



EXPÉRIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE

SYNTHÈSE

La maturité coopérative des territoires

Mars 2025



INTRODUCTION

La Loi (Loi n° 2020-1577 du 14 décembre 2020 relative au renforcement de l'inclusion dans l'emploi par l'activité économique et à l'expérimentation « territoire zéro chômeur de longue durée ») **confie au Fonds d'expérimentation la mission de réaliser un Bilan.**

A la lumière des retours de la pratique des territoires et du pilotage national, de multiples sujets croisant l'expérimentation ont été identifiés.

Ainsi, ETCLD, pour approfondir le Bilan de 10 ans d'expérimentation, a commandé huit études ciblées sur les thématiques suivantes :

- L'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap,
- La cohésion sociale et le «prendre soin»,
- Les logiques et parcours de formation,
- L'égalité femmes-hommes,
- La transition écologique,
- **La maturité coopérative des territoires,**
- Le management inclusif,
- La mobilisation des Départements.

L'ensemble de ces travaux est consultable en ligne.



Retrouvez l'intégralité du bilan de
l'expérimentation sur bilan.etclid.fr

Parce que l'expérimentation "Territoires zéro chômeur de longue durée" entend faire coopérer les acteur·rices d'un territoire autour de l'objectif de lutter contre le chômage de longue durée, **comprendre et développer la maturité coopérative des territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD) est un enjeu essentiel pour l'expérimentation.**

Parmi les diverses formes de coopérations territoriales¹ ayant connu un essor dans les dernières décennies (tiers-lieux, pôles territoriaux de coopération économique, projets alimentaires territoriaux etc.), les territoires zéro chômeur de longue durée présentent des spécificités. Bien que la dynamique se construise à partir des territoires et des acteurs locaux volontaires, elle s'inscrit dans un **cadre national d'expérimentation** (entériné par les lois des 29 février 2016 et 14 décembre 2020) dont découle un certain nombre de critères fondamentaux, notamment : un portage par une collectivité, un pilotage par un comité local pour l'emploi (CLE), un périmètre géographique précis, une mobilisation de l'ensemble des acteur·rices concerné·es par le droit à l'emploi, une mobilisation des personnes privées durablement d'emploi (PPDE), une stratégie d'exhaustivité et des activités définies pour l'entreprise à but d'emploi (EBE) qui recrutera les PPDE².

S'intéresser aux coopérations territoriales revient à analyser tout autant les manifestations concrètes de la coopération (les organisations qui la composent, les cadres formels et informels qui régissent leurs interactions, les actions menées ensemble, etc.), que le processus coopératif et les aptitudes à coopérer développées au cours de celle-ci. Ces aptitudes à coopérer constituent ce que l'on appelle la **maturité coopérative**, définie par l'Institut des Territoires Coopératifs (InsTerCoop) comme la « capacité individuelle, collective et territoriale à développer des aptitudes coopératives durables et inconditionnelles (qui ne dépendent ni du contexte, ni de la situation, ni des personnes) »³. La capacité à coopérer se joue à différentes échelles : individuelles (ce sont toujours des personnes qui coopèrent, au-delà des fonctions et des institutions dans lesquelles évoluent ces personnes), collectives (intra et inter-organisationnelle) et territoriales. Ce processus de maturation n'est pas linéaire : la maturité se développe par la pratique et n'est jamais acquise.

Le bilan thématique synthétisé ici visait à répondre à trois questions :

- **Qu'entend-on par maturité coopérative** des territoires zéro chômeur de longue durée et quelles en sont les composantes ?
- **Quels facteurs déterminent cette maturité ?**
- **Quels sont les effets produits** par la maturité coopérative des territoires zéro chômeur de longue durée (pour les territoires et les parties prenantes) ?

