

9 JUILLET 2024

TZCLD, qu'est-ce que ça change ?

Paroles d'acteur·ices

LES ACTES

SOMMAIRE



1

Introduction

2

1^{re} table ronde :

TZCLD, qu'est-ce que ça change pour les personnes et les territoires ?

10

Questions du public

15

2^e table ronde :

TZCLD, qu'est-ce que ça change pour les politiques publiques ?

23

Questions du public



LA FABRIQUE DU CONSENSUS TERRITOIRES ZÉRO CHÔMEUR DE LONGUE DURÉE

Mardi 9 juillet 2024 - Bourse du travail à Paris

TZCLD, qu'est-ce que ça change ? Paroles d'acteur·ices

Sébastien Turcat, Directeur général de TZCLD

On va commencer. Je vous invite à vous asseoir.

Bonjour ou bonsoir à toutes et tous. Bienvenue à la Fabrique du Consensus. Nous sommes ici à la Bourse du Travail avec des auditeurs et des auditrices qui nous suivent sur YouTube. C'est la huitième édition de la Fabrique du Consensus.

Je suis Sébastien Turcat, directeur général de Territoires zéro chômeur de longue durée, l'association nationale. Et avec Jeanne Bot qui, dans l'association, est responsable du plaidoyer et de la vie associative, nous avons le plaisir d'animer cet après-midi avec vous. Nous serons ensemble jusqu'à 16h30.

Vous le savez, la Fabrique du Consensus, c'est un événement organisé par Territoires zéro chômeur qui permet chaque année de faire le point sous un angle différent sur la construction du consensus autour du projet. L'objectif est de montrer à quel point la réussite du projet s'élabore pas à pas, point par point, avec des actrices et des acteurs locaux.

Alors que l'expérimentation Territoires zéro chômeur se déploie aujourd'hui dans 75 territoires et a permis à près de 4 000 personnes de retrouver un emploi et de sortir de la privation durable d'emploi, cette édition de la Fabrique du Consensus aura pour thème : Territoires zéro chômeur de longue durée, qu'est-ce que ça change ? Nous aurons deux tables rondes. Tout d'abord : qu'est-ce que ça change pour les personnes et les territoires ? Et ensuite : qu'est-ce que ça change pour les politiques publiques dans la façon de les fabriquer ?

Sur cette première table ronde, sur qu'est-ce que ça change pour les gens et pour les territoires, nous allons tenter de répondre à cette question. Nous avons convié des actrices et des acteurs qui font tous partie d'un même projet, Paris 20e Fougères - Le Vau. C'est la première fois que nous avons décidé de prendre cette dimension. D'habitude, nous avons des intervenants qui viennent de territoires différents. Là, c'est un peu particulier parce qu'il se trouve que ce projet est particulièrement riche et dense.

Jeanne Bot, responsable du plaidoyer et de la vie associative de TZCLD

On a fait le choix d'inviter huit acteurs et actrices du Territoire zéro chômeur de longue durée de Paris Fougères - Le Vau dans le 20e. Merci de vous être mobilisés en nombre, il y a des personnes sur la scène, mais aussi dans la salle. L'idée était de faire un zoom sur ce territoire habilité en accueillant certains et certaines de ces acteurs et actrices dans toute leur diversité de statuts et de fonctions pour peut-être nous expliquer ce que, de leur point de vue, Territoires zéro chômeur de longue durée a pu changer pour elles, pour eux et pour le territoire. Merci encore d'être là.

1^{ÈRE} TABLE RONDE : TZCLD, QU'EST-CE QUE ÇA CHANGE POUR LES PERSONNES ET LES TERRITOIRES ?



De gauche à droite : Jeanne Vermeersch, Jean-Maurice Lainé-Bessettes, Edith Burgeat, Elsa Morinet, Karine Hayaert, Roland Lanternier, Emilie Barrau, Odile Grellet

Jeanne Bot

On va commencer avec Elsa Morinet, à qui je vais donner la parole. Elsa Morinet, tu es cheffe de cabinet d'Éric Pliez, Maire du 20^e arrondissement, et président du Comité local du Territoire zéro chômeur de Fougères - Le Vau. On voulait te demander de nous rappeler rapidement l'histoire de ce territoire, sa naissance, où on en est aujourd'hui dans le 20^e et puis peut-être aussi, nous indiquer ce que, à la mairie d'arrondissement, vous pouvez déjà constater comme impact du projet sur le territoire.

Elsa Morinet, cheffe de cabinet d'Éric Pliez, maire du 20^e arrondissement, et président du Comité local du Territoire zéro chômeur de Fougères - Le Vau

Merci beaucoup en tout cas de l'invitation. Bonjour à toutes et à tous. Je travaille à la mairie du 20^e depuis la naissance du projet, depuis quatre ans, je m'occupais de l'emploi notamment.

Le maire, Eric Pliez, avec l'équipe municipale et notamment, parce que chez nous, nous avons un copinage avec Quartiers politiques de la ville, M. Maxime Sauvage, premier adjoint, et la responsable en charge de l'emploi, nous avons décidé de tenter et de faire vivre cette aventure dans le quartier Fougères - Le Vau dès le début de la mandature. C'était un engagement de campagne très fort d'Éric Pliez, maire du 20^e. Du coup, nous avons commencé sur pourquoi ce choix de territoire ? C'est un territoire qui a le plus fort taux de chômage dans le 20^e arrondissement. Près de 20 % de personnes sont concernées. C'est un territoire qui est jeune, où il y a beaucoup de familles monoparentales, et en même temps, la richesse de ce quartier fait qu'il y a énormément d'acteurs impliqués. Ce territoire est assez enclavé, au niveau de la porte des Lilas et de la porte de Bagnolet. Il y a très peu de commerces, les gens sont obligés de se déplacer, d'aller dans les villes de petite couronne pour faire leurs courses. Ce projet avait donc vraiment la volonté de recréer du lien et d'être force de propositions pour ce quartier, pour le désenclavement, pour l'avenir et pour pouvoir rétablir du lien.

Nous avons commencé et on s'est dit : bon, il va falloir qu'on liste tous les partenaires, comment ça se passe, et tout... C'est un quartier qui était très moteur, très vert. Il y a beaucoup de squares et à défaut d'avoir des commerces, on a décidé d'échanger beaucoup et tout de suite avec la population pour

pouvoir présenter ce projet, parce que, au début, forcément, les gens se sont dit : on ne comprend pas trop, Territoire zéro chômeur, on a du mal...

On a donc décidé d'aller sur place et de pouvoir présenter un petit peu notre démarche avant évidemment d'être avec le porteur de projet, en faisant notamment du porte-à-porte, ce qui a pu un peu fédérer ce quartier, et notamment construire en fait une sorte de cohésion avec les habitants et les habitantes et notamment aussi avec les acteurs présents, notamment du quartier.

Nous avons aussi un acteur indispensable du quartier qui s'appelle l'Espace Paris Jeune qui nous permettait de mobiliser les jeunes. Nous avons aussi différentes associations de quartier. À travers ces acteurs locaux, nous avons essayé de tisser des liens pour pouvoir participer à la construction ensemble de ce projet. Et donc au désenclavement et à la présentation des activités qu'on a pu imaginer et construire et qui sont là en ce moment, aujourd'hui, grâce à la Compagnie du 20e et grâce, évidemment, à l'Armée du Salut qui nous a accompagnés sur ce projet et que je remercie vraiment beaucoup.

Les choses n'étaient donc pas forcément simples au début puisqu'il a fallu qu'on aille toquer à des portes. Il n'y avait pas forcément d'activités propres au quartier. Et nous avons pu construire cette démarche de vivre ensemble, parce que, vraiment, c'est ça, l'important. C'est une démarche de vivre ensemble, pour aussi reconstruire un lien avec les habitants, et ce projet a permis de reconstruire un lien entre les élus, le maire et les habitants. Ça a donc été une aventure humaine qui nous a permis de construire un vrai projet de société pour ce quartier, parce que même si on est à Paris, les arrondissements sont différents, et dans les arrondissements, les quartiers sont différents et les projets des habitants sont différents. C'était très important pour toute l'équipe municipale de pouvoir vraiment proposer des activités, une construction, et je sais qu'après, vous aurez plus un échange avec l'EBE, en fonction des besoins des habitants du quartier.

Jeanne Bot

Merci beaucoup. Vivre ensemble, cohésion et aventure humaine, portage politique aussi, je pense que c'est assez notable. Merci. On y reviendra sur ce que ça change pour le territoire. On va maintenant passer la parole à Karine Hayaert. Vous êtes salariée de l'entreprise à but d'emploi du territoire, la Compagnie du 20e, et donc, nous, on a envie de vous demander : qu'est-ce que ça a changé pour vous, Territoires zéro chômeur de longue durée, dans votre parcours de vie, votre parcours professionnel aujourd'hui ?

Karine Hayaert, salariée de l'entreprise à but d'emploi la Compagnie du 20e

Merci. Bonjour à toutes et à tous. Pour moi, tout a changé, en fait. J'ai eu un parcours un peu compliqué de vie, comme beaucoup de personnes, et quand je suis arrivée à Paris, j'ai travaillé un peu à droite, à gauche, et j'ai eu pas mal de problèmes avec la hiérarchie, donc, je ne voulais pas travailler et signer de contrat.

J'étais suivie par Pôle Emploi, qui a été vraiment super avec moi, et j'ai rencontré Jeanne (Veermersch) qui m'a parlé du projet. A ce moment-là, je me suis posée des questions : est-ce que je vais vraiment faire quelque chose qui me fait du bien ? Est-ce que je vais vraiment pouvoir faire ce que je voulais faire depuis des années ? C'était construire quelque chose avec des personnes qui pensaient la même chose que moi. Et grâce à la Compagnie du 20e, j'ai eu cette chance. C'est-à-dire que, à tous les niveaux, ma première rencontre avec Emilie, Odile, etc., ça a été fantastique. Je pouvais y rentrer et continuer. Après, j'ai rencontré mes nouveaux collègues, que je trouve formidables parce que c'est comme une famille. Tous les matins, je suis contente de me réveiller. Ça a complètement changé ma vie. J'étais plutôt nerveuse, triste, je me disais qu'un paysage comme ça n'existait pas. Et en fait, j'ai le meilleur paysage du monde aujourd'hui.

Alors, je remercie évidemment tout le monde, et aussi le maire du 20e, tout le monde, toutes les personnes qui sont ici qui, je pense, pensent la même chose que nous. Je pense qu'il faut continuer à créer des liens partout où on est, en fait. Ça commence par le 20e, le 13e, le 18e, mais il faudra aussi le faire ailleurs. Je pense qu'il faut faire ça en Europe. Je pense qu'on est un modèle vraiment pour les prochaines années. Je pense que nous allons réussir. Je pense qu'il y a une volonté politique qui veut réussir avec nous, en tout cas, on compte sur vous, parce qu'on n'a vraiment pas envie de tomber dans les griffes du méchant loup qu'on a failli avoir il y a quelques moments, là... Moi, j'étais franchement stressée. J'espère que ça va continuer. Je pense que j'ai bien répondu aux questions... Oui ? Je suis parfois un peu longue quand je me lance ! Je suis stressée à la base, mais là, ça va mieux, vous êtes tous beaux. Merci.

Sébastien Turcat

Merci ! Vous nous encouragez à développer le modèle européen et on s'y attelle !

La parole peut-être à Roland Lanternier. Vous êtes aussi employé de la Compagnie du 20e. Est-ce que, pour vous aussi, ça a tout changé ?

Roland Lanternier, salarié de l'entreprise à but d'emploi la Compagnie du 20e

Oui. Bonjour à tous.

Oui, effectivement, moi, quand j'ai découvert le projet, j'ai commencé par chercher où était l'escroquerie... je suis désolé de le dire comme ça, mais je n'y croyais pas du tout. Je me suis dit : ce n'est pas possible. En général, quand on veut nous envoyer au travail, on ne nous demande pas ce qu'on veut faire. Alors que là, on m'a dit : je peux te proposer un travail où tu feras ce que tu as envie de faire... Comment ça ? Ça n'existe pas ! Et en fait, si. L'idée de Territoires zéro chômeur, ce qu'il y a de bien, c'est qu'on ne part pas pour avoir un emploi, travailler dans la vie, participer à la collectivité, tout ça, c'est important, mais il faut avoir envie de le faire, parce que si on n'y trouve pas de joie, de vie, d'intérêt, à part de payer son loyer... Et moi, j'avais personnellement été trop exploité, je n'avais plus envie de m'investir dans le travail, dans la vie, nulle part. j'attendais de mourir pour être honnête.

