

**LES SYNTHÈSES DU LAB 2024**



# **L'expérimentation Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée (ETZCLD) à l'épreuve de sa mise en oeuvre**

**Contribution à l'évaluation qualitative de l'expérimentation**

**Master Stratégies Territoriales et Urbaines**

Soukayna Ettouji

Florence Kibido

Julie Piton Saint Martin

Etane Regis

**SciencesPo**  
ÉCOLE URBAINE

## **LE PARTENAIRE**

Le comité scientifique chargé de l'évaluation de la deuxième phase de l'ETZCLD a été mis en place récemment. Il devra rendre son rapport final en juillet 2025. Dans l'intervalle, et en complément du lancement d'un marché public portant sur l'évaluation quantitative de l'expérimentation, il souhaite conduire, promouvoir et synthétiser des études à dominante qualitative sur des territoires variés. La proposition de projet collectif s'inscrit dans cette perspective. Elle vise à inciter des étudiants du master Stratégies territoriales et urbaines (STU) de Sciences Po à produire un travail destiné à nourrir la réflexion et les analyses du conseil scientifique.

Présidé par un universitaire, Yannick L'Horty (économiste), le conseil scientifique est composé de 8 personnes qualifiées (économistes, sociologues et politistes) et des représentants de 8 administrations impliquées dans l'ETZCLD (DGEFP, DG Trésor, DREES, Pôle Emploi, Insee, Cnaf, CGDD).

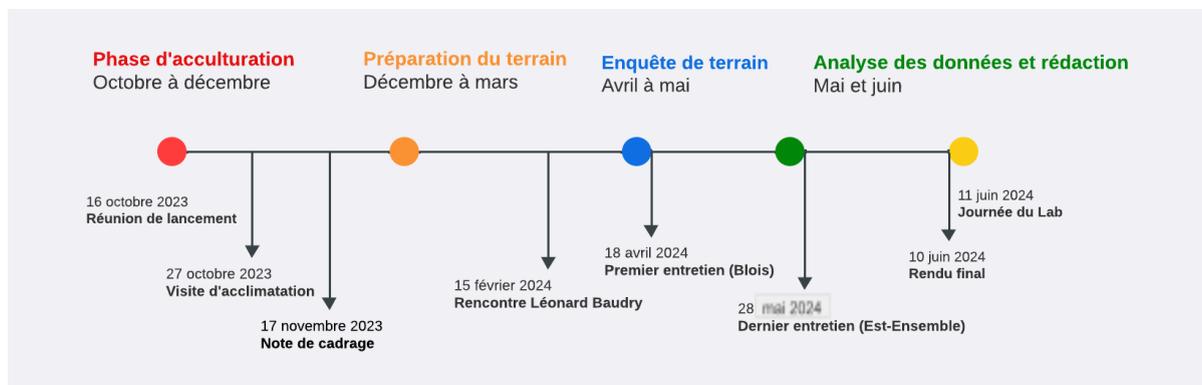
Son secrétariat est assuré par France Stratégie et la DARES.

## MÉTHODOLOGIE

Dans le cadre de ce projet collectif, nous avons réalisé :

- Un travail de monographie des territoires étudiés afin d'en mettre en évidence les spécificités territoriales, en procédant à une analyse quantitative à partir de données statistiques, concernant chacune des villes. Les données de l'INSEE, notamment, nous ont permis de mieux caractériser ces trois territoires. Ces traitements ont été complétés par une présentation du projet Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) dans les territoires étudiés.
- Une analyse comparée de trois territoires qui a servi à confronter les caractéristiques des projets TZCLD dans les différents territoires étudiés. Ces études de cas nous ont permis également de comparer des situations assez hétérogènes.
- 15 entretiens semi-directifs avec une grande diversité d'acteurs impliqués dans un projet TZCLD. Pour en analyser le contenu, nous avons défini six axes d'études, répondant à nos questions évaluatives, portant sur la mise en œuvre d'un projet TZCLD et sa gouvernance multi-niveaux au sein d'un territoire donné.
- De l'observation puisque nous avons pu participer à une réunion de l'instance de pilotage d'un projet TZCLD dans un de nos territoires enquêtés.

