



TERRITOIRES
ZÉRO CHÔMEUR
DE LONGUE
DURÉE



EXPÉRIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE

Les équipes projets

MISSIONS ET FINANCEMENT

MAI

2024

SOMMAIRE

1. Contexte.....	3
2. Définition de l'équipe projet.....	4
Composition.....	4
Articulation équipe projet CLE / équipe de direction de l'EBE	5
3. Les missions de l'équipe projet.....	6
Créer et animer une dynamique collective autour du droit à l'emploi sur le territoire (fabrique du consensus).....	7
Appuyer le pilotage collectif du droit à l'emploi sur le territoire	7
Garantir l'information et la rencontre de toutes les personnes privées durablement d'emploi du territoire.....	8
Mobiliser et construire, en lien avec les acteurs du territoire toutes les solutions pour permettre à chaque volontaire d'accéder à l'emploi.....	8
Initier et créer de nouvelles unités d'entreprises à but d'emploi (EBE) nécessaires à l'atteinte de l'exhaustivité	9
Organiser la coopération avec le tissu économique local pour définir les travaux utiles qui pourraient être développés sur le territoire	9
Une fois le territoire habilité, organiser la coopération opérationnelle entre le CLE et les EBE	10
Contribuer au développement du droit à l'emploi nationalement	10
Rôle de chef-fe de projet	11
Compétences nécessaires.....	12
4. Les financements des équipes projet	13
Contexte de la 2e étape expérimentale.....	13
Exemples de dispositifs de financement mobilisés	14

1. CONTEXTE

Depuis 2017, le projet [Territoires zéro chômeur de longue durée](#) a d'abord été expérimenté dans 10 territoires, et la seconde étape ouverte en juillet 2021 doit permettre d'ouvrir cette expérimentation à au moins 50 territoires supplémentaires.

Un des enseignements de l'expérimentation menée sur ces territoires est qu'un **engagement fort de la collectivité pour porter politiquement le projet**, associé à une préparation exigeante et méthodique pilotée par le **Comité local pour l'emploi (CLE)** est indispensable à la réussite du projet. L'expérimentation montre également qu'une fois le territoire habilité, ce travail doit être maintenu pour **animer en continu une responsabilité collective pour le droit d'obtenir un emploi sur le territoire**.

Le CLE dont les missions sont inscrites dans la loi¹ est constitué au cours de la fabrique du consensus et pilote le droit à l'emploi sur son territoire. Il est responsable :

- **du maintien et de l'animation du consensus** : le CLE doit maintenir la responsabilité collective et l'engagement de chaque partie prenante à mettre en œuvre le droit à l'emploi sur le territoire. Il est chargé d'en faire un projet pérenne et structurant pour le territoire. Il s'agit d'engager les structures, et pas seulement les personnes qui les représentent, pour garantir la réussite du projet.
- **de l'atteinte de l'exhaustivité** en mobilisant, en développant des outils propices à la suppression de la privation d'emploi et en coordonnant les acteurs et actrices du territoire : personnes privées durablement d'emploi, service public de l'emploi, acteurs économiques locaux, employeurs, structures de l'insertion par l'activité économique, emploi adapté, le CLE s'engage aussi dans la création des emplois supplémentaires à la mesure du besoin en emplois du territoire expérimental, dans des entreprises à but d'emploi (EBE). C'est le CLE qui valide la privation d'emploi et propose l'embauche des personnes privées durablement d'emploi (PPDE) aux EBE.
- **de la veille du caractère supplémentaire des emplois créés par les EBE** : il s'agit de vérifier que les travaux utiles mis en œuvre par les EBE à travers les emplois supplémentaires créés ne détruisent pas d'emplois existants publics ou privés sur le territoire.
- **de l'évaluation du projet** : le CLE s'engage à participer à l'évaluation de l'expérimentation sur son territoire (et notamment son impact sur les personnes, les habitant-es, les entreprises, la collectivité ...). Il renvoie à ETCLD les informations nécessaires au bilan et à l'évaluation et échange sur les résultats de son évaluation. Il participe à la caractérisation des sujets expérimentaux (exhaustivité, supplémentarité...) et peut contribuer à la valorisation des externalités du projet via les travaux menés par l'Observatoire² de TZCLD. Ces contributions sont nécessaires pour nourrir le plaidoyer afin de pérenniser le projet.

L'équipe projet est l'équipe d'ingénierie et d'animation missionnée par le CLE pour décliner les actions contribuant à ces 4 missions. Le CLE est bien un organe stratégique du droit à l'emploi qui nécessite la formation d'une équipe projet pour mener à bien ses missions.

¹ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000042665434> : Titre 2 / Article 9 / Paragraphe 7

² <https://www.tzclld.fr/ressources/observatoire-de-tzclld/>

2. DEFINITION DE L'EQUIPE PROJET

2.1

COMPOSITION

Les équipes projet sont composées de personnels salariés, bénévoles, élu·es issu·es des différentes parties prenantes du projet particulièrement investies dans la mise en œuvre opérationnelle du projet. Parmi elles, on retrouve généralement des technicien·nes des collectivités locales (communes, EPCI), des membres d'associations ou des représentants d'organismes privés ou publics locaux (opérateurs des politiques de l'emploi ...).

Ainsi, il faut parvenir à mobiliser à la fois des ressources dédiées (notamment la chefferie de projet) et des ressources existantes, consacrant, parfois ponctuellement, du temps au projet, afin d'ancrer le projet dans le paysage des politiques emploi/insertion du territoire. A ce titre, l'implication des partenaires sur les missions du projet pour lesquelles ils sont compétents est clé (ex : conseiller·es du service public de l'emploi relais auprès des personnes privées d'emploi, organisant des permanences...).

Dans le contexte de la 2e étape expérimentale, les territoires et les collectivités de soutien (EPCI) ont parfois mis en place des organisations "supraterritoriales" afin de coordonner et éventuellement mutualiser des actions. Elles apportent généralement un renfort humain, complémentaire aux équipes projet des territoires expérimentaux, pour les soutenir par exemple sur la recherche de financements, la mobilisation de partenaires ou l'identification d'activités.

