

## Table des matières des annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien acteurs administratifs locaux .....	2
Annexe 2 : Guide entretien Président(e) de CPAS .....	5
Annexe 3 : Guide entretien cabinet ministériel.....	9
Annexe 4 : Guide d'entretien syndicats et Instances Bassins EFE .....	11
Annexe 5 : Tableau des entretiens .....	14
Annexe 6 : Extraits entretien A.....	16
Annexe 7 : Extraits entretien B.....	18
Annexe 8 : Extrait entretien C.....	19
Annexe 9 : Extraits entretien D .....	21
Annexe 10 : Extraits entretien E .....	23
Annexe 11 : Extraits entretien F .....	25
Annexe 12 : Extraits entretien G.....	26
Annexe 13 : Extraits de l'entretien Cabinet Ministériel (entretien H) .....	27
Annexe 14: Extraits entretien I .....	30
Annexe 15 : Extraits entretien J .....	32
Annexe 16: Extraits entretien K.....	35

## Annexe 1 : Guide d'entretien acteurs administratifs locaux

Thème 1 : L'agent	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pouvez-vous vous présenter ?</li><li>• Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce CPAS ?</li><li>• Quelles étaient vos fonctions antérieures ?</li><li>• Travaillez-vous uniquement pour ce projet ou avez-vous d'autres attributions ?</li><li>• Depuis quand travaillez-vous pour ce projet ?</li><li>• Comment êtes-vous arrivé(e) dans ce projet ?</li></ul>
Thème 2 : le projet TZCLD au CPAS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pouvez-vous me parler du projet ?</li><li>• Comment celui-ci se structure-t-il au sein de votre CPAS ?</li><li>• Combien de personnes au sein du CPAS travaillent pour ce projet ?</li><li>• Comment se coordonnent les actions pour ce projet ?</li><li>• Quelles sont les actions mises en place par votre service ?</li><li>• Avez-vous déjà des résultats ?</li><li>• Quels sont les éléments positifs et négatifs de ce projet ?</li><li>• Avez-vous l'impression et/ou déjà évalué les résultats ?</li><li>• Pensez-vous que ce projet est réalisable avec le public que vous rencontrez ?</li></ul>
Thème 3 : le réseau d'acteurs VS croyances et coalitions	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pouvez-vous me dire avec quels autres acteurs vous êtes en collaboration pour ce projet ?</li><li>• Comment ces réseaux facilitent-ils ou entravent-ils la mise en œuvre du programme ?</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quels sont les contacts que vous avez avec les autres CPAS inscrits dans ce projet ?</li><li>• Vous avez des réunions, pouvez-vous me donner des détails concernant la fréquence et les participants ?</li><li>• Quels sont les éléments qui se rejoignent ou se différencient d'un CPAS à l'autre ?</li><li>• Y-a-t-il des coalitions entre des acteurs sur différents points de vue ? Des coalitions pour et contre ce projet ?</li><li>• Avez-vous l'impression que des croyances unissent les membres de chaque coalition ?</li><li>• Quelles sont vos croyances concernant ce projet ? Ont-elles évolué ?</li><li>• Pensez-vous que ce type de projet est important ?</li><li>• Que pensez-vous de son idéologie principale et de sa façon d'être mis en application ?</li><li>• Quelles sont les stratégies adoptées entre coalitions pour tenter d'influencer les décisions et la mise en œuvre du politique ?</li><li>• Comment qualifieriez-vous les interactions avec les différents groupes de travail ?</li></ul>
--	---

Thème 4 : les interactions :acteurs administratifs locaux et les politiques

- Pouvez-vous me dire comment ce projet s'est lancé dans votre CPAS ?
- Quelle est la position de vos responsables face aux actions entreprises ?
- Avez-vous participé à la rédaction du projet ?
- Des réunions concernant votre projet sont-elles prévues avec vos responsables au sein de votre CPAS ?
- Dans l'appel du gouvernement, la demande est de créer un comité local pour une gouvernance locale de ce projet. Est-ce le cas ?
- Si oui, qui fait partie de ce comité et quelles sont ses rapports avec les agents de terrain ?
- Les informations sont-elles relayées à vos responsables concernant les difficultés ?
- Comment les informations sont-elles relayées à vos responsables et/ou aux politiques ?
- Ces informations sont-elles relayées au niveau des autorités ministérielles, avez-vous des échanges avec ceux-ci ?
- Comment qualifieriez-vous ces échanges ?
- Avez-vous l'impression d'être guidé et écouté par les autorités ?
- Comment qualifieriez-vous les interactions avec les différentes autorités de ce projet ?
- Selon vous, quels sont les manquements concernant la phase de prise de décision et celle de la mise en œuvre ?
- Quelles sont les pistes de solutions/adaptations que vous souhaiteriez faire entendre pour la suite du projet ?