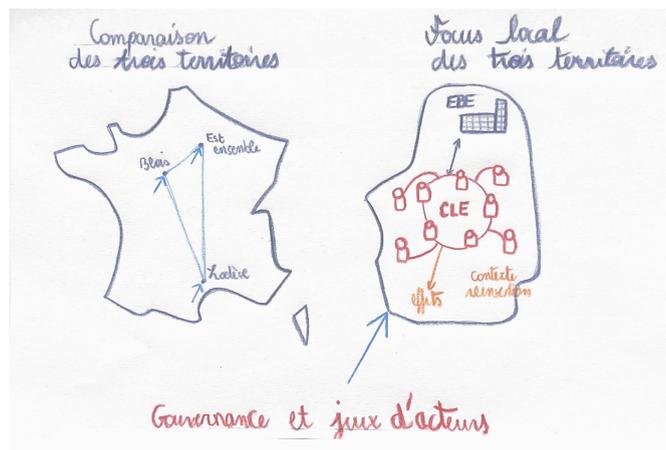
### Schéma du travail réalisé. Réalisation du groupe.



## LES TERRAINS ÉTUDIÉS

L'enquête porte sur trois territoires, présentant des situations et des trajectoires contrastées : les communes de Blois et Lodève ainsi que l'EPCI Est Ensemble, plus particulièrement, les communes de Bagnolet, Bondy et Pantin.

Schéma de notre cadrage. Source : Projet collectif.



La commune de Lodève, située dans le département de l'Hérault en région Occitanie, compte 7 382 habitants. Le contexte social de la ville est marqué par une forte pauvreté avec 30% de taux de pauvreté et un taux de chômage à 20% (Insee, 2023). La commune de Lodève a rejoint l'expérimentation en mai 2022 et a ouvert son Entreprise à But d'Emploi (EBE) en septembre 2022. L'EBE l'Abeille verte compte 158 salariés et est structurée autour de trois pôles d'activités : un pôle recyclage et réemploi, un pôle service de proximité, et un pôle production alimentaire.

La commune de Blois, située dans la vallée de la Loire, compte 46 660 habitants (INSEE, 2023). Dès 2019, un collectif de citoyens, déjà impliqués dans des associations d'accompagnement de personnes privées d'emploi ou liées à la solidarité internationale (SNC 41, Secours catholique, Emmaüs), a engagé une réflexion afin de développer un projet TZCLD. Si les premiers travaux concernant l'habilitation sont lancés en 2019, le territoire sera habilité en 2023 avec l'ouverture de l'EBE en septembre 2023. L'EBE Yaka Blois emploie 32 salariés en équivalent temps plein en 2024 et souhaite à terme proposer une centaine de postes. L'EBE se développe dans ses activités : Réemploi, vaisselle alimentaire, maraîchage, prestation de service.

L'Établissement public territorial Est Ensemble est un EPCI de la Métropole du Grand Paris, situé dans le département de la Seine Saint-Denis. Sur ce territoire, Est Ensemble a 3 EBE, sur trois villes différentes. A Pantin, L'EBE PAM a ouvert en avril 2023 et se spécialise dans : la cuisine, le textile, les services de proximité aux associations, les actions de solidarité et innovation sociale, elle emploie une

trentaine de salariés. À Bagnolet, L'EBE Caps Comme Noue a ouvert en juillet 2023 et œuvre dans le domaine du service aux habitants, d'actions de solidarités envers les seniors, de la vente, l'EBE emploie une quinzaine de personnes. La ville de Bondy est en cours de création d'une EBE sur son territoire.

## ENJEUX

Dans le cadre de notre formation à l'École Urbaine de Sciences Po, nous réalisons une étude qualitative sur l'expérimentation TZCLD, sous la direction de la DARES, de France Stratégie et du conseil scientifique TZCLD.