Et en un peu plus d'une année, parce qu'on a préparé ça pendant quelques mois avant que ça soit effectif, avant qu'on ait signé le contrat, pour tout dire, je me suis un peu perdu... C'est un peu confus, je suis désolé, je n'ai pas l'habitude de prendre la parole. En tout cas, ce que j'y ai trouvé, moi, c'est... quand j'ai grandi dans ce quartier-là, parce que j'ai grandi dans le quartier Le Vau Fougères. Quand j'étais jeune, c'était un village, ce quartier. Le soir, les gens descendaient les tables de campagne, les jeux de carte, et tout le monde jouait, tout le monde communiquait, il y avait une vraie communauté de gens, une vraie vie de quartier. Et en fait, c'est ce que je me suis dit que je pouvais trouver à l'intérieur de Territoires zéro chômeur, et c'est exactement ce que j'ai trouvé. En fait, on... Je dis « on » parce que j'ai l'impression qu'on a fait ça ensemble... J'ai retrouvé grâce à eux l'envie de renouer des liens, de recommuniquer avec le monde, avec la vie, de reprendre la vie en main, tout simplement, de l'accepter avec ses difficultés, ses travers, mais aussi ses joies, que j'ai pu avoir grâce à Emilie (Barrau) qui a insisté beaucoup, et je la remercie, parce que si elle n'avait pas insisté autant, je ne sais pas si je serais allé jusqu'au bout, et je la remercie et je remercie les autres personnes qui sont impliquées, que je ne connais pas. Monsieur Grandguillaume par exemple que j'ai vu présenter le projet, et je me disais que j'aimerais bien le croiser pour lui dire merci... Et c'est chose faite.

Quoi vous dire de plus ? Je crois que le gros avantage de Territoires zéro chômeur, c'est que, quand les gens vont au travail, ils ne vont pas retrouver des amis, ils vont bosser. Alors que, moi, quand je me lève le matin, même si je suis toujours en retard, je suis désolé... mais je m'améliore ! C'est ça, c'est vraiment le moteur. Je me suis encore perdu, je suis désolé ! Oui, je suis très heureux d'avoir mis les pieds dedans, les pieds, les mains, la tête, le corps, et le cœur surtout, j'y ai mis tout mon cœur et je ne suis pas seul. Tout le monde fait pareil. Même des gens qui pourraient faire autrement. Ils sont vraiment motivés dans ce qu'ils font. Ils nous motivent par leur motivation. Et puis le dernier point, c'est le fait de participer à quelque chose qui nous dépasse, mais qui, pourtant, nous laisse une place malgré tout. C'est très motivant parce qu'en fait, c'est ça, la vie, c'est moi avec les autres et les autres avec moi. Voilà.

Sébastien Turcat

Merci Roland. C'est extrêmement riche. Vous mettez en synthèse énormément d'aspects du projet, qui se réunissent d'un seul coup en une personne.

Il me semble que ce que vous dites à travers tous ces aspects, c'est que Territoires zéro chômeur, c'est évidemment un projet pour l'emploi, mais ça dépasse cette dimension. C'est un projet global.

Roland Lanternier

Complètement.

Sébastien Turcat

Je ne serais pas surpris qu'Emilie Barrau, directrice de la Compagnie du 20e, aille dans ce sens.

Emilie Barrau, directrice de la Compagnie du 20e

Il y a beaucoup de Karine et de Roland dans la Compagnie du 20e. Il y en a des dizaines, et on voit à travers leur témoignage que ce sont des personnes qui étaient cassées par la vie, qui avaient du ressentiment par rapport à la société, par rapport à l'Etat, par rapport à l'autorité, qui s'étaient mises complètement en marge de l'emploi, mais aussi de la société, de la collectivité, et qu'à travers l'emploi, ils ont vraiment résigné avec le fait d'avoir une autonomie financière, un CDI, un emploi, mais aussi beaucoup d'autres choses.

Cette transformation individuelle, qui est vraiment permise, je pense, par la loi d'expérimentation, le CDI à temps choisi pour des activités qui ont du sens, qui s'inscrivent dans les besoins du territoire, c'est pour moi la première brique qui permet vraiment à l'EBE de raccrocher avec des personnes, que la souffrance sociale, le ressentiment et les inégalités avaient sorti du jeu. L'objectif est de raccrocher ces personnes et de trouver le chemin par lequel elles vont raccrocher à l'emploi.

Il y a une autre brique qui a été exprimée par mes collègues, et je les en remercie, c'est la construction d'un langage commun, de la cohésion sociale, d'un espace commun qui doit pouvoir accepter tout le monde, puisqu'on est dans l'emploi inconditionnel, faire place à tout le monde, et où on construit des règles de vivre ensemble dans le travail au quotidien. Quand on est 35h au travail, ce sont des règles de vie collective qui doivent permettre de donner la place à tout le monde. C'est une deuxième brique qui est essentielle et qui va au-delà des milliers d'emplois créés à travers nos EBE, qui sont ce langage commun que chacun va construire, et cette reconstruction du lien aux autres. On n'est plus un objet mais un sujet, et on n'est plus un sujet, mais un acteur, et j'ai vu des personnes qui se sentaient des objets, qui sont redevenues des sujets et qui sont aujourd'hui acteurs, de la gouvernance de notre association qui fonctionne de manière très coopérative, acteurs du choix des activités qu'on va développer ou pas, acteurs pour communiquer avec les bailleurs sociaux, la collectivité, les associations du territoire, et donc de la transformation de leur quartier.

Cette brique est fondamentale pour nous. Et, à mon avis, elle se quantifie... Elle vaut beaucoup plus, entre guillemets, elle n'est pas quantifiée financièrement par le dispositif du Fonds de la création d'emplois nets créés, et je peux le dire en tant qu'EBE et je pense que les autres le diraient aussi, c'est une part énorme de notre travail que de créer cette cohésion de groupe en réunissant des personnes qu'on n'a pas choisies, et quand on est directeur d'une entreprise ou d'une association, ne pas choisir ses recrutements, ça paraît fou au début ! On va créer un collectif qui va et faire qu'ils vont redevenir des sujets, mais même devenir des acteurs. Nous, on est peut-être encore dans l'euphorie du début, mais c'est ce que j'ai ressenti avec les 39 salariés. On est tous en train de créer un nouveau cadre de travail qui nous oblige à inventer de nouvelles règles et à faire groupe ensemble. Ce discours porté par mes collègues de : on est une famille, un groupe, etc., c'est vraiment à travers la construction de ce cadre commun que je trouve vraiment très puissant qu'il se traduit.

Et le dernier point que je voudrais partager, et je pense que l'équipe le partage, et moi en tant que directrice aussi, c'est que l'EBE devient un peu une maison commune pour les acteurs du quartier aussi, c'est la dimension plus développement local qui va certainement être reprise par les autres partenaires ici présents, mais c'est un objet très concret : on crée des emplois pour un quartier, des activités qui répondent aux besoins du quartier, et autour de ça, on fait maison commune, chacun va contribuer, sortir de son silo et faire ensemble. Dans le 20e, on a un écosystème très favorable, une volonté politique depuis le début. On est énormément porté par la dynamique partenariale pour réussir l'EBE, qui est quand même un défi insensé au quotidien, et donc, pour moi, il y a les trois dimensions : il y a la première brique, les parcours individuels de transformation, c'est vraiment spectaculaire en un an, il y a la construction de notre cohésion sociale en tant que groupe et cette maison commune qui devient la maison commune du quartier, du territoire, qui fédère énormément de gens et qui permet un dialogue entre des personnes, et je pense que ça va peut-être être dit aussi après, qui ne se serait parlé ou qui ne s'était jamais parlé avant. Ce sont les trois points que je trouve spectaculaires dans l'expérience passée depuis un an.

Jeanne Bot

Merci beaucoup pour ton propos qui fait une parfaite transition avec la suite. On le voit bien à travers les quatre premières interventions qu'on vient d'entendre, à quel point le projet peut être puissant pour changer la vie, changer la vie des gens. Et puis, si on voit bien aussi le fil rouge qui transpire de toutes ces interventions, c'est cette question du commun, du partage, du lien, Territoires zéro chômeur tisseur de liens, de lien humain et de lien social, et peut-être, pour aller plus loin, Odile Grellet, vous êtes présidente de la Compagnie du 20e, de l'entreprise à but d'emploi. Pouvez-vous nous dire en quoi le projet peut aussi favoriser ce tissage de lien au niveau de la coopération plus associative ou institutionnelle sur le territoire ?

Odile Grellet, présidente de la Compagnie du 20e

D'abord, il faut dire que nous sommes un conseil d'administration extrêmement engagé, à la fois au service de la Compagnie du 20e, mais aussi au sens large, au service des grands principes de l'expérimentation. On se considère, et je regarde Jean-Maurice (Lainé-Bessettes), qui est également administrateur, des ambassadeurs de l'expérimentation sur notre territoire, donc, on va vraiment notamment porter la question du vivre ensemble et de la cohésion. Et on s'estime, chacun dans notre association, être des facilitateurs et des passeurs de ces grands principes. On a notamment très à cœur la question, et Emilie en a parlé, de : je suis trop handicapé pour trouver du travail, je suis trop voilée, je suis au chômage depuis trop longtemps, je suis avec une santé problématique depuis trop longtemps et on m'a mis de côté... Et nous, notre ordre, on s'est tous alignés là-dessus, on le fait passer dans le secteur associatif et notre écosystème propre que chacun a une place et que ces « trop » font un plus, et que ce plus, c'est une vraie réussite. On s'estime les ambassadeurs de la réussite de l'expérimentation au service du territoire.

Et puis il y a un deuxième axe très important. C'est le management inclusif. On estime que la Compagnie du 20e, on se doit de montrer que ça marche, le management inclusif, et moi-même, je suis directrice Ile-de-France de... j'allais dire de la Compagnie du 20e, mais non ! de la Fondation de l'Armée du Salut. Dans mon périmètre, j'ai à peu près 800 salariés, j'ai beaucoup de directeurs, et aujourd'hui, en tout cas, moi, dans les messages que je fais passer, c'est : recrutons autrement. Et comment on peut faire ? Parce que la réussite de l'expérimentation, évidemment, c'est un rêve absolu, c'est qu'elle sorte des frontières des EBE et des territoires pour aller s'essaimer ailleurs. Et aujourd'hui, c'est comment on va aller porter ce message du management inclusif et de l'inclusion de tous au sein d'abord de nos propres chapelles, entre guillemets, et finalement au sein du monde économique et de l'emploi.

Jeanne Bot

Merci Odile. Pour continuer sur ces aspects de coopération territoriale, on vous accueille, Jean-Maurice Lainé-Bessettes, directeur de l'association Jeunesse Education, membre du CLE et membre du conseil d'administration de l'EBE, peut-être aussi pour témoigner de ces nouvelles coopérations qui ont été rendues possibles par le projet ?

Jean-Maurice Lainé-Bessettes, directeur de l'association Jeunesse Education, membre du CLE et membre du conseil d'administration de l'EBE

Merci de m'avoir invité. Ma première impression aujourd'hui, c'est : oui, je suis dans l'équipe, j'ai l'étiquette Association Jeunesse Education de Paris, mais oui, ça peut exister, un territoire comme cela, une description comme vous venez d'entendre. Je peux en attester, nous sommes point conseil budget, banque de France, préfecture, CAF, je peux certifier que ce qui est dit là, c'est vrai, c'est une réalité du quotidien ! Et ça, c'est exceptionnel. Parce que, au fond, ça crée quelque chose qui manquait. C'est une infrastructure de fond, une infrastructure technique puisqu'il y a des boutiques, avec celles des autres associations, des partenaires, il y a une infrastructure numérique, financière, mais il y a une infrastructure humaine. Et c'est l'ensemble qui fait comme une corde, avec ses différentes fibres, et aujourd'hui, je voudrais en témoigner.

Je dirais également, et ça sera important pour les années à venir, qu'il faut garder cet esprit pionnier : habitants, structures, mairies, élus, etc. Garder un esprit pionnier parce que ça, ça donne le goût, et ça

donne le goût de franchir les difficultés, de franchir ce qui va bloquer. Parce que, évidemment, on vous présente le résultat aujourd'hui, mais ceci inclut, si je reprends le propos d'Odile, si on a un handicap, si on est vraiment très malade, ce handicap continue d'exister, la maladie est bien là, donc, il y a un dépassement, un dépassement de soi qui est collectif. Donc, ce partenariat est structurant. Et en ce qui concerne notre association, qui est en même temps une entreprise solidaire d'utilité sociale, c'est l'ESS, elle est en même temps une association d'éducation populaire. Vous voyez ce que ça signifie au niveau de l'histoire ? Et, donc, nous nous retrouvons pleinement à la fois dans notre histoire et en même temps sur une loi d'expérimentation. Et on voit une cohérence, et je voudrais témoigner de cela en premier point : c'est cette cohérence avec l'histoire de notre pays et de notre continent. C'est une nouveauté, mais elle ne débarque pas comme des extraterrestres.

