L'opération Territoires zéro chômeur de longue durée

par

Patrick Valentin
Directeur de l'association de gestion du fonds
de l'Expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée (ETCLD)

Michel de Virville
Vice-président de l'ETCLD

En bref

Patrick Valentin a mené, de longues années durant, une activité de créateur et de patron d'entreprises sociales sans but lucratif, pour permettre aux personnes les plus défavorisées de s'insérer dans la société. En 1994, il lance, à Seiches-sur-le-Loir, une expérience fondatrice. Après avoir sensibilisé les acteurs du territoire au chômage de longue durée, il demande aux quatre-vingts personnes concernées ce qu'elles savent et veulent faire, et constate que cinquante-neuf d'entre elles sont prêtes à s'investir. Un projet d'entreprise les employant toutes est mis sur pied, le nombre des travaux d'intérêt local recensés étant suffisant pour le faire fonctionner. Il est toutefois nécessaire, pour en équilibrer les comptes, de verser à l'entreprise les indemnités perçues par les chômeurs et de lui rétrocéder les cotisations sociales. C'est l'enthousiasme, vite refroidi par le préfet, qui déclare cette opération illégale. Quelques années plus tard, les conditions semblent réunies pour trouver un cadre légal à ce projet et y associer plusieurs territoires…

Compte rendu rédigé par François Boisivon

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1er avril 2017) :

Algoé[1] • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma[2] • IdVectoR[2] • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique – DGE • Ministère de la Culture et de la Communication – DEPS • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Patrick VALENTIN : Mon aventure a commencé en 1971, à la Fédération patronale de la métallurgie, où j'étais chargé de la mise en place de la loi sur la formation continue. À mon grand étonnement, le patronat était parfaitement conscient que le chômage se durcirait et se répandrait parmi les moins qualifiés. C'est ainsi que je me suis orienté, à partir de 1974, vers l'économie sociale et solidaire, et plus particulièrement vers ceux qui ne sont jamais sérieusement embauchés, cantonnés dans le chômage de longue durée, dans les boulots précaires ou dans le travail au noir.

Les prémisses : recruter ceux qu'on ne recrute jamais

Pendant des années, j'ai créé des entreprises et recruté systématiquement les personnes qu'on ne recrute jamais, à commencer par les handicapés, dans le cadre offert par la loi d'orientation de 1975 – mise en application en 1977 –, avant la décentralisation. J'ai participé à la création de nombreuses institutions de travail protégé, centres d'aide par le travail ou ateliers protégés, qu'on nomme aujourd'hui établissement et services d'aide par le travail (ESAT) et entreprises adaptées. Dès 1985, je me suis intéressé à la montée de la protestation des chômeurs de longue durée et j'ai vu comment le pouvoir a brisé, habilement, la volonté populaire. En 1984-1985, de nombreuses associations protestataires ont surgi, financées par les villes et les communes, réclamant le droit à l'emploi, tel qu'on l'avait connu, au moins implicitement, lors des Trente Glorieuses. J'ai rencontré Maurice Pagat, fondateur, en 1982, du premier syndicat de chômeurs et, en 1984, de la première maison des chômeurs, côtoyé Jean-Baptiste de Foucault, qui crée, en 1985, l'association Solidarités nouvelles face au chômage et sera commissaire au plan de 1992 à 1995, connu Pierre Larrouturou ou Jacqueline Saint-Yves, initiatrice, en 1983, à Redon, de l'association Aide, et longtemps présidente du réseau d'entreprises d'insertion solidaires Coorace. En 1990, l'ouvrage de synthèse de Claude Alphandéry, intitulé *Les Structures d'insertion par l'activité économique*, publié à la Documentation française, jettera les bases de ce champ d'action.

À cette époque, j'allais à la sortie des églises proposer du travail aux gens qui mendiaient et qui, contrairement aux idées reçues, ne demandaient pas mieux que de travailler. Certains usages étaient requis : il fallait s'asseoir à côté de la personne, ne pas la gêner alors qu'elle "faisait la manche" et lui parler au moment opportun. Quelques jours ou quelques semaines plus tard, cette personne arrivait dans notre atelier et se mettait à travailler avec plaisir. Nous ne demandions ni nom ni date de naissance. Nous procédions à l'envers, puisque l'endroit ne fonctionnait pas. Les gens qui travaillaient chez nous continuaient de faire la manche, à temps partiel, et venaient à l'atelier parce qu'ils s'y sentaient bien. Mais la limite légale du travail en insertion était alors fixée à deux ans, durée tout à fait insuffisante pour réinsérer pleinement ces gens, que nous étions contraints de rendre au trottoir.

Un territoire, une expérience fondatrice : Seiches-sur-le-Loir

Le projet des Territoires zéro chômeur de longue durée vient de la déception qui fut la mienne, dès cette époque, devant l'inertie des politiques publiques. En 1993-1994, nous avons lancé une première expérience dans une petite commune du Maine-et-Loire, Seiches-sur-le-Loir, dont le maire se demandait comment faire revenir à l'emploi ceux de ses administrés qui en étaient exclus. La méthode que nous avons alors mise en place est toujours la nôtre. Elle comprend quatre temps.

