RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

Céreq BREF
Bulletin de recherches emploi formation
479 | 2025

Territoires zéro chômeur de longue durée : les défis du travail et de la formation

Marina BOURGAIN
Centre régional associé au Céreq de Clermont-Ferrand

Valérie GOSSEAUME
Centre régional associé au Céreq de Nantes

Nathalie MONCEL
Céreq

L'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée repose sur un pari : adapter l'activité aux publics éloignés de l'emploi, plutôt que l'inverse. Si la priorité a d'abord été donnée à l'accès au travail, la formation apparaît désormais comme essentielle pour stabiliser les parcours et construire de véritables projets professionnels. À partir d'enquêtes de terrain, ce *Céreq Bref* présente les logiques de formation observées dans ces milieux de travail singuliers, et les différents rapports à la formation qu'entretiennent ces salarié·es, fragilisé·es par des parcours souvent faits de ruptures.

Chômage de longue durée
Mesure pour l'emploi
Expérimentation sociale
Réinsertion professionnelle
Formation professionnelle en entreprise
Représentation de la formation

« *On n'a pas tout essayé contre le chômage de longue durée* » : tel est le mot d'ordre des promoteurs de l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD), mise en œuvre par deux lois en février 2016 et décembre 2020 sur des territoires habilités (voir encadré 1). Partant du principe que toute personne est employable pour peu qu'elle puisse accéder à l'emploi et choisir son activité, l'expérimentation propose un emploi en CDI et à temps choisi à toute personne volontaire privée durablement d'emploi depuis plus d'un an, au sein d'entreprises spécifiquement créées dans ce but : les entreprises à but d'emploi (EBE). Le repérage préalable des souhaits et des compétences des personnes volontaires oriente le choix de l'activité de l'entreprise, sur le principe de la non-concurrence avec d'autres entreprises locales. Par cette démarche innovante dans le champ des politiques d'insertion, l'accès à l'emploi devient un droit effectif, sans sélection ni prérequis de qualification [1].

Les premiers rapports d'évaluation de cette expérimentation [2] soulignent toutefois qu'une fois l'entreprise créée, la formation, initialement absente du modèle proposé, s'impose rapidement comme une nécessité au sein de ces entreprises. En 2021, le décret d'application de la deuxième loi précise alors que l'entreprise à but d'emploi doit s'engager sur un prévisionnel annuel de recrutements, et sur des modalités d'accompagnement avec « *des actions de formation professionnelle ou de validation des acquis de l'expérience nécessaires à la réalisation du projet professionnel des personnes embauchées* »*.

En raison de la priorité donnée à l'emploi, la formation a été peu développée au démarrage de l'expérimentation. Aujourd'hui, ne serait-elle pas déterminante pour assurer la soutenabilité du travail au sein de ces entreprises ? Comment celles-ci répondent-elles à la double injonction de créer des emplois sans sélectionner et de former pour répondre aux projets des salarié·es ? À partir des résultats d'une recherche réalisée dans 11 de ces entreprises (voir encadré 3), ce *Céreq Bref* propose d'analyser les pratiques de formation et les rapports à la formation des salarié·es en EBE.

L'entreprise à but d'emploi, une entreprise singulière

Pour fonctionner, l'entreprise à but d'emploi doit adapter l'activité et les conditions de travail aux personnes progressivement embauchées, dont l'équipe encadrante sait peu de choses au moment de leur arrivée (expérience professionnelle, compétences, problèmes de santé…). En amont, les chargé·es d'accompagnement ou d'accueil du comité local pour l'emploi mènent des entretiens avec les volontaires, pour clarifier leurs compétences et leurs souhaits d'activité, en évitant toute question directe sur les qualifications et leur adéquation aux postes proposés en EBE**. La régulation des embauches induit un temps d'attente d'en moyenne 6 mois entre la validation de la candidature et l'entrée en entreprise à but d'emploi, ce délai étant très variable selon les moments et les territoires.