Le deuxième élément que je voudrais dire, c'est un élément de modestie. Le jour de la validation, la grande journée de la validation, l'équipe avait choisi, parmi les trois thématiques, celle de la jeunesse. C'est-à-dire celle sur laquelle on était en échec. Comment contacter les invisibles ? Nous, nous nous appelons Jeunesse et Education, on a beaucoup de boulot, mais il reste des invisibles, des 16-25 ans qui n'ont pas de travail et qu'on n'arrive pas à contacter, malgré le partenariat avec France Travail, la mission locale, la CAF, les associations de prévention... Pardon si j'en oublie. Comment faire ? Le jour même de l'évaluation, on avait un atelier thématique sur la question. Et depuis, avec les différents partenaires, on travaille, on a un atelier qui va déboucher en septembre sur une expérimentation spécifique. Dans les autres Territoires zéro chômeur qui existent dans Paris, on sait que c'est difficile, c'est une tranche d'âge délicate à apprivoiser. Compte tenu de cette expérience et de nos spécificités territoriales, on construit un projet, on le coconstruit comme le reste des activités, et on espère évidemment l'année prochaine que, dans le cadre du compte-rendu pour votre assemblée générale, on pourra donner de bonnes nouvelles, que quelque chose de modeste et durable aura pu être construit.

Je voudrais également insister sur le fait que la construction, en quelque sorte, la coconstruction avec les habitants de ces activités, crée vraiment un tissu qui devient essentiel dans un moment social difficile, où la paupérisation est une réalité. Un exemple : notre association, depuis les événements du Covid, distribue deux fois par semaine de la nourriture dans le cadre des Frigos solidaires avec Linky. Ça ne se faisait pas. Est-ce qu'on va se replier les uns sur les autres ou pas ? Le premier point est vraiment essentiel pour la vie, pour la vie des gens. Et donc, ce que vous dites de ce qui est créé par Territoires zéro chômeur, en réalité, est plus large. C'est-à-dire que c'est inclus dans et ça contribue à la construction et ça inclut un réseau pour le territoire qui va permettre aux gens, à ces « personnes invisibles », d'oser rencontrer, d'oser venir vers, qu'il s'agisse des petits, qu'il s'agisse des grands ados ou des personnes même proches de la retraite.

Vous savez qu'une boutique va ouvrir pour accueillir les aînés-es. En conclusion, je dirais également qu'en tant qu'administrateur, je pense que nous avons, avec Odile (Burgeat) et les autres, un devoir de veille sur l'équipe de direction. Parce que vous voyez l'ampleur de la mission. Et donc, on doit également faire attention à ce que l'équipe de direction ne soit pas suremployée ou en surtension. Voilà. Je vous remercie de m'avoir invité.

Sébastien Turcat

Merci Jean-Maurice. Donc, ce que vous nous dites, c'est qu'un territoire comme ça, ça existe ! Vous nous disiez que ce qui manquait avant, c'était une infrastructure. Jusque-là, on a abordé le côté interne de cette infrastructure, à différents postes. Une infrastructure, c'est aussi des relations externes, et notamment avec des partenaires. Je vais donc m'adresser à Edith Burgeat, directrice territoriale Est, responsable pôle accompagnement locataires de Paris Habitat.

Edith, vous nous avez dit que les salariés de l'EBE la Compagnie du 20e sont pour beaucoup vos locataires. Qu'est-ce que ça change que l'équipe, les salarié-es de la Compagnie du 20e soient vos locataires, en termes de lien avec vous, le bailleur social, en termes de lien entre eux, et jusqu'où ce changement va ?

Edith Burgeat, directrice territoriale Est, responsable pôle accompagnement locataires de Paris Habitat

Effectivement, nous, bailleur, on est très, en tout cas sur les territoires, je suppose, urbains, je ne connais pas tous les territoires ruraux de Territoires zéro chômeur, mais ça impacte énormément nos locataires bailleurs puisque, en général, on est dans des quartiers politiques de la ville, dans des quartiers d'habitat social et dans les quartiers les plus pauvres de nos résidences. Ce que ça a changé... Moi, j'étais extrêmement contente quand j'ai su qu'il y avait un Territoires zéro chômeur de longue durée. Je me suis dit : chouette, un acteur avec qui on va pouvoir aller plus loin sur les différents aspects sur lesquels on travaille déjà beaucoup avec certaines associations, nous, bailleurs, étant engagés de longue date sur l'IAE. Mais il nous manquait ce qui est très fort dans l'EBE, c'est un travail sur l'emploi, mais sur un territoire donné pour permettre vraiment à nos locataires de pouvoir se construire et s'émanciper. On avait peu cet acteur-là, un acteur économique avec qui on peut travailler et avoir des échanges. Après, c'était finalement assez simple parce qu'on a plein de besoins, qui ne font pas partie de la société marchande, et on ne sait pas toujours y répondre, donc, on appelle l'EBE, et on dit : allô, on aimerait bien faire ça, est-ce que ça vous intéresse, est-ce que ça intéresse vos salariés ? On réfléchit, on construit et on arrive à de beaux projets. On a fait une maison du troc et du partage dans le territoire de Montreuil, et l'idée, c'est une mini-ressourcerie de résidence.

Mais ce n'est pas juste évidemment échanger des objets, c'est aussi échanger tout court. Et c'est très riche comme outil. Échanger, c'est très important. Et là, je viendrai sur mon deuxième point. Comme je l'ai dit en préambule, nous sommes avec nos locataires les plus en difficulté dans des spirales de pauvreté et d'isolement que vous connaissez bien mieux que moi, mais que nous aussi, on connaît en tant que bailleur, et pour pouvoir lutter contre cette spirale, l'outil de l'EBE est indispensable. La Compagnie du 20e m'a invitée l'année dernière à une université d'été auprès de ses salariés. Ils organisaient la rencontre avec des institutions : la CAF, les services sociaux de la ville de Paris, et les bailleurs, parce qu'on est aussi une institution. Malheureusement, on n'est pas très fort toujours au dialogue adapté, on a du progrès à faire. Donc, on a fait une après-midi de dialogue et je me suis bien rendu compte que, oui, on a encore beaucoup de projets à mener pour adapter notre dialogue, ça va nous faire du travail pendant longtemps ! On a donc pu prendre cette après-midi ; il faut qu'on développe cette démarche, parce que nous, ça nous permet de nous rendre compte aussi que les complexités de nos organisations, et le logement social est plein de règles et de lois qu'on applique et qui ne sont pas du tout explicites, donc, avoir travaillé là-dessus avec des personnes qui en ont subi pendant longtemps les conséquences, ça va nous permettre aussi de clarifier notre discours, d'explicitier, et puis d'aller au-delà de vous, les salariés de l'EBE, mais d'aller auprès de nos locataires.

On a là un projet qui a commencé il y a un an de porte-à-porte sur une de nos résidences où on doit faire une grosse réhabilitation. Et ça n'est pas simple, on rentre chez tout le monde, c'est parfois une violation d'intimité pour certains, il va falloir accompagner ça. Et je pense qu'on va encore travailler ça pendant un long moment avec l'EBE sur comment on fait en sorte que ce lien existe et que nos projets de bailleurs, et leur projet de compréhension et d'appréhension puissent se rencontrer et se développer. Il y a encore beaucoup de choses à développer. Mais en tout cas, ce qui est intéressant aussi, je le rappelle, et tu l'as rappelé Odile (Grellet), c'est que ça vient des salariés, même la discussion de l'université d'été. Les questions, elles n'étaient pas préparées. Et le projet se construit avec. La coconstruction, on a tous envie d'en faire. C'est finalement assez complexe à faire, et l'EBE a des compétences sur la coconstruction. C'est un bon outil pour certains locataires avec qui dialoguer, ce n'est plus possible, donc, je vous remercie d'être notre partenaire !

Sébastien Turcat

Merci Edith. Ce que vous décrivez là, en fait, c'est un cercle vertueux qui se manifeste sous bien des formes, et je trouve que pouvoir mobiliser certains de vos locataires qui ont repris pied pour aller chercher d'autres locataires qui, eux, sont encore isolés, c'est bien la preuve que quelque chose est en marche. Dans cette idée de dynamique, il y a aussi une dynamique territoriale, une dynamique de coopération territoriale. Je vais donc m'adresser à Jeanne Vermeersch. Vous êtes cheffe de projet du projet Territoires zéro chômeur pour Paris 20e Fougères - Le Vau. Cette dynamique, elle est forcément préexistante à

Territoires zéro chômeur et elle est forcément impactée par Territoires zéro chômeur. Comment ça se manifeste ? Et quel type de projets vous avez pu voir naître depuis l'arrivée de Territoires zéro chômeur dans le 20e ?

Jeanne Vermeersch, cheffe de projet du projet Territoires zéro chômeur de longue durée

Bonjour à toutes et à tous. Je suis cheffe de projet et mon rôle, c'est de structurer les coopérations pour qu'on arrive à atteindre notre objectif concret, c'est-à-dire faire en sorte que les personnes qui vivent dans le quartier et qui n'ont pas de travail, qui sont en recherche d'emploi, soient au courant que le projet existe et qu'elles puissent s'y inclure, mettre en place aussi la garantie d'emploi pour tous, c'est-à-dire permettre un accès à un travail qui correspond aux contraintes, aux compétences et aux envies de chaque acteur et de chaque habitant. Et c'est un sacré défi.

Je ne peux pas faire un avant/après parce que je suis arrivée au moment de l'habilitation du quartier, il y a un peu plus d'un an. Mais je peux témoigner de ce qui m'a surpris et ce qui me surprend encore avec cette démarche concrètement, en termes de dynamique d'emploi dans le quartier. Ça transparaît dans tous les témoignages qui ont été dits jusqu'ici, cette capacité à faire ensemble, et à faire ensemble pour les personnes, donc, placer les personnes au centre, s'articuler avec les différents acteurs pour aller à leur service, faire avec eux, leur permettre de retrouver une place au travail, dans la société, c'est fort.

Et ça marche aussi, et ça peut être surprenant, avec les acteurs publics de l'emploi. C'est de ça que je voulais témoigner aujourd'hui. On renverse vraiment le schéma entre les personnes en recherche d'emploi et les personnes accompagnatrices. On va à leur rencontre, on va frapper à leur porte et on est ensemble. Les personnes se sentent écoutées, ont une présence de proximité, et on respecte leur choix. Donc, permettre à des personnes qui portent le foulard, qui ont des problèmes de santé, qui ont des contraintes horaires par rapport à leurs enfants, à accéder à un emploi qui existe, parce qu'on est aussi là pour faciliter l'emploi existant, donc, l'accès à des formations, des emplois d'insertion, publics, privés. Si on ne le fait que nous, c'est impossible. Ça nous oblige à nous réunir, à se demander qui a le meilleur levier, la meilleure solution, qui on doit aller chercher pour permettre à quelqu'un de se former pour travailler dans la petite enfance ou permettre à quelqu'un d'autre de travailler dans l'audiovisuel, et ça, c'est fort et ça fonctionne. Une fois qu'on a réussi à faire ça, on a un objectif commun.

Après, on a l'interconnaissance, on travaille ensemble et on a confiance les uns envers les autres et alors, on peut monter d'autres projets. C'est ce qui est encore plus fou dans cette expérimentation, c'est que ça donne vraiment envie de travailler ensemble. On peut maintenant monter des projets coconstruits pour l'emploi, avec une dynamique de quartier, qui réunissent tout le monde. Cette année, par exemple, on a monté plein d'évènements d'emploi où on faisait venir les employeurs dans le quartier, pour continuer à enrichir ce maillage au profit des habitants.

On se pose maintenant la question de la jeunesse. Ce n'est que le début et c'est déjà fort et c'est tellement riche et gagnant pour tout le monde, pour le territoire, les habitants et les acteurs eux-mêmes parce que ça nous permet tous d'aller plus loin, d'innover et d'avoir la force de le faire ensemble.

Sébastien Turcat

Merci Jeanne pour cette vue à plus grande échelle.

Merci à toutes et à tous pour ce premier tour de piste. On va donner la parole à la salle, s'il y a des questions ou des commentaires. Il y a beaucoup d'acteurs et d'actrices dans la salle.