## Annexe 2 : Guide entretien Président(e) de CPAS

<p>Thème 1 : Introduction et présentation du projet. Phase de prise de décision</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pouvez-vous m'expliquer le rôle de votre CPAS dans le projet Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée en Wallonie ?</li><li>- Pouvez-vous me faire un descriptif de son évolution ?</li><li>- Quelles ont été les interactions et les collaborations entre votre autorité locale et les autres niveaux de gouvernement (régional, national) pendant la phase de prise de décision du projet TZCLD ? Y a-t-il eu des défis ou des points de friction dans cette collaboration ?</li><li>- Quel a été votre rôle en tant qu'autorités locales dans le processus lors de la phase de prise de décision concernant cette politique publique ?</li><li>- Avez-vous eu des collaborations avec d'autres acteurs impliqués dans la phase de prise de décision ?</li><li>- Si oui, pouvez-vous m'en dire plus sur le fonctionnement de ceux-ci ?</li><li>- Si la réponse est négative, pouvez-vous me dire comment vous avez été tenu informé et impliqué dans cette expérimentation ?</li><li>- Concernant la fiche projet, comment celle-ci a-t-elle été rédigée et quelles sont les collaborations internes et/ou</li></ul>
---	--

	<p>externes qui ont pu se mettre en route ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel était le niveau d'engagement et de soutien politique au sein de votre autorité locale en faveur du projet TZCLD ? Cela a-t-il eu un impact sur la prise de décision ?</li> <li>- A l'heure actuelle, quelles leçons votre autorité locale a-t-elle tirées de son implication dans la prise de décision du projet TZCLD ? Y a-t-il des aspects que vous auriez souhaité aborder différemment ou des recommandations pour améliorer ce processus à l'avenir ?</li> </ul>
<p>Thème 2 : Le projet au CPAS. L'implémentation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvez-vous me parler du projet ?</li> <li>• Comment celui-ci se structure-t-il au sein de votre CPAS ?</li> <li>• Combien de personnes au sein du CPAS travaillent pour ce projet ?</li> <li>• Comment se coordonnent les actions pour ce projet ?</li> <li>• Quelles sont les actions mises en place par votre service ?</li> <li>• Avez-vous déjà des résultats ?</li> <li>• Quels sont les éléments positifs et négatifs de ce projet ?</li> <li>• Avez-vous l'impression et/ou déjà évalué les résultats ?</li> <li>• Pensez-vous que ce projet est réalisable avec le public que vous rencontrez ?</li> </ul>

Thème 3 : La structure des interactions et les réseaux

- Comment collaborez-vous avec les acteurs administratifs attachés à ce projet ainsi qu'avec les partenaires locaux impliqués dans ce projet ?
- Participez-vous au comité de pilotage avec les autres porteurs de projets ?
- Avez-vous des réunions en interne pour ce projet ?
- Comment qualifiez-vous les interactions dans les différents réseaux sur le terrain qui se mettent en place pour ce projet ?
- Avez-vous connaissance de coalitions différentes, d'opinions différentes autour des différents acteurs impliqués ?
- Comment les informations de terrain vous sont-elles relayées ?
- Ces informations sont-elles relayées au niveau des autorités ministérielles, avez-vous des échanges avec ceux-ci ?
- Comment qualifieriez-vous ces échanges ?
- Avez-vous l'impression d'être guidé et écouté par ces autorités ?
- Comment qualifieriez-vous les interactions avec les différentes autorités de ce projet ?
- Selon vous, quels sont les manquements concernant la phase de prise de décision et celle de la mise en œuvre ?
- Comment votre CPAS collabore-t-il avec les autorités supérieures, telles que les régions ou le FSE ?
- Quels ont été les principaux enjeux ou les points de friction dans cette collaboration ?

Thème 4 : coalitions et croyances

- Quelles sont vos croyances concernant ce projet ? Ont-elles évolué ?
- Pensez-vous que ce type de projet est important ?
- Que pensez-vous de son idéologie principale et de sa façon d'être mis en application ?
- Avez-vous l'impression que différentes croyances sont en application au sein des réseaux ?
- Avez-vous le sentiment que cela a un impact sur les échanges entre les acteurs ? Que cela peut mettre un frein ? Avez-vous des exemples ?
- Quelles sont les pistes de solutions/adaptations que vous souhaiteriez faire entendre pour la suite du projet ?