Durant leurs premières années d'existence, ces entreprises connaissent une progression rapide des effectifs, et l'absorption des vagues d'embauches

* *Décret n° 2021-863 du 30 juin 2021 relatif à l'expérimentation TZCLD.*

** *Que savez-vous faire ? Que voulez-vous faire ? Que souhaitez-vous apprendre ?*

1 L'expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée : principes et publics

À l'initiative de plusieurs associations de lutte contre la précarité, l'expérimentation **Territoires zéro chômeur longue durée** vise à résorber le chômage de longue durée sur des territoires habilités dans le cadre des lois de 2016 et 2020. Passés de 10 à 83 en 2025, ces territoires sont en majorité en zone urbaine dense et pour un tiers en zones rurales étendues, ils sont parfois de véritables « zones blanches » de l'insertion en l'absence d'agence France Travail, de structure d'insertion par l'activité économique (SIAE) ou d'établissement et service d'accompagnement par le travail (ESAT).

La mise en œuvre de l'expérimentation repose sur **deux piliers** : d'une part un **comité local pour l'emploi (CLE)**, instance de gouvernance territoriale réunissant collectivités, services publics de l'emploi et associations ; d'autre part **des entreprises à but d'emploi conventionnées (EBE)** qui ont pour mission d'embaucher, sans sélection, en CDI à temps de travail choisi, des personnes volontaires et privées d'emploi depuis plus d'un an, et de développer des activités utiles et complémentaires à celles des entreprises déjà présentes sur le territoire. Le comité local pour l'emploi est garant du respect des critères d'éligibilité des personnes à l'expérimentation, et du caractère non-concurrentiel des activités des EBE.

Les activités liées à la transition écologique (tri et démantèlement de fenêtres, de pneus, d'équipements électriques, fabrication de composteurs, recyclage de plastique et textile…) occupent plus de 40 % des ETP dans les entreprises à but d'emploi, suivis par les services aux populations et aux entreprises (conditionnement de marchandises, entretien bâtiments et extérieurs publics et privés, petits travaux utiles…).

Fin 2024, 76 EBE emploient 5 621 salarié·es dont les profils diffèrent des salariés des structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE). Le « public » de TZCLD se révèle plus féminin (à 54 %) et plus âgé (40 % ont plus de 50 ans contre 20 % en SIAE), plus diplômé (60 % n'ont pas le bac en EBE contre 73 % en SIAE) et surtout plus souvent en situation de handicap : 26 % en moyenne des travailleur·euses en EBE, trois fois plus que dans les SIAE et sept fois plus que dans l'ensemble des entreprises assujetties à l'obligation, et parfois jusqu'à 40 % des effectifs [3]. Selon la nature des territoires (urbain versus rural) et l'offre d'insertion qui y est développée, la répartition entre catégories de population est variable, toutefois les jeunes sont peu représentés.

demande des efforts permanents d'adaptation des activités et de l'organisation du travail. Ce « casse-tête » est amplifié par l'intégration dans un collectif de travail de personnes qui peuvent être touchées par des problèmes de santé psychiques et d'addiction, mais aussi par des difficultés relationnelles et de l'absentéisme. Ainsi, l'épuisement professionnel touche de nombreuses équipes encadrantes. Les embauches peuvent être par moment suspendues du fait d'un manque de locaux professionnels ou d'une baisse d'activité. Par ailleurs, les salarié·es sont embauché·es sur des postes d'employé·es polyvalent·es, la polyvalence visant notamment à absorber la variabilité des activités, mais également à procurer des tâches de repli peu fatigantes. Ce mode d'organisation du travail, plébiscité par certain·es salarié·es et beaucoup moins par d'autres, ajoute un degré de complexité supplémentaire car il s'agit de gérer l'affectation aux postes de travail tout en tenant compte des appétences, des compétences et des capacités à tenir le poste.

S'il n'y a pas de sélection à l'embauche, la mise au travail est l'occasion d'évaluer les compétences et les besoins en formation : « *Et ça va assez vite sur l'identification des besoins en formation. Alors, voilà. Ça peut être, effectivement, de l'initiative du salarié, mais la plupart du temps, c'est l'initiative de l'équipe qui repère les choses. Ou, autre source très importante, c'est l'activité, la nature de l'activité qui fait qu'on a besoin d'eux. Ça, c'est quand même le plus fréquent* » (Direction EBE).

