existent, il me paraît important de les rappeler :

1. Premier principe : « Ce n'est pas l'argent qui manque »

En Belgique, ce n'est pas tout à fait la même réalité. On a fait appel au FSE car les pouvoirs publics belges et wallons ont été incapables de s'entendre sur la mise sur pied d'un Fonds d'expérimentation. La mise en place d'un Fonds est pourtant essentielle pour garantir une pérennité aux projets et aux emplois. C'est dire que l'argent manque puisqu'il a fallu aller chercher au FSE



l'argent qu'on était incapable de trouver. Notamment, parce qu'il n'y a pas eu de consensus à la Vivaldi sur un projet. On a quand même décidé de lancer l'expérience et on a dû bricoler un financement crédible. Ce qui n'a pas rendu et ne rendra pas les choses faciles.

Contrairement à la France, l'argent ne sera pas facilement accessible, il y aura des conditions strictes. En France, lorsqu'un CDI est conclu dans une EBE, cela remonte à l'Agence, au Fonds national, qui libère immédiatement une grande partie de la subvention. Les EBE ne doivent pas attendre la subvention et sa vérification. L'argent arrive assez rapidement. Ce qui n'est pas le cas ici. Ce qui va être assez compliqué. Il s'agira de se conformer à des prescrits administratifs, à des dépenses dites « éligibles » ...

Par rapport à ce premier principe, il y a deux points de vigilance :

Le premier point de vigilance renvoie aux subventions de fonctionnement.

Le modèle de gouvernance repose essentiellement sur un engagement de partenaires locaux. Mais la professionnalisation des expériences est essentielle. Il faut espérer que la Région wallonne et le SPW auront l'intelligence et la souplesse de faire parvenir aux porteurs de projet suffisamment d'argent pour qu'ils puissent travailler dans des conditions acceptables, dans des conditions correctes qui ne nécessiteront plus de bricoler. C'est possible. L'argent de la Région est là, il est mobilisable. Les dépenses éligibles restent les mêmes qu'au FSE mais l'argent de la Région est disponible. En même temps de l'agrément, on pourrait imaginer qu'il y ait une somme d'argent (200.000€) qui

serait directement octroyée à chaque porteur de projet pour leur permettre d'embaucher une ou deux personnes. C'est nécessaire pour sortir du bénévolat, du bricolage car ce n'est plus tenable.

Deuxièmement la question des salaires des travailleurs embauchés est vitale. Puisque ces emplois n'existent que parce qu'ils sont largement subventionnés, il faudra assurer que les subventions ne soient pas versées au rythme où l'associatif reçoit ses subventions publiques.

De plus, même si le projet TZCLD wallon est subventionné pour un temps délimité (3-5 ans), on vise quand même la pérennité des emplois subventionnés, et à offrir des CDI comme en France. Nos projets ne doivent pas rechercher la rentabilité ni à retirer à tout prix un bénéfice de l'activité. Il faudra donc dès à présent se mobiliser pour des financements publics plus stables.

2. Deuxième principe : « Ce n'est pas le travail qui manque »

On va créer des emplois. Et on veut garantir des emplois de qualité.

Dans le cadre des treize projets qui ont été présentés ce matin - et cela concerne certainement aussi les 5 autres projets – on retrouve comme point commun des emplois ancrés dans le développement durable, dans l'économie circulaire avec un souci de rencontrer les besoins sur un territoire. On retrouve aussi des emplois additionnels au sens où chacun est attentif à la non-concurrence. On retrouvera certainement des emplois de qualité, des conditions de travail convenables.



Sur cette question-là en tous cas, il ne semble pas qu'il y ait besoin de réaliser un long travail d'expertise. Néanmoins, en termes de points de vigilance, il reste des questions :

Première question, va-t-on recruter ou va-t-on embaucher ?

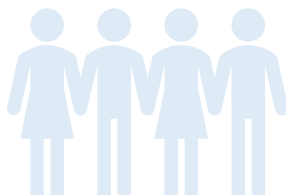
Lors d'une visite sur le site d'une EBE (France) avec des étudiants d'une de nos Hautes Ecoles, l'un d'entre eux a posé la question : « Comment recrutez-vous ? ». Ce qui a interpellé une personne de l'EBE qui a répondu : « Mais ici, on ne recrute pas, on embauche ».