## Annexe 3 : Guide entretien cabinet ministériel

<p>Thème 1 : Présentation du projet. Phase de prise de décision.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourriez-vous m'expliquer comment le projet a été introduit en Wallonie ? Quelles étaient les motivations ou les objectifs de cette initiative ?</li> <li>- Pourriez-vous décrire le processus de prise de décision qui a conduit à l'adoption du projet ? Comment les décisions ont-elles été prises et quelles sont les étapes importantes ?</li> </ul>
<p>Thème 3 : La structure des interactions et les réseaux ; phase de mise en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment se structurent vos échanges avec les différents acteurs impliqués (autorités locales, acteurs administratifs, autres acteurs impliqués)</li> <li>- Avez-vous beaucoup de retours avec ceux-ci et comment ?</li> <li>- Comment ces acteurs de terrain sont-ils consultés ou impliqués dans le processus de décision et de mise en œuvre ? Ont-ils été en mesure de faire entendre leurs préoccupations ou de contribuer activement à la conception du projet.</li> <li>- Comment qualifieriez-vous ces échanges ?</li> <li>- Les comités de concertation prévus dans le projet avec les différents porteurs tels que le Forem,... ont-ils eu un impact sur le projet ? Sur des développements ou des ajustements à faire ? A quelles fréquences ont lieu ces groupes de travail et le cabinet a-t-il un retour suite à ceux-ci ?</li> <li>- Des ajustements sont-ils effectués sur base de ces retours ?</li> <li>- Avez-vous pu remarquer des similitudes dans les inquiétudes et demandes de ces acteurs ?</li> </ul>
<p>Thème 4 : Les difficultés de la mise en œuvre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels ont été les principaux défis rencontrés lors de la mise en place</li> </ul>

	<p>du projet, en ce qui concerne la prise de décision et l'implication des acteurs à différents niveaux ?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Comment expliquez-vous que ce projet soit si difficile à mettre en œuvre à l'heure actuelle et pourquoi a-t-il pris ce retard ?</li><li>- Suite à la réunion que vous avez eue avec les porteurs de projets, il semblerait que des rendez-vous avec des membres FSE soient programmés dans les différents CPAS, est-ce que vous savez m'expliquer cette démarche ainsi que le but ?</li></ul>
--	---

## Annexe 4 : Guide d'entretien syndicats et Instances Bassins EFE

Thème 1 : L'agent	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pouvez-vous vous présenter ?</li><li>• Quel est le rôle de votre institution dans le projet ?</li><li>• Depuis quand travaillez-vous pour ce projet ?</li><li>• Comment êtes-vous arrivé(e) dans ce projet ?</li></ul>
Thème 2 : le projet et l'institution	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pouvez-vous me parler du projet ?</li><li>• Avez-vous eu un impact, été concertés dans la phase de prise de décision ?</li><li>• Y-a-t-il eu des échanges entre vos services et les autorités locales et/ou les acteurs administratifs locaux ?</li><li>• Comment ce projet se structure-t-il au sein de votre institution ?</li><li>• Combien de personnes travaillent pour ce projet ?</li><li>• Comment se coordonnent les actions pour ce projet ?</li><li>• Quelles sont les actions mises en place par votre service ?</li><li>• Avez-vous déjà des résultats ?</li><li>• Quels sont les éléments positifs et négatifs de ce projet ?</li><li>• Avez-vous l'impression et/ou déjà évalué les résultats ?</li><li>• Pensez-vous que ce projet est réalisable avec le public que vous rencontrez ?</li></ul>

Thème 3 : Le projet et le réseau d'acteurs

- Pouvez-vous me dire avec quels autres acteurs vous êtes en collaboration pour ce projet ?
- Quels sont les contacts que vous avez avec les porteurs dans ce projet ?
- Vous avez des réunions, pouvez-vous me donner des détails concernant la fréquence et les participants ?
- Quels sont les éléments qui se rejoignent ou se différencient d'un projet à l'autre ?
- Comment les informations sont-elles relayées aux responsables politiques ?
- Dans l'appel du gouvernement, la demande est de créer un comité local pour une gouvernance locale de ce projet. Êtes-vous inclus ?
- Les informations sont-elles relayées au niveau des autorités ministérielles, avez-vous des échanges avec celles-ci ?
- Comment qualifieriez-vous ces échanges ?
- Avez-vous l'impression d'être guidés et écoutés par les autorités ?
- Comment qualifieriez-vous les interactions avec les différentes autorités de ce projet ?
- Selon vous, quels sont les manquements concernant la phase de prise de décision et celle de la mise en œuvre ?
- Quelles sont les pistes de solutions/adaptations que vous souhaiteriez faire entendre pour la suite du projet ?