QUESTIONS DU PUBLIC

Question du public

Bonjour. Je suis du territoire de Roubaix. Des questions très techniques : un territoire avec combien d'habitants ? Des objectifs d'exhaustivité de combien de personnes ? Et ce qui m'intéresse, par rapport aux salariés qui ont témoigné, dans les activités sur une journée de travail à la Compagnie du 20e, ça se passe comment ?

Elsa Morinet

L'ensemble du 20e arrondissement compte 200 000 habitants et le quartier Fougères - Le Vau à peu près 7 000 habitants. Il y a 20 % de taux de chômage. On a donc estimé en fait à peu près 750 personnes éligibles au projet et nous travaillons sur une exhaustivité à 450 personnes à peu près, à la fois dans l'EBE et hors EBE. Et le hors EBE, c'est notre grand travail avec Jeanne (Vermeersch) que nous menons. On a estimé à 180 le nombre de personnes qui pourraient aller vers l'EBE. Et ensuite à peu près plus de 220 hors EBE. Là, c'est un travail partenarial avec les entreprises du quartier, de l'arrondissement, que l'on doit tisser, mais pas n'importe quelles entreprises : des entreprises inclusives qui ont envie de travailler avec cette notion du droit à l'emploi, du respect du droit des salariés, du temps horaire choisi. C'est très important. Ça va peut-être être à un autre moment du débat. Donc, je passe la parole.

Karine Hayaert

La question, c'est qu'est-ce qu'on fait au sein de la Compagnie du 20e ? On est souvent très polyvalent. Moi, par exemple, je suis plutôt dans les ressourceries. Il y en a une éphémère et une qui est permanente rue des Lilas. Il faut venir, c'est très sympa ! D'ailleurs, on aimerait bien vous voir, tous. On a ouvert une maison du 20e qui sera liée au tourisme, pour faire de la bagagerie, associée avec tout ce qui est artisanat du quartier du 20e, Ménilmontant, avec des gens formidables. Venez nous voir, ça nous fera plaisir ! Je vais laisser la parole à mon collègue.

Roland Lanternier

Rebonjour. Nous, ce qu'on fait particulièrement à l'EBE, c'est qu'on a beaucoup de temps en commun. Par exemple, tous les lundis, on se réunit pour faire un peu le point sur ce que fait chacun dans la semaine, sur les bonnes choses et les moins bonnes, et il y a un deuxième phénomène qui est très intéressant, c'est la polyvalence. Si chacun fait un petit peu le travail de l'autre, il s'aperçoit des difficultés que l'autre peut rencontrer, et en faisant tourner comme ça, ça permet de détacher les problèmes des gens. C'est-à-dire que ce ne sont pas les gens qui posent problème, c'est le boulot qui a un problème. Il faut arranger le travail, et ce n'est pas une question de gens, mais une question de travail. Et je pense que de garder ce lien ensemble, de pouvoir communiquer tous ensemble, de garder ce lien assez fort qu'on a entre nous, qui est un lien de confiance, ça nous permet justement de pouvoir nous exprimer vis-à-vis de l'autre sans qu'il se sente blessé, ni quoi que ce soit, c'est très important, c'est le lien qu'il peut y avoir entre nous, salariés, et en plus, ce lien, on l'a aussi avec la direction, c'est-à-dire qu'il n'y a pas... évidemment, c'est la direction, on n'est pas au même niveau, mais, bon, en tout cas, il n'y a pas de fossé entre les gens. C'est facile. Ils sont faciles d'accès, on l'est aussi, on espère. Et je crois qu'en fait, c'est ça qui fait la force, en tout cas de ce qu'on voit de l'EBE 20e. Après, je ne sais pas pour les autres, mais en tout cas, je pense que ça fait partie des forces que l'on a, si ça répond à votre question.

Sébastien Turcat

Merci. D'autres questions dans la salle ?

Question du public

Oui, bonjour. Magalie, de Rennes. Je voulais remercier la dame de Paris Habitat. Parce que c'est vrai que, parfois, moi, je me suis sentie... Maintenant, je suis salariée dans une entreprise privée. Je conduis des cars, des bus, et c'est vrai que je me suis sentie stigmatisée par des gens... je vais

dire comme vous... Je parle de ceux qui sont en haut, vraiment. C'est vraiment un millefeuille, en plus. Je voulais vous remercier du fait que vous essayez aussi de dialoguer. C'est important. Merci.

Sébastien Turcat

D'autres questions ou interventions ?

Question du public

Bonjour. Je suis Nathalie. Pour répondre à la question de la personne, quelles sont nos activités au sein de la Compagnie du 20e, alors, en fait, nous avons plusieurs projets... J'y reviens ! On a un atelier de couture qu'on a créé au 66 boulevard Mortier, où on est allé en formation chez Sakina M'sa qui nous a formés. On est cinq dans l'atelier ; on a fait une création qu'on vend à la Maison du 20e, on a les deux ressourceries, on a aussi une activité pour venir en aide aux personnes âgées qui ont des difficultés avec le numérique et qu'on ne veut pas laisser de côté. On est un quartier vieillissant et parfois il y a des personnes qui n'y comprennent rien à l'informatique, et ils ne sont pas tous seuls. On a aussi prévu un lieu pour accueillir les familles en situation de monoparentalité pour leur donner un peu de temps pour souffler. On s'occupe de leurs enfants le temps qu'elles fassent des papiers, le temps qu'elles aillent chez le coiffeur, je ne sais pas, se libérer un peu de temps. On est très complet et on est assez fier de ce qu'on fait. Merci.

Sébastien Turcat

Y a-t-il d'autres informations, des commentaires, des partages de pratiques éventuellement ?

Patrick Valentin, Vice-Président de l'association TZCLD

Rebonjour. Je pensais, en vous écoutant, à propos du projet d'exhaustivité : vous calculez une partie des personnes qui seront en EBE et l'autre partie qui va rejoindre les différentes entreprises environnantes. Et en vous écoutant, je pensais aux chantiers d'insertion, comme aux entreprises d'insertion, et je me dis qu'il y a là des débats intéressants à promouvoir. Parce que ce que vous dites... d'abord, j'étais enthousiasmé par votre témoignage à tous, comme tout le monde dans cette salle, je pense... ! J'ai oublié de le dire en commençant. Mais par ailleurs, je pensais aux autres territoires.

Nous sommes en train de préparer les bilans, le bilan de la gestion, et on s'aperçoit que c'est considérable, en fait, cette action, dans votre territoire, mais dans tous les autres aussi. C'est considérable en proportion. Je pense qu'il y a là une réflexion délicate à mener. Voilà.

Jeanne Vermeersch

Oui, ce sont des partenaires, je pense, les structures d'insertion par l'activité économique, à Paris en tout cas. J'imagine que sur les autres territoires aussi. On ne peut pas répondre que par la création d'emplois aux emplois nécessaires dans notre territoire, qui est petit et très dense. Et puis ce n'est pas toujours le projet des gens, en fait, de rejoindre une entreprise de quartier et d'être polyvalents. Parfois, ils ont envie de travailler dans la petite enfance, donc, je ne vois pas pourquoi on ne les aiderait pas à le faire, et les chantiers d'insertion ont parfois des réponses très intéressantes et trouvées pour certains publics. Donc, oui, les structures d'insertion sont une des voies d'accès à un emploi, à un diplôme et à un travail, un métier clair. Parce que, souvent, c'est ce qu'on me demande : moi, je veux que mon métier soit clair, je veux travailler dans la petite enfance, je veux être gardien d'immeuble... Il y a des vrais projets. Donc, en effet, l'IAE est un partenaire clé pour ça, mais pas que.

On doit aussi tisser au-delà de l'IAE, je pense, des relations de voisinage avec des entreprises plus classiques, on en a parlé, Odile et Edith en ont parlé. C'est un autre défi. Mais je pense que c'est par la démonstration qu'on arrivera à les convaincre. C'est en montrant qu'en fait, l'entreprise à but d'emploi, c'est une entreprise presque normale de l'extérieur, et même complètement normale, une association qui fait des choses très professionnelles et de grande qualité. C'est par la démonstration et l'existence des entreprises comme ça qu'on arrivera à convaincre des entreprises plus classiques de faire un petit pas de côté et d'adapter le temps de travail, d'adapter les horaires, d'adapter aussi les tâches pour qu'elles puissent recruter des personnes riches, mais un peu différentes.

Jean-Maurice Lainé-Bessettes

Je rajouterais que la Compagnie du 20e, il n'y a pas qu'eux dans l'infrastructure. Il y a Territoires zéro chômeur, mais qui est plus large. Mais il n'y a pas que Territoires zéro chômeur, il y a le CLE, le Comité local pour l'emploi en mairie du 20e. Et ça, ça veut dire quoi ? Que, pour ce quartier, et même pour le CLE, donc, dans ce quartier Fougères - Le Vau, il y a un regard et une mobilisation des acteurs, y compris par exemple, on ne l'a pas cité, mais la PILE (l'Accélérateur Parisien d'Innovation Locale pour l'Emploi a été créé en 2021 pour apporter un soutien opérationnel à l'essaimage de l'expérimentation «Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée» à Paris), l'association qui va mobiliser des personnes qui vont aller vers la mission locale, France Travail... On va avoir ces liens. Et donc, la réponse, ça n'est pas seulement un emploi dans la Compagnie du 20e, la réponse, ce n'est pas seulement un emploi trouvé grâce à un projet qui débouche sur un emploi, avec Territoires zéro chômeur, mais c'est cette mobilisation des acteurs et des moyens, et c'est ce que je trouve extraordinaire en termes d'infrastructure. La présence de cette expérimentation permet de créer réellement une infrastructure, mais une infrastructure large qui implique, et c'est pour ça que le fait que les élus soient actifs, c'est important parce que c'est une impulsion globale pour un quartier. Notre propre association, par exemple, est complémentaire de l'enseignement public. Nous sommes dans la cité éducative, nous sommes en partenariat avec la DRIEETS sur l'apprentissage. Mais aujourd'hui, on s'en fiche que ce soit notre association, on est des acteurs avec cette porte d'entrée au milieu de l'ensemble. Elle est là pour moi la réussite, ces trois niveaux : le CLE, si on part du niveau d'en haut, TZ, la Compagnie du 20e et l'ensemble, en reprenant un nom bien choisi, « Avec », et avec les citoyens, avec les citoyennes pour qu'il y ait ce respect, cette compréhension mutuelle, au-delà des difficultés que l'on peut rencontrer, du numérique, etc.

Sébastien Turcat

Merci à tous les deux. Une dernière question depuis la salle ?

Question du public

Bonjour. C'est plus l'aspect politique qui va m'intéresser. Il y a plusieurs territoires habilités sur la ville de Paris. D'abord, je voudrais savoir si vous avez des rapports entre vous, et les rapports de la mairie du 20e par rapport à la mairie centrale, est-ce que la mairie centrale vous aide là-dessus ? Comment ça se passe ?

Elsa Morinet

Merci pour votre question. Tout à fait, la mairie centrale, effectivement, le projet est piloté par l'adjointe à la maire de Paris en charge de l'emploi et du développement économique. Et elle a impulsé cette dynamique déjà depuis le 13e arrondissement durant l'ancienne mandature. C'est un travail qui est impulsé par la Ville de Paris et qui nous donne effectivement les moyens aussi de pouvoir concrétiser ce projet.

C'est donné à travers aussi l'expérience, parce que l'expérience du 13e a servi aussi les territoires différents de Paris, à la fois le 19e, le 18e, et nous aussi en dernier. C'est grâce à leur expérience, grâce au travail fourni de la direction de l'attractivité économique, des services de la Ville de Paris, avec une cheffe de projet dédiée qui nous a permis aussi de pouvoir être orientés de façon pertinente, j'ai envie de dire, pour mener cette phase d'habilitation, et par la suite de mener d'autres projets et d'autres directions. Et puis aussi, la Ville de Paris a donné les moyens à l'association la PILE d'exister, d'être là, d'avoir Jeanne, mon binôme technique. Au cabinet du maire, nous avons des délégations, un portefeuille, et je ne m'occupe pas par exemple à 100 % de l'emploi, donc, il fallait avoir ce pendant technique. C'est une grande ressource, une grande richesse.

Elle nous aide aussi à travailler à nouer le tissu économique parce qu'ils sont quand même en relation avec de grandes entreprises. Par exemple, quand je souhaite mobiliser des hôtels, parfois, c'est compliqué d'accrocher. On sollicite la Ville de Paris pour mobiliser le groupe Accor, par exemple. Donc, voilà, c'est un grand soutien.