Quelles formations dans ces entreprises particulières ?

Au sein de ce milieu de travail singulier, les enquêtes de terrain montrent que la formation tient d'abord lieu de levier pour la prise de poste et de vecteur d'intégration sociale. Les EBE forment avant tout pour répondre à leurs besoins immédiats de mise au travail et de production, comme dans toute entreprise.

En 2023 et 2024, des formations ont été financées par les OPCO dont relèvent ces entreprises (OPCO cohésion sociale et OPCO des entreprises de proximité), *via* les moyens débloqués dans le cadre du PIC IAE*** [4] : 20 % des sessions de formation réalisées concernent les formations obligatoires****, parmi lesquelles les sessions « hygiène et sécurité au travail » et « gestes et postures ». Souvent collectives et organisées dans l'entreprise par des organismes certifiés, elles constituent le socle du parcours d'intégration des salariés. Au-delà des aspects réglementaires, ces entreprises insistent sur l'apprentissage des règles de comportement professionnel avec des formations en compétences relationnelles, savoir-être en entreprise et communication non violente. Pour des personnes très éloignées de l'emploi, il s'agit d'apprendre ou réapprendre à respecter les contraintes horaires et l'assiduité : « *J'ai des salarié·es à qui il faut faire comprendre que le matin, c'est 8 h, pas 8 h 15, pas 9 h ou 9 h 30. Certains comprennent vite : au moins, ils appellent ou envoient un petit SMS pour prévenir. Nous, on n'est pas là pour blâmer, mais il faut faire tourner l'entreprise, honorer les chantiers. Certains [salariés] sont très isolés, loin de ces repères, et l'acquisition reste compliquée* » (Encadrant·e EBE).

L'apprentissage des gestes techniques se fait surtout « sur le tas », au poste de travail, rarement par des cours ou stages formalisés. La majorité des formations décrites par les salariés et les encadrants consistent à apprendre l'utilisation d'outils ou la tenue de postes, avec une logique de simplification des tâches pour les rendre accessibles au plus grand nombre. L'apprentissage largement informel est étroitement lié à la polyvalence. Certain·es

*** *Dans le cadre du Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC), un programme spécifique est dédié au financement de la formation professionnelle des salariés des structures de l'insertion par l'activité économique (IAE).*

**** *Proportions comparables à celles observées dans l'ensemble des entreprises en France : en 2020, les formations obligatoires mobilisent 21 % des heures de formations (Source Céreq-Dares-France Compétences, EFE2020)*

2 Profils types du public des entreprises à but d'emploi

Les travaux conduits par le Céreq sur les parcours des salarié·es des EBE (voir encadré 3) ont permis d'identifier quatre profils types :

- Des séniors à la carrière fragmentée, souvent abimés par une vie de travail et à la recherche d'une stabilisation en emploi avant de faire valoir leurs droits à la retraite : « *Donc 58 aujourd'hui pour chercher du travail ça devient vraiment compliqué, même en intérim. D'autant qu'avec l'âge, on des problèmes physiques qui sont arrivés (...) j'ai plus que 5 ans donc effectivement je préférerais pouvoir rester là* » (Tim, 58 ans)
- Des personnes en reprise ou reconversion, ayant connu de longues interruptions de carrière liées à des charges familiales ou des accidents de vie, et qui cherchent un emploi de proximité : « *Il y a tout ce que j'ai cherché ici : la proximité, les horaires et tout ça, tout va bien ici* » (Maëlle, 41 ans, mère de 5 enfants)
- Des personnes en situation de rupture sociale et parfois d'urgence sociale, en grande précarité ou de santé mentale fragile : « *Je déteste le système du travail (...) donc là ça fait deux ans que je suis à l'EBE, c'est mon record* » (Thierry, 43 ans).
- Et enfin et plus rarement des jeunes en grande difficulté d'insertion, voire en errance, ayant besoin d'encadrement, de stabilité, de sens : « *Aujourd'hui je ne suis pas perdu, je sais où je vais (...). Avec ma femme on a établi une vie qui nous convient* » (Eliot, 29 ans).