Lancé en 2016 et prolongé en 2020, TZCLD est une expérimentation qui vise à créer des emplois pour des personnes privées durablement d'emploi. Pour ce faire, les territoires qui souhaitent rejoindre TZCLD vont créer un Comité Local pour l'Emploi qui regroupe un ensemble d'acteurs publics, privés, associatifs et des habitants en précarité. Ce CLE va permettre la création d'une EBE afin d'embaucher en CDI et à temps choisi les personnes privées durablement d'emploi. Cette EBE devra respecter un principe de non-concurrence en proposant des activités qui sont complémentaires à l'offre existante des acteurs économiques locaux.

France Stratégie mène avec un conseil scientifique une évaluation sur l'expérimentation afin de déterminer les transformations que nécessite le projet. En partenariat avec les travaux en cours et au vu de notre formation en stratégie territoriale et urbaine nous avons décidé de nous intéresser à la gouvernance de l'expérimentation. Nous avons voulu éclairer les configurations locales et les éventuels jeux de pouvoirs des acteurs autour du déploiement de l'expérimentation TZCLD dans un territoire donné.

La dimension « territoriale » apparaît, de facto, centrale dans l'expérimentation et il nous semble important de nous y intéresser, en particulier, en adoptant une approche comparée. La comparaison pourra, en effet, nous permettre d'identifier les invariants et particularités de l'expérimentation TZCLD entre les différents territoires. C'est pourquoi nous avons pris la décision d'étudier les trois terrains précédemment cités.

Notre démarche s'articule donc autour de trois questions évaluatives :

- Comment est gouvernée l'expérimentation et dans quel but, en tenant compte de l'enjeu de la stratégie de développement territorial et quels sont les acteurs qui participent de cette gouvernance ?
- Dans quelle mesure certaines configurations locales de déploiement de l'expérimentation, définies selon une vision stratégique du développement

territorial, sont-elles plus à même de favoriser des effets (directs et indirects) positifs de l'expérimentation ?

- Dans quelle mesure les expérimentations sont-elles complémentaires ou redondantes par rapport à des interventions déjà existantes ?

Ces questionnements peuvent être approfondis avec la formulation de quatre hypothèses de recherche :

- **Hypothèse 1** : L'expérimentation TZCLD revêt un caractère de "projet de territoire" qui permet aux acteurs locaux d'adapter localement son application. Nous pouvons faire l'hypothèse que le caractère territorial de l'expérimentation peut s'avérer être une opportunité de participer au développement d'une politique territoriale innovante. En revanche, ce projet de territoire peut être nuancé par la complexité de sa mise en œuvre effective.
- **Hypothèse 2** : L'expérimentation est mise en œuvre au niveau local par le CLE et par un ensemble d'acteurs différents du territoire. En termes de gouvernance territoriale, le CLE semble créer des synergies entre ses membres. Toutefois, cette dernière semble être à nuancée, compte-tenu d'un désengagement de certains membres du CLE dans la mise en œuvre de la gouvernance territoriale. Ce désengagement ainsi que les objectifs très ambitieux fixés dans le cadre d'un projet TZCLD entraîne, dans certains cas, un sentiment d'abandon, ou du moins, de solitude, de la part des chefs de projets.
- **Hypothèse 3** : L'expérimentation TZCLD apparaît comme un nouvel instrument des politiques de l'emploi émergeant des territoires, présentant des aspects socialement innovants par rapport aux dispositifs d'ores et déjà existants. Malgré la rupture qu'un tel projet peut constituer dans la conduite des politiques publiques de l'emploi, il semble, sur certains aspects, être complémentaire des dispositifs d'ores et déjà existants et représente surtout une opportunité en matière de dynamique globale des acteurs. Si des formes de coopération peuvent exister entre TZCLD et les acteurs de l'emploi-insertion, l'expérimentation peut toutefois se confronter aux réticences de certains acteurs (représentants des SIAE).