Et on se parle entre territoires au niveau à la fois politique et aussi au niveau de la PILE. Si tu veux compléter après Jeanne sur ce point. Mais je voudrais quand même aussi insister sur le fait que les territoires, à Paris, sont différents. De l'extérieur, je sais qu'on peut se dire : bon, c'est Paris, c'est un peu

tous les mêmes... On n'a pas du tout les mêmes problématiques. Évidemment, il y a des problématiques similaires, mais qui sont similaires à tous les Territoires zéro chômeur de France. Je pense à la question de la jeunesse qui est transversale à nous toutes et tous. On s'aide mutuellement. On a la question du handicap également qui est travaillée au sein de la PILE qui est en commun. Donc, une aide mutuelle, soutien et dynamique impulsée par la Ville de Paris.

Jeanne Vermeersch

J'ai oublié de me présenter complètement... Je suis salariée de l'Accélérateur Parisien d'Innovation Locale pour l'Emploi, la PILE, qui a été créé au moment de l'essaimage de l'expérimentation sur trois nouveaux territoires de Paris au-delà du 13e arrondissement. La directrice était cheffe de projet pour le projet du 13e qui est devenue la directrice de l'association. J'ai deux autres collègues, Mathilde et Magalie, qui ont le même rôle que moi, qui sont cheffes de projet dans le 18 et le 19e. Le fait qu'on soit toutes les quatre collègues facilite beaucoup l'échange de bonnes pratiques et de méthodes, donc, on sous-expérimente sur nos différents territoires ces différents aspects du projet.

Nous, on va creuser la question des entreprises, de la jeunesse, ma collègue dans le 18e a, elle, structuré un réseau de SIAE parce qu'il y en avait beaucoup sur son territoire. Ma collègue Magalie va expérimenter autre chose avec les acteurs de l'ESS. Avec ça, on a l'objectif de renforcer l'équipe avec des fonctions transverses pour aller au-delà et pour aller creuser des choses au niveau parisien, que ce soit en termes de création d'activités ou en termes d'emploi, donc, démêler des problématiques telles que le handicap ou d'autres problématiques qui touchent l'ensemble de nos territoires. Ça permet ça. On a un fonctionnement très particulier à Paris parce que, en effet, on agit en binôme sur les territoires. On est tous en réseau, mais en binôme politique/technique.

Elsa Morinet

Et ce que je veux aussi dire, c'est que, sans la volonté politique forte de la Ville de Paris, on n'aurait pas les moyens. Une mairie d'arrondissement n'est pas assez forte, même si le 20e est souvent qualifié d'arrondissement le plus dynamique de la capitale. Je ne suis pas certaine qu'on y serait arrivé. C'est le poids politique et des élus qui portent ce projet, c'est indispensable pour la réussite.

Sébastien Turcat

Merci. Ce n'est pas tous les jours qu'on a des témoignages qui nous disent qu'on a du commun entre Paris et un village de quelques milliers d'habitants en milieu rural ! Mais ça arrive. Avant de clôturer, je voudrais poser une dernière question à Emilie. Tout à l'heure, Roland et Karine nous ont dit que c'était une entreprise où il n'y avait pas de fossé. J'imagine que tout n'est pas non plus toujours facile et qu'il y a bien des difficultés à relever au quotidien ? Comme je ne voudrais pas qu'on nous accuse de dresser un tableau idyllique, Emilie, quelles sont les difficultés que vous rencontrez le plus fréquemment ?

Emilie Barrau

C'est tous les jours. C'est l'enjeu de faire vivre ce collectif de 39 salarié-es d'horizons hyper différents. Je pense que tout le monde le vit au quotidien. C'est des dizaines d'heures de travail, c'est anticiper, faire de la régulation de conflit, construire la langue commune dont je parlais tout à l'heure, ça demande énormément de temps et d'énergie, d'animation collective, d'accompagnement individuel... C'est une énergie énorme à mettre dans la construction pour moi de cette langue commune et de ce commun qui, pour moi, est l'EBE, qui va bien au-delà de la création d'emploi.

Aujourd'hui, on est financés pour créer des emplois. Je pense qu'on fait bien plus et que, quelque part, il faudrait être aussi financés pour l'objectif de cohésion sociale qu'on poursuit, parce que se pose effectivement la question des moyens, se pose la question de notre capacité en tant que manager, binôme de direction, équipe, à pouvoir construire ce dialogue commun. C'est assez épuisant.

Aujourd'hui, on n'est que 39. Je ne sais pas si, dans un an, à 60-70, on aura encore ce langage commun, cette transformation partagée. Je pense donc que la question de la construction au quotidien d'un langage commun avec des personnes qui viennent de très loin et qui n'avaient plus confiance dans une langue partagée, c'est un travail énorme. C'est ça qui me passionne, et c'est ça un peu le défi de l'EBE.

Aujourd'hui, on est hyper fiers, c'est vrai que ça marche. Tous les jours, c'est un défi, mais ça marche. Hier, je parlais avec des collègues directeurs et directrices d'EBE d'autres territoires et je me suis demandée pourquoi nous, on en était là aujourd'hui. Ça ne fait qu'un an qu'on existe. Je pense que c'est parce qu'on est hyper portés par le territoire et que 90 % de notre énergie de direction d'EBE et de collègues d'EBE, est mise sur l'interne, et qu'on est ultra soutenus par les institutions, par les collectivités, par notre CA, par les bailleurs, tous les acteurs du territoire. Ils jouent le jeu de nous donner des contrats, de nous faire travailler, de nous appeler. La collectivité locale nous soutient à mort, la Ville de Paris nous a apporté aussi des soutiens financiers au démarrage. Je pense qu'on a été portés par le territoire et que, du coup, cette première année, on l'a vécue pour dépasser énormément de difficultés sur l'interne, construire cette langue commune, mais en pouvant se concentrer sur cet exercice-là.

Ce que je pouvais entendre de mes collègues homologues également, c'est que, en fonction des territoires, l'écosystème n'est pas forcément aussi favorable. Je pense que pour les directeurs d'EBE, si c'est se battre en interne pour coconstruire et accompagner les personnes dans leur transformation et en même temps se battre avec le partenaire extérieur, quel qu'il soit, parce qu'il y a des doutes, des conflits, des concurrences, parce qu'on ne se comprend pas, ça devient impossible. Nous, on a la chance d'avoir un territoire qui s'est vraiment levé pour soutenir, et les difficultés, on les dépasse, je pense, aujourd'hui grâce à ça.

Sébastien Turcat

Merci Emilie.

Je vous remercie toutes et tous d'avoir participé à cette table ronde. Je vous invite à quitter la scène et j'invite nos intervenants de la seconde table ronde à nous rejoindre.

Merci.

2^{ÈME} TABLE RONDE : TZCLD, QU'EST-CE QUE ÇA CHANGE POUR LES POLITIQUES PUBLIQUES ?



De gauche à droite : Jeanne Bot, Sébastien Turcat, Marion Canalès, Laurent Grandguillaume, Patricia Ferrand

Sébastien Turcat, Directeur général de TZCLD

Nous allons passer à la seconde table ronde de cet après-midi, toujours dans notre même thématique : *TZCLD, qu'est-ce que ça change ?* Cette fois pour les politiques publiques de l'emploi. Avant de vous présenter nos quatre intervenants, dont un sera en visio sur l'écran derrière nous, je me devais d'excuser le DGEFP, le directeur général à l'emploi et à la formation professionnelle, Monsieur Jérôme Marchand-Arvier, qui devait être présent parmi nous et qui nous a prévenus en toute fin de semaine dernière qu'il ne pourrait pas participer à notre table ronde, devoir de réserve des fonctionnaires oblige dans la période électorale. On est encore très proches des résultats des élections, on a encore un gouvernement à définir. Il a été obligé de se tenir un peu en retrait.

Nos quatre intervenants de cet après-midi : nous aurons dans quelques instants M. Franck Pichot, Maire de Pipriac, co-président du CLE, conseiller départemental d'Ille-et-Vilaine, représentant de l'association des Maires de France au CA du Fonds d'expérimentation, et à la commission nationale de l'inclusion par l'emploi. Nous avons également Mme Patricia Ferrand, à ma gauche, qui est responsable confédérale de la CFDT, service emploi et sécurisation des parcours professionnels, vice-présidente de l'Unedic et de France Travail. Ensuite, nous avons Marion Canalès, juste à ma gauche, sénatrice du Puy-de-Dôme et vice-présidente de la délégation sénatoriale aux entreprises. Et enfin, notre président à Territoires zéro chômeur de longue durée, Laurent Grandguillaume.

Jeanne Bot, responsable du plaidoyer et de la vie associative de TZCLD

On va commencer avec Franck Pichot, s'il est bien connecté et qu'il nous entend.

On voulait vous remercier chaleureusement de vous être rendu disponible pour ce temps un peu au pied levé. Vous n'avez sans doute pas pu entendre la première table ronde qu'on vient de terminer avec les acteurs et actrices du Territoire zéro chômeur de Paris 20e, mais il a été question des changements que le projet a pu permettre pour les personnes et pour le territoire. Et puis on a terminé cette première table ronde sur ce que ça commençait à bouger dans la mise en œuvre du droit à l'emploi et en quoi la coopération territoriale pouvait servir aussi cet objectif d'exhaustivité qui est porté au sein du projet. Je pense que ça fait une bonne transition avec cette table ronde où on va plutôt parler d'en quoi le projet

change des choses dans les politiques publiques de l'emploi, leur construction et leur gouvernance. Ce qui est intéressant avec vous, Franck Pichot, c'est que vous êtes maire et président de CLE d'un territoire qui est habilité depuis le début de la première étape expérimentale. Vous avez un recul de presque huit années sur ce que ça a pu produire sur votre territoire. Vous êtes aussi conseiller départemental, donc vous avez cette vision aussi de ce que ça peut bouger comme lignes sur les compétences départementales en termes d'insertion et comment justement ce consensus entre collectivités peut produire de nouvelles formes de construction de politiques publiques d'emploi.

Et puis vous avez aussi la casquette de l'Association des Maires de France, et ça, c'est aussi intéressant de porter ce regard des collectivités locales sur ce champ de l'emploi, dont elles n'ont pas la compétence directe en théorie.

Donc, la première question qu'on aurait souhaité vous poser, c'est pouvez-vous nous dire en quoi la forme innovante de gouvernance des politiques publiques de lutte contre le chômage de longue durée, qui est mise en œuvre dans les Comités locaux pour l'emploi notamment depuis 2016, peut inspirer de nouveaux modes de faire à une échelle plus large, et ce alors que les comités locaux France Travail se déploient partout sur les territoires depuis quelques jours ?

Franck Pichot, maire de Pipriac, co-président du CLE, conseiller départemental d'Ille-et-Vilaine, représentant de l'association des Maires de France au CA du Fonds d'expérimentation, et à la commission nationale de l'inclusion par l'emploi.

Je vous remercie. Je ne remplace pas le DGEFP, je n'ai pas cette prétention ! Juste pour revenir sur votre question par rapport au réseau pour l'emploi avec France Travail. Je ne vais pas dire que l'inspiration est venue des Territoires zéro chômeur, mais quand Thibaut Guilluy est venu pour travailler sur le sujet, je pense que c'est venu de ce qui se met aujourd'hui en place sur les territoires avec le réseau pour l'emploi. Il y a un point fondamental : c'est que notre projet, là où il est vraiment intéressant, c'est qu'il permet d'impliquer vraiment toutes les strates, élus locaux et acteurs du territoire, parce que c'est bien un projet de territoire qu'on déploie, ce qui demande l'implication de toutes et tous pour réussir ce projet. Si c'est juste l'application du dispositif, ça se manie de façon différente. Là, c'est parce que c'est un projet qu'on est tous obligés de s'impliquer. Pour nourrir les politiques de l'emploi, ça oblige toujours à faire un pas de côté, trouver des solutions, s'adapter non pas seulement à un objectif, mais aussi bien sûr au territoire sur lequel on agit. Ça fait la richesse du projet Territoire zéro chômeur justement par rapport aux évolutions des politiques de l'emploi pour moi.

Sébastien Turcat

Merci pour cette première réponse.

Patricia, je voulais vous interroger, au début, sur ce qui fait la spécificité du projet Territoire zéro chômeur, mais en fait, je le rappelle, vous avez de nombreuses casquettes, et parmi ces casquettes, il y a la vice-présidence de l'Unedic et de France Travail. Donc, peut-être autant rebondir dès maintenant et vous orienter, si je peux aller jusque-là, sur les questions des CLE France Travail et des CLE TZ, mais plus généralement sur l'approche de France Travail du projet Territoire zéro chômeur.

