



## TERRITOIRE ZÉRO CHÔMEUR DE LONGUE DURÉE:

BIEN PLUS QUE DE L'EMPLOI !



**Hugues De Bolster**  
Chargé de projets  
Pôle Études & Animations  
[www.economiesociale.be](http://www.economiesociale.be)

**Analyse 2018**  
Mots-clés : emploi – insertion –  
territoire – commun



L'expérimentation française de « Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée » (TZCLD), opérationnelle depuis début 2017, dénote dans le paysage de l'insertion socio-professionnelle. L'idée est séduisante : permettre à tout chômeur de longue durée d'accéder à un contrat de travail à durée indéterminée, payé au SMIC, tout en répondant à des besoins non couverts du territoire sans que cela ne coûte plus cher à l'Etat relève d'un bon sens politique et économique.

L'expérience mérite que l'on s'y attarde et nous y consacrons deux analyses qui se complètent par leur approche différente. Celle-ci présente l'expérimentation et la questionne sur ses limites. La seconde intitulée « Territoires Zéro Chômeur, l'Etat Social Actif enfin actif ? » place la réflexion dans le contexte plus large de l'imaginaire collectif du travail et du non travail, des politiques d'insertion socio-professionnelle mise en place ou soutenue par l'Etat.

Dans nos sociétés, l'emploi demeure un des principaux vecteurs d'intégration et de socialisation, d'émancipation et de confiance en soi. Pourtant, les mutations économiques et le renforcement des logiques capitalistes éloignent l'emploi de nombreuses personnes. Les exigences de ce modèle économique empêchent d'accéder à l'emploi alors que de nombreux besoins de la société ne sont pas couverts, ni par le marché, ni par l'Etat.

Les TZCLD permettraient-ils de répondre à des besoins du territoire sans basculer dans la solution simpliste et extrêmement stigmatisante pour les personnes sans emploi du « service communautaire » proposée par certains<sup>i</sup> ? Mieux, les « Entreprises à But d'Emploi » s'inscriraient-elles dans la pensée du philosophe Franck Fischbach qui affirme que « *soit nous laissons l'économie achever de détruire le social, soit nous socialisons l'économie* »<sup>ii</sup> ? Cette affirmation souligne clairement combien l'économie est politique et que des choix judicieux peuvent l'humaniser.

Dans une première partie, l'analyse s'attache à présenter l'expérience TZCLD et leurs unités opérationnelles, les « Entreprises à But d'Emploi » (EBE). Nous y mettons en avant les fondements et les lignes directrices qui président à l'initiative des TZCLD. Nous dégageons également quelques balises et principes d'action que nous avons identifiés et qui cadrent l'expérience.

Après avoir posé le décor, nous interrogeons l'expérience au départ de la visite du « Territoire Zéro Chômeur » de Loos, localité de la métropole lilloise<sup>iii</sup>. Car, si l'expérience n'en est qu'à ses débuts, déjà se posent à nous quelques questions et des conditions de réussite nous apparaissent. Nous essayons aussi d'identifier ses limites. Jusqu'où est-elle une réponse au chômage de longue durée ? Des conditions

favorables d'essaimage, de création de nouvelles activités économiques sont-elles intégrées dans l'expérience ?

Nous questionnons également le modèle dans son contexte et certains enjeux économiques. N'entre-t-il pas en concurrence avec d'autres initiatives d'insertion ? N'existe-t-il pas un risque de glissement d'activités jusqu'à présent prises en charge par l'Etat, avec de l'emploi public, vers les EBE qui pourraient couvrir les mêmes besoins à un coût moindre ? Nous situerons aussi l'expérimentation TZCLD par rapport à deux autres propositions de réforme du travail qui reviennent régulièrement dans les débats : la réduction collective du temps de travail et l'allocation universelle.

Enfin, nous concluons cette première analyse en nous demandant si les TZCLD constituent ou recèlent en eux les germes d'une véritable alternative économique.

## L'EXPÉRIMENTATION « TERRITOIRE ZÉRO CHÔMEUR DE LONGUE DURÉE »

### **Une idée simple mais originale et percutante**

L'initiative française de « Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée » (TZCLD) marque le paysage de l'insertion socio-professionnelle tant elle est en rupture avec les pratiques habituelles de formation ou d'insertion par l'activité économique. Pourtant, autant l'idée est originale, autant elle est simple ! Au lieu de prendre en charge les coûts directs et indirects du chômage de longue durée, ses conséquences sociales et sanitaires, l'Etat peut utiliser ces moyens pour offrir de vrais contrats de travail à durée indéterminée et répondre à des besoins du territoire non couverts par l'économie locale, sans entrer en concurrence avec les entreprises.

Imaginée par ATD Quart Monde et Patrick Valentin, ancien chef d'entreprise et militant du droit à l'emploi, l'idée est portée dès 2014 par Laurent Grandguillaume, alors député, à l'Assemblée nationale. En concertation avec les principales organisations de lutte contre l'exclusion, il dépose une proposition de loi « Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée ». Début 2016, dans le cadre de la « loi d'expérimentation »<sup>iv</sup> et dans l'objectif de tester l'idée, l'Assemblée nationale française vote à l'unanimité le principe de mener l'expérience « Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée » sur dix territoires et crée un statut d' « Entreprise à But d'Emploi » (EBE).