Les membres de l'équipe projet disposent d'un **temps significatif dédié** au projet et y contribuent au-delà de leur participation aux instances de pilotage dédiées (CLE, commissions du CLE...).

Il semblerait qu'une l'organisation efficace de l'équipe projet, constatée sur plusieurs territoires, réside dans **une répartition des missions** de l'équipe projet en 3 ensembles (pour plus de détails sur les missions, cf. partie 3) :

1. coordination du projet, mobilisation du territoire et relations avec les parties prenantes du projet,
2. mobilisation et accompagnement des personnes privées d'emploi, relation avec l'écosystème de l'accompagnement socio-professionnel,
3. identification et développement d'activités qui seront portées par l'EBE, en lien avec la direction ou future direction et les acteurs économiques du territoire.

Au regard de l'expérience des territoires habilités, **2 à 3 ETP** sont nécessaires pour mener à bien les missions de l'équipe projet, **dont un poste de chef·fe de projet à plein temps**, et ce même après l'ouverture de la première EBE. Ces ressources opérationnelles sont complétées par les forces citoyennes et politiques permettant d'animer le projet et de maintenir le consensus sur le territoire : élu·es, bénévoles. **La géométrie de l'équipe projet s'adapte au contexte et au besoin du territoire** (ex : préparation de l'habilitation, création d'une nouvelle unité d'EBE versus territoire proche de l'exhaustivité ...).

Le rôle de l'équipe projet est de déployer la stratégie du CLE en s'appuyant sur l'ensemble des parties prenantes du territoire. Elle n'agit pas à la place des partenaires et a pour mission de mobiliser les ressources locales qui bénéficient au projet. Les membres de l'équipe projet se réunissent régulièrement pour partager leurs travaux et organiser la répartition des tâches. Par exemple, les acteurs de l'emploi (France Travail, Maison de l'emploi...) et de l'action sociale participent à l'information, à la rencontre et à la préparation des personnes privées durablement d'emploi et à l'identification de leurs compétences, tandis que la collectivité et les associations contribuent à la mobilisation des acteurs locaux etc.

Les travaux de l'équipe projet permettent de préparer la prise de décision du CLE. Pour garantir la bonne coopération entre le CLE, l'équipe projet, la gouvernance et la direction des EBE, il est important d'identifier clairement le rôle de chacun et les espaces de coordination. **Il est recommandé de formaliser cette organisation** par des conventions ou des chartes de fonctionnement par exemple, en particulier lorsque tout ou partie des missions de l'équipe projet sont confiées à une structure partenaire de la collectivité porteuse.

Le portage **collectif** du pilotage et de la mise en œuvre du droit à l'emploi témoigne d'une bonne mobilisation des acteurs locaux. **C'est un facteur de réussite du projet.**