Pour tester ces hypothèses, nous avons réalisé quinze entretiens avec des acteurs locaux en lien avec l'opérationnalisation de l'expérimentation ou en tout cas gravitant autour de l'expérimentation. Ce travail de terrain nous a permis d'observer la différence entre les souhaits énoncés par les fondateurs de l'expérimentation et les

réalités des acteurs locaux. Lors de nos entretiens, d'autres points que nous n'avons pas soulevés sont ressortis comme le lien entre le CLE et l'EBE et notamment les relations personnelles entre les acteurs.

## **PRINCIPAUX RÉSULTATS**

Notre étude offre une perspective supplémentaire à la riche production évaluative et scientifique concernant l'expérimentation.

Tandis que l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) et l'Inspection générale des finances (IGF) se concentrent sur une analyse coûts-bénéfices du modèle économique de l'expérimentation, un comité scientifique, a été mis en place par le ministère du Travail, et est chargé de rédiger un rapport d'évaluation. Ce dernier se focalise principalement sur le fonctionnement de l'EBE, en abordant les externalités, les profils et trajectoires des employés, ainsi que le management et la formation. De manière marginale, il traite également du désengagement au sein du CLE. Ce rapport, en se centrant sur l'EBE, offre une évaluation des conditions de succès de celle-ci, pouvant être comparées à d'autres dispositifs d'emploi.

Pour alimenter ce rapport, un marché a été lancé pour réaliser quatre études qualitatives, réparties en quatre lots géographiques (deux ruraux et deux urbains). Chaque lot fait l'objet d'un marché distinct, et le titulaire du marché doit effectuer une étude qualitative sur un des territoires désignés par la DARES. Chaque territoire donne lieu à deux rapports. Les premiers rapports de 2019, couvrant ces quatre territoires, étaient axés à la fois sur le fonctionnement de l'EBE et la dynamique territoriale. Cependant, cette dernière a été moins présente dans la deuxième série de rapports de 2020. Le rapport sur Colombelles inclut trois chapitres centrés exclusivement sur l'EBE, sa stratégie d'implantation, la situation des chômeurs de longue durée, et le fonctionnement de la structure. Le rapport sur Entre Nièvres et Forêts se concentre également sur l'EBE, avec deux sous-parties soulignant le rôle du comité local. Le rapport de la MEL traite aussi de l'EBE, mais son dernier chapitre aborde l'expérimentation en tant que politique publique. Enfin, le rapport final de Jouques est exclusivement dédié à l'EBE.

Notre enquête se place en complément de cette production scientifique. Nous proposons de nous intéresser à la dynamique de coopération des acteurs dans une perspective longitudinale, permettant de compléter le point de vue centré sur l'EBE, en considérant l'ensemble des acteurs de cette dynamique sur le long terme.

Nos principaux résultats sont les suivants :

## 1. TZCLD, un projet de territoire

**1.1 Le projet TZCLD est défini et mis en oeuvre par des acteurs locaux. Cette expérimentation s'écarte alors, par cette configuration, des politiques d'insertion existantes et s'identifie à un "projet de territoire".** Comme le souligne Alexei Tabet, *"la dimension de 'projet de territoire' est considérée comme relevant d'une logique différente de celle du "dispositif" (Tabet, 2022).* Défini par son caractère prescriptif, le "dispositif" s'insère dans une tradition d'action publique de l'emploi-insertion mise en oeuvre depuis les années 80 (Tabet, 2022). Cette tradition utilise *"des instruments d'aide à la création d'emploi (contrats aidés, exonérations de charges pour les employeurs, activités d'insertion dans le secteur non marchand, ou encore actions de formation) destinés à des catégories spécifiques de « publics-cible » pré-ciblées par l'État selon des critères individuels d'âge, de niveau de formation, ou encore de durée de la recherche d'emploi" (Tabet, 2022).* Les "dispositifs" sont alors identifiés comme des instruments étatiques restrictifs qui laissent *"peu de marge de décision et de manœuvre aux capacités d'action locales"* (Tabet, 2022). TZCLD comme une politique territoriale, initiée par le bas, pourrait se soustraire dès lors de ce qui existe, une possibilité d'autant plus forte par son statut d'expérimentation et une gouvernance innovante. Dès lors, les acteurs, jusque-là réceptacles d'injonctions des politiques de l'emploi-insertion, se voient attribuer le rôle d'émetteur d'un consensus territorial dans le but d'animer un "projet de territoire". Le contexte local prend alors sens différemment dans la politique territoriale, puisqu'il devient le départ de sa mise en oeuvre, incarnés par des acteurs locaux ayant la possibilité de performer leur agentivité.