Au-delà de l'idée de base, trois constats président à l'initiative :

1. personne n'est inemployable, tout le monde possède des compétences et des savoir-faire qui sont gaspillés faute de pouvoir les exercer ;
2. ce n'est pas le travail qui manque, c'est l'emploi puisque de nombreux besoins de la société ne sont pas satisfaits ;
3. ce n'est pas l'argent qui manque puisque chaque année le chômage de longue durée entraîne dépenses et manques à gagner que la collectivité assume. Selon les estimations les plus basses, ces coûts directs et indirects sont chiffrés dans une fourchette comprise entre 15.000 et 20.000 € par an et par chômeur<sup>v</sup>.

Sur le plan fonctionnel, les premières EBE ont été créées début 2017 et une association nationale « Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée » a vu le jour pour piloter le projet. L'Etat reverse au fonds d'expérimentation un montant de 18.000 € par contrat CDI signé en EBE. Financées par ce fonds, les EBE payent leurs salariés au SMIC<sup>vi</sup>, ce qui correspond à peu près à ce montant. Mais s'ajoute à celui-ci divers autres coûts directs et indirects liés à l'activité développée (compléments de salaires, coordination de l'EBE, loyers des bâtiments, investissements en matériel, etc.). En moyenne, en additionnant ces diverses autres charges, l'association nationale estime que les EBE doivent, pour trouver l'équilibre financier, dégager 4 à 5000 € par salarié et par an. Cette somme complémentaire doit provenir des activités économiques qu'elles développent.

### **Principes d'action**

La mise en œuvre de l'expérimentation mobilise quelques principes d'actions et mécanismes qui balisent son fonctionnement. Ils permettent de viser des résultats qui dépassent la simple mise à l'emploi et de la préserver de certains risques de dérive.

Sur la base de la visite à Loos et des échanges avec les intéressés, nous identifions quatre principes d'actions majeurs :

1. une adhésion volontaire des personnes privées d'emploi ;
2. partir des compétences et des envies des personnes ;
3. une liaison forte avec le territoire ;
4. la participation sur le lieu de travail comme une expérience à vivre.

### *Une adhésion volontaire des personnes privées d'emploi*

Ce premier principe est incontournable. Il ne s'agit ni d'activer les chômeurs, ni même de laisser planer un doute sur une éventuelle conditionnalité du maintien de leurs allocations de chômage ou autre revenu de remplacement s'ils ne souhaitaient pas être engagés dans une EBE. TZCLD vise l'éradication du chômage chez les personnes volontaires et non l'éradication générale du chômage.

Les personnes qui résident sur le territoire d'expérimentation et qui répondent au critère « chômage de longue durée » (soit plus d'un an d'inactivité professionnelle) sont informées par Pôle Emploi de l'existence d'une EBE et de l'opportunité d'y obtenir un emploi. La personne choisit de se rendre ou non à une séance d'information puis de s'engager – d'abord bénévolement – dans l'EBE avant de bénéficier d'un contrat salarié. Les EBE n'ont aucun compte à rendre sur le nombre de personnes informées et qui s'engagent ou pas dans le processus par la suite.

En contrepartie, l'implication dans l'EBE demande une véritable motivation. Effectivement, la personne qui souhaite développer une activité s'investit d'abord bénévolement le temps de la maturation de l'idée et du montage de l'activité proposée. Ce n'est qu'une fois que l'activité économique démarre que les porteurs du projet obtiennent un contrat de travail.

Ce premier principe établit la confiance et l'engagement réciproque entre les partenaires.

#### *Partir des compétences et des envies des personnes*

Les personnes qui s'inscrivent dans le processus vont tout d'abord participer à différentes animations qui visent à leur permettre de définir ou de préciser leur projet d'emploi. Trois questions se posent : « Que savez-vous faire ? Que voulez-vous faire ? Qu'acceptez-vous d'apprendre ? »<sup>vii</sup>.

Le dispositif permet à chacun d'exprimer des aspirations personnelles, de se projeter dans un métier qui fait sens pour lui. Celui qu'il connaît et pour lesquels il dispose déjà de compétences –acquises de manière formelle ou informelle - ou celui qu'il voudrait exercer sur la base de compétences qu'il doit développer, notamment à travers un plan de de formation interne.<sup>viii</sup>

Toutefois, à Loos, les activités communes sont privilégiées par rapport aux projets plus individuels. C'est un choix délibéré de « La Fabrique de l'Emploi » (le nom de l'EBE visitée). Elle n'est ni adaptée ni outillée pour accompagner de tels projets et cherche à développer un modèle d'entreprise collectif et participatif.

Le second principe est la pierre angulaire qui permet d'accéder à un travail choisi et non pas de souffrir d'un travail subi.