Patricia Ferrand, responsable confédérale de la CFDT, service emploi et sécurisation des parcours professionnels, vice-présidente de l'Unedic et de France Travail

Bonjour à toutes et à tous. Très sincèrement, je suis ravie et je vous remercie de votre invitation. Je prends la parole avec beaucoup d'humilité par rapport à tout ce que vous avez pu dire pendant la première table ronde, c'était formidable. Très sincèrement, merci et bravo pour toutes ces réalisations réussies. En tout cas, moi, ça m'époustoufle, et je crois qu'elles doivent nourrir nos réflexions à plus haut niveau.

Je prends la parole d'abord parce que je suis une représentante CFDT. Pourquoi une organisation syndicale s'intéresse à Territoires zéro chômeur ? Je l'ai entendu dans la première table ronde : on a des mots clés qui sont absolument communs quand on parle droit, quand on parle emploi, quand on parle des questions du travail, de sens du travail, quand on parle des inégalités, du lien social, donc, évidemment, rien d'étonnant à ce qu'on s'intéresse à l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée.

On est impliqués de façon relative, à notre petit niveau, mais on suit en tout cas de très près ce qui se passe, y compris avec Chantal (Richard), que de nombreuses personnes connaissent ici, et dans les territoires avec des représentants CFDT qui ont aussi de multiples casquettes. L'expérimentation, elle est, pour nous, intéressante à un niveau national car elle est un espace de dialogue, un espace de coconstruction des projets extrêmement intéressants.

Et ce que j'ai envie, moi, de retenir, et qui m'interpelle par rapport à la loi dite Plein emploi, c'est qu'en fait, ce que vous avez extrêmement bien décrit, c'est que ce sont des initiatives locales avec des acteurs qui s'engagent. On part des besoins du terrain et on crée, on fait ensemble. La loi pour le Plein emploi, là, je vais faire un peu de politique parce que je n'ai pas de période de réserve, pour le coup, et du point de vue de la CFDT, elle avait des aspects positifs et des aspects assez négatifs. Des aspects positifs parce qu'elle entend réorganiser le service public de l'emploi et notamment faire plus de coordination, de promouvoir plus de coordination entre les acteurs qui s'occupent de l'accompagnement des personnes en recherche d'emploi. Elle avait un deuxième volet, qui était la réforme du RSA. Pour nous, cette loi ne parle pas du chômage de longue durée, mais des bénéficiaires du RSA, et elle en parle selon leur statut tout en faisant une réforme du RSA puisqu'on est dans du RSA sous condition d'activité, de contrôle de recherche d'emploi, etc. Cela dit, ce n'est pas cette version-là que je vais retenir tout de suite, c'est plutôt la version organisation institutionnelle. Et cette loi pour le Plein emploi, elle crée à tous les niveaux (national, régional, départemental, local, infradépartemental) des Comités locaux pour l'emploi. Ils ont le même nom que les vôtres, où sont censés être rassemblés l'ensemble des acteurs qui s'occupent de l'accompagnement. Donc, ça a un côté extrêmement positif.

Cela dit, et ce sera sans doute ma réserve ou le point de vigilance, mais on pourra le dire à la DGEFP ou au nouveau gouvernement qui viendra... Pour nous, le faire ensemble ne se décrète pas. Et en fait, cette loi, elle décrète. Cette loi, elle dit : organisez-vous comme ça et faites ensemble. Je pense que, quand on vous entend raconter vos difficultés quotidiennes, quand on vous entend parler de langage commun, etc., à construire, du temps long, etc., voilà, ça sera le principal point de vigilance sur lequel je voudrais en tout cas insister aujourd'hui, et avec une toute petite remarque : au moment des discussions sur la loi, organisations syndicales, comme d'autres acteurs, nous avons beaucoup insisté sur le fait qu'on parlait du réseau pour l'emploi et pas du réseau France Travail. Parce que l'objectif initial, c'était de dire : tout ça, c'est France Travail, qu'on soit l'opérateur ou du côté institutionnel, ce qu'on appelle par un gros mot la gouvernance. Ça s'appelle tout France Travail. Et puis, comme les acteurs, ils ont des temps limités, etc. Nous, ce qu'on voit poindre comme risque, c'est qu'en fait, ce soit France Travail opérateur qui fasse tout et qui décide de tout et que tout ça soit très centralisé et peu territorialisé. Et on est convaincu avec vous que les solutions viennent du terrain et se construisent par les hommes et les femmes.

Jeanne Bot

Merci beaucoup Patricia Ferrand pour ce premier regard un peu à distance, et je trouve que c'est intéressant aussi, peut-être, la confusion entre l'opérateur et le réseau, qui n'a pas créé les conditions favorables à ce qu'on puisse appréhender les choses avec une compréhension très claire et je pense que ça a beaucoup expliqué de choses aussi. On va passer la parole maintenant à Marion Canalès.

Merci d'être ici. Vous êtes sénatrice du Puy-de-Dôme. On souhaitait saluer votre présence d'autant plus chaleureusement que vous êtes un soutien de longue date du projet, particulièrement aussi pendant l'épisode de l'automne où on s'est tous mobilisés très fortement pour le budget de l'expérimentation pour 2024. Donc, voilà, ça nous fait d'autant plus plaisir de vous accueillir aujourd'hui.

De votre regard de sénatrice, après un état des lieux peut-être de l'expérimentation chez vous, dans le Puy-de-Dôme, nous voulions vous demander le regard que vous portez sur le rôle des collectivités territoriales, des collectivités locales, dans la mise en œuvre des politiques publiques de l'emploi à l'aune de ce que vous connaissez du projet et de ce que vous avez entendu cet après-midi.

Marion Canalès, sénatrice du Puy-de-Dôme

Bonjour à toutes et à tous. Je salue également ma collègue sénatrice Karine Daniel qui est présente avec

nous et qui s'est largement impliquée pour soutenir Territoires zéro chômeur à l'automne, quand les enjeux budgétaires étaient un peu sur le devant de la scène.

Moi, j'ai la chance d'être dans un département, le Puy-de-Dôme, en Auvergne, où on a un des premiers territoires, labellisé il y a huit ans maintenant, et un tout jeune territoire avec deux regards, deux façons aussi de faire, de créer la dynamique autour du projet. Je remercie mon collègue derrière moi parce que, souvent, j'explique à mes collègues élus qu'il ne s'agit pas d'un dispositif mais bien d'une expérimentation ou d'un projet. Et en fait, c'est tout à fait ça. C'est un peu la limite de l'exercice avec certaines collectivités ou certains élus, c'est qu'il faut sortir des habitudes.

Donc, à Thiers notamment, on a réussi parce que ça fait plusieurs années que les élus y travaillent, sortir de nos habitudes relativement descendantes, c'est-à-dire qu'un élu décide avec ses collègues d'une mesure, qui est financée et appliquée. Tout le monde le sait ici... Et on sait que ce sont aussi des démarches. On l'a vu de la part des personnes qui ont témoigné tout à l'heure, qui sont salariées du projet, qui ont aussi abordé cette activité d'une manière différente de ce qu'on avait pu leur proposer.

C'est pareil pour les élus des collectivités, jeunes et moins jeunes, et je pense qu'il y a vraiment cette étape décisive. Merci Madame la directrice de l'EBE, j'ai vraiment trouvé la bonne formule : c'est objet, sujet et acteur. Parce qu'on a tendance souvent à penser qu'on est le sujet principal des choses, alors qu'on est un acteur parmi d'autres dans les CLE, et on est tous autour de la table dans ce grand concert d'adapt-agilité. Tout le monde doit finalement se mettre autour de la table et agir pour donner corps à ce qu'on appelle la démocratie sociale. Et c'est encore plus vrai aujourd'hui, au lendemain du second tour des législatives, parce que la démocratie sociale, c'est, et Roland l'a dit tout à l'heure, rien de plus que réussir à allier l'utilité sociale, l'efficacité économique, parce que ce sont des entreprises qui ne choisissent pas leurs salariés. Je n'avais jamais mesuré ça, effectivement, et exigence démocratique parce que tout le monde est autour de la table et participe à la mise en place de ce projet.

Nous aussi, au départ, on s'est dit : mais comment ça va être possible ? Tout à l'heure, Roland, vous disiez : mais où est le loup ? Comment c'est possible que j'arrive à quelque chose que je pensais impossible à avoir. Mais nous, c'est pareil. Mais ça existe. Ça existe au prix d'efforts importants : innovation sociale, en permanence, adaptabilité, agilité, innovation, faire toujours preuve d'innovation...

Je disais tout à l'heure au président Grandguillaume : l'innovation sociale, ajoutée à l'innovation sociale, faire encore plus preuve d'innovation sociale parce qu'on ne doit pas être dans le champ concurrentiel des activités que l'on mène, parfois, ça fait beaucoup ! Parce qu'on apprend, on met en place des projets qui sont dans une coconstruction et une concertation, et je trouve que, parfois, c'est la limite de l'exercice en tant qu'élus.

Je me dis qu'il faudra faire encore plus preuve d'inventivité. Et la réponse est peut-être aussi à chercher du côté des élus avec des marchés publics, par exemple les SPASER, les schémas de promotion d'achats socialement et écologiquement responsables. J'étais en charge de la commande publique et des finances dans ma collectivité avant, et en fait, il manque le « D » de démocratique. Et aujourd'hui, on est exclus de ces SPASER, ou alors, on est intégrés à la commande publique au prix, et je le disais au président Grandguillaume, de contorsions, de circonvolutions, où on essaye de s'arranger pour rentrer dans des marchés publics. Peut-être qu'on devrait aujourd'hui ouvrir ces SPASER, issus de la loi Hamon de 2014, vers les EBE pour qu'on puisse aussi rentrer dans un champ de la commande publique qui est un champ où toutes les entreprises peuvent répondre et à laquelle elles ont accès, en faisant valoir leur plus-value sociale, économique, environnementale, et leur plus-value démocratique, et ainsi donner encore plus de corps à la démocratie sociale qui a besoin non seulement de visibilité, mais aussi d'exemples et de témoignages comme on en a eu tout à l'heure de la part des salarié-es de l'EBE du 20e.

Sébastien Turcat

Merci Marion. Je ne sais pas qui a dit que les sénateurs et les sénatrices n'étaient pas des élus de terrain,

nous en avons la preuve ! Laurent, je me tourne vers toi, à la fois en ta qualité de président depuis huit ans de TZ, mais également par ton expérience de parlementaire qui a porté ce projet : comment, avec ce recul, tu évalues le changement depuis l'entrée en action du projet dans la définition des politiques publiques, qu'elles soient nationales ou locales ?

Laurent Grandguillaume, président de Territoires zéro chômeur de longue durée

D'abord, je remercie bien sûr nos sénatrices qui sont présentes, qui se sont battues pour le projet, ça a été dit, dans le cadre du débat budgétaire, parce qu'elles ont été très tenaces et sont intervenues à de nombreuses reprises dans l'hémicycle au Sénat. Et peut-être, comme je le disais tout à l'heure en conseil d'administration, peut-être que les lumières du projet pour les années qui viennent viendront du Sénat, qui sait ?

Donc, on verra cela pour plus tard. Mais on va continuer à entretenir le contact avec les sénatrices et les sénateurs, puisque c'est une chambre assez stable finalement ! Et on pourra sans nul doute compter sur eux. Remercier les partenaires sociaux et bien sûr la CFDT, qui a toujours d'ailleurs été à nos côtés, je tiens à le dire. On avait eu la chance d'échanger avec Philippe Martinez et Laurent Berger sur la question de la convention collective pour les entreprises à but d'emploi, qui reste d'ailleurs un sujet à traiter.

Donc, sur les politiques publiques, moi, ce que je pense, et je ne pensais pas, à l'époque, avec Patrick Valentin et ATD-Quart Monde, parce que le projet, c'est notre projet à tous, finalement, parce que ceux qui font le projet sont... vous êtes les acteurs du projet, mais vous êtes le projet. Vous voyez ce que je veux dire ? Et chaque fois qu'on agit, finalement, on est tous un peu propriétaires du projet, quelque part, à partir du moment où on agit pour lui. C'est aussi important. C'est bien notre projet collectif.