2.2

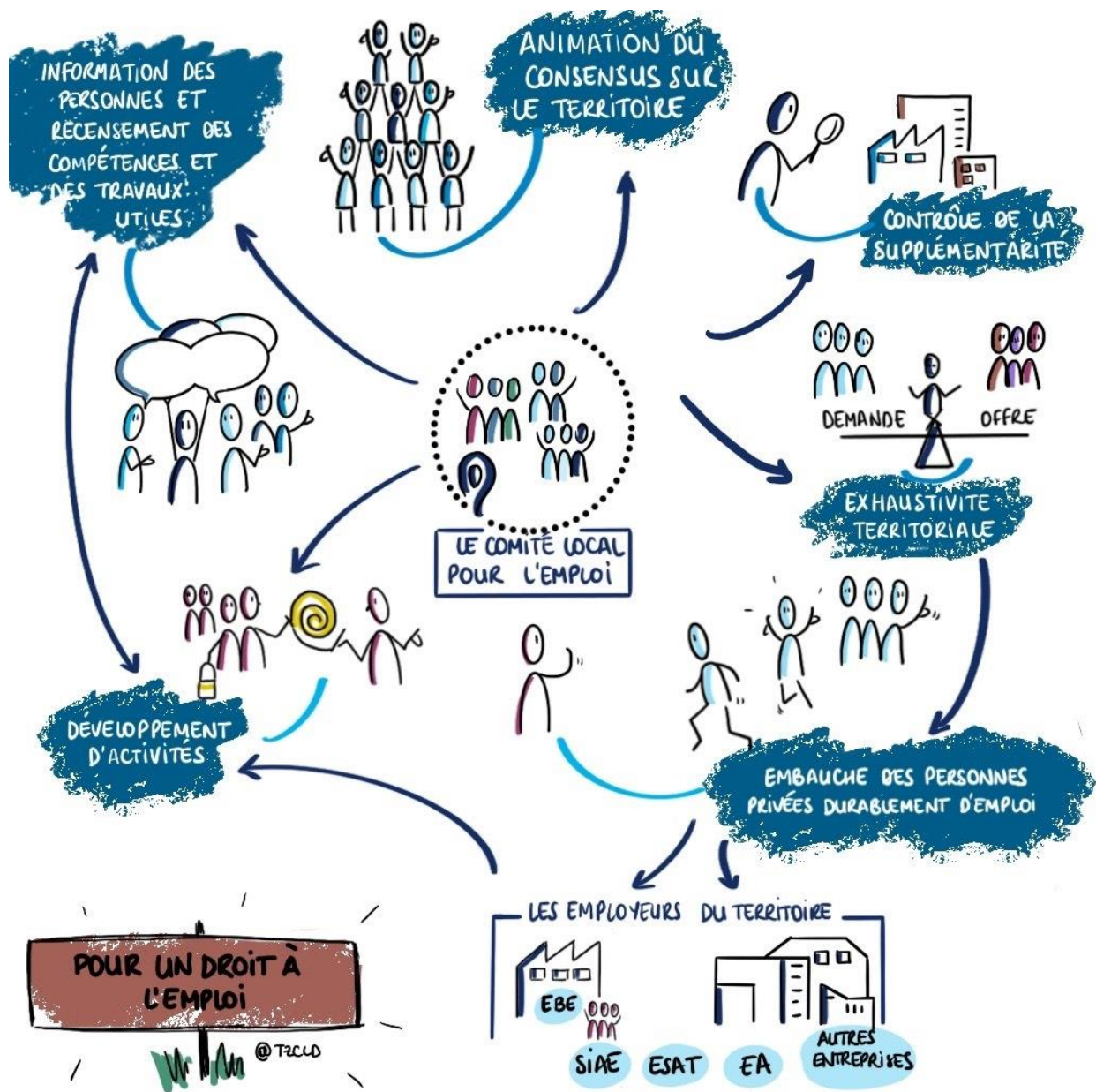
ARTICULATION EQUIPE PROJET CLE / EQUIPE DE DIRECTION DE L'EBE

Une EBE (via son équipe de direction) contribue aux travaux de l'équipe projet. Elle participe aux différentes instances du CLE et aux réunions de travail de l'équipe projet sur les sujets qui la concernent. Cela permet une coopération fluide entre le CLE et l'EBE et facilite l'intégration de nouveaux salariés et le développement d'activités au sein de l'EBE.

Des échanges réguliers entre l'équipe projet et la ou les direction-s d'EBE permettront de discuter notamment : des activités de l'EBE (en cours de préfiguration par le CLE ou existantes en EBE), des prévisions et besoins d'embauches définis par le CLE (PPDE à embaucher en EBE et hors EBE) et leur correspondance avec les capacités et besoins d'embauches de la ou des EBE (selon l'ordre chronologique d'arrivée des volontaires dans la liste de mobilisation), des difficultés qui peuvent être rencontrées , de la santé économique de l'EBE, des partenariats avec des structures locales, de préparer les réunions du CLE, etc...

Le CLE et son équipe projet respectent l'autonomie de gestion de chaque EBE qui dispose de sa propre gouvernance et de son organisation interne. Les échanges réguliers permettent de comprendre l'évolution de l'entreprise (activités, organisation RH, montée en compétences des salarié-es...) et de l'accompagner le mieux possible sans ingérence.

3. LES MISSIONS DE L'EQUIPE PROJET



L'animation territoriale du droit à l'emploi

L'équipe projet a vocation à s'appuyer sur l'ensemble des acteurs du territoire pour déployer la stratégie du CLE. Elle n'agit donc pas à la place des partenaires mais mobilise les ressources locales qui peuvent bénéficier au projet. Ses travaux permettent de préparer la prise de décision du CLE.

3.1

CREER ET ANIMER UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE AUTOUR DU DROIT A L'EMPLOI SUR LE TERRITOIRE (FABRIQUE DU CONSENSUS)

- Organiser des rencontres individuelles et collectives avec les parties-prenantes socio-économiques du territoire (entreprises, associations, structures d'insertion par l'activité économique et autres entreprises de l'ESS, services de la collectivité, service public de l'emploi, institutions locales, départementales, régionales ou d'État...).
- Organiser des temps d'échanges avec les élu-es et technicien-nes de la / des collectivité-s concernée-s.
- Accompagner la constitution d'un Comité local pour l'emploi (CLE), représentant une diversité d'acteurs locaux.
- Entretenir des liens très réguliers avec la présidence du CLE pour s'assurer de la cohérence entre les actions opérationnelles de l'équipe projet et les orientations stratégiques et politiques du CLE.
- Proposer et animer une organisation opérationnelle du CLE (groupes de travail, commissions) pour permettre une action directe des membres du CLE.
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication pour promouvoir localement le droit à l'emploi : évènements, relations média et communication sur l'engagement de la collectivité dans le projet.

3.2

APPUYER LE PILOTAGE COLLECTIF DU DROIT A L'EMPLOI SUR LE TERRITOIRE

- Préparer et participer au CLE et rendre compte de l'activité de l'équipe projet.
- Coordonner les moyens pour mettre en œuvre le plan d'actions (notamment dans l'articulation entre le CLE et les EBE).
- Partager avec l'ensemble des parties prenantes la réalisation du plan d'actions.
- Constituer le dossier de candidature à l'habilitation du territoire et se mobiliser dans le cadre du processus d'examen de la candidature par le Fonds ETCLD.
- Coordonner l'évaluation et l'amélioration continue du projet une fois le territoire habilité.

3.3

GARANTIR L'INFORMATION ET LA RENCONTRE DE TOUTES LES PERSONNES PRIVEES DURABLEMENT D'EMPLOI DU TERRITOIRE

- Mobiliser et former un consortium d'acteurs et d'actrices pour définir une stratégie d'information de la population, d'identification des personnes potentiellement concernées, de mobilisation des volontaires et de caractérisation de la privation durable d'emploi sur le territoire.
- Mobiliser et former des acteurs et actrices relais de l'information sur le territoire (associations, commerces, structures d'accueil et d'accompagnement des personnes ...) ³.
- Développer les actions d'« aller-vers » sur le territoire afin de toucher les personnes peu ou pas en lien avec les institutions. Ces actions peuvent être effectuées par des partenaires (médiation de quartier, aide alimentaire, établissements scolaires...) ou par l'équipe projet en propre.
- Étudier avec le CLE les différentes situations de privation durable d'emploi. ⁴
- Identifier avec la personne les conditions lui permettant de faire valoir son droit à l'emploi et recenser les compétences disponibles sur le territoire.
- Établir et mettre à jour la liste de mobilisation des volontaires (tenue par des moyens propres au territoire avant son habilitation, puis via le système d'information NotreXP développé par le Fonds d'expérimentation lorsque le territoire est habilité).