#### *Une liaison forte avec le territoire*

Un troisième principe réside dans l'inscription forte des activités développées par les EBE dans le territoire. Activité qui doit se développer sans faire concurrence avec des activités économiques déjà existantes et répondre à des besoins du territoire. L'organe

qui veille au respect de ces balises est le « comité local ». Il est composé des principaux partenaires du projet par une représentation : des entreprises, des pouvoirs et administrations publiques, des associations de lutte contre l'exclusion, des associations de quartier, etc. Le comité examine les besoins du territoire et les croise avec les aspirations des personnes sans emploi qui participent au processus d'identification et de développement de nouveaux projets. C'est la rencontre des besoins du territoire, unanimement relevés par le comité, et l'envie de demandeurs d'emploi de développer une activité qui donne le feu vert à l'EBE pour démarrer une action.

Ce troisième principe est déterminant pour que l'expérience puisse se développer dans un contexte d'économie libérale. Sans celui-ci, l'expérience serait vite arrêtée au prétexte de concurrence déloyale.

#### *La participation sur le lieu de travail comme une expérience à vivre*

A Loos, « La Fabrique de l'Emploi » se développe avec une visée participative de tous ses travailleurs. Elle développe un cadre horizontal, collectif, démocratique qui nécessite un investissement conséquent en formations, en réunions, en groupes de réflexion qui permettent d'apprendre ensemble. Car, la participation ne se décrète pas et ne s'acquiert pas uniquement par la formation, il faut la vivre, la questionner, adapter les pratiques, s'ajuster mutuellement ... « *Et, cela c'est mobilisateur* », nous relatait son directeur « *car nous sommes confrontés pour une large part à un public qui a vécu des parcours difficiles, qui ne « croit » plus à l'emploi, qui n'a pas eu l'occasion d'évoluer dans des environnements déhiérarchisés et qui (re)découvre le vivre-ensemble* »<sup>ix</sup>.

Le quatrième principe que nous identifions est, à nos yeux, fondamental. Quel sens y aurait-il de développer pareille expérience si elle ne contribue pas du même élan à la construction d'une autre manière de vivre le travail, si elle ne participe pas au développement des principes de gouvernance démocratique et de participation des travailleurs promus par l'économie sociale ?

#### **Une idée qui a eu des précurseurs ... mais arrêtée net par crainte de révolution ! Les Ateliers Nationaux de Paris en 1848.**

Les ateliers nationaux étaient une organisation destinée à fournir du travail aux chômeurs parisiens après la révolution de février 1848. L'idée n'est alors pas neuve, dans « L'organisation du travail » (1839), Louis Blanc prévoyait la création de coopératives de production, d'associations d'ouvrier de la même profession, sans patron. L'Etat devait en favoriser la création en fournissant le capital de départ.

Même si le gouvernement provisoire, dont Louis Blanc fait partie, mis en place après la révolution proclame le droit au travail la mise en œuvre des « Ateliers Nationaux », créés dans

l'urgence, s'écarte de ce modèle coopératif et s'inspire davantage d'ateliers de charité existant sous l'ancien régime. Organisés par l'Etat, de manière très hiérarchisée, voire militaire, les Ateliers Nationaux prennent en charge différents chantiers de travaux publics : terrassement, déssouchage des arbres abattus au cours de la révolution et replantation, pavage des rues, etc. Ils participent également à des travaux de compagnies privées de chemin de fer.

Symbole de fraternisation et du républicanisme, les Ateliers Nationaux développent ce qui pourrait préfigurer une sécurité sociale organisée par l'Etat : indemnité d'inactivité, aide procurée par un bureau de secours pour les ouvriers qui sont dans le besoin, frais d'hospitalisation pris en charge en cas de maladie, montant de l'indemnité d'inactivité perçu en cas d'accident de travail, etc.

En quelques mois, ce ne sont pas moins de 115.000 hommes qui sont engagés et le travail manque pour occuper toute cette main d'œuvre. Ce qui amène inévitablement une forme d'agitation populaire.

Les élections de mai 1848 rétablissent les notables au pouvoir. Pour eux, l'idée même d'une participation de l'Etat dans le domaine économique est inconcevable. Surtout, ils voient dans la manière dont sont organisés les Ateliers Nationaux un danger politique. Afin de préparer leur dissolution, l'Assemblée nationale décide dès le 30 mai de renvoyer dans leur province tous les ouvriers résidant depuis moins de trois mois à Paris. Le 20 juin, elle vote la dissolution des Ateliers Nationaux. Les ouvriers âgés de 18 à 25 ans doivent s'enrôler dans l'armée, les autres doivent se tenir prêts à partir en provinces pour participer à divers chantiers. Cette décision et la répression qui s'ensuit provoquent le début de l'insurrection populaire des « Journées de Juin ». Réprimée durement, elle aura pour conséquence d'installer au pouvoir, suite aux élections de décembre 1848, Louis-Napoléon Bonaparte et de mettre en place un gouvernement liberticide.