encadrant·es, recruté·es pour leurs compétences techniques, tel un profil menuisier pour encadrer l'atelier bois, jouent ici un rôle clé. Des salarié·es, détenteurs de compétences techniques issues de leur parcours professionnel antérieur, sont également sollicités. « *Je suis arrivé·e, c'est pas que je savais rien faire, mais j'avais jamais touché au bois, j'avais jamais touché à la peinture, j'avais jamais rien fait quoi. Et quand je suis arrivé·e, on m'a dit, tu vas tester ça, et ça, et ça. Donc j'ai appris un peu de tout le monde, parce qu'ici on a des personnes qui viennent de vrais métiers* » (Salarié·e, EBE).

Un petit nombre de salarié·es suit des formations formelles lors de mobilité interne sur des fonctions support en bureautique ou en comptabilité. Dans les entreprises à but d'emploi, la promotion vers des fonctions d'encadrement reste rare, à l'exception notable d'une EBE habilitée en 2016 dont tous les encadrant·s sont passés par une période d'au moins 12 mois de chômage et/ou d'emploi précaire. Dans un modèle organisationnel stabilisé, cette EBE initie une démarche d'action de formation en situation de travail (AFEST) pour anticiper la perte de savoir-faire liée aux départs en retraite ou aux absences prolongées.

Avec des moyens limités en temps, en ressources humaines et financières, et des activités variables (parfois éphémères), les actions de formation en EBE ont pour objectif premier l'intégration et la stabilisation en milieu de travail. Théoriquement conçus comme prioritaires, les projets professionnels individuels demandent du temps d'émergence et de formalisation et font encore rarement l'objet d'accompagnement par les encadrant·s ou la direction. Néanmoins, chaque entreprise peut témoigner de la « success story » d'une personne pour laquelle la formation aura joué un rôle émancipateur. « *Et du coup, [le/la coordinateur·rice] lui a proposé une formation CAP petite enfance pour qu'iel puisse monter en compétence et avoir un diplôme reconnu et qu'iel puisse travailler. Iel a 25 ans, pour qu'iel puisse bosser sur un ailleurs. Même si nous, on se met une balle dans le pied en faisant ça parce qu'on perd nos meilleurs [salarié·es]...* » (Directeur·rice EBE).

Des rapports à la formation différenciés selon les parcours

Les rapports à la formation sont étroitement liés aux profils et parcours des salarié·s, et peuvent évoluer avec la stabilité en emploi et la reconnaissance sociale, socles nécessaires à l'estime et à la projection de soi. Les attentes en matière de formation reposent rarement sur une aspiration à progresser professionnellement comme cela est classiquement le cas [5]. Nombre d'entretiens soulignent d'abord la satisfaction dans la maîtrise du travail, la redécouverte du sens au travail, l'intégration dans un collectif, ainsi que les apprentissages variés par la polyvalence : « *Le fait que c'est un nouveau métier. J'ai appris à faire le tri des déchets (...) c'est formidable, revalorisant, ça prouve que je peux encore faire des choses* » (Salarié·e EBE). Selon les parcours de ces salariés, trois types de rapport à la formation peuvent être caractérisés.