3.4

MOBILISER ET CONSTRUIRE, EN LIEN AVEC LES ACTEURS DU TERRITOIRE TOUTES LES SOLUTIONS POUR PERMETTRE A CHAQUE VOLONTAIRE D'ACCEDER A L'EMPLOI

- Appuyer le CLE dans la définition d'une stratégie partenariale d'atteinte de l'exhaustivité. Il s'agit d'envisager toutes les sorties de la privation durable d'emploi : entreprises du territoire, EBE, insertion, travail adapté ⁵...
- Mobiliser l'offre d'accompagnement individuel et collectif de droit commun et les acteurs de l'emploi, de l'insertion et de la formation existants au bénéfice des volontaires du territoire et des salarié-es de la / des EBE pour travailler sur la levée des freins à l'emploi (apprentissage de la langue, handicap, garde d'enfants, logement ...)
- Organiser l'animation du groupe de volontaires pour préparer les emplois et l'accès à l'emploi.
- Organiser la rencontre entre les acteurs économiques du territoire et les volontaires, faciliter l'accès des personnes aux offres d'emploi du territoire.
- Concevoir les articulations entre plusieurs EBE (répartition des embauches, des activités, financements ...),
- Proposer au conventionnement des unités d'EBE auprès du Fonds d'expérimentation ETCLD.

³ Cf. la note dédiée à l'information des personnes : <https://etcl.d.fr/wp-content/uploads/2022/11/informer-les-personnes-concernees.pdf>

⁴ Cf. la note dédiée à la privation d'emploi : <https://etcl.d.fr/wp-content/uploads/2020/10/note-privation-demploi-et-tz.pdf>

⁵ Au cours de la première étape expérimentale, nous avons ainsi pu observer que 36% des personnes privées durablement d'emploi avaient trouvé une solution avant d'être embauché par une EBE (Source : Bilan final de l'expérimentation, ETCLD 2021.)

3.5

INITIER ET CREER DE NOUVELLES UNITES D'ENTREPRISES A BUT D'EMPLOI (EBE) NECESSAIRES A L'ATTEINTE DE L'EXHAUSTIVITE

- Préfiguration des futures activités de l'EBE en lien avec les volontaires.
- Recherche de locaux.
- Recherche de fonds propres.
- Définition des statuts et création de la structure juridique / recherche d'adossement à une structure de l'ESS existante.
- Recherche de futur-es administrateur-rices pour porter la gouvernance de l'EBE.
- Participation au recrutement de la future direction avec l'employeur. Une fois recrutée, la direction de la future EBE prend en charge sa préfiguration.

3.6

ORGANISER LA COOPERATION AVEC LE TISSU ECONOMIQUE LOCAL POUR DEFINIR LES TRAVAUX UTILES QUI POURRAIENT ETRE DEVELOPPES SUR LE TERRITOIRE

- Échanger avec toutes les parties prenantes socio-économiques du territoire (collectivités, habitant-es, entreprises locales ...) sur le développement de travaux utiles complémentaires à l'offre existante.
- Évaluer avec le CLE la complémentarité des potentielles nouvelles activités.
- Construire les modalités de mise en œuvre des travaux utiles (cibles et clientèles, conditions d'accès, critères de tarification, tiers payeurs le cas échéant...).

3.7

UNE FOIS LE TERRITOIRE HABILITE, ORGANISER LA COOPERATION OPERATIONNELLE ENTRE LE CLE ET LES EBE

- Échanger régulièrement sur le besoin en emplois supplémentaires et son articulation avec la projection des embauches par les EBE et les parcours des salariés des EBE.
- Préparer l'intégration des futur-es salarié-es, notamment en transmettant à la direction de l'EBE les informations utiles à la bonne intégration au sein du collectif de travail de la personne. Les échanges équipes projet-direction EBE doivent aussi permettre d'identifier la ou les activités qui seront proposées à la personne, les éventuels besoins de formation avant embauche...
- Échanger régulièrement sur les travaux utiles développés.
- Échanger sur les besoins d'appui des EBE : partenariats externes (accès à des financements publics ou privés), promotion des activités de l'EBE auprès des habitant-es ou des entreprises locales, accès à des locaux privés ou publics, etc.
- De façon concertée avec les EBE, les appuyer sur le maintien dans l'emploi et l'évolution professionnelle des salarié-es. Ex : mise en lien avec les acteurs de l'accompagnement socioprofessionnel, facilitation de l'accès à la formation adaptée aux personnes ou encore réintégration dans la liste de mobilisation des personnes sorties de l'EBE sans autre solution d'emploi.

3.8

CONTRIBUER AU DEVELOPPEMENT DU DROIT A L'EMPLOI NATIONALEMENT

- Tout au long de la vie du projet, en lien avec l'association TZCLD :
 - échanger avec les territoires engagés dans la démarche dans le cadre des grappes régionales et des formations mises en place par TZCLD.
 - organiser la participation du territoire aux événements nationaux : Concertation nationale pour le droit à l'emploi, Grève du chômage, Laboratoire des travaux utiles, etc.
 - contribuer aux actions de plaidoyer pour le droit à l'emploi.
 - participer aux travaux de recherche en lien avec l'[Observatoire de TZCLD](#) sur les externalités du droit à l'emploi territorialisé.
- Une fois le territoire habilité participer aussi aux travaux de l'équipe expérimentale nationale (composée du Fonds ETCLD et de l'ensemble des territoires habilités) :
 - contribuer au suivi et au pilotage de l'expérimentation via Notrexp (suivi et transmission régulier de données qualitatives et quantitatives...).
 - participer aux travaux de l'équipe expérimentale (échanges de pratiques, contribution au référentiel commun et aux publications nationales, valorisation des pratiques, illustration avec des exemples concrets...).
 - contribuer au bilan de l'expérimentation réalisé par le Fonds.

3.9

ROLE DE CHEF·FE DE PROJET

La fonction de chef·fe de projet doit être occupée par une personne **disposant d'un temps significatif dédié à l'expérimentation**, un temps complet étant recommandé pour permettre de mener à bien l'ensemble des missions. Cette personne peut être issue de la collectivité porteuse du projet ou d'une structure partenaire avec un mandat clair et avec une autre personne ressource bien identifiée au sein de la collectivité porteuse. Ses missions :

- **Animer et coordonner l'action de l'équipe projet** en lien avec les différentes parties-prenantes du CLE. Plus globalement, il s'agit d'assurer la gestion globale du projet.
- **Animer la coopération locale** pour le droit à l'emploi.
- **Proposer le plan d'actions, des moyens de mise en œuvre et piloter le déploiement de la méthode projet** : la fabrique et maintien du consensus, la rencontre des PPDE, l'identification des travaux utiles et l'ouverture des EBE.
- **Être interlocuteur·rice et acteur·ice au sein de l'équipe expérimentale nationale, avec la présidence du CLE, les présidences et directions des EBE du territoire** (réunions des CLE des territoires expérimentaux, remontée de données) et au sein de l'association TZCLD (animation de grappes, évènements nationaux etc.).