Il y a bien là une distinction essentielle à faire :

- Recruter, c'est partir d'un poste et rechercher des personnes qui correspondent à ce poste, avec plus ou moins de nuances et de bienveillance. A cet égard, il n'y a pas de doute que dans nos institutions, on aura de la bienveillance. Même dans les cas où les emplois seront préalablement déterminés, on restera attentif à ce que les gens soient capables de le faire.
- Embaucher, en revanche, signifie que la personne va venir vers nous en disant qu'elle souhaite travailler, qu'elle est capable de faire ça ou ça et qu'elle vient pour trouver un emploi dans ce sens-là. En France, cela se passe comme cela. Les gens sont embauchés en disant simplement : « j'ai envie de bosser ». Ils sont embauchés sur le simple fait qu'ils déclarent avoir envie de bosser et qu'ils ont des compétences à faire valoir. Et on les croit sur parole. Et cela marche !

D'où cette question : quelle sera la part d'emplois qu'on va formater nous-mêmes avec toute notre intelligence et quelle sera la part d'emplois qui sera créée à partir de ce que les gens disent vouloir faire et savent faire ?

Concernant la création d'emplois, cela renvoie à une seconde question : quelle sera la part d'emplois qu'on va créer qui répondra à des besoins, qui rencontrera des besoins qui à la fois émergeront d'un partenariat très consensuel, performant, etc. et qui à la fois répondront à des besoins de la population, des besoins identifiés par les habitants, par les gens qui sont capables d'identifier ce qui manque et qui s'exprimeront par rapport à ces besoins ?



Autrement-dit, quelle capacité avons-nous de faire de nos projets autre chose que des projets de mise à l'emploi pour les gens privés d'emploi ? Quelle est notre capacité d'en faire de vrais projets de résilience d'un territoire ?

Les études qui ont été réalisées en France, auxquelles Julien a fait référence, montrent combien la mise en œuvre d'une expérience TZCLD sur un territoire change la donne pour l'ensemble du territoire, y compris pour l'école, pour le café, le centre de loisir, etc. C'est un territoire qui se remet debout grâce aux TZCLD, grâce à l'expérience de l'EBE.

3. Troisième principe : « Personne n'est inemployable »

Ce troisième principe « Tous employables » constitue la plus grande rupture culturelle.

Conceptuellement, ce principe est facile à énoncer. Et il est encore plus facile à assumer idéologiquement lorsqu'on est de gauche. Mais, concrètement, c'est un peu plus compliqué. Dans une autre vie, j'ai été directeur d'école et même enseignant. Et la posture « Tous employables », c'est la même chose lorsqu'on dit à un enseignant : « tous (les élèves sont) capables ». Mais lorsque

vous les voyez ces petits **** qui n'écoutent pas, qui ne suivent pas ce qui est dit durant les cours, vous vous dites que ce n'est pas leur priorité. Donc, cette posture est à nuancer. Et pour l'employeur, cette posture est certainement plus compliquée à assumer parce qu'il y a de l'argent en jeu.

La posture « Tous employables » est une posture qui révolutionne l'accompagnement, la conduite à l'emploi. Par rapport à ce qui a été dit lors de cette journée, je soulignerai deux points de vigilance :

Premièrement, jusqu'où allons-nous sophistication nos dispositifs d'accompagnement ? Jusqu'où allons-nous tenter de lever les freins à l'emploi dans des systèmes de plus en plus sophistiqués, construits collectivement ? Jusqu'où sommes-nous capables de transcender le dispositif institutionnel de l'accompagnement orienté coaching et solutions pour construire autre chose dans le cadre de cette approche « Tous employables » ?

Jusqu'où sommes-nous capables de faire confiance aux déclarations de quelqu'un qui dit : « mais je vais bosser ». Quelqu'un qui ne va pas passer par une validation de compétences, une formation professionnelle. Quelqu'un qui va bosser, qui veut bosser. Cela marche en France. Mais lorsqu'on a en face de soi quelqu'un qui est inactif depuis 3 ans, ce n'est pas simple de considérer qu'il est capable de bosser sans passer par un parcours de formation, de remise à niveau, d'émergence de projets... etc. L'arrêté qui fixe l'expérimentation laisse d'ailleurs une plus large place à l'accompagnement social, pour qu'on puisse se faire une idée de « à quoi les personnes sont prêtes pour aller travailler », et beaucoup moins à

l'accompagner pédagogiquement pour l'orienter vers une formation, pour valoriser des savoirs, etc.