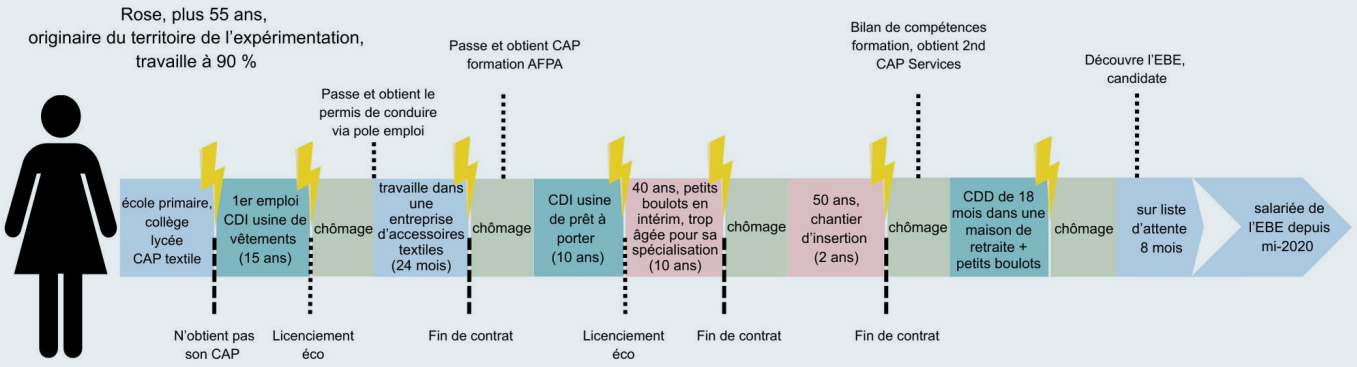
3 Encadré méthodologique

Les travaux présentés sont issus de l'étude « Logiques et parcours de formation au sein des expérimentations ETCLD » pour le Fonds ETCLD, ainsi que de la recherche « Spécificités des publics et des entreprises de l'expérimentation TZCLD : une approche par les parcours » (ou SPEPE) pour la DARES.

Réalisée d'avril à décembre 2024, l'enquête sociologique qualitative a été menée par des chercheur·euses de plusieurs disciplines (économie, gestion, géographie, sciences politiques, sociologie). Elle a concerné 9 territoires habilités issus des deux vagues d'expérimentation, localisés dans 4 territoires ruraux et 5 centres urbains ou périurbains de 5 régions différentes. Les 11 entreprises à but d'emploi enquêtées emploient entre 28 et 83 salarié·es. L'analyse s'appuie sur 171 entretiens semi-directifs, dont 46 avec des responsables et encadrant·es d'EBE et 66 avec des salarié·es.

Le vocabulaire de l'expérimentation :
CLE : comité local pour l'emploi / EBE : entreprise à but d'emploi / PPDE : personne privée durablement d'emploi.

4 Illustration d'un rapport distant à la formation : exemple d'un parcours fait de ruptures



Le parcours de Rose illustre les ruptures qu'elle a vécues, sa capacité à rebondir et à s'engager dans plusieurs formations et différents emplois avant son entrée en EBE. À plus de 55 ans, Rose privilégie désormais sa stabilité en emploi.

Le rapport distant (cf. encadré 4) : le plus fréquent, il concerne en particulier des seniors « abîmé·es » par des carrières pénibles, ou des personnes fragilisées par de longues périodes de privation d'emploi. La formation leur paraît inutile, voire menaçante. L'enjeu est moins de se qualifier que de conserver un emploi et une rémunération régulière jusqu'à la retraite. « *À 55 ans, se former, pour quoi faire ?* » résume un·e salarié·e. Cette posture peut masquer la peur d'échouer et le souvenir d'expériences scolaires négatives. Celles et ceux rétifs à la formation valorisent toutefois l'apprentissage en situation de travail à l'EBE qui leur permet de rester actif·ves.

Le rapport hésitant : il caractérise des salarié·es en reconversion contrainte (à la suite d'un accident de travail, une charge familiale, ou un licenciement) ou en recherche de repères. Iels oscillent entre intérêt et scepticisme, souvent conditionné par la possibilité d'être accompagné·es dans leurs démarches. Ainsi une salariée, ancienne aide à domicile, découvre la bureautique « sur le tas » en EBE, puis accepte de suivre une formation de secrétaire assistante. Elle souligne la difficulté à concilier cette opportunité de formation et ses contraintes personnelles.