À partir de l'analyse des données recueillies (voir la méthodologie présentée en page 4), le bilan développe **un référentiel de la maturité coopérative des territoires zéro chômeur de longue durée** dont l'objectif est double : offrir un cadre d'analyse au bilan de la maturité synthétisé dans ce rapport et proposer un outil au service des territoires d'expérimentation pour nourrir concrètement la réflexion collective et le dialogue autour de cette question de la coopération.

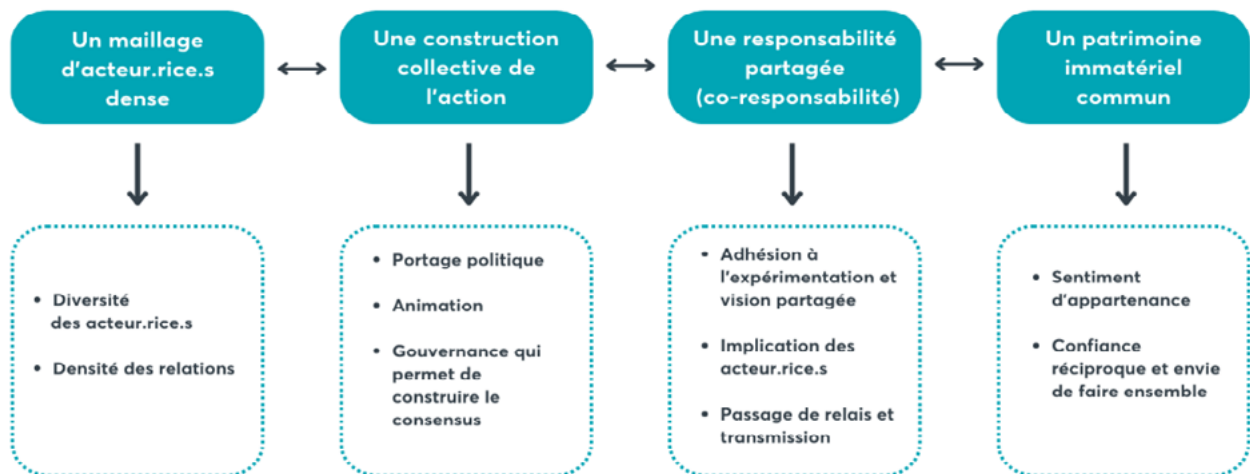
Ce référentiel est composé de **quatre principes majeurs**, déclinés en plusieurs composantes. Ces éléments se retrouvent de façon constante dans les territoires zéro chômeur de longue durée étudiés mais s'expriment différemment selon les territoires, selon un processus d'évolution en constante mutation : il peut y avoir des avancées et des reculs, tant du fait d'évolutions internes à la dynamique qu'à des dynamiques externes.

1. On entend par **coopérations territoriales** des « associations de personnes physiques et morales visant à créer et développer un projet commun sur le territoire. » Labo de l'ESS. (2024). Vers une société de la coopération : <https://bit.ly/481vbRs>

2. Pour en savoir plus sur le cadre expérimental : <https://etcl.d.fr/la-loi/>

3. Source : <https://instercoop.fr/portfolio-item/maturite-cooperative-definition/>

AXE 1 : RÉFÉRENTIEL DE LA MATURITÉ COOPÉRATIVE DES TERRITOIRES ZÉRO CHÔMEUR DE LONGUE DURÉE



Par le prisme des quatre grands principes et des composantes identifiés, nous avons pu étudier la maturité coopérative des huit territoires analysés et montrer de quelle manière elle se construit dans le temps :

• Un maillage d'acteur.rices dense

L'expérimentation fait interagir des acteurs nombreux ayant une forte densité de relations.

La présence des collectivités territoriales et de France Travail est dense et soutenue. Elle est plus contrastée concernant **les acteur.rices du travail adapté et du médico-social**, soit à cause de la distance géographique, soit parce que insuffisamment mobilisé-es par l'équipe projet. Enfin **les relations se sont nettement améliorées avec les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE)**, même si des différences persistent encore selon les territoires.