## QUESTIONNER LE MODÈLE

Dans une deuxième analyse intitulée « Territoire Zéro Chômeur, l'Etat Social Actif enfin actif », nous questionnerons le modèle dans le contexte d'autres politiques d'insertion socioprofessionnelles menées ou soutenues par l'Etat à la lumière des concepts de capacitation et de liberté développés par Amartya Sen. Ici, nous nous concentrons sur deux grandes réflexions:

1. Quelles sont les limites ou les questions que posent l'expérimentation TZCLD dans ses objectifs de résoudre le problème du chômage de longue durée et de répondre à des besoins du territoire non couverts par l'économie de marché ?
2. En quoi le modèle TZCLD se démarque-t-il d'autres propositions pour résoudre le problème du chômage de longue durée ?

L'analyse qui suit est à considérer surtout comme une série de questionnements et de points d'attention. L'expérimentation est encore jeune et il serait donc malvenu d'en tirer des conclusions définitives à ce stade. La réflexion développée ci-dessous est instruite principalement de nos observations et échanges avec « La Fabrique de l'Emploi ». D'autres territoires en expérimentation s'en démarquent probablement et les réponses devraient dès lors être modulées en fonction de leurs propres réalités.

### **Limites et questions que pose l'expérimentation TZCLD**

#### *Une réponse limitée par la taille et la croissance de l'EBE*

L'expérience de Loos, comme d'ailleurs celle des autres TZCLD est assez limitée : tous les territoires en expérimentation comptent moins de 10.000 habitants. A Loos, elle ne se déroule que dans le quartier des Oliveaux qui compte environ 7.000 habitants. En 2018, sur ce territoire, Pôle Emploi dénombre 1.300 personnes privées d'emploi, éligibles au dispositif. Parmi celles-ci, 165 sont volontaires pour y entrer et 90 personnes sont déjà embauchées. Soit, potentiellement 255 nouveaux emplois. Le directeur de « La Fabrique de l'Emploi », Ghislain De Muynck, estime quant à lui que la forme d'organisation horizontale de l'entreprise et son mode de gouvernance participatif ne permettra pas de dépasser 150 à 160 salariés<sup>x</sup>. Or, le chômage de longue durée est un flux. Si certaines personnes privées d'emploi retrouvent du travail, d'autres - sans aucun doute plus nombreuses - atteindront une année de chômage et rejoindront les personnes éligibles au dispositif.

« La Fabrique de l'Emploi » ne pourra pas et n'a pas pour ambition de répondre à toutes les demandes, de résoudre à elle seule toute la problématique du non emploi. Le dispositif pourrait conduire à l'autonomisation de certaines activités économiques mais il est encore tôt pour l'affirmer. Certains de ses travailleurs pourraient (ré)intégrer le marché de l'emploi classique s'ils le souhaitent – et permettre de la sorte de nouveaux engagements de chômeurs de longue durée - mais cette option est et doit rester le libre choix du travailleur. Par ailleurs, le comité local peut s'emparer de la question et créer d'autres structures à côté de « La Fabrique de l'Emploi » pour reproduire l'expérience ou pour agir en complémentarité, comme des couveuses d'entreprises ou un dispositif d'accompagnement à la création d'emploi. Le dispositif TZCLD est une réponse supplémentaire au problème du chômage de longue durée, pas la réponse qui va résoudre à elle seule toute la problématique.

#### *Les limites à l'autonomisation des activités, à l'essaimage*

En matière d'autonomisation des activités économiques développées par « La Fabrique de l'Emploi »<sup>xi</sup>, nous relevons un handicap important : toutes se caractérisent par une faible productivité du travail c'est-à-dire que le nombre de travailleurs par



rapport à l'activité de production est très élevé. Si ces activités – ou certaines d'entre-elles - devaient être autonomisées sur le plan économique, elles rencontreraient un fossé important entre leur productivité actuelle et celle qu'elles devraient atteindre pour trouver leur équilibre financier avec un niveau de subventionnement bien moindre.

Cette productivité se justifie par une faible mécanisation ou automatisation des tâches ; des travailleurs de divers profils dont certains ont un rapport au travail, à la productivité, éloigné des standards attendus sur le marché de l'emploi classique ; un temps conséquent consacré à la formation et à la participation des travailleurs... Surtout, les activités économiques lancées n'ont pas été conçues comme devant être autonomisées. Elles visent d'autres objectifs : l'émancipation des travailleurs, la couverture de besoins du territoire, le développement du « vivre ensemble ». Par contre, si l'activité faisait naître une vocation chez les personnes qui y sont engagées, « La Fabrique de l'Emploi » mettra tout en œuvre pour trouver des partenariats efficaces pour les épauler dans leur projet.

#### *Les limites inhérentes à la forme de gouvernance*

Ghislain De Muynck avance également les limites qu'impliquent la forme d'organisation de l'entreprise et la participation demandée aux travailleurs dans le modèle développé à « La Fabrique de l'Emploi ». Tout le monde n'adhère pas à ce type de management. Certains sont trop indépendants, d'autres ont besoin d'un mode de gestion plus directif... Mais, ce choix de gouvernance est assumé. L'objectif est de faire vivre aux salariés de « La Fabrique de l'Emploi » une autre expérience du travail, de découvrir que le travail peut être source de plaisir et non d'aliénation, de développer des capacités de dialogue et d'ajustement mutuel, de percevoir les vertus de la participation et de la démocratie.