**1.2 Le projet TZCLD est aussi façonné à partir du contexte local.** Parce que TZCLD est mis en oeuvre localement, son ingénierie dépend en grande partie des moyens humains et matériels dont disposent les collectivités. Ces moyens deviennent des conditions de faisabilité et même des contraintes qui façonnent la manière dont l'expérimentation voit le jour dans les différents territoires. Le projet est donc "de territoire" aussi parce qu'il prend forme dans un environnement spécifique et doit se construire selon des contraintes locales différentes.

**1.3 Le contexte socio-économique des territoires étudiés conditionne leur manière de s'approprier des principes fondateurs de l'ETZCLD comme celui de complémentarité et de non-concurrence des activités de l'Entreprise à But d'Emploi (EBE).** Si la création d'activités non-concurrentielles avec le tissu économique existant est un objectif poursuivi dans la mise en oeuvre d'une ETZCLD, il est difficilement applicable au sein de certains territoires habilités. Le projet de territoire repose donc aussi sur cette dimension non-concurrentielle, puisqu'il implique le respect de l'existant local et la recherche, encore ici, d'un consensus avec les acteurs économiques du territoire. L'importance de principe se mesure également par les tensions qu'il peut engendrer.

**1.4 L'ETZCLD se caractérise par une gouvernance multi-niveaux qui peut, dans certains cas, s'éloigner d'un idéal de co-construction.** La dimension territoriale de l'expérimentation réside dans sa gouvernance, et notamment, la mise en place du Comité Local de l'Emploi (CLE) dans les territoires habilités. Le CLE est un organe local présidé par un acteur local (Tabet, 2022). Cette gouvernance locale tend à aller vers une logique de décentralisation, davantage que les autres politiques d'emploi-insertion (Tabet, 2022). L'organisation de commissions stratégiques et d'ateliers de travail en plus des réunions plénières du CLE permet de souligner la co-construction du projet à l'échelle locale. Même si ces configurations permettent le développement d'une gouvernance plus proche du "projet de territoire", l'idéal du consensus demeure difficile à maintenir parce que la gouvernance de l'expérimentation peut représenter un objet complexe. Les formes de verticalité dans la gouvernance du projet qui subsistent localement sont certes invisibilisées derrière l'expression de "consensus" et l'impression des acteurs de mener un projet se détachant d'un dispositif, mais la gouvernance reste complexe et induite par des logiques de jeux de pouvoir, ce qui ne vont pas forcément à l'encontre du "projet de territoire" mais qui est à souligner dans la meilleure compréhension de la gouvernance locale de l'expérimentation.

## **2. Une mise en oeuvre de la gouvernance territoriale par un réseau d'acteurs**

**2.1 Seule la création d'une dynamique locale propre à chaque territoire permettra de résorber le chômage de longue durée.**

### Le CLE

La loi du 14 décembre 2020 précise la mise en place et le rôle du CLE. Il doit impérativement être présent dans chaque territoire habilité. Il repose sur deux instances. Tout d'abord, le forum du CLE regroupe l'ensemble des parties prenantes de l'expérimentation du territoire. Il s'agit d'une instance qui se réunit très peu. En revanche, le bureau du CLE constitue véritablement l'instance de pilotage de l'expérimentation et se réunit plus régulièrement (en moyenne, une fois tous les deux mois).

Le décret d'application de la loi définit le socle commun entre les territoires pour la composition du CLE : représentants de la collectivité porteuse du projet, du ou des Départements concernés, de la Préfecture départementale, de France Travail, des EBE (direction et salariés), des acteurs économiques locaux, des PPDE et du Fonds d'expérimentation.