Si au démarrage du projet, certaines missions de l'équipe projet peuvent être réalisées par des bénévoles, il apparaît nécessaire d'assurer la pérennité de l'action en cherchant rapidement à professionnaliser l'équipe et à disposer de salarié·es dédié·es au projet. Des élu·es peuvent être amené·es à se mobiliser très fortement pour faire émerger le projet puis le porter politiquement dans la durée. Le portage politique est primordial pour le bon pilotage de l'expérimentation mais ne se substitue pas aux fonctions de l'équipe projet. **Dans une optique de pérennisation des fonctions de coordination, ce poste doit impérativement être occupé par une personne qualifiée et salariée.**

3.10

COMPETENCES NECESSAIRES

Ces missions représentent un travail conséquent et requièrent des compétences spécifiques. Le ou la chef·fe de projet ne peut pas assumer seul·e la mise en œuvre de l'ensemble de ces missions et doit être entouré·e d'une équipe et des parties-prenantes compétentes du territoire. Les compétences suivantes sont requises :

- gestion de projet et vision stratégique : pour organiser, animer, faire évoluer le projet,
- animation de la participation : pour assurer des échanges dynamiques, efficaces et représentatifs de l'ensemble des parties prenantes au sein du CLE (service public de l'emploi, tissu économique et associatif local, personnes privées durablement d'emploi...),
- communication : pour parler du projet auprès de la diversité des parties prenantes, pour mobiliser les volontaires,
- insertion professionnelle et accompagnement vers l'emploi des salarié·es : pour comprendre les problématiques vécues par les personnes et activer les partenariats avec les acteurs du territoire,
- développement économique : pour préfigurer les travaux utiles à développer sur le territoire,
- administration / secrétariat : convocations et comptes rendus des CLE, recherche de financements pour assurer le travail de l'équipe projet.

Par ailleurs, une bonne connaissance du tissu institutionnel, emploi / action sociale, économique, ESS est indispensable.

4. LES FINANCEMENTS DES EQUIPES PROJET

Les observations présentées ci-dessous sont issues de données collectées auprès des 10 territoires habilités en 2020 par ETCLD et d'une enquête menée en avril 2023 par ETCLD et TZCLD auprès de 44 territoires (territoires habilités et projets émergents).

4.1

CONTEXTE DE LA 2E ETAPE EXPERIMENTALE

Le besoin de financement de l'ingénierie pour un territoire est estimé au minimum à 120 000€ par an.

Ce budget couvre les frais de 2 à 3 ETP salariés (salaire brut chargé + frais annexes) et des dépenses de communication, évènementiel ou prestations ponctuelles (études et diagnostics par exemple) permettant de réaliser les missions décrites ci-dessus. Dans ce budget sont comprises à la fois des subventions (financement externe) et des éventuelles valorisations de temps de travail n'ayant pas fait l'objet d'une recherche de financements extérieurs, par exemple lorsque la collectivité porteuse de l'expérimentation porte en interne la chefferie de projet et/ou d'autres parties de postes dédiées au projet.

Des besoins divers et qui évoluent tout au long de la vie du projet

Si le principal besoin reste le financement de l'animation du CLE (équipe projet), des actions de communication et de mobilisation des PPDE ou encore de l'ingénierie ponctuelle lors de la préfiguration d'une EBE peuvent exister. L'ingénierie de financement doit être adaptée en fonction des besoins identifiés pour mobiliser efficacement les dispositifs.

En l'absence de financements dédiés prévus par la loi,

les équipes projets sont contraintes de mobiliser une multiplicité de financements dont l'annualité ou le caractère conjoncturel (ex : dispositifs relance post crise sanitaire...) induisent **une précarité de financement**. La recherche de financements prend donc une part conséquente du temps de travail des équipes projet, **au détriment de leurs fonctions premières**.

Par ailleurs, cette situation **génère des inégalités territoriales**, notamment entre territoires urbains et ruraux. En effet, d'après l'enquête menée en 2023, les équipes projet des territoires urbains sont plus étoffées (ETP) que celles des territoires ruraux (+80%), avec un écart de budget moyen en conséquence. On constate aussi que l'autofinancement (via les collectivités locales : communes et/ou EPCI) est plus conséquent pour les territoires urbains (89 680€ en moyenne pour les territoires urbains contre 47 780€ pour les territoires ruraux, soit +80%). Cela s'explique notamment par la moindre existence de dispositifs financiers accompagnant le développement des territoires ruraux et de moindres ressources humaines mobilisables dans les petites collectivités.

Les collectivités locales sont les principaux soutiens financiers des équipes projet

On observe que les collectivités locales (communes et/ou EPCI) sont les principales contributrices au financement des moyens des CLE, que ce soit par le fléchage de leur propre personnel ou par des subventions à des associations employeuses d'une chefferie de projet par exemple.

Elles mobilisent généralement, en complément des dispositifs nationaux et des fonds européens, des fonds régionaux, départementaux ou encore privés pour co-financer les actions d'ingénierie et d'animation territoriales.

4.2

EXEMPLES DE DISPOSITIFS DE FINANCEMENT MOBILISES



UNION EUROPEENNE

La première attention à avoir sur ces financements est de se demander si l'entité est assez structurée pour faire appel à ces fonds (trésorerie, suivi, reporting..), ensuite il s'agit de voir quels programmes correspondent à son projet.

FSE+

Qu'est-ce que c'est ?

Le programme national FSE+ « Emploi, inclusion, jeunesse et compétences » s'étale sur la période 2021-2027. Le dispositif majoritairement mobilisé par les territoires y faisant appel est la mesure 1.h.