Donc, ce projet, je ne pensais pas, à l'époque, quand on commençait à en débattre, qu'on en serait là aujourd'hui avec le nombre de territoires et de personnes concernées, et ce que ça a changé au niveau national. D'abord de dire qu'une expérimentation, c'est possible, que de bousculer l'ordre des choses des politiques publiques, c'est possible, on peut aussi bousculer l'ordre des choses, c'est ce qu'on fait, renverser la table sur un certain nombre de sujets, et on le fait au quotidien, et on a été vus, d'ailleurs, au début un peu comme un ovni par les administrations centrales. Maintenant, ça a bien changé. Tout le monde nous a pris en compte et on appartient maintenant aussi à cet écosystème, même si on continue parfois à recevoir la lettre d'un préfet qui nous dit : oui, il faudrait que j'aie la liste des personnes avant le comité local pour nous dire qui pourra être sélectionné. Non, Monsieur le préfet, la loi ne dit pas ça ! Ce n'est ni le préfet, ni France Travail, qui est un partenaire, qui définit qui va être embauché ! C'est le comité local, qui travaille avec les personnes privées durablement d'emploi, qui va définir dans une dynamique qui va pouvoir aussi accéder justement à l'entreprise à but d'emploi. Ça change les choses. Et la loi est claire là-dessus. Donc, ça a changé quand même, je pense, dans les politiques publiques, des choses.

Après, le comité local, tout le monde a voulu mettre la main dessus : vous êtes dans tel dispositif, vous êtes ceci ou cela. Mais la loi définit ce qu'est un comité local : c'est bien les personnes qui sont autour de la table, les partenaires publics et privés, tous ceux qui veulent participer au projet, et surtout les personnes privées durablement d'emploi, donc, ça change la donne. Pourquoi ? Parce que si on regarde ce qui s'est passé dimanche, il y a de la colère chez les citoyens, il y a des causes, mais il y a surtout une cause principale, c'est que les personnes ont le sentiment, et pas que le sentiment, d'être méprisées et ignorées. Les deux mêlés à la fois.

Le mépris parce que le mépris, dans les mots qui sont parfois utilisés par des représentants, par des dirigeants, peu importe où, d'ailleurs, ça existe dans les territoires comme au niveau national, ce mépris a créé des blessures et des fractures profondes. Et puis ensuite « je me sens ignoré », et le projet change ça aussi. A Blois, je me souviens qu'une personne m'a dit : "je me suis surpris, autour d'une table, à dire à Pôle Emploi : faites une affiche pour telle manifestation". La personne privée d'emploi m'a dit : "je me suis surpris à donner des ordres à Pôle Emploi". Donc, on a inversé quelque part le schéma. Et c'était très intéressant parce que ça donne une autre relation aux institutions, ça change ça aussi.

Au-delà des impacts en matière de santé, d'éducation pour les enfants, je ne reviens pas là-dessus, ce sont des sujets qu'on évoque souvent chez Territoires zéro chômeur, mais ce que ça change, c'est la position des personnes : je suis un acteur pris en compte par les institutions et je peux m'exprimer auprès d'elles. Ce que ça change aussi... moi, j'ai commencé un travail en dehors des prescriptions des uns et des autres, j'ai commencé à faire des entretiens qualitatifs avec des personnes privées d'emploi dans les territoires pour les interroger moi-même avec une grille d'entretien et comprendre des choses avec un peu de recul. C'est intéressant aussi d'avoir cette démarche. Une des personnes m'a dit il n'y a pas longtemps : "moi, dans mon territoire, je n'ai jamais eu de contact physique avec Pôle Emploi, on m'appelle. Si je veux aller voir Pôle Emploi, il faut que je fasse trois quarts d'heure en voiture dans ce territoire-là". Cette personne, elle n'était pas en colère par rapport à Pôle Emploi, elle dit : "au moins, malgré tout, j'ai un lien, même s'il est par téléphone. Mais je n'ai pas de permanence dans mon territoire". Elle décrivait sa situation en me décrivant ce qu'elle savait faire : je sais faire ça. Je lui disais : vous avez un diplôme ? Non, c'est mon expérience, j'ai fait telle et telle chose. Elle m'a dit ce qu'elle savait faire, pour le projet, et il y avait une fierté pour cette personne qui est maintenant isolée de sa famille dans le territoire parce qu'elle a dû bouger du territoire et n'a pas de personne autour d'elle pour l'aider. Donc, il y a aussi beaucoup d'isolement dans cette situation, et elle était fière de ce qu'elle savait faire et des connaissances qu'elle allait mettre au service des autres.

A côté de Châtelleraut, la champignonnière s'est développée avec les savoirs des personnes sur les territoires. Dans le Puy-de-Dôme, s'il y a des activités industrielles textiles, c'est aussi parce qu'il y a des savoirs locaux qui se sont développés.

C'est un principe de reconnaissance pour les personnes, de lien, de reconnaissance : je suis reconnu et j'existe. Et je le disais tout à l'heure, j'étais à Saint-Denis, un économiste était là, qui expliquait des théories macroéconomiques, il en faut, il parlait des invisibles. Une personne s'est levée dans la salle, ça m'a marqué, elle a dit : "j'en ai marre de vous entendre dire que je suis invisible. Je ne suis pas invisible, je suis ignorée. Et ce n'est pas la même chose. Et dans Territoires zéro chômeur de longue durée, ce que ça change, c'est que je ne suis plus ignorée. Je suis pris en compte en tant que personne avec les difficultés de la vie. On peut tous en avoir. Et ça peut arriver à tout le monde d'avoir des accidents dans la vie. Mais je suis pris en compte pour ce que je suis et pour ce que nous sommes, finalement, maintenant à travers ce projet".

En France, j'ai beaucoup entendu, comme Patrick, comme d'autres, ATD, le Secours catholique, Emmaüs, etc., on a tous entendu pendant des années : pourquoi Territoires zéro chômeur de longue durée, ça ne serait pas possible ? On nous dressait toute la liste des raisons pour lesquelles ça ne serait pas possible. Et quand on est allé à l'étranger, parce qu'on travaille maintenant avec des acteurs du monde entier, on nous a dit : cette idée est géniale et pourrait progresser peut-être pour telle et telle raison. C'est une bouffée d'oxygène !

Dans notre pays, ce que ça change, c'est qu'on se dit que, un, c'est possible, on peut faire bouger les lignes, on peut s'interroger non pas seulement sur les concepts, on peut débattre sur les concepts, tout le monde adore ça dans notre pays, mais ce que ça change, c'est qu'on part de la question du comment, comment on met en œuvre une transformation et comment on se mobilise pour faire des choses, et ça aussi, c'est un changement profond, au-delà des autres questions qui sont abordées.

Et un dernier point, c'est la question de l'imaginaire. Ça change l'imaginaire d'un territoire. Le territoire de la Nièvre, par exemple, un territoire rural et désindustrialisé, ce territoire a changé avec Territoires zéro chômeur. Des personnes ont été embauchées, le territoire va mieux, certes, mais ça change aussi l'image du territoire. Il y a maintenant des délégations qui viennent sur ce territoire. A Pont-Château, en Loire-Atlantique, il n'y a pas longtemps, il y avait une délégation en provenance de 16 pays européens, dont la Commission européenne, qui s'est déplacée pour voir ce qui se passait sur ce territoire. Donc, il y a ce changement de perception aussi du territoire dans lequel on vit, qui peut accomplir des choses extraordinaires. On n'est pas que des accidentés de la vie, on est autre chose et c'est ce qu'on fait au quotidien. Voilà pour moi ce que ça change, Territoires zéro chômeur de longue durée.

Jeanne Bot

Merci Laurent. On va passer les micros dans la salle pour que vous puissiez intervenir, faire des remarques, poser des questions. Merci d'avoir parlé de la question de l'international et de l'Europe parce que c'est vrai qu'on voit que le projet peut inspirer et changer aussi des choses en dehors de nos frontières. On pourrait espérer que ça puisse aussi inspirer la mise en place de politiques publiques nationales d'emploi qui soient un peu différentes au niveau gouvernemental.

Et moi, ce que je retiens des quatre premières interventions sur ce que ça change, c'est cette question du temps long, et ça renvoie aussi à la Fabrique du Consensus, c'est le nom de l'événement autour duquel on est réunis aujourd'hui, ça n'est pas un hasard. Le consensus, c'est long et lent à fabriquer, et parfois, les politiques publiques ne laissent pas ce temps pour le construire.

Je retiens l'exercice de démocratie sociale aussi qu'il provoque dans les territoires, la délibération collective. Je pense que ça, c'est important. Ça nécessite de partager et de se mettre d'accord. Et c'est vrai que, vu le contexte, on peut se dire que ce sont des boussoles qui pourraient nous orienter pour les politiques d'emploi à construire à venir. Je vous laisse la parole dans la salle.

Si vous voulez interpeller notamment Franck Pichot qui est normalement encore connecté avec nous...

Franck Pichot

Je vous entends, je vous écoute.

Est-ce que je peux ajouter un mot dans ce cas, par rapport à ce que vient de dire Laurent et les autres intervenants ? Bonjour à tous. Il y a un élément intéressant aussi dans les politiques publiques de l'emploi. Avec ce projet, c'est vraiment un projet qui s'adapte aux territoires, c'est aussi une logique descendante, mais on ne règle pas tout avec Territoires zéro chômeur, évidemment, mais pour autant, il y a un point complexe à regarder, ce sont les coûts cachés, si je puis dire.

Lorsque vous avez des jeunes confiés par exemple à l'ASE et qui peuvent revenir dans l'environnement familial, lorsque des gens retrouvent un emploi, quand des gens vont mieux aussi en termes de santé, on le sait aussi parfois en termes d'alcoolisme et autres, ça peut tempérer ces excès-là, et la brigade de Redon m'avait dit ça : votre commune est plus calme par rapport à d'autres. Oui, très bien. Pour quelle raison ? Selon eux, Territoires zéro chômeur était une contribution à cet apaisement relatif de cette commune.

Donc, on se dit que c'est un projet qui va être porté par les acteurs locaux, mais qui enlève aussi des coûts, mais ces coûts-là, comme ils ne sont pas visibles puisqu'ils ne sont plus là, on ne les voit plus. C'est un peu dommage parce que, par ailleurs, quand on discute avec l'Etat et les Départements qui doivent évidemment mettre des moyens pour ces projets, ils ont du mal, ils disent que ça coûte.

Et donc, dans nos politiques publiques, on ne regarde que ce qui coûte. L'exemple, c'est un accident : il rapporte du PIB, il a un coût, mais je préfère qu'il n'y en ait pas. Là-dessus, on ne construit peut-être pas assez nos politiques publiques avec ça en tête. Un coût humain qu'on va avoir, si on laisse les choses dériver, c'est qu'il y a des populations qui peuvent être durablement en difficulté. Une fois qu'on reprend pied, on est en emploi, mais aussi dans un collectif, c'est autre chose. Donc, je pense que, ça, il faut l'avoir en tête aussi, qu'il y a des coûts cachés qu'il faut savoir regarder dans ce que fait ce projet-là.

Et juste un dernier mot : nous, on a eu un résultat électoral avec un taux de vote RN haut, voire très haut, et plus que d'autres communes. On m'a interrogé, on m'a dit : est-ce que c'est lié à un projet comme celui-ci ? Et je pense qu'il ne faut pas tout confondre non plus. Ça ne règlera pas tout. Même si on a un projet qui permet d'améliorer le cadre d'emploi et des services, il n'empêche que les politiques publiques complémentaires doivent être aussi présentes pour qu'on puisse apporter d'autres solutions aux problèmes posés. Ça ne suffirait pas d'avoir seulement Territoires zéro chômeur, mais c'est un élément extrêmement important pour l'implication des différents acteurs dans la commune. Voilà. Je m'arrête là.

Sébastien Turcat

On va passer aux questions dans la salle.

QUESTIONS DU PUBLIC



Question du public

Ce n'est pas forcément une question, c'est une réaction par rapport à ce que ça change en termes de politique de l'emploi.

Je pense que Territoires zéro chômeur, avec les Comités locaux pour l'emploi, a remis l'échelle du territoire de proximité comme un maillon parmi d'autres dans la lutte pour le droit à l'emploi. Et en fait, au sein du comité... Ça, c'est une première dimension... Et sur cette échelle de proximité, elle met aussi le rôle des institutions, des élus, elle les remet en scène, certes, mais elle les remet aussi à une juste place, c'est-à-dire de ne pas forcément avoir la solution, mais d'être dans une logique de co-élaboration avec l'ensemble des parties prenantes sur des territoires qui œuvrent depuis parfois des années sur le droit à l'emploi. Je pense au service public de l'emploi au sens large. Ça les met dans une position d'humilité et de travail en écosystème, c'est-à-dire qu'on n'a pas la solution tout seul, mais peut-être que, collectivement, ou au sein du CLE, on peut se dire : ce serait bien de faire ça sur notre territoire, de travailler sur telle dynamique de réseau des acteurs de l'insertion sur le territoire.

Donc, ça recrée une dynamique de travail qui, à mon sens, était un peu... on a des grandes directives qui arrivent de l'Etat et on applique et on met en œuvre les grands dispositifs. Mais là, ça nous a redonné, à nous, en proximité, un devoir de s'engager aussi pour le droit à l'emploi.