La diversité des parties prenantes constitue, indéniablement, une richesse pour l'expérimentation, en termes, notamment, de contributions et de partages d'expérience. Pour autant, la gouvernance des CLE est considérée comme complexe par la majorité des acteurs rencontrés pour diverses raisons : la pluralité des acteurs impliqués et le manque de visibilité sur les rôles de chacun, la multiplicité des instances de concertation ou encore les enjeux différenciés selon les acteurs. Ainsi, certains membres du CLE ont parfois du mal à avoir une vision claire de l'organigramme de cette instance de pilotage. Ce manque de clarté peut causer une confusion dans les esprits, tous les acteurs impliqués n'ayant pas la même compréhension de la gouvernance, en fonction de leur degré d'implication et d'information. De plus, tous les acteurs impliqués dans le CLE ne partagent pas forcément les mêmes enjeux autour de l'expérimentation TZCLD (Ciedel, 2023). Pour le CLE, la complexité réside dans la prise en compte complète de ces enjeux qui ne sont pas forcément priorités de la même manière en fonction des acteurs. Par conséquent, tous les participants ne disposent pas du même niveau d'information, ce qui nécessite parfois de réexpliquer certaines choses et ce qui prend, *de facto*, du temps. Le CLE se réduit alors à un espace de partage d'informations plus qu'à un lieu de débats et d'échanges. Dans certains cas, il en ressort un désintéressement progressif, voire un désengagement du CLE vis-à-vis du pilotage et du contrôle des recrutements et des développements d'activités mis en oeuvre par l'EBE, ce qui peut peser sur son développement. Si la bonne conduite de l'expérimentation nécessite une gouvernance locale et partagée, différents enquêtés **estiment que la gouvernance d'un projet TZCLD est plutôt "descendante"**.

**2.2 De la co-construction de l'EBE à sa gouvernance verticale :** Si le CLE permet à l'ensemble de ses membres de co-construire l'EBE, cette dernière dispose d'un statut d'association qui la rend indépendante. Cette indépendance est nécessaire afin de développer rapidement l'EBE et, ainsi, parvenir à l'exhaustivité territoriale. Ainsi, les EBE vont mettre en place leur propre gouvernance (conseil d'administration et direction). Pourtant, les responsables d'EBE ont besoin de l'appui de l'équipe projet. Il leur permet d'entretenir la dynamique globale de tous les acteurs autour du projet TZCLD, d'éviter un isolement de l'EBE et, *in fine*, d'en assurer son bon développement.

**2.3 L'ETZCLD est un objet ambitieux et complexe dont la mise en œuvre génère un sentiment de stress et d'abandon chez les porteurs de projet.** D'une part, les responsables d'EBE doivent répondre à des objectifs de rentabilité dans un contexte de désengagement de l'État dans le financement de l'insertion par l'activité économique (IAE). D'autre part, l'équipe projet est confrontée au désengagement progressif de certains membres du CLE (acteurs économiques et représentants des SIAE, notamment), et se retrouve parfois seule.

### **3. Un renforcement de l'articulation entre TZCLD et les politiques publiques de l'emploi-insertion ?**

**3.1 TZCLD constitue un “nouveau modèle” de lutte contre le chômage de longue durée.** D'un côté, les SIAE, qui salarient chaque mois 140 000 personnes exclues du marché du travail – avec pour objectif 100 000 personnes supplémentaires en 2020 –, ont pour objectif un retour à l'emploi dit « classique », à l'issue d'un parcours mêlant accompagnement individualisé, formation et situation de travail temporaire. De l'autre, la démarche TZCLD vise à créer des emplois supplémentaires et utiles pour toute personne privée durablement d'emploi. Plus précisément, quatre dimensions de rupture peuvent être identifiées (Semenowicz *et al.*, 2022) : 1) Un élargissement des publics cibles ; 2) La généralisation du CDI ; 3) La logique de « complémentarité » ; 4) L'organisation du travail. Il reste finalement l'idée qu'il s'agit d'accompagner autrement, dans l'activité même du travail, sans prédéfinir le temps et les modalités à proposer, à rebours de la définition par défaut et normée qui s'est imposée de cette fonction d'accompagnement dans les dispositifs de politiques d'emploi (Fretel, 2013 ; Lima, 2019).