- ❖ priorité 1 – Favoriser l'insertion professionnelle et l'inclusion sociale des personnes les plus éloignées du marché du travail et des plus vulnérables et/ou exclus
 - Objectif spécifique H (OS H) – Favoriser l'insertion et l'inclusion active dans l'emploi afin de promouvoir l'égalité des chances, la non-discrimination et la participation active, et améliorer l'employabilité, en particulier pour les groupes défavorisés

Le FSE + peut venir financer des actions de mobilisation des personnes, de l'accompagnement renforcé, des études de faisabilité liées au développement d'activités.

En fonction des territoires, d'autres mesures peuvent être mobilisées.

Modalités de fonctionnement

L'enveloppe est gérée par les conseils départementaux qui organisent des appels à projets. Tous les départements ne sont pas éligibles à cette mesure, il faut se renseigner auprès de vos contacts locaux.

En fonction des territoires, les dépenses éligibles ne sont pas les mêmes, se référer au cahier des charges et à l'échange avec le ou la chargé-e de mission FSE de votre territoire. Sont généralement éligibles les dépenses de personnel pour des actions liées à l'animation de l'expérimentation ou l'accompagnement des personnes privées d'emploi.

Certains territoires disposent d'un PLIE qui, entre autres, gère des enveloppes du FSE qui peuvent être intéressantes pour financer les actions des équipes projet en direction des volontaires ou des entreprises du territoire.

En savoir plus

- ✓ <https://fse.gouv.fr/les-appels-a-projets>
- ✓ https://fse.gouv.fr/sites/default/files/2023-03/ProgrammeFSE_A4_0.pdf (pages 19-20 et 25-29)
- ✓ <https://travail-emploi.gouv.fr/ministere/acteurs/partenaires/article/plie-plans-locaux-pluriannuels-pour-l-insertion-et-l-emploi>

LEADER

Qu'est-ce que c'est ?

LEADER signifie "Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale". Il s'agit d'un programme d'initiatives communautaires en faveur du développement rural ayant pour objectif d'inciter et d'aider les acteurs ruraux à réfléchir sur le potentiel de leur territoire dans une perspective de plus long terme. Elle vise à encourager la mise en œuvre de stratégies originales de développement durable intégrées, de grande qualité, ayant pour objet l'expérimentation de nouvelles formes de développement.

Modalités de fonctionnement

L'Europe confie aux acteurs locaux, regroupés dans un Groupe d'Action Locale (GAL), une enveloppe visant à cofinancer des projets publics ou privés qui favorisent le développement des zones rurales. Ce partenariat d'acteurs publics et privés, appelé Groupe d'Action Locale (GAL), met en œuvre une stratégie locale de développement.

L'originalité de la démarche repose sur la forte implication des acteurs locaux, et sur des projets innovants portant à la fois sur l'animation et sur l'aménagement du territoire. Le GAL est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie définie sur le territoire donné.

Le GAL est l'interlocuteur de proximité des porteurs de projets : il assure l'accompagnement technique et administratif.

Les bénéficiaires potentiels de ce programme sont les porteurs de projets privés (entrepreneurs, associations, groupements...) ou publics (communes, communauté de communes, organismes associés).

Le financement Leader peut soutenir l'ingénierie territoriale pour le pilotage du projet.

En savoir plus

- ✓ <https://leaderfrance.fr/>
- ✓ <https://www.reseaurural.fr/>

Les GAL sont en cours de recomposition, prenez contact avec l'actuelle composition de votre GAL via <https://www.reseaurural.fr/territoire-leader/la-carte-des-gal>

Pour les territoires ruraux également : profitez des ressources du **RURAL TOOLKIT**⁶ de l'Union européenne pour vous y retrouver parmi les différentes subventions et programmes !

⁶ <https://funding.rural-vision.europa.eu/?lng=fr>

La politique de la ville

Qu'est-ce que c'est ?

La politique de la ville a pour but de réduire les écarts de développement au sein des villes. Elle vise à restaurer l'égalité républicaine dans les quartiers les plus pauvres et à améliorer les conditions de vie de leurs habitants, qui subissent un chômage et un décrochage scolaire plus élevés qu'ailleurs, et des difficultés d'accès aux services et aux soins, notamment.

Le contrat de ville constitue le cadre d'action de la politique de la ville pour les quartiers prioritaires reposant sur un partenariat en terme de pilotage et de financement entre l'Etat, les Établissements Publics de Coopération Intercommunale, les Villes, le Conseil Régional, les bailleurs sociaux et les opérateurs publics (organismes d'emploi et de protection sociale...) ainsi que des représentants de la société civile, en particulier les associations et habitants des quartiers concernés, à travers les Conseils Citoyens.

Il intervient sur 3 piliers : la cohésion sociale, le développement de l'activité économique et de l'emploi, le cadre de vie et le renouvellement urbain.

Modalités de fonctionnement

Seuls les territoires labellisés "Quartiers Politique de la Ville" sont éligibles aux financements Politique de la Ville.

En fonction des territoires et des projets, votre interlocuteur n'est pas le même. Votre préfet délégué à l'égalité des chances sera le plus à même de vous réorienter vers le bon interlocuteur.

Les dépenses éligibles relèvent majoritairement de l'ingénierie et de l'animation du projet, ainsi que de l'accompagnement des personnes.

Les programmes de réhabilitation urbaine (ANRU) développés en QPV sont par ailleurs des sources d'identification de travaux utiles pour les EBE.

En savoir plus

✓ <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/politique-de-la-ville-97>

Le FNADT

Qu'est-ce que c'est ?

Le Fonds National d'Aménagement et de Développement du Territoire (FNADT) apporte le soutien de l'État, en investissement comme en fonctionnement, aux actions qui concourent à mettre en œuvre les choix stratégiques de la politique d'aménagement du territoire.

Modalités de fonctionnement

Le FNADT finance :

- ❖ Les actions en faveur de l'emploi, particulièrement celles qui favorisent les démarches de développement local intégré, qui contribuent à l'organisation de systèmes productifs locaux ou qui soutiennent la création de nouvelles activités et de nouveaux services d'appui à l'économie locale et aux besoins de proximité;
- ❖ Les actions qui concourent à accroître l'attractivité des territoires : programmes visant à assurer une meilleure préservation des milieux naturels et des ressources ou à favoriser la mise en valeur du patrimoine naturel, social ou culturel ; grands équipements et actions permettant d'améliorer les services aux populations et aux entreprises;
- ❖ Les actions innovantes ou expérimentales dans le domaine de l'aménagement et du développement durable : ingénierie de projet pour la mise en place de pays, agglomérations, parcs naturels et réseaux de villes ; actions intersectorielles ou pluridisciplinaires de mobilisation des compétences locales.