Thème 4 : le réseau d'acteurs, leurs croyances et les coalitions

- Pouvez-vous me dire avec quels autres acteurs vous êtes en collaboration pour ce projet ?
- Comment ces réseaux facilitent-ils ou entravent-ils la mise en œuvre du programme ?
- Quels sont les contacts que vous avez avec les CPAS inscrits dans ce projet ?
- Vous avez des réunions, pouvez-vous me donner des détails concernant la fréquence et les participants ?
- Quels sont les éléments qui se rejoignent ou se différencient d'un CPAS à l'autre ?
- Y-a-t-il des coalitions entre des acteurs sur différents points de vue ? Des coalitions pour et contre ce projet ?
- Avez-vous l'impression que des croyances unissent les membres de chaque coalition ?
- Quelles sont vos croyances concernant ce projet ? Ont-elles évolué ?
- Pensez-vous que ce type de projet est important ?
- Que pensez-vous de son idéologie principale et de sa façon d'être mis en application ?
- Quelles sont les stratégies adoptées entre coalitions pour tenter d'influencer les décisions et la mise en œuvre du politique ?
- Comment qualifieriez-vous les interactions avec les différents groupes de travail ?

Annexe 5 : Tableau des entretiens

Identificatio n de l'interviewé	Institution	Profil	Date de l'entretien	Durée	Présentiel distanciel	Support du distanciel
A	CPAS	Coordinateur de projet + responsable attachée de projet du service social	13/02/24	1h03	Présentiel	
B	Syndicat Mons	Agent	14/02/24	40 minute s	Présentiel	
C	CPAS	Coordinateur de projet + directeur général du CPAS	14/02/24	58 minute s	Présentiel	
D	CPAS	Coordinateur de projet, assistant social, responsable de service	18/03/24	50 minute s	Présentiel	
E	Instance Bassin Hainaut Centre	Responsable	22/03/24	48 minute s	Distanciel	Teams
F	CPAS	Président(e)	04/04/24	38 minute s	Présentiel	
G	Syndicat Luxembou rg	Agent	05/04/24	30 minute s	Distanciel	Teams
H	Cabinet de la ministre de l'Emploi	Conseiller	08/04/24	40 minute s	Distanciel	Teams

I	CPAS	Président	10/04/24	35 minute s	Distanciel	Teams
J	CPAS	Président	16/04/24	30 minute s	Distanciel	Teams
K	Instance Bassin	Responsable	23/04/24	45 minute s	Distanciel	Teams

*Ces dernières annexes reprennent l'ensemble des citations exposées dans notre travail. Pour chacune d'entre elles, le paragraphe précédent et suivant la parole de l'interviewé a été reprise afin de pouvoir replacer ces paroles dans leur contexte.*

#### Annexe 6 : Extraits entretien A

On a fait connaissance déjà depuis la fin de la programmation FSE, donc 2014 2020. On a fait connaissance du fait qu'un nouvel appel allait arriver. L'appel a pris plus de temps que prévu. Il a fallu aussi qu'on prenne connaissance des nouvelles exigences, des nouvelles priorités qui étaient données par l'Europe. Et finalement, le projet Territoires Zéro Chômeur est arrivé très tard dans le processus, donc on était à entre 2 semaines et un mois de l'échéance finale. Au niveau du FSE, c'était une matière qu'on connaissait pas du tout.

*A1 : On a eu quasiment une injonction de la région wallonne de rentrer un dossier puisqu'ils ont fait un communiqué à l'époque en annonçant que certaines villes avaient développé un projet Territoires zéro chômeur. [...]A mon avis, ce sont des projets qui ont été poussés par la région et donc c'étaient des projets finalement qui ont été lancés avant même que la ville soit rentrée vraiment dedans, avant qu'on ait pu mûrir le projet, qu'on ait pu clairement s'imprégner de la philosophie et donc c'était assez compliqué. C'était vraiment une course contre la montre à l'époque, parce qu'il restait très peu de temps.*

Un dossier FSE, c'est quand même assez pointu. Il y a quand même toute une série d'éléments à faire apparaître. On a des objectifs à rencontrer. Il faut pouvoir quantifier le nombre de personnes qu'on va mettre à l'emploi, le nombre d'heures que ça va représenter, l'équipe. Donc voilà, c'était toute une série d'éléments à prendre en compte dans un délai vraiment très court.

Il y a des projets qui n'ont même pas de chargés de projets ou qui viennent d'engager. La plupart ont engagé à peu près comme ici. Donc pour le moment, c'est tous des projets qui sont vraiment en retard. On sent que ce sont des projets qui sont au début et qu'il y a beaucoup d'idées qui émanent.

*A4 : On attend beaucoup de réponses notamment de la Région wallonne, du FSE et des expériences qui vont commencer à se lancer. Il y a des comités de concertation entre les différents CPAS, entre les différents porteurs. Cela permet de se rencontrer, de se rendre compte que l'on a un peu toutes les mêmes questions. On a parfois des réponses différentes aux questions qu'on pose auprès de la région ou du FSE, le cadre n'est pas clair.*

On a lancé un projet sans réfléchir en fait au fait que la législation française et la législation belge ne sont pas du tout les mêmes. Et donc en fait y a plein de points bloquants.