**3.2 L'ETZCLD représente une opportunité en matière de dynamique globale avec les acteurs de l'insertion.** Dans une note du 12 décembre 2019, la Fédération des acteurs de la solidarité, le Coorace, le Réseau Cocagne et l'association TZCLD présentent aux structures d'insertion par l'activité économiques et aux porteurs du projet TZCLD dans les territoires « *des modalités de complémentarité et de coopération* » au service de toutes les personnes privées d'emploi. Dans les différents territoires enquêtés l'expérimentation TZCLD n'arrive pas dans des territoires vierges. C'est un projet complémentaire aux dispositifs pour l'emploi et l'insertion qui s'y déploient : actions du Plan Local Insertion Emploi, “Emploi d'abord” des départements, dispositif 1% insertion, etc. À ces dispositifs s'ajoutent les acteurs de l'emploi et l'insertion. Ils sont principalement issus du service public pour l'emploi (Cap Emploi, Mission Locale, Pôle Emploi), des SIAE. Les équipes projets des différents territoires enquêtés témoignent de leur volonté d'associer les acteurs de l'emploi-insertion (les représentants des SIAE, notamment) au développement du projet, et ainsi, de construire un partenariat étroit.

**3.3 Des formes de coopération existantes entre TZCLD et les acteurs de l'emploi-insertion.** Elles se déclinent différemment en fonction des territoires, des synergies existantes entre les acteurs et des besoins identifiés, au service des personnes privées durablement d'emploi et du développement des territoires. Les structures IAE peuvent faire bénéficier les volontaires de l'EBE de leur expertise de l'accompagnement socio-professionnel individualisé. Les EBE et les SIAE ont également la possibilité de collaborer dans le cadre de missions de sous-traitance ou de partenariat.

**3.4 Si des formes de coopération existent, elles peuvent se confronter aux réticences de certains acteurs de l'emploi-insertion (Corrand, 2022).** Pour son

aspect novateur, TZCLD a soulevé de nombreuses craintes de ces acteurs pourtant essentiels à la construction du consensus. Les SIAE ont ainsi pu voir l'arrivée du projet comme un bousculement de leur travail, avec le sentiment que l'on voudrait les remplacer pour effectuer une activité qui est déjà la leur depuis des années. Les SIAE ont pu craindre et craignent parfois encore que les EBE créées dans le cadre du projet TZCLD viennent concurrencer directement leurs propres activités. En effet, les SIAE sont souvent implantées de longue date sur les territoires et ont développé des niches spécifiques pour leur intervention. L'arrivée d'une ou plusieurs EBE sur le territoire, avec des moyens potentiellement importants et une dynamique nouvelle, peut être perçue comme une menace pour la pérennité et le développement des activités des SIAE existantes. Cette concurrence pourrait non seulement fragiliser les SIAE en réduisant leurs opportunités économiques mais aussi diminuer leur capacité à remplir leur mission d'insertion. Si des craintes ont pu être exprimées par des acteurs de l'insertion-emploi, ils ont pu également émettre de vives critiques quant à certains principes fondateurs du projet TZCLD. Ainsi, des difficultés à mettre en place une proximité organisationnelle entre ces acteurs peuvent apparaître. Les équipes projet se mobilisent néanmoins très fortement pour lever les éventuelles craintes et répondre aux critiques adressées au projet.

## ENSEIGNEMENTS

En conclusion de notre rapport, nous avons souhaité restituer des pistes de réflexion personnelles concernant les éventuels effets de levier dans la mise en oeuvre d'un projet TZCLD dans un territoire donné.