Créer le consensus

Tout d'abord, nous cherchons l'unanimité sur la nécessité de prendre à bras le corps la question du chômage de longue durée en affirmant, premièrement, que personne n'est inemployable, deuxièmement, qu'il y a plus de travail que de gens pour le faire, troisièmement, que ni l'État ni les collectivités ne sont en faillite, par conséquent

qu'il y a de l'argent pérenne pour financer des emplois pérennes. Ce consensus est long à établir, car il faut convaincre les entrepreneurs locaux que nous ne leur ferons pas de concurrence déloyale, et les fonctionnaires que nous ne nous substituerons pas à eux. C'est ce que nous appelons le temps préliminaire. Il nécessite de nombreuses rencontres, notamment avec le conseil municipal, pour que soient établies les preuves de ce que nous avançons.

Rencontrer les chômeurs de longue durée et voir leurs compétences

Le premier temps de l'action, conçue dès le départ comme une expérimentation, s'appuie sur les personnes en situation de chômage de longue durée elles-mêmes et s'attache non pas à savoir s'il y a ou non du travail, mais à identifier qui sont ces personnes et ce qu'elles veulent. À Seiches-sur-le-Loir, elles étaient quatre-vingt ; cinquante-neuf ont accepté notre invitation. Nous avons mené avec elles des entretiens individuels, de plus d'une heure chacun, centrés sur trois questions : que savez-vous faire ? que voulez-vous faire ? qu'acceptez-vous d'apprendre ? Nous n'avons vérifié ni les diplômes ni les qualifications. De fait, ces gens avaient de nombreuses compétences, dont ils étaient fiers. La réponse à la deuxième question tenait en peu de mots : « *Ce que vous voulez dès lors que je retrouve du travail* », nous ont répondu la plupart des personnes interrogées. Quant à la troisième question, elle révélait le rejet de l'enseignement et des formations traditionnelles, mais aussi l'adhésion à la formation en emploi, en situation : apprendre en travaillant.

Identifier les tâches en fonction de leur utilité

Une fois obtenue la réponse à ces trois questions, le deuxième temps de l'action peut être lancé : la recherche auprès de la population locale, rencontrée lors de l'étape préliminaire, des tâches qui seraient utiles à la commune et à ses habitants, sans préjuger de l'aspect pécuniaire. Nous avons été très surpris d'observer que, même à de faibles niveaux de qualification, l'offre de travail était bien supérieure au temps disponible. Ainsi, la commune, qui n'en avait pas les moyens, souhaitait-elle investir dans la création d'un camping et la mise en emploi de ses chômeurs en eût permis l'aménagement. Un boulanger aurait pu doubler son chiffre d'affaires en livrant son pain en campagne, mais l'embauche d'un employé supplémentaire lui eût coûté trop cher ; le recrutement d'une personne pour ce poste par notre entreprise à but d'emploi aurait représenté un gain pour tous.

Aujourd'hui, dix territoires vont pouvoir se lancer, et nous avons des centaines d'exemples. À Nièvre, la forêt génère d'innombrables travaux. À Mauléon, un homme de 40 ans m'a confié qu'on ne lui avait jamais posé auparavant la question de ce qu'il désirait faire, en l'occurrence, prendre des photos, écrire et communiquer. Cet homme est devenu le journaliste de l'entreprise à but d'emploi que nous avons créée. Il a écrit un livre sur l'histoire de cette entreprise, dont il réalise par ailleurs le journal. Mauléon ne compte guère plus de 7 000 habitants, et lors de la réunion qui a précédé la création de l'entreprise à but d'emploi, nous étions 350 dans la grande salle du cinéma ; c'est dire l'impact de la communication.

Mais à Seiches-sur-le-Loir, voici vingt-deux ans, le préfet ne nous a pas donné l'autorisation de financement et ne nous a donc pas permis de passer à la troisième étape, alors que le projet d'entreprise que nous lui avions présenté indiquait de façon précise les travaux envisagés, les personnels, les horaires, les investissements nécessaires, les clients potentiels et les budgets prévisionnels sur les trois premières années. Nous avions aussi démontré, ce qui était alors plus simple qu'aujourd'hui, que la création de cette entreprise enrichirait considérablement les comptes de la collectivité locale. J'ai noté tout cela dans un livre, publié en 1994 aux éditions Chronique sociale, intitulé *Le Chômage d'exclusion… Comment faire autrement ?*

De l'allocation chômage pérenne au financement pérenne de l'entreprise à but d'emploi

À cette époque, les chômeurs de longue durée bénéficiaient du revenu minimum d'insertion (RMI), qui devenait pour la collectivité un "manque à dépenser" dès lors que les allocataires se trouvaient employés dans notre dispositif ; d'autre part, si les entreprises solidaires et associatives ne paient pas d'impôt sur leurs bénéfices, elles acquittent la TVA, la taxe foncière, et versent des cotisations sociales. Les économies et les recettes induites par l'existence même de notre entreprise couvraient très largement le salaire des employés. Le budget du RMI