Pour les réunions, c'est à chaque fois tous les coordinateurs, les responsables de chaque projet qui se réunissent ensemble. Mais tous les projets sont invités. Maintenant tous les projets ne

sont pas autour de la table, donc là aussi c'est enfin je pense que c'est significatif de certaines difficultés qu'il peut y avoir sur le terrain aussi.

*A2 : Ce sont toujours les mêmes personnes qui participent à nos réunions mensuelles, il y a quand même une cohésion qui est en train de se mettre en place, des contacts qui se prennent. Certains ont peut-être déjà un peu avancé, on va voir. On se rend compte de comment ça se passe. On essaie de se donner des bonnes pratiques ou de mauvaises qu'on évite de refaire.*

Donc ça, je pense que ça porte beaucoup les projets aussi. Enfin, moi, je suis un peu extérieur au projet puisque je travaille sur d'autres projets. Mais c'est un défi aussi de recruter quelqu'un et finalement ne pas avoir beaucoup d'éléments pour qu'ils puissent s'ancrer.

Les critères d'éligibilité, ils ne sont pas très compliqués, mais le reste, il y a quand même des choses sur lesquelles nous n'avons pas de réponse. Si je fais ça et la Région wallonne va contrôler tout ça. Les audits parce qu'il y a des audits en interne, c'est quoi leurs critères de contrôle ?

*A3 : Nous n'avons aucun critère de contrôle ou d'évaluation mais alors comment savoir si ce que l'on fait est bon ?*

C'est important de le savoir comme on peut travailler là-dessus maintenant, s'il n'y a pas de critères de contrôle, tu te lances et tu verras bien, mais ce n'est pas trop la méthodologie, n'y a pas vraiment de cadre encore, n'y a rien qui peut vous aider au niveau.

## Annexe 7 : Extraits entretien B

Nous, ce qu'on regrette en premier, c'est que ce soit des subsides qui viennent directement du fédéral. On n'a pas su se mettre d'accord ici.

*B2 : Ce qui est compliqué, c'est que l'on fait appel à des fonds FSE et donc c'est compliqué parce qu'il y a la mise en place, les délais de paiement, etc... Il y a toute une lourdeur administrative qui fait que ça, c'est compliqué. Je ne voudrais vraiment pas être coordinateur de projet.*

Ça me semble un truc vraiment horrible parce que c'est super compliqué de jouer avec le feu. Faire appel à des fonds FSE, c'est bien mais c'est compliqué. Et voilà, enfin, tout ce qui fait que la paperasse côté administratif, c'est super grand.

*B4 : Finalement, que vont devenir les emplois créés après 2026 ? Ce qu'il en ressort quand on discute avec les représentants du cabinet de Morreal, on dit que ceux qui fonctionnent très bien, on se débrouillera après 2026. Mais nous nous n'avons aucune certitude, encore moins après les élections.*

On ne sait pas ce qui se passera après. Enfin voilà, après les élections, on sait pas du tout ce qui se passera, donc c'est garanti l'économie mais après 2026, qu'est-ce qui se passe ? Imaginons qu'on ait un projet ? Bah je prends un projet à comme Colfontaine peut-être 40 emplois créés et qui roulent bien. C'est dommage pour 2026.

*B1 : Il a fallu comme pour tout projet que ça prenne le temps au niveau administratif et puis finalement une fois que l'administratif est encore passé, la mise en route, se révèle être compliquée. C'est flou en plus d'être compliqué parce que personne ne sait quoi faire. En fait, c'est très flou.*

Enfin, je trouve qu'on a aussi un problème, c'est que dans certains comités de pilotage, on parle de ce projet en utilisant le terme "recruter". Pour moi, ce n'est pas tellement recruter, c'est embaucher plutôt, on doit embaucher des gens, leur emploi, c'est bien différent quand même. Pour moi, entre recruter, c'est dire, voilà j'ai un poste et je vais le compléter, je dois mettre quelqu'un dans ce poste-là. Embaucher, c'est vraiment embaucher quelqu'un, je vous embauche, je crée un poste, on va créer un poste ensemble, on va créer un emploi ensemble.

C'est enfin pour nous aller vers la simplicité, c'est ce que l'on voulait pour les projets.

*B3 : Les coordinateurs de projets veulent faire plus simple et je peux le comprendre, une fois que les appels à projet sont lancés, on sait qu'il faut remplir des cases et c'est parfois plus facile de rester sur ce que l'on a et connaît déjà, tel que les articles 60.*

L'emploi, c'est compliqué. Donc, ils se disent surtout aussi moi je vais y aller, surtout en si peu de temps, y a le deadline. Mais je pense vaut mieux créer 5 ou 10 emplois de cette façon-là, embaucher les gens selon leurs capacités, ce qu'ils veulent faire, etc., les réinsérer petit à petit, même jusqu'en 2026. Après si ça continue, tant mieux.