Aussi, **trois principaux nœuds de coopération sont identifiés** :

- équipe projet <> acteur.rices de l'emploi, structures de l'insertion par l'activité économique, structures du médico-social et du travail adapté <> EBE
- EBE <> équipe projet
- EBE <> acteur.rices économiques et/ou associatifs du territoire.

• Une construction collective de l'action

La fabrique du consensus permet une construction collective grâce notamment au portage politique et au rôle du-de la cheffe de projet.

Le rôle de la fabrique du consensus est compris et admis. Cela tient notamment à **un fort portage politique dès la phase de préfiguration** : les élu-es sont moteur.rices et facilitateur.rices. Concourent aussi **les relations constructives et de confiance du cheffe de projet avec les acteur.rices du territoire**. L'animation de la coopération est essentielle, connue et reconnue par les parties prenantes locales, mais sa pérennité est à assurer en raison des difficultés parfois observées de son financement.

• Une responsabilité partagée

L'expérimentation se déploie grâce à la responsabilité partagée des acteur·rices du territoire et se traduit par leur implication à des niveaux divers.

Cela repose sur une adhésion et **une vision partagée de l'expérimentation** par les acteur·rices impliqués, et se traduit par l'engagement de l'ensemble des acteur·rices du territoire :

- une implication forte et croissante **des acteur·rices des politiques de l'emploi** et des collectivités locales ;
- une implication croissante des SIAE où les coopérations prennent la forme de **partenariats et d'actions co-portées**, visant notamment à défaire la perception d'un risque de concurrence qui reste un enjeu fort ;
- une implication sur certains territoires de **bénévoles**, et des expériences ponctuelles réussies, telles que le recours à du **mécénat de compétences** ;
- une implication particulière des **personnes privées durablement d'emploi, non uniquement bénéficiaires mais parties prenantes à part entière** de la coopération ;
- une mobilisation aujourd'hui limitée **des acteur·rices économiques** au sein de la vie de l'expérimentation (on les retrouve davantage aux Conseils d'administration des EBE) et des relations locales relativement faibles avec les acteur·rices et réseaux de la création d'entreprises.

Il peut parfois apparaître des zones confuses de gouvernance entre le CLE et les EBE en termes de prise de décision.

• Un patrimoine immatériel commun

L'expérimentation génère un patrimoine commun fait de connaissances, méthodes, confiance et cultures partagées.

Les événements nationaux sont fédérateurs et créateurs d'une culture commune. Le **réseau informel** d'échange de bonnes pratiques est perçu comme ayant un rôle très positif à ce niveau, et les directions d'EBE sont très satisfaites d'appartenir à une communauté apprenante.

L'analyse des territoires a en outre conduit à identifier quatre principaux effets d'une bonne maturité coopérative :

- La mise en coopération autour des expérimentations territoriales ouvre **des espaces d'intelligence collective territoriale**, bénéfiques aux territoires et aux habitant·es car ils favorisent l'émergence de nombreux projets permettant de répondre aux besoins locaux ;
- La coopération au sein de l'expérimentation contribue au **changement de perception sur le chômage de longue durée et les moyens de lutter contre celui-ci** ;
- La coopération implique davantage de **transversalité**, tant au sein des services des administrations impliquées, qu'entre acteur·rices des politiques de l'emploi et politiques de la ville ;
- La maturité coopérative observée dans les territoires semble aussi contribuer à **gérer des crises et permettre une forme de résilience territoriale**.

Les modalités de l'enquête

Le Labo de l'ESS a fondé sa contribution sur l'analyse de huit territoires d'expérimentation¹, sélectionnés de manière à assurer une diversité de cas, à la fois du point de vue de leurs caractéristiques (notamment de leur caractère plus ou moins urbain ou rural) et de l'ancienneté de leur habilitation.