Il est possible de mobiliser le FNADT via la préfecture ou via les collectivités / EPCI sur lesquels s'inscrit le projet.

En savoir plus

- ✓ <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/cohesion-territoriale/amenagement-du-territoire>
- ✓ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000387815>

Le BOP 102

Qu'est-ce que c'est ?

Le programme 102 a pour objectif de favoriser l'accès ou le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi, en particulier ceux d'entre eux qui en sont les plus éloignés : chômeurs de longue durée, allocataires du RSA, jeunes sans qualification, travailleurs handicapés, et tous ceux qui rencontrent des difficultés spécifiques d'accès ou de maintien sur le marché du travail.

Modalités de fonctionnement

Cette enveloppe intervient sur un champ assez large puisqu'elle finance notamment les contrats d'insertion par l'activité économique, la CDE dans le cadre de notre expérimentation, les missions locales...

Des enveloppes spécifiques peuvent être mises à disposition par les DREETS pour contribuer au financement des travaux de l'équipe projet.

Vous pouvez demander à votre DDETS de vous informer sur le calendrier des Appels à Projets.

En savoir plus

- ✓ <https://budget.gouv.fr/documentation/file-download/18372>

N'hésitez pas à re-discuter avec votre DDETS en fin d'année pour voir s'il y a des reliquats de fonds, initialement fléchés vers des projets mais non consommés.

🕒 **Commissaires à la lutte contre la pauvreté**

Qu'est-ce que c'est ?

En région, les Commissaires à la lutte contre la pauvreté sont les garants, auprès des préfet-es de région, de la mise en œuvre des mesures nationales, adaptées aux priorités et aux spécificités territoriales. Pour ce faire, ils mobilisent et coordonnent l'ensemble des acteurs concernés par la lutte contre la pauvreté (les services de l'Etat en région et dans les départements, les collectivités territoriales, les grands services publics, les associations, les partenaires sociaux, les entreprises, les citoyens, etc.). Les acteurs identifiés agissent dans l'un ou plusieurs axes du pacte des solidarités, conformément à leurs compétences et missions à différentes échelles (régionale, départementale et locale).

Modalités de fonctionnement

Le Commissaire soutient les projets portés par les acteurs publics et associatifs de la région qui s'inscrivent dans le cadre des engagements de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté, déclinée selon les 5 engagements du Pacte des solidarités 2024-2027". Pour ce faire, le Commissaire initie des appels à projets et des appels à manifestation d'intérêt grâce à des crédits annuels d'intervention régionaux.

En savoir plus

- ✓ [INSTALLATION DES HAUTS COMMISSAIRES À LA LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ](#)
- ✓ [Le Pacte des solidarités : lutter contre la pauvreté à la racine | solidarites.gouv.fr](#)

Attention : certains Commissaires à la Pauvreté ont changé depuis la nomination de 2019, renseignez-vous auprès de votre préfecture en région.

En février 2024, Anne Rubinstein, déléguée interministérielle à la prévention et à la lutte contre la pauvreté, affirme son soutien au projet TZCLD : 'Ce dispositif, qui a fait ses preuves, s'inscrit dans les ambitions du Pacte des solidarités. L'association prendra sa place dans la définition des pactes locaux menés par les Commissaires à la lutte contre la pauvreté' (X (anciennement Twitter) 21/02/2024).

🕒 **Volontariat Territorial en Administration (VTA)**

Qu'est-ce que c'est ?

Le volontariat territorial en administration (VTA) permet aux collectivités territoriales rurales de bénéficier des compétences de jeunes diplômé-es le temps d'une mission de 12 à 18 mois maximum, au service de l'ingénierie de leurs projets.

Les VTA ont vocation à soutenir les territoires ruraux, pour faire émerger leurs projets de développement et les aider à se doter d'outils d'ingénierie adaptés à leur besoin.

Modalités de fonctionnement

Le Volontariat territorial en administration s'adresse aux collectivités territoriales des territoires ruraux, qu'il s'agisse des établissements publics de coopération intercommunale ou des communes. Les pays et PETR pourront dans certains cas embaucher des VTA. À titre plus exceptionnel, des structures portant des postes mutualisés pour le compte de plusieurs collectivités pourront bénéficier du dispositif.

Il s'agit d'une aide financière de 20.000 € octroyée par l'ANCT.

En savoir plus

- ✓ <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/le-volontariat-territorial-en-administration-470>

Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA)

Qu'est-ce que c'est ?

Le Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA) est un dispositif financier de l'Etat de soutien au développement de la vie associative avec des priorités de financement. Chaque année, un appel à projets national pour la formation des bénévoles et des notes d'orientation régionales sont publiés.

Modalités de fonctionnement

Le Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA) se décline en deux modalités de financement distinctes :

- ❖ un soutien aux associations souhaitant développer la formation de leurs bénévoles
- ❖ un soutien au fonctionnement et aux projets innovants des associations.

En savoir plus

- ✓ L'appel à projets est annuel et organisé par les DRAJES et les SDJES. On retrouve le récapitulatif des appels à projets ici : <https://www.associations.gouv.fr/FDVA.html>

Fonds de revitalisation

Qu'est-ce que c'est ?

Outre leurs obligations sociales à l'égard des salarié-es qu'elles licencient, une obligation territoriale incombe aux grandes entreprises dont les restructurations affectent par leur ampleur, l'équilibre du ou des bassins d'emplois sur lesquels elles sont implantées.

Dans une logique réparatrice, elles sont tenues de contribuer à la recréation d'activité et au développement des emplois dans ces territoires, avec pour objectif de contribuer à recréer autant d'emplois qu'elles n'en ont supprimés.