Le rapport enthousiaste : plus rare mais présent chez de jeunes adultes, des salarié·es des fonctions support ou des personnes en quête de mobilité professionnelle qui voient dans la formation un investissement pour l'avenir. Un jeune raconte avoir suivi plusieurs formations en comptabilité, avec le projet de viser un diplôme supérieur : « *Je préfère le diplôme, sinon je ne pourrai pas travailler comme je veux.* »

Conclusion : d'une absence à une nécessite pratique

Peu investie initialement, la formation majoritairement informelle apparait au final comme une nécessité pour les EBE. Son objectif premier reste la mise au travail et l'intégration de collectifs de travail pour des salarié·es embauché·es sans sélection par l'entreprise. La mise en œuvre de parcours de formation individualisés est limitée au regard des profils et parcours des salarié·es, mais également du fait d'un manque de temps et de moyens tant humains que financiers de ces entreprises, qui ont à gérer un contexte d'activités variables et de polyvalence dans l'organisation du travail. Par ailleurs, les perspectives de mobilité sur les marchés locaux du travail sont faibles pour des personnes qui en étaient déjà tenues à l'écart.

Notre étude montre que la stabilisation en CDI constitue un prérequis à la projection de soi, ce temps long permettant l'émergence de projets. Pour autant, les compétences acquises en situation de travail sont rarement valorisables par une mobilité externe, en raison de l'absence d'offres d'emplois suffisamment adaptés aux profils des personnes. Ainsi le rapport du comité scientifique [6] préconise que l'EBE devienne le « dernier recours », entérinant l'idée que certaines personnes ne sont employables que dans ce type singulier d'entreprise. Afin de poursuivre les ambitions initiales de l'expérimentation, l'enjeu est de donner aux EBE les moyens de faire de la formation, au-delà d'un outil d'intégration, un véritable levier d'émancipation au travail.

En savoir plus

[1] C. Hédon, D. Goubert, D. Le Guillou, *Zéro chômeur – Dix territoires relèvent le défi*, Les Éditions de l'Atelier, 2019.

[2] O. Bouba Olga (dir.), *Expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée : synthèse du rapport intermédiaire*, Dares, 2019.

[3] Y. L'Horty, S. Graceffa, A. Kerivel, J. Le Gallo, L. Lima, F. Petrella, C. Pin, F.– C. Wolff : *Expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée : note d'étape du comité scientifique*, DARES France Stratégie, octobre 2024.

[4] Moncel N. (dir.), *Logiques et parcours de formation au sein des expérimentations « Territoires zéro chômeur de longue durée »* (TZCLD), 2025.

[5] C. Stephanus, « Accès à la formation : pourquoi souhaiter se former ne suffit pas », *Céreq Bref* n° 451, 2024.

[6] Y. L'Horty, S. Graceffa, A. Kerivel, J. Le Gallo, L. Lima, F. Petrella, C. Pin, F.– C. Wolff, *Rapport final du comité scientifique de l'évaluation de l'expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée » (TZCLD) – Vers une garantie d'emploi ?* DARES Haut-Commissariat à la stratégie et au plan, 2025.

S'inscrire à la lettre d'information

Céreq

La publication emblématique *Céreq Bref* est 100 % numérique.

www.cereq.fr/abonnement

Céreq |
Établissement public national sous la tutelle du ministère en charge de l'Éducation et du ministère en charge de l'Emploi.

Le Céreq a pour mission de mieux connaître et comprendre les liens entre formation, travail et emploi. Depuis sa création en 1971, le Céreq construit des dispositifs d'enquêtes statistiques originaux, conduit des études et des travaux de recherche, et contribue dans son champ à l'évaluation des politiques publiques.

Citer cette publication |
Bourgain M., Gosseaume V., Moncel N. (2025). Territoires zéro chômeur de longue durée : les défis du travail et de la formation, *Céreq Bref*, 479, 1-4.

***Céreq Bref*, 479|2025 Bulletin de recherches emploi formation**
Directeur de la publication : Jean-François GIRET

Secrétariat de rédaction et mise en page : Stéphanie VINCENT
Dépôt légal à parution/Publication gratuite/ISSN 0758-1858

Centre d'études et de recherches sur les qualifications
Site École Centrale Méditerranée - Plot 3, 38 rue Frédéric Joliot Curie
CS 80377 - 13455 Marseille Cedex 13.T.
+33 (0)4 91 13 28 28 • F. +33 (0)4 91 13 28 80