Ici encore, le constat de l'expérimentation plaide pour une diversité de réponses et la nécessité de penser le dispositif TZCLD dans son écosystème.

#### *Effet d'aubaine et concurrence avec d'autres activités d'insertion ou avec l'emploi conventionnel*

La faible intensité du travail et le bénéfice d'un contrat à durée indéterminée rémunéré au SMIC créent un risque d'aubaine par rapport à d'autres formes d'emploi mais aussi à d'autres activités d'insertion, en particulier d'insertion par l'économique. Pourquoi une personne privée d'emploi s'engagerait-elle dans un tel dispositif d'apprentissage qui ne garantit pas l'emploi au bout du parcours alors qu'il peut avoir un contrat de travail presque immédiatement dans une EBE ? N'y a-t-il pas là une forme d'injustice et vis-à-vis des personnes qui s'engagent dans les filières d'insertion par l'économique et vis-à-vis de personnes qui ne résident pas dans le territoire couvert

par l'expérimentation et n'y sont donc pas éligibles ? N'existe-t-il pas également un risque de détourner les personnes privées d'emploi de leur recherche d'emploi ou de contrats à durée déterminée pour satisfaire aux conditions d'éligibilité ?

En réalité, par rapport à cette thématique, il revient au comité local de fixer, s'il le juge nécessaire, des règles complémentaires à la seule condition d'éligibilité «privé d'emploi depuis plus d'un an ». Il pourrait l'assortir de conditions complémentaires comme la nécessité d'avoir au préalable investi dans un parcours d'insertion-formation ou encore de figer la situation « sans emploi depuis 1 an » à une date déterminée afin de permettre à la personne, dans l'attente de son intégration comme salarié de « La Fabrique de l'Emploi », d'effectuer des contrats à durée déterminée ou des missions en intérim sans perdre son éligibilité au dispositif.

Quant à la question de l'injustice vis-à-vis de chômeurs de longue durée résidant hors du territoire de l'expérimentation, la réponse de Ghislain De Muynck fuse sans ambages : en généralisant les TZCLD sur l'ensemble du territoire français, la question ne se posera plus !

#### *Non concurrence ?*

La limite entre activités concurrentes ou non n'est pas si simple à établir. Certes, la prise de décision collégiale au sein du comité pour développer une activité est une balise importante et permet certainement des arbitrages mais celui-ci ne fonctionne réellement que sur le territoire concerné. L'activité de maraîchage bio en est un bon exemple. Il n'existe probablement pas d'autres productions maraîchères bio sur le territoire de Loos mais son marché est certainement alimenté par des maraîchers situés à proximité. Le marché du bio est sans doute loin d'être saturé et si « La Fabrique de l'Emploi » commercialise ses productions au prix du marché, la question de concurrence ne devrait pas se poser. Mais quid de l'ouverture d'un restaurant à prix social, de services à domicile, d'entretien des espaces communaux, etc.?

La notion de non concurrence est floue. Elle recouvre le fait qu'un besoin n'est pas rencontré par une activité économique classique. Le problème est que bien souvent l'activité peut être rentable mais que ce sont les clients qui ne sont pas solvables. Dès lors, pour répondre à ce besoin, il faut proposer le produit ou la prestation à un coût accessible et donc inférieur au prix du marché. Dans cette situation, comment garantir que l'EBE n'attire pas une partie de la clientèle solvable et se voir accusée de concurrence déloyale par des entreprises de l'économie classique ? C'est typiquement le cas du restaurant à prix social. Le seul moyen de se préserver de ce risque serait de réserver l'accès à la prestation à certaines catégories de personnes. Ce qui pose alors la question de la stigmatisation de la pauvreté ...

### *Une économie des pauvres pour les pauvres ?*

Les activités découvertes à Loos nous laissent un petit goût d'inabouti. Comme si le dispositif n'arrivait pas à imaginer et mettre en œuvre de « *belles choses* », comme si ce qui était conçu l'était dans un carcan d'économie pour les pauvres, réalisée par les pauvres. Les stagiaires du CESEP qui nous accompagnaient au cours de la visite l'exprimaient à leur manière au cours du débriefing<sup>xii</sup> organisé avec leurs formateurs. Ils estimaient, par exemple, que les meubles fabriqués à la Ressourcerie au départ de palettes de récupération étaient bien loin de rivaliser avec ceux que l'on trouve à la « Ressourcerie de la Dyle », que les activités qu'ils ont découvertes ne sont pas de « *vrais métiers* », que le travail n'y est pas « *noble* ».

A notre sens, cette situation tient à plusieurs facteurs. Le premier est lié à la genèse et au processus de sélection des activités. A l'évidence, en voulant répondre à des besoins du territoire sans faire concurrence aux activités économiques existantes, on se cantonne à un certain type d'activités. Et, il est vrai que sur les trois activités visitées, la ressourcerie et l'épicerie sociale se situent dans une forme d'économie dite « de réparation » tout comme le projet de restaurant social qui est en préparation. Ce n'est pas une explication à elle seule suffisante.