1. **L'interconnaissance préalable des acteurs locaux peut être un facteur accélérant la mise en œuvre d'un projet TZCLD.** Elle peut, effet, faciliter la construction du consensus, dont nous avons explicité l'importance. Qui plus est, nous notons que les expériences passées des gestionnaires du projet participent d'une meilleure connaissance du territoire et favorise l'émergence d'interconnaissances passées qui se rejouent. Cette expérience participe aussi d'une capacité des gestionnaires en question à pouvoir effectuer plus facilement les diagnostics territoriaux grâce à leur connaissance du secteur de l'emploi-insertion local.
2. **L'existence de relais sur le territoire comme les Maisons de Quartier ou les missions locales peut permettre également à l'expérimentation de se déployer de manière facilitée.** Leur présence au sein du quartier participe d'un ancrage renforcé de l'expérimentation sur les territoires habilités et donc d'une mise en œuvre du projet TZCLD fluidifiée. En effet, ces structures ont une connaissance approfondie des besoins et des dynamiques du territoire ainsi que des habitants. Cela permet d'insérer TZCLD plus facilement dans le "projet de territoire" qu'il souhaite incarner.

3. **Un autre levier est, cette fois-ci, indispensable à la mise en marche de TZCLD sur les territoires.** Il s'agit du portage politique et de la relation avec les acteurs institutionnels des territoires.
4. **Enfin, le fait de pouvoir s'inspirer des territoires qui mettent en œuvre des projets TZCLD est possiblement un levier dans la mise en œuvre facilitée du projet de territoire.** Les événements de grande ampleur autour de TZCLD (Rencontres pour l'emploi, webinaires, etc.) permettent aux acteurs impliqués de se rencontrer et d'échanger sur leurs "bonnes pratiques".

## POUR EN SAVOIR PLUS

ETCLD, (2021). "Bilan final de la 1ere expérimentale". URL : <https://etclid.fr/wp-content/uploads/2021/09/bilan-etclid-2021.pdf>.

Dreyfus, M. (2019). "Zéro chômeur : dix territoires relèvent le défi". Claire Hédon, Didier Goubert et Daniel Le Guillou, ATD-Quart Monde/Éd. de l'Atelier, 2019, 320 pages. RECMA, (3), 146-148.

Jean Christophe Sarrot et Annaïg Abjean (2022), "Repenser l'emploi avec les Territoires zéro chômeur de longue durée", Editions Quart Monde, Monde en transition, Les Petits matins, Paris, 155 pages.

Perrot, Anne, Geneviève LALLEMAND-KIRCHE, et Florence Allot. "L'évaluation économique de l'expérimentation visant à résorber le chômage de longue durée (ETCLD)". Évaluation, s. d. <https://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2019-050R.pdf>.

Tabet, A. (2022). L'expérimentation "Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée" : un « projet de territoire » ? . Revue d'Économie Régionale & Urbaine.

(Photo de couverture : Facebook L'Abeille Verte - Lodève, 6 juin 2024)

## **L'exercice du projet collectif : un dispositif pédagogique original**

Grâce à ce module original, les étudiants sont mis en situation de travail sur une problématique réelle posée par une organisation publique, privée ou associative. Pour tous les Masters de l'École urbaine, l'organisation et le pilotage sont identiques : le projet est suivi conjointement par la direction de l'École urbaine et les partenaires, à toutes les phases du projet ; un encadrement méthodologique régulier est assuré par un tuteur professionnel ou académique spécialiste de la question. Les projets collectifs permettent aux partenaires de mettre à profit les acquis de recherche et de formation développés au sein de l'École urbaine, de bénéficier d'une production d'études et de travaux de qualité, et de disposer d'une capacité d'innovation.

Les projets collectifs se prêtent particulièrement à des démarches d'étude, de diagnostic, de prospective, d'analyse comparée, voire de préparation à l'évaluation, et plus généralement à toute problématique pouvant éclairer l'organisation concernée dans une logique de « R&D ». Chaque projet mobilise un groupe d'étudiants de première année d'un des Masters de l'École urbaine. Les étudiants travaillent entre 1,5 jours et 2 jours par semaine sur des plages horaires exclusivement dédiées, pendant une durée de 6 à 9 mois (selon les Masters concernés). En formation continue, les projets collectifs concernent l'Executive master « Gouvernance territoriale et développement urbain » et mobilisent des professionnels pendant une durée de 4 mois.