Est-ce qu'on est capable d'accepter ça et corollairement d'offrir aux personnes l'accompagnement social dont ils ont besoin ?

Deuxièmement, pour que cela fonctionne, il faudra compter sur l'intelligence collective. Il faudra que les partenaires entretiennent des relations de qualité. Et cela ne sera pas simple, ne fût-ce qu'en raison des contraintes institutionnelles auxquelles sont soumis les différents professionnels, et parfois les travailleurs du Forem bien plus encore que les gens qui sont sur le terrain d'autres institutions. Mais il faudra faire avec sinon il n'y aura pas de TZCLD. J'ai toute confiance, notamment au regard de la présence de représentants du Forem à cette journée de rencontre. Ça doit bien se passer. A défaut, c'est un nouveau dispositif de contrôle de la disponibilité qu'on va mettre en place, et ça va foirer.

4. La question de la gouvernance

Au-delà des trois principes évoqués, il y a la question de la gouvernance. La gouvernance n'est pas dans les paradigmes fondateurs mais c'est un des principes majeurs de fonctionnement.

Elle soulève au moins deux points de vigilance :

Premièrement, elle pose la question du partage du pouvoir : comment et jusqu'où le chef de fil, le porteur de projet, les institutions qui ont rentré le dossier - parfois en le construisant avec d'autres partenaires, parfois en le construisant intelligemment dans un bureau, mais qui ont tous l'envie d'offrir aux

demandeurs d'emploi des choses autrement intelligentes-vont-ils céder du pouvoir ? Sachant que, pour faire court, lorsqu'un Comité Local pour l'Emploi ressemble à un Conseil de l'aide sociale, on passe à côté. Jusqu'où est-on prêt à être contrariés, à considérer et à donner la parole à d'autres institutions et aux Personnes Privées Durablement d'Emploi (PPDE) ?

Pour ce qui est du partenariat, c'est déjà ancré dans les pratiques et les projets. Mais il faut aussi discuter avec les demandeurs d'emploi et leur laisser de la place. Il faudra les intégrer dans le Comité Local et leur parole vaudra normalement autant que celle de l'échevin, du président du CPAS, etc. Dans le cadre actuel de nos propres pratiques de gouvernance, cela risque d'être difficile de partager avec la population, avec les demandeurs d'emploi, etc.

Comment va-t-on prendre distance avec nos organisations et leur règlement ? Comment les structures des Comités Locaux et les porteurs de projet, qui de surcroît se rassembleront de toute façon pour rendre des comptes collectivement, vont se positionner face à leur institution ?

Un second point de vigilance. Durant cette journée, il a été dit qu'un certain nombre d'emplois qu'on va créer sera intégré dans des entreprises ou chez des partenaires.

L'idée est d'ailleurs pertinente. Tant mieux si un maximum de demandeurs d'emploi du territoire retrouve un travail dans des entreprises ou vont travailler chez des partenaires, chaque fois que la qualité de l'emploi est assurée, chaque fois qu'on fait sortir quelqu'un du chômage. Comment va-t-on garder la capacité de faire du collectif, ce qui est aussi une singularité du système français ? Comment va-t-on faire en

sorte qu'il y ait une collectivité de travailleurs ou de nouveaux travailleurs qui restent dans le cadre d'un dispositif qui a aussi un objectif d'émancipation ? Comment va-t-on faire en sorte que ces personnes - qui deviennent tout d'un coup des travailleurs - deviennent aussi des citoyens ? D'un point de vue collectif, comment continuer à les intégrer ou les garder au sein du Comité local pour l'emploi ? Ce qui est plus large que la question de la gestion de l'entreprise. Comment va-t-on faire en sorte que tous ceux qui sont passés par ce dispositif continuent à enrichir, à porter, à alimenter le collectif ? Comment continuer à les amener à participer, à critiquer et à porter ?