La jeunesse de l'entreprise et la faible expérience des travailleurs dans le domaine qu'ils investissent ne permettront qu'après un certain temps de développer des produits ou des services innovants. Une phase d'acquisition des compétences et de rodage du fonctionnement de l'entreprise est nécessaire. Toute entreprise, pas seulement les EBE, apprend de son expérience et gagne en innovation et en qualité au fil du temps. Qu'il s'agisse de ses productions ou de son organisation. Les ressourceries wallonnes ou bruxelloises n'ont pas proposé des produits chatoyants, des meubles customisés ou un service de vente performant dès leurs premières années d'existence, loin s'en faut !

Enfin, le modèle d'organisation très horizontal, sans chef d'équipe, demande un temps d'adaptation, de révélation des caractères et d'ajustement entre les travailleurs avant de permettre l'émergence de la créativité dans les processus de production. Par contre, que d'innovations sur le plan de la participation et de l'implication des travailleurs.

Pour ces raisons, il faut être indulgent devant les activités économiques et les productions découvertes à Loos. Nous gageons qu'elles gagneront en noblesse avec le temps. L'expérience a démarré voici à peine un an ! Et, ne portent-elles pas en elles les germes du changement par une approche en économie durable, voire circulaire pour certaines activités ? Les travailleurs y développent une conscience aigüe de l'importance des enjeux du développement durable et des réponses qu'ils y apportent. Plus qu'une simple économie de réparation, on perçoit la volonté de développer une économie innovante, transformatrice et accessible à tous.

## Questionner le modèle dans le système économique et la société

### *Détricotage des services publics*

Un risque qui nous paraît important et sur lequel il faut être vigilant est le déplacement d'activités jusque-là organisées par de l'emploi public vers les EBE. A l'image de ce que l'on observe dans de nombreuses communes belges qui ont supprimé une part considérable des emplois de services de support (nettoyage, repassage, etc.) pour les organiser à l'aide de contrat « article 60§7 » ou d'autres sous-statuts. Les TZCLD s'en défendent, leur but est de créer de l'emploi sans le faire au détriment d'emplois existants, sans quoi l'impact global sur le chômage serait nul. Ici encore cette vigilance est de la prérogative du Comité Local mais cela sera-t-il suffisant pour éviter ce risque de dérive ? C'est en un point d'attention majeur pour l'extension de l'expérimentation en France ou sa transposition dans d'autres pays.

Les salaires faibles qui sont proposés ont aussi un effet de contraction de la masse salariale et tirent le niveau de salaire proposé sur le marché de l'emploi vers le bas, en particulier si l'expérience était généralisée.

### *Partage du temps de travail ou d'autres dispositifs « libérateurs » du travail*

Il est intéressant de questionner l'expérimentation TZCLD avec deux autres principales propositions qui sont de nature à éliminer le chômage de longue durée : le partage collectif du temps de travail et l'allocation universelle.

Le partage collectif du temps de travail à salaire inchangé est une solution avancée par les représentants des travailleurs depuis des décennies. Elle ne plaît ni aux actionnaires, qui devraient réduire leurs dividendes, ni aux patrons qui y voient d'énormes difficultés de mise en œuvre. La France l'a fait à grande échelle et n'a pas pour autant éliminé la question du chômage même si la mesure a indubitablement contribué à sa baisse. Par ailleurs, les propositions de partage de temps de travail se font sur la base du travail existant et donc, pour de nombreux travailleurs dans des formes de travail subi. La spécificité de TZCLD par rapport aux propositions de réduction du temps de travail est de créer de nouveaux emplois sur la base de nouvelles activités, en lien avec des besoins du territoire et source d'épanouissement personnel.

Sans entrer dans un débat approfondi sur l'allocation universelle, ses principaux détracteurs, dont les mêmes organisations de défense des travailleurs, mettent en avant les risques de mise en cause des mécanismes des acquis sociaux et la disparition d'un des principaux lieux de leur défense : l'entreprise.

L'expérimentation TZCLD, qui met en avant une « activation du travail », propose des emplois de qualité même si rémunérés au SMIC, qui peuvent bien davantage convenir à des personnes en mal de socialisation qu'une allocation inconditionnelle. Car, c'est une constante dans les organismes d'insertion socio-professionnelle qui travaillent avec un public éloigné de l'emploi : un des principaux impacts de leurs actions relevé par leurs stagiaires est la restauration ou le développement des liens sociaux. Pour remplir cette fonction de socialisation, un dispositif d'allocation universelle devrait être complété par un accompagnement des personnes désaffiliées socialement.

Par ailleurs, pour de nombreuses personnes, la valeur travail reste fondamentale. Décrocher un emploi est cause d'une grande fierté. Si cet emploi est librement consenti, qu'il n'est pas aliénant par ses conditions de travail, qu'il est source d'épanouissement et qu'il valorise la personne dans son environnement en répondant aux besoins de sa communauté alors l'adéquation entre la personne et ses valeurs se réalise.