Et, du coup, nous, on a un territoire... je suis de la ville de Pantin. Avec des jeunes de la mission locale, on a beaucoup interpellé, y compris des députés, sur la question de France Travail et de réseau France Travail parce que France Travail, ce n'est pas une entité unique. Il y a des France Travail sur l'ensemble des territoires, et du coup, on vit tous des réalités très différentes sur notamment l'implication de Pôle Emploi dans l'accompagnement au sens large des demandeurs d'emploi. On était un peu perplexes sur le fait qu'il y ait un acteur unique qui drive un peu tout le monde, et notamment aussi les missions locales. On était aussi perplexes là-dessus. Et puis on se disait : mais nous, Comité local pour l'emploi, on a acquis une expérience de réseau local pour l'emploi, et donc, que faire de cette expérience avec les fameux réseaux France Travail ?

Sébastien Turcat

Merci. Peut-être, juste, pour réagir à ce que vous venez de dire, je tiens à vous dire que, ici, au sein de TZ, on a un organisme de formation qui, j'imagine que certains le connaissent ou y ont eu recours, est en relation avec France Travail. Notamment de façon très opérationnelle puisque, j'anticipe un peu le calendrier à venir, nous avons bon espoir qu'à la rentrée, au sein de France Travail... il y a une académie France Travail qui est en train de se mettre en place et TZ aura sur les étagères de cette académie une offre de formation. Donc, avec France Travail comme tous les grands partenaires, on essaie à la fois d'agir évidemment au niveau stratégique, national, de la direction, mais comme vous l'avez dit, France Travail, c'est compliqué, mais aussi du point de vue très par le bas et par l'opérationnel. Donc, on a bon espoir pour que, dans quelques mois, on arrive à former des agents de France Travail. Une autre question peut-être dans la salle ?

- Oui. J'avais juste une petite remarque qui dépasse les acteurs de l'emploi. On a une problématique très concrète en particulier dans notre EBE. Ce sont les ruptures dans les titres de séjour des salariés que nous recrutons. Là, on est peut-être aussi dans le politique le plus large, mais il est aussi urgent d'interpeller les préfetures et notre futur ministère de l'Intérieur. C'est une problématique qui dépasse évidemment les EBE plus largement, mais je pense qu'autour de la table, il n'y a pas que les acteurs de l'emploi et qu'il y a des maillons de la chaîne qui doivent tenir absolument pour que les personnes puissent maintenir leur emploi une fois en EBE.

- Sur les modifications de politiques publiques, je peux témoigner, je suis sur Cergy, on a un Comité local de santé mentale et il y a eu des ateliers auxquels je participe et auxquels ont participé des personnes

privées d'emploi, et ça a fait complètement changer la façon de voir des partenaires, à commencer par la directrice du Comité local de santé mentale, parce qu'elle n'avait pas abordé la question du chômage, de la solitude, du désespoir sous cet angle, et là, on a un CLSM qui est en train de changer.

Sébastien Turcat

Merci. Est-ce que l'un d'entre vous veut réagir à une des thématiques ? Une autre question ? Allez-y.

Question du public

Ce n'est pas forcément une question. C'est plus une précision. On a parlé du coût de ces politiques de Territoires zéro chômeur.

Et c'est toujours dommage de ne pas situer Territoires zéro chômeur parmi les autres politiques d'aide à l'emploi au niveau global. Il y a un chiffre : le coût par emploi créé de Territoires zéro chômeur est autour de 25 000 euros, quelque chose comme ça, par emploi et par an. C'est entre 3-4 et 10 fois moins cher que le coût des emplois créés par toutes les autres politiques d'aide à l'emploi.

On a toujours à l'extrême le fameux CICE, c'est 120 000 emplois créés sur cinq ans et pour 100 milliards d'euros, on est à plus de 100 000 euros par emploi créé. Ce ne sont pas des chiffres de dangereux gauchistes. Ce sont les chiffres de France Stratégie et de la Cour des Comptes. Il faut situer ça. C'est peut-être un des intérêts de France Stratégie, c'est peut-être justement de commencer à introduire un regard global, y compris sur l'aspect économique, de ces politiques et de TZ, amener un regard global, comme l'a dit M. Pichot tout à l'heure, les gens. Et par exemple chez nous, le conseil départemental voit une ligne de dépenses, mais parmi plein d'autres, et qui ne concerne que le conseil départemental. Ce qui est intéressant, c'est la dépense globale de la collectivité, et l'emploi devrait être un bien commun financé de façon commune.

Sébastien Turcat

Merci. Il va falloir qu'on en termine. Une dernière question ?

Question du public

Oui. C'était juste une remarque sur la dissémination ailleurs en France, en Europe, voire dans le monde. Je dirais qu'à l'échelle de notre quartier, le quartier Fougères - Le Vau est dans un territoire politique de la ville, un QPV, il est Portes du 20e, et je pense qu'il y a aussi à réfléchir pour les années à venir à comment cette dynamique ne reste pas comme un îlot dans un quartier politique de la ville, dont les chiffres, malgré toutes les actions menées, peinent à traduire une amélioration. Parce que, à ce moment-là, vous voyez, ça fait comme une espèce de frontière entre une oasis et le reste. Voilà. Là aussi, je pense qu'il y a un point de vigilance : Territoires zéro chômeur, un peu comme un chemin d'espérance, mais aussi à ouvrir et à élargir autour de leur implantation stricte. Merci.

Sébastien Turcat

Merci. Allez, une dernière question.

Question du public

Bonjour. Merci. Une question pour Monsieur le président. A plusieurs reprises, vous avez annoncé vous tourner vers une chambre plus stable, c'est-à-dire le Sénat, pour toutes les questions de TZ. Pour l'instant, tout le monde souffle, mais à un moment donné, il y a un président de l'Assemblée qui va être nommé et des responsables de commission. Donc, j'ai bien compris qu'il y avait certains acteurs que vous vouliez éviter qui ne répondent pas aux attentes éthiques. Comment avez-vous imaginé votre stratégie, si vous voulez bien en parler ? Parce que, à un moment donné, le dialogue sera forcément... Voilà.

Sébastien Turcat

Merci. Pour conclure, je vous propose de redonner la parole à nos intervenants, peut-être en commençant par Laurent pour répondre à cette dernière question.

Laurent Grandguillaume

Territoires zéro chômeur de longue durée, c'est un combat culturel, qu'on mène au plan local, national, européen et international. Donc, à tous les niveaux. Donc, ce combat, on va le mener au Parlement dans sa diversité, c'est-à-dire auprès des députés et auprès des sénateurs et sénatrices. La question que je me pose, c'est que je vois beaucoup d'envie du côté des sénatrices et des sénateurs de pourquoi pas porter une potentielle proposition de loi, il y a une envie, une appétence pour les territoires, parce que le Sénat, c'est la chambre des territoires.

L'Assemblée peut aussi s'en saisir, nous y avons beaucoup de relais, nous avons un comité de soutien parlementaire avec des députés qui ont été réélus, des nouveaux qui nous ont déjà contactés avant les élections. Il y a plein de potentiels, pour moi, il n'y a pas de difficulté par rapport à ça. La question, c'est : quel est le contenu du projet ? Les parlementaires ont envie de définir eux-mêmes aussi... de participer à ce que peut être le projet demain, donc, il faut qu'ils soient autour de la table.

L'Etat, et pour la première fois, la DGEFP, même si le directeur n'est pas là pour les raisons que vous connaissez, est intéressée aussi pour définir la suite, ce qui est une chance pour le projet, que l'administration centrale soit dans la réflexion et pas en dehors. Les Départements veulent participer aussi à ce que sera le projet puisqu'il leur a été imposé par Mme Pénicaud, le financement obligatoire des Départements à l'époque. Les élus locaux, les salariés des EBE, tout le monde veut participer finalement à la suite. Donc, je suis plutôt confiant, et la stratégie, s'il faut en discuter une ensemble, c'est d'abord de définir le contenu de ce qu'on veut pour la suite avant d'aller voir nos interlocuteurs, mais on peut aussi décider qu'ils soient dès le départ dans la réflexion. C'est pour ça qu'on a lancé la concertation. Plus il y aura de monde autour de la table, plus le projet rassemblera, plus il aura de chance d'aboutir dans une troisième loi. Après, j'ai confiance en le Parlement pour prendre la bonne décision in fine malgré les divisions, les confrontations. Il n'y a pas de raison que le bon sens ne l'emporte à la fin. Il faut savoir compter dessus et sur l'esprit républicain et l'intérêt général.

Sébastien Turcat

Merci. Patricia ? Marion ?

Patricia Ferrand

En conclusion, je souhaiterais dire qu'il ne faut pas perdre cet esprit pionnier de participation des personnes de terrain et de création des projets ensemble dans le territoire. Je crois que c'est indispensable pour garder un peu d'espoir et indispensable pour qu'on ait un environnement démocratique effectif, j'ai envie de dire.

Je le pense d'autant plus qu'il faudra sans doute, me semble-t-il... Aujourd'hui, la loi Plein emploi est en train de se déployer. On a un déploiement extrêmement institutionnel et je pense qu'il y a à réfléchir sur comment TZ et les Comités locaux pour l'emploi ne seront pas « noyés » dans cette réforme institutionnelle, et que ce changement de culture dont vous parlez, il faut aussi, au niveau le plus local, que ce soit entendu.

Et la première des batailles, me semble-t-il, sera aussi la prochaine loi de finances. Parce qu'au-delà de la question du prochain gouvernement, une des premières lois votées avant toute autre quant à un nouveau projet ou une extension du projet, ce sera bien celle-ci, d'avoir des financements. Voilà. Bravo à tous encore.

Sébastien Turcat

Merci Patricia. Marion ?

Marion Canalès

Pour être très rapide, sur l'enjeu culturel dont a parlé Laurent Grandguillaume et la question à laquelle vous avez fait écho, c'est que, d'un côté, pour certains, le travail est un droit... Moi, nous. Pour d'autres, c'est un devoir : conditionner le RSA à l'exercice d'une activité, etc. En fait, là où on se retrouve, c'est que c'est le travail qui est au cœur de ce projet, que celles et ceux qui en sont éloignés, que ça ne soit plus un mirage, mais une réalité, qu'une fois qu'on est au travail, qu'on puisse en vivre dignement avec un salaire,

une situation de longue durée, etc. C'est tout l'enjeu de Territoires zéro chômeur.

Parce qu'on parle souvent de la vision monétaire, du rapport à l'argent, de la subsistance, de l'argent qu'on doit donner, pas donner, avoir, l'assistanat versus le travail, etc. En fait, Territoires zéro chômeur répond à tout ça. C'est-à-dire que, non seulement, c'est le travail pour celles et ceux qui en sont éloignés, des conditions de vie dignes pour vivre de son travail dans un écosystème qui semble aussi attractif puisque d'aucuns disaient qu'ils étaient contents de se lever pour aller travailler, ce n'est pas le cas de tout le monde. Donc, c'est chouette, mais c'est aussi sortir de cette logique purement monétaire. Le travail, quelqu'un l'a dit tout à l'heure, c'est 35h par semaine, c'est une vie passée au travail. C'est aussi important dans Territoires zéro chômeur.

Ca lève d'autres difficultés, mais ce sont aussi des activités qui ont du sens, et on recherche tous du sens : le sens au travail, le bien-être au travail, ça fait partie de la démocratie sociale et de la forme d'apaisement de la société à laquelle on aspire globalement. Donc, c'est vers ça qu'il faut tendre, c'est vers ça que Territoires zéro chômeur a tendu tout de suite, initialement, dans l'intuition qui a été posée par Laurent et les partenaires il y a plus de huit ans. Et c'est vers ça qu'on ira.

Donc, je pense qu'on arrivera au Parlement, Assemblée nationale ou Sénat, à créer des majorités autour de ce projet simple qui est utile, efficace et exemplaire à bien des égards, et je ne mésestime pas notre capacité à créer des majorités, peu importe les contextes, autour des avancées pour TZ.

Sébastien Turcat

Merci Marion. On en conclura donc par là, une élue de la République, une sénatrice nous dit qu'il y a un chemin. A nous de le prendre. Je vous remercie tous les quatre, y compris Franck Pichot qui est à distance, d'avoir participé à cette seconde table ronde. Je vous remercie toutes et tous dans la salle d'avoir tenu bon dans cette chaleur, dans ce sauna !

**FABRIQUE
DU CONSENSUS**

02 85 52 45 59

contact@tzcl.d.fr

www.tzcl.d.fr



TERRITOIRES
ZÉRO CHÔMEUR
DE LONGUE
DURÉE