## Annexe 8 : Extrait entretien C

Donc ça commence en mai 2022, on rencontre l'Instance Bassin du Forem, qui nous présente ce projet qui nous intéresse,

Nous avons tenté d'écrire la fiche projet avec l'aide du Bassin EFE. Travailler sur la thématique des demandeurs d'emploi longue durée. Avec la présidence du CPAS on décide de rencontrer des partenaires à l'époque, c'est plutôt eux qui ont choisi les partenaires. Autour de la table, des partenaires de l'information. Je pense à la promotion sociale, je pense à Créaform. On a mis autour des gens qui étaient actifs dans ce domaine de la formation, de l'emploi pour rédiger la fiche.

La mission régionale qui est déjà active sur la question, sur les projets du FSE et sur le même public ici.

*C1 : Alors on a mis tout ce petit monde autour de la table qui englobait tous nos partenaires de l'insertion et de la formation ainsi que du privé monde du travail.*

L'Agence de développement local que l'on va essayer d'impliquer. Et on a tenu à mettre autour de la table aussi Madame Leloup qui traite tous ces problèmes-là.

Donc, on a écrit le projet avec Fabrice, on a essayé, je pense par rapport à d'autres, d'être le projet le plus proche possible de l'expérience française. Le plus possible. Voilà pour notre sauce bien sûr, mais on respect le plus possible le projet français.

2026 quid des personnes qui auraient été engagées ? On sait qu'en tant que CPAS on est éligible, on a plein d'agrément et donc on s'est dit bah voilà. Si nous, on le porte, il y a plus de chances que ce projet se maintienne par la suite grâce à nos autres aides, pour qu'on ne fasse pas miroiter des choses à tous les habitants du territoire.

*C2 : Le projet entré, il va falloir presque un an, avril 2023, pour apprendre par la ministre Morreal que nous sommes sélectionnés*

Et donc à ce moment-là, on relance l'examen de recrutement coordinateur du projet et engage en mai 2023. Donc à ce moment-là, il va reprendre contact avec tous les partenaires requis et tisser des liens et commencer l'étude du territoire. Difficile de dire ce que l'on va mettre en place sur base d'une étude d'un territoire que vous n'avez pas encore faite.

Depuis l'embauche jusque maintenant, *C3 : nous avons peu de renseignements, une zone de flou énorme sur un tas de questions juridiques, pratiques, administratives, salariales. Enfin, tout ce qu'on peut imaginer parce que ce projet est d'une part une innovation et il n'y a pas vraiment eu guide sur ce qu'on pouvait faire et ce qu'on ne pouvait pas faire.*

On a eu des réunions il y a peu, on a eu quelques réponses, on se pose encore plus de questions. Donc, on évolue dans une zone de flou qui est quand même assez présente. Mais on a décidé d'accepter le flou en assurant nos arrières car nous savons que si on vous demande de rembourser l'argent après, il faut pouvoir le faire.

Il y a plusieurs choses qui se sont mises en place. Il y a des réunions mensuelles avec tous les porteurs de projets. Nous avons des réunions mensuelles, un groupe de réflexion on va dire, sur le projet par les porteurs de projets et avec des gens qui réfléchissent à cette expérimentation.

*C5 : On a eu la première réunion avec La Région wallonne et le FSE un vendredi, c'était le lancement. Donc vous voyez un lancement en 2024 pour un projet qui a été rempli en 2022.*

L'appel à projets, il est clair ce qu'on a rentré est clair et que donc il faut juste le faire maintenant. L'interpréter. En fait, ce qui est flou, c'est l'interprétation que vous donnez au projet. Il y a certains porteurs de projets qui veulent par exemple faire de la mise à disposition.

Il y a eu un flou dès le départ. Le Forem qui devait être central dans les discussions, le Forem lui-même ne savait pas où il devait se positionner. On vient seulement d'avoir une réponse sur la procédure de vérification des légitimités d'une personne, comment attester les deux ans de non-inscription quand nous on a pris les devants ?

*C4 : Au départ rien n'était clair, vous avez seulement des réponses maintenant, alors qu'on est à mon sens qu'on doit être dans le pic et dans la vague du projet en ce moment. Donc je pense que c'est pour ça. Certains projets n'ont pas encore de coordinateur.*

Pour les réunions mensuelles entre les porteurs de projet, en fait, à chaque fois y a un thème de base, typiquement. Il y a aussi les réunions tous les 3 mois avec l'Instance Bassin. Et donc dans ces réunions, il y a Mons, la Louvière, Frameries, Colfontaine et là, ce sont plutôt des réunions qui ont pour but de refixer et montrer l'avancement. Il y a le Forem qui est là aussi. Et donc c'est vous montrer l'avancement et voir si on a des soucis.