La collecte des données ayant nourri l'analyse a été opérée par trois voies complémentaires :

- *Réalisation de deux entretiens de cadrage avec des personnalités qualifiées sur l'expérimentation et les coopérations territoriales ;*
- *Diffusion d'un questionnaire en ligne auprès des différent·es acteur·rices de chacun des territoires. 52 réponses ont été obtenues.*
- *Réalisation de 31 entretiens menés auprès de plusieurs membres de chaque territoire analysé, dont notamment les acteur·rices de l'emploi et de l'insertion et les directions des EBE (3 à 4 membres).*

¹ Les 8 territoires sont les suivants : Bléré Val de Cher ; Le Teil ; le Puy-en-Velay ; Echirolles-Ouest ; Les Mureaux ; Paris 20e Fougères - Le Vau ; Villeurbanne Saint-Jean et Les Brosses.

Le prestataire du bilan La maturité coopérative

Le Labo de l'ESS est le think tank de l'économie sociale et solidaire en France.

Par l'observation et l'analyse d'initiatives inspirantes dans les territoires et son approche ouverte et de co-construction, il a pour mission de documenter et d'impulser des dynamiques collectives, et de montrer la capacité transformatrice de l'ESS auprès de celles et ceux qui veulent agir pour une transition écologique juste, face aux grands défis démocratiques, sociaux et environnementaux de notre temps.

Le Labo de l'ESS a développé une connaissance fine des coopérations territoriales, dans leur diversité, à travers différents travaux, parmi lesquels : Dynamiques collectives de transition dans les territoires (2020), Vers une société de la coopération (2024) et ses études des 10 dernières années portant sur les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE).

CONCLUSION

Le niveau de maturité coopérative est globalement bon dans les huit territoires étudiés, avec l'association d'une diversité d'acteur-rices. Cette diversité est à entretenir pour favoriser l'implication d'acteurs plus lointains ou qui peuvent manquer comme les structures d'insertion par l'activité économique ou les structures du travail protégé et adapté.

Les principaux facteurs de réussite de la maturité coopérative :

- **Le portage politique de l'expérimentation est essentiel pour faire de l'expérimentation un projet territorial légitimé.** Le binôme élu-e-chef-fe de projet est essentiel pour assurer l'animation et garantir la dynamique des expérimentations.
- **L'évolution positive des liens avec les structures de l'insertion est à conforter :** les temps de rencontre et de dialogue sont précieux pour garantir une bonne complémentarité et éviter les appréhensions liées à des risques de concurrence.
- **De bonnes relations sont fondamentales avec les acteur-ric-e-s de l'emploi,** incluant France Travail dont les agences sont très actives, notamment au sein des commissions emploi pour l'accompagnement des personnes privées durablement d'emploi.

Les principaux enjeux à prendre en compte :

- **La coopération avec les autres acteur-ric-e-s économiques du territoire (entreprises) demeure souvent insuffisante,** du fait de la difficulté à faire coïncider le rythme de l'expérimentation avec celui des entreprises et d'une logique entrepreneuriale insuffisamment pensée dans sa relation à un projet de territoire.
- **Les personnes privées durablement d'emploi sont au cœur des dynamiques territoriales au moment de l'émergence de celles-ci.** Il reste un enjeu à faire perdurer cette participation, à la fois au moment du passage de la période de préfiguration à celle de l'habilitation et après l'embauche en EBE ou hors EBE.

Les effets produits par la maturité coopérative :

- **La démarche d'expérimentation favorise des liens de complémentarité entre différentes politiques publiques** (politique de la ville, politique de l'emploi notamment) qui gagneraient à être diversifiés et renforcés.
- **La coopération territoriale générée par la démarche est un terreau favorable à l'intelligence collective territoriale** permettant de développer des projets utiles pour les habitant-es. Une maturité coopérative de bon niveau contribue en outre à gérer des crises qui peuvent subvenir au cours de l'expérimentation qu'elles soient liées ou non à cette dernière.