Enfin, je termine en soulignant un dernier point de vigilance. Nous allons être suivis par le FSE, le SPW, le Forem qui vont aussi nous outiller. Ce qui est pertinent. Et il y aura des experts et des académiciens j'espère, qui nous aideront. Si on n'a pas l'argent pour le faire, on doit le trouver à l'extérieur parce qu'il est nécessaire de maintenir un regard permanent sur la mise en œuvre des expériences dès le début. Il faut que des experts nous aident à réfléchir sur nos pratiques, pour les adapter et les revisiter si besoin, nous remettre en question. Donc je plaide pour que chacun pousse à ce qu'il y ait des experts externes qui nous aident à avancer, d'une part et d'autre part, j'espère que cette réunion ne sera pas la dernière. J'espère que nous mettrons en place un dispositif collectif qui nous permette de réfléchir ensemble et de nous ajuster. Les évaluations externes sont indispensables au niveau de l'évaluation, des réajustements, de la



publication des résultats, de la construction des indicateurs, etc. Mais il faut aussi que nous soyons capables nous-mêmes de nous prendre en main. A côté de l'appel à des experts externes pour l'évaluation, nous devons également continuer à organiser des réunions comme celle-ci, des moments d'échanges de pratiques, des moments réflexifs et collectifs.

Je vous remercie.

RESSOURCES

► ORGANISMES/PERSONNES/CONSORTIUM RESSOURCES

Agence FSE

TRÉVIS	ÉMILIE	AGENCE FSE	GESTIONNAIRE	EMILIE.TREVIS@FSE.BE
CLOSE	STÉPHANIE	AGENCE FSE	DIRECTRICE ADJOINTE SERVICE GESTION	STEPHANIE.CLOSE@FSE.BE

SPW Economie Emploi Recherche (SPW EER)

RASSON	FRÉDÉRIC	SPW EER	DIRECTION DE L'ÉCONOMIE SOCIALE	FREDERIC.RASSON@SPW.WALLONIE.BE
--------	----------	---------	---------------------------------	---------------------------------

FOREM : Service aux opérateurs

DEMARCIN	OLIVIER	LE FOREM - DIRECTION DES RELATIONS PARTENARIALES	CHEF DE PROJETS	OLIVIER.DEMARCIN@FOREM.BE
----------	---------	--	-----------------	---------------------------

IBEFE : Groupe de travail TZCLD

EL BAHY IDRISSE	AÏCHA	IBEFE LIÈGE	COORDINATRICE	AICHA.ELBAHI@FOREM.BE
LEMAIRE	BÉNÉDICTE	IBEFE LUXEMBOURG	CHARGÉE DE MISSIONS	BENEDICTE.LEMAIRE@FOREM.BE
NORRO	MURIELLE	IBEFE HAINAUT SUD	CHARGÉE DE MISSIONS	MURIELLE.NORRO@FOREM.BE

Projet Escap (2023-2024) CESEP, ConcertES, UCMons, ULiège (en cours de mise en place) : projet d'accompagnement collectif des TZCLD qui vise à accompagner les projets sélectionnés par le Gouvernement wallon dans la mobilisation du public-cible et dans le développement d'activités économiques répondant aux besoins du territoire. Les porteurs de projet seront contactés en septembre.

Agences conseil en économie sociale

Pour une consultation juridique et financière, les opérateurs peuvent faire appel à une agence conseil pour un montant de 12.000€ dans le cadre de l'enveloppe de la Région Wallonne.

Par ailleurs, 4* des 6 agences conseils ont remis un portefeuille FSE dans le cadre duquel elles pourront apporter un soutien complémentaire aux porteurs de projets.

ACES	Tél	Mail	Localité	Adresse
STEP CONSEIL*	04/227 58 89	info@stepentreprendre.be	4000 Liège	Rue de Steppes 24
CREDAL CONSEIL*	010/48 35 90	accompagnement@credal.be	1435 MONT-SAINT-GUIBERT	Einstein Business Center Rue du Bosquet 15a
FEBECOOP	04/229 22 81	fwb@febecoop.be	4000 LIEGE	Clos Chanmurly 13
SAW-B	071/53 28 30	info@saw-b.be	6031 MONCEAU-SUR-SAMBRE	Rue de Monceau-Fontaine 42/6
SYNECO*	071/71 25 00	info@syneco.be	5060 SAMBREVILLE	Rue des Glaces nationales 144
PROPAGE-S*	081/26 51 41	info@propage-s.be	5000 BEEZ	Rue de Namur 47

LISTE DES PARTICIPANTS

[VOIR LA LISTE DES PARTICIPANTS](#)

LISTE DES PROJETS

[VOIR LE RÉPERTOIRE DES PROJETS RETENUS EN RW](#)



BASSIN EFE

INSTANCE BASSIN ■ ENSEIGNEMENT QUALIFIANT ■ FORMATION ■ EMPLOI

Instances Bassin EFE

Editeur responsable : Le FOREM-IBEFE : Boulevard Tirou 104 – 6000 Charleroi