*C6 : Avec le Cabinet, ils aiment bien nous dire de nous référer au guide administratif et financier. On en était à sa 4e version depuis le début des projets donc on avance quand même en marchant sur des œufs. Il n'y a pas eu de collaboration entre les différents étages.*

Les coordinateurs se sentent peu écoutés peut-être par le fait qu'il n'y a pas de réponses aux questions et qu'il y a peut-être au sein du CPAS une certaine pression.

Lors de la réunion de lancement pour la Région, pour eux, le projet était très clair, ils étaient sur la défensive dès le début. Le projet était très clair pour eux et il n'y avait pas à s'inquiéter, oui mais après qui rembourse ? Certains CPAS étaient un peu réticents en disant moi je veux bien mais donnez-moi un papier, dites-moi que si un jour je me fais auditer, je ne vais pas rembourser tout ça parce que tout ce que j'aurais fait ne respecte pas les principes novateurs et donc c'est en ce sens qu'on avance mais nous en prévoyant une porte de secours.

*C7 : On en revient à des interprétations différentes, voir les choses et ce qui est fait sur le territoire différemment. Nous faisons presque du cas par cas sur les 17 projets de l'entité.*

## Annexe 9 : Extraits entretien D

Le fait de bien maîtriser aussi toute la littérature autour du projet, c'est quand même important. Donc tout ce qui est lié, d'administratif, financier, etc. Et c'est vrai que ça prend du temps et parfois on doit revenir vers l'administration. Et donc tout ça prend du temps en effet, ce qui explique aussi parfois que ça traîne. On préfère avoir une réponse claire plutôt que de se lancer dans quelque chose qu'on va pouvoir abandonner parce que ça ne rentrera pas dans les conditions.

*D5 : Au départ, quand nous posions des questions, on nous renvoyait toujours au guide administratif ou bien au guide financier sans se positionner vraiment sur la question. Mais maintenant, les autorités politiques ont fait le nécessaire afin que nous puissions avoir des réponses.*

Je n'ai pas eu de retour par rapport à ça, mais ce sont les autorités politiques qui ont fait le nécessaire et le FSE vient la semaine prochaine.

*D4 : Des agents FSE viennent répondre à nos questions en se rendant sur place, ils ont fait ça dans plusieurs CPAS, c'est bien la première fois que ce service se déplace pour un projet, cela prouve les difficultés et les tensions pour ces projets.*

D1 : A côté de cela, il y a les réunions entre les porteurs permettant d'expliquer un peu comment chacun s'en sort avec les différentes contraintes. Ça peut aider aussi dans le projet de rencontrer d'autres porteurs, faire avancer. On échange beaucoup avec les autres CPAS par mail, par téléphone.

Les réunions de porteurs de projets permettent aussi de décharger et nous attendions beaucoup de réponses lors de la réunion de lancement.

*D3 : Les contraintes portent beaucoup, alors que nous sommes dans un projet innovant. Chaque acteur veut que l'on réponde à ses intérêts.*

*Processus où on a les acteurs, les partenaires et d'autres parties prenantes, cela prend beaucoup de temps.*

On a peur de prendre des risques financiers aussi à un moment donné parce qu'on dit tiens oui on a un besoin propreté dans certaines rues, on a identifié, on a des personnes qui pourraient rentrer dans le projet mais c'est bien trop flou et donc difficile. On ne validera pas chacun de nos emplois avant et donc on nous répond de suivre le guide.

La philosophie est compliquée mais c'est un paradigme.

*D2 : L'innovation s'associe très mal, avec des contraintes pesantes. Et donc pour moi, la condition d'innovation c'est justement d'alléger les contraintes, de permettre de voir plus large et pour mettre en œuvre de l'innovation dans une structure.*

Dans un système où les contraintes sont pesantes, il faut aussi les moyens y compris en personnel, c'est clair que c'est une dynamique dans son ensemble en fait.

Pouvoir moduler dans l'insertion, c'est important. On essaie d'être innovant aussi parce que le public change, évolue et donc il faut pouvoir s'y adapter. C'est vrai qu'il y a cette contrainte de rigidité qui est très fort présente quelles que soient les strates et quels que soient les projets. Je pense que ce projet-là peut faire émerger certaines choses pour que la manière de travailler l'insertion, des changements et c'est important. Permettre aux acteurs de terrain et pouvoir permettre aux gens de s'approprier un projet, il faut replacer la personne au centre et ne pas vouloir faire à tout prix rentrer quelqu'un qui ne rentre pas dans une case. Ce genre de projet peut justement avoir un impact sur le réseau, c'est une réflexion intéressante. Mais ce projet permet de montrer que les réalités de terrain ne sont pas si simples.

## Annexe 10 : Extraits entretien E

Notre rôle est relativement flou. Relativement flou. Puisqu'en fait, en gros, on avait un peu une double mission à notre niveau. C'était d'abord faire la publicité de l'appel à projet quand il avait eu lieu, etc.