## **TZCLD, VÉRITABLE ALTERNATIVE ÉCONOMIQUE OU ÉCONOMIE DE RÉPARATION ?**

A première vue, sur un niveau plus macro, l'expérimentation TZCLD ne semble pas proposer une véritable alternative aux logiques économiques qui engendrent le chômage de masse. Elle se situerait même plutôt dans une logique de réparation des dégâts sociaux que ces logiques créent. Les besoins sociaux non couverts sur le territoire, les personnes privées d'emploi ou d'un revenu digne pour vivre sont des signes de dysfonctionnement de l'économie et des sources d'inégalités qui ne sont plus, ou mal, compensés par les politiques publiques. Le côté encore expérimental de TCZ tend à le situer dans un rôle de réparation de l'économie mais une généralisation et une application de l'ensemble de ses principes dans tous les territoires pourraient influencer la conception du travail, de son statut dans notre société et augurer d'une véritable économie transformatrice.

A l'analyse, avec une liaison forte au territoire et sa communauté, on peut considérer l'emploi et le travail comme un « commun » d'une nouvelle forme, un « commun social » comme le définit Hervé Defalvard<sup>xiii</sup>. Le commun est une forme non mercantile et communautaire de gestion des ressources que l'humanité pratique depuis toujours, avec des intensités variables selon les époques et dans le monde. Plus qu'un bien en commun, les communs sont des institutions qui se caractérisent par :

1. La production et la gestion d'une ressource mise en commun.

2. L'établissement de droits distribués qui régulent l'accès à la ressource par les « commoneurs ».
3. La gouvernance collective de la ressource qui inclut la résolution des conflits générés par sa gestion.

On connaît généralement bien les « communs environnementaux » constitués de bois, de pâturages d'eau, etc. L'avènement de l'informatique et des technologies de l'information et de la communication a favorisé la renaissance des « communs de la connaissance » avec le développement des logiciels libres ou d'encyclopédies collaboratives comme Wikipédia. Hervé Defalvard étend le concept et établit cette troisième catégorie de « communs sociaux » qui se caractérisent par la mise en commun de ressources sociales telles que la santé, l'emploi ou la culture.

Ce qui différencie les communs sociaux d'autres formes d'organisations est la régulation coopérative de l'économie qui se fait par un groupe social. La régulation ne se fait donc, ni par le mode concurrentiel : l'économie de marché, ni par un mode public : l'Etat. Nous sommes bien dans ce cas de figure avec les TZCLD puisque la gouvernance interne des EBE est exercée par les travailleurs et que les emplois ou les activités à développer sont définis au sein d'un partenariat public/commun. Les collectivités, les associations locales et les chômeurs de longue durée y jouent un rôle majeur. La seconde caractéristique des communs sociaux se situe dans les formes productives qu'ils adoptent : des formes de communs (les EBE), des entreprises de l'économie sociale, des TPE et PME du territoire impliqués dans le mode de régulation. Les TZCLD rencontrent à merveille cette forme d'organisation de la production.

Le concept des « communs sociaux » appliqué à l'emploi et à l'expérimentation TZCLD met en évidence la liberté donnée aux territoires de mobiliser des forces communes pour répondre à des besoins communs en utilisant comme il leur semble les moyens qu'aurait consacrés l'Etat pour prendre en charge le chômage de longue durée. Des moyens relativement conséquents si l'on prend le cas de Loos et du quartier des Oliveaux : il s'agit potentiellement de 250 nouveaux emplois et un budget annuel de l'ordre de 4,5 millions € dans un quartier de 7.000 habitants ! Imaginons l'essaimage de l'expérience sur l'ensemble du territoire français... ou belge. Cela change la perspective et revient à questionner l'hégémonie du marché dans le choix des activités économiques. Dans une précédente analyse, nous rappelions combien la vision dominante actuelle du « tout au marché » défendue par l'ultralibéralisme est une question idéologique qui empêche de socialiser l'économie<sup>xiv</sup>.

Reste néanmoins, avant de tirer des conclusions définitives, à évaluer les impacts sociaux, positifs et négatifs, que l'expérimentation produit sur les différentes parties prenantes.

<sup>i</sup> En juillet 2016, le Ministre Borsu a modifié la Loi sur le Droit à l'Intégration Sociale. Il y a étendu le dispositif « Projet Individualisé d'Intégration Sociale » à l'ensemble des bénéficiaires du Revenu d'Insertion qui jusque-là s'adressait aux moins de 25 ans. Il l'a surtout élargi en introduisant la mesure de « Service Communautaire » qui permet d'activer les bénéficiaires du RI en les faisant travailler gratuitement. La mesure figurait également dans les accords gouvernementaux fédéral et flamand pour les chômeurs de longue durée. En mai 2018, l'Open VLD a d'ailleurs déposé au parlement fédéral une proposition de loi allant dans ce sens.

<sup>ii</sup> Fischbach Franck, *Le sens du social. Les puissances de la coopération*, Lux, Montréal, 2015, pp. 122-123.