Modalités de fonctionnement

Les conventions de revitalisation doivent prévoir des mesures permettant la création d'activités, le développement des emplois et l'atténuation des effets des licenciements sur le bassin d'emploi concerné par la revitalisation. Plusieurs types de mesures à destination des entreprises du bassin d'emploi peuvent être mis en œuvre :

- ❖ Aides directes à l'emploi : subvention, prêt (bonifié ou non), avance remboursable selon des modalités variables, comme par exemple pour des CDI ou CDD de plus de 6 mois ;
- ❖ Soutien aux entreprises sous-traitantes ;
- ❖ Soutien aux structures d'insertion par l'activité économique (IAE) et de l'économie sociale et solidaire (ESS) ;

- ❖ Aide à la reconversion de site ;
- ❖ Financement d'études prospectives ;
- ❖ Actions d'accompagnement des repreneurs ;
- ❖ Soutien aux fonds mutualisés de revitalisation sur le territoire ...

À ce titre, les équipes projet (et les EBE) peuvent mobiliser ces fonds, à la fois pour financer la création de postes au sein de l'équipe projet (enveloppes de 1 000 à 6 000 € en fonction des conventions de revitalisation), mais aussi pour contribuer au financement des actions d'information et de mobilisation vers l'emploi.

Les enveloppes sont gérées par l'État mais ce sont bien les entreprises qui abondent à ces fonds.

En savoir plus

Vous pouvez mobiliser votre DDETS pour connaître les plans de revitalisation en cours sur votre territoire. N'hésitez pas également à mobiliser des contacts auprès des entreprises concernées pour connaître les fonds mobilisables et les critères de sélection.

- ✓ Fiche pratique sur les modalités de fonctionnement de l'obligation de revitalisation du territoire : <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/accompagnement-des-mutations-economiques/obligation-revitalisation-territoire>
- ✓ Section du code du travail dédiée à la revitalisation des bassins d'emplois : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072050/LEGISCTA000006195621/#LEGISCTA000028813765

Autres dispositifs de l'ANCT

Qu'est-ce que c'est ?

L'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) est née le 1er janvier 2020. Elle propose un accompagnement renforcé et structuré de l'État pour répondre aux besoins des collectivités territoriales. Elle s'adresse à l'ensemble des collectivités mais surtout aux plus fragiles ayant peu de moyens d'ingénierie qu'elles soient rurales ou urbaines.

Modalités de fonctionnement

L'ANCT propose :

- ❖ des programmes nationaux (Action cœur de ville, Petites villes de demain, France Services, Territoires d'Industrie, plan Très Haut Débit, emploi, formation, développement économique dans les quartiers en politique de la ville...)
- ❖ la mise en œuvre de contractualisations entre l'État et les collectivités territoriales (pactes territoriaux et contrats de développement territorial, contrats de ruralité, contrats de ville, etc ...)
- ❖ une offre d'ingénierie sur mesure destinée prioritairement aux collectivités fragiles pour des opérations complexes, n'entrant pas dans les programmes ou contractualisations.

En savoir plus

Ces dispositifs sont d'abord pensés pour les collectivités.

Il s'agit d'abord de connaître les modalités d'intervention de l'ANCT sur votre territoire : est-elle inscrite dans un programme national de l'ANCT ? Une contractualisation avec l'État existe-elle ? Où en sont les engagements de votre collectivité sur ces dispositifs ? Comment l'expérimentation s'articule avec ceux-ci ?

La préfecture et la DDTM sont vos interlocuteurs territoriaux.

- Pour mieux comprendre les dispositifs : <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/>
- Pour contacter votre délégué-e territorial-e : https://anct-carto.github.io/annuaire_delegues_anct/



COLLECTIVITES LOCALES

Les subventions et appels à projet mobilisables auprès des collectivités territoriales (Régions, Départements, EPCI, communes) ne font pas l'objet d'un recensement exhaustif ici. En effet, ils sont d'une part propre à chaque collectivité et d'autre part il s'agit bien souvent plus d'un soutien acquis grâce au consensus local que de dispositifs de financement dédiés à l'expérimentation TZCLD.

Les territoires répondants à l'enquête précitée ont par exemple mobilisé pour le financement de l'ingénierie / animation du CLE des budgets de soutien aux structures de l'ESS et associations, au développement économique, à l'emploi / insertion / formation, aux solidarités ou encore à la politique de la ville.

Certaines collectivités volontaires pour mener une politique de soutien au développement du droit à l'emploi ont également pu créer des dispositifs de financement ad hoc.

Exemple du soutien ad hoc de la Région Bretagne : en 2022, la Région Bretagne a défini des modalités de soutien spécifiques à l'ingénierie et l'animation de la démarche TZCLD dans les projets émergents et les territoires habilités. Il s'agit d'une enveloppe d'un montant de référence de 105 000€ lissable sur 3 années pour les projets émergents et de 50 000€ sur 2 années pour les territoires habilités, le montant précis pour chaque territoire est ensuite défini en fonction des critères de péréquation de la Région tenant compte des capacités de développement des territoires et le soutien régional ne peut excéder 70% du montant total du projet. Ce soutien s'intègre dans la politique régionale emploi, formation et inclusion et mobilise le budget de soutien aux initiatives territoriales.

Pour en savoir plus : <https://www.bretagne.bzh/aides/fiches/territoire-zero-chomeur-de-longue-duree/>



AUTRES RESSOURCES

La plateforme <https://aides-territoires.beta.gouv.fr/> recense de nombreuses aides, subventions, appels à projet etc. mobilisables auprès d'une grande diversité de porteurs d'aides et propose un moteur de recherche pour identifier les aides que vous pouvez mobiliser en fonction de votre localisation.

Les équipes projet ont également pu mobiliser des soutiens des acteurs et actrices du privé : fondations, fonds de dotation, entreprises, caisses locales et régionales de banques coopératives... Pour plus de renseignements sur le sujet, [consulter la note dédiée](#).



Cofinancé par
l'Union européenne





Tél. 02 85 52 45 59
contact@tzcl.d.fr
www.tzcl.d.fr



Tél. 02 85 52 49 56
contact@etcl.d.fr
www.etcl.d.fr