<sup>iii</sup> En mars dernier, à l'invitation du CESEP, nous avons découvert le TZCLD de Loos. A cette occasion, nous avons visité différentes activités économiques lancées par « La Fabrique de l'Emploi », l'EBE mise en place, et nous nous sommes entretenus avec certains de ses employés et sa coordinatrice, Laure Toulemonde. Les informations recueillies au cours de la visite ont été complétées par un entretien téléphonique ultérieur avec son directeur, Ghislain De Muynck. Nous tenons à les remercier ici pour leur disponibilité et amabilité dans les échanges que nous avons eus. Les idées développées dans cette analyse sont propres à SAW-B, à son regard et son sens critique, elles n'engagent en rien nos interlocuteurs.

<sup>iv</sup> La France s'est dotée depuis 2003 d'une loi organique d'expérimentation législative locale. L'expérimentation législative locale est l'autorisation donnée par une loi à une collectivité territoriale d'appliquer une politique publique ne faisant pas partie de ses attributions légales, pour une période donnée. L'expérimentation se déroule au maximum sur cinq ans et est évaluée avant son terme pour permettre au parlement de déterminer si l'expérimentation doit être prolongée, ou modifiée, pour trois ans maximum, soit maintenue et généralisée, soit abandonnée.

<sup>v</sup> Le coût public du chômage : plus de 100 milliards d'euros par an ? par Jean Gadrey in *Alternative Economique*, Debout ! Le blog de Jean Gadrey, publié le 19/06/2016, visité le 17/05/2018. URL : <https://blogs.alternatives-economiques.fr/gadrey/2016/06/19/le-cout-public-du-chomage-plus-de-100-milliards-d-euros-par-an>  
En Belgique, en 2004, le Bureau Fédéral du Plan avait estimé ce coût à 25.682 € en ne tenant compte que des allocations de chômage, du manque à gagner de l'Etat en cotisations sociales et en impôts directs ou indirects. Voir <https://www.plan.be/admin/uploaded/200605091448074.PP096fr.pdf>

<sup>vi</sup> En France, en 2018, le SMIC brut est de 1.498,47 €/mois. L'entreprise paye en sus une centaine d'euros de charges patronales, un pécule de vacances et des frais de transport domicile-travail.

<sup>vii</sup> Patrick Valentin, Michel de Virville, « L'opération Territoire zéro chômeur de longue durée », in *Le journal de l'école de Paris de management*, 2017, n° 126, pp 30-37.

<sup>viii</sup> « La Fabrique de l'Emploi » investit dans deux axes de formation : les formations techniques et les formations « culture d'entreprise ». Le plan de formation 2018 vise 6.320 h de formation formelle, soit environ 70h par salarié et par an. Il convient d'ajouter à ces heures toutes les formations non-formelles : groupe de réflexion, réunion d'équipe, formation par les pairs sur le terrain, etc. Source : Ghislain De Muynck, communication personnelle, 22 mai 2018.

<sup>ix</sup> Ghislain De Muynck, communication personnelle, 22 mai 2018.

<sup>x</sup> Ghislain De Muynck, communication personnelle, 22 mai 2018.

<sup>xi</sup> A ce stade essentiellement une ressourcerie, une épicerie sociale et du maraîchage bio. SMART, partenaire de la visite a publié une analyse plus descriptive des activités. Voir Carmelo Virone « Loos, Territoire Zéro Chômeur : à la découverte d'une expérience », analyse 2018, SMART (en ligne [www.smartbe.be](http://www.smartbe.be))

<sup>xii</sup> Voir à ce sujet l'analyse réalisée par le CESEP. Paul Hermant « Cent questions autour de l'emploi et du travail », analyse 2018, CESEP (en ligne : [www.cesep.be](http://www.cesep.be))

<sup>xiii</sup> Hervé Defalvard, « Des communs sociaux à la société du commun » in *Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives*, n°45, juillet 2017.

<sup>xiv</sup> Barbara Garbarczyk, « L'économie, ce n'est pas que le marché ! », analyse 2016, SAW-B [en ligne : [www.saw-b.be](http://www.saw-b.be)].



*SAW-B, Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises, est une fédération d'entreprises d'économie sociale qui regroupe plus de 120 membres. Ensemble, nous cherchons à faire mouvement pour une alternative économique et sociale.*

*Les analyses de SAW-B sont des outils de réflexion et de débat. Elles posent un regard critique sur les pratiques et les objectifs des entreprises sociales mais aussi sur notre société, nos modes de consommation, de production. Leur visée est de comprendre les réalités, décoder les enjeux et, collectivement, construire les réponses aux difficultés rencontrées par les alternatives économiques.*

*Ces textes sont le résultat des interpellations des acteurs de terrain et de nos recherches. Vous pouvez y contribuer : faites-nous part de vos questions, commentaires et propositions en amont ou en aval de ces textes. Si vous le souhaitez, nous sommes à votre disposition pour aborder, au sein de votre entreprise sociale ou de votre collectif citoyen, les thèmes traités dans ces analyses.*

*N'hésitez pas à nous contacter : [info@saw-b.be](mailto:info@saw-b.be)*