*E1 : Comme il a fallu tellement du temps pour sortir les notes relatives au Territoires zéro chômeurs à la limite quand ça a été validé au gouvernement, il était un peu tard pour faire la publicité. Et donc je pense qu'on est quand même un peu à l'origine des projets qui seront développés dans le sens où, ça faisait quand même un moment qu'on en parlait, dans certains cercles qu'on essayait de mettre ça en évidence.*

On a aussi un petit peu soutenu les porteurs de projets qui se sont déclarés sur notre bassin, parfois de manière assez forte dans la réaction de la demande de concours, parfois un peu moins, mais généralement on était quand même en contact avec tous.

Et donc peut-être par rapport à votre angle d'approche, qui est aussi quelque part la question, si j'ai bien compris finalement de la perception d'implication des travailleurs de terrain par rapport à ces projets-là. Voilà ce qui peut déjà, peut-être à ce niveau-là, expliquer peut-être les sentiments mitigés que vous allez recueillir.

*E3 : Ce sont des projets qui se sont déclarés, je veux dire un peu dans l'urgence. Par rapport au deadline qui était fixée pour la remise des projets et donc si vous voulez, en gros il y a eu un appel vers le mois de mars. Il fallait rentrer un projet de mémoire au mois de mai et donc évidemment, la plupart des projets ont été faits dans l'urgence, sans nécessairement, sans forcément beaucoup consulter la base.*

Souvent, ce sont quelques personnes au sein des directions des CPAS qui ont rentré un projet qui ne s'appuyait pas vraiment sur une consultation à l'interne, telle qu'elle aurait dû être avec des acteurs des territoires de manière plus globale.

Il a fallu un an pour avoir des décisions et donc des porteurs qui n'ont pas pu se lancer, ont eu peur. Le Gouvernement wallon et FSE ont pratiquement retenu tous les projets, ça nous étonne, on ne tablait pas là-dessus, on aurait davantage préféré plus petit alors que le gouvernement a lancé à une très grande échelle. Les supporter de TZCD en Belgique regrettent que cela n'ait pas été limité afin d'être plus retenu. Cela aurait permis d'être plus soutenu, plus de réponses.

*E2 : Les administrations ont réalisé une liste de questions pour le cabinet ministériel mais elle n'a pas vraiment été prise en considération et il reste beaucoup de flou dans les précisions qui sont exprimées au porteur, ce qui explique aussi leur réticence à s'engager.*

La plupart connaissent le fonctionnement du FSE et donc notamment le risque de récupération. Le risque est d'activer ce que les CPAS faisaient déjà, les contrats art.60 et 61 mais ce n'était pas le but de départ, mais je comprends que les CPAS se raccrochent à ce qu'ils connaissent. Les CPAS n'étaient peut-être pas les meilleurs publics. Je regrette qu'il n'y ait pas plus de mise en œuvre au niveau local.

*E3 : Il y a les grands principes mais après les coordinateurs qui se retrouvent devant les réalités de terrain et ensuite la hiérarchie qui doit faire tourner une boîte et qui voit ses intérêts aussi.*

*Nous sommes entre des interlocuteurs qui n'ont pas spécialement une même vision. Quelque part, la dimension sociale et la dimension entrepreneuriale.*

Il faudrait retravailler les besoins sur le territoire, travailler en coordination, prendre le temps de mobiliser les choses différemment. Ici, nous sommes dans des objectifs à très court terme et donc on peut comprendre que les CPAS finalement se retournent vers ce qui est déjà sur le terrain. Pour faire tout ça, il faut le temps, c'est difficile de travailler comme ça.

## Annexe 11 : Extraits entretien F

Pour moi c'est un super projet.

*F1 : Les moindres commentaires négatifs ne sont pas acceptés par le Cabinet, lors de la réunion notre agent a juste on a juste posé une question et la réponse était virulente. On sent qu'on ne peut pas leur dire qu'il y a des dysfonctionnements.*

Donc, à chaque fois qu'on essayait d'aborder un petit truc où ça pouvait poser problème, c'était très mal perçu. Et d'ailleurs, il y avait l'administratif d'un côté et le cabinet de Madame MORREAL de l'autre et ils n'étaient pas d'accord entre eux. C'est compliqué je pense, ils défendent leur projet mais il n'y a pas d'obstacles pour eux, c'est tout va bien.

*F4 : Notre agent demande toujours pour avoir des preuves pas écrit étant donné que les réponses données ne sont pas toujours les mêmes au niveau de la Région, nous avons une certaine méfiance.*

Je pense que c'est plus clair pour les autres appels à projet, il y a des projets qui sont souvent plus faciles.

*F3 : Ce projet par rapport aux autres a été fait je pense dans la précipitation.*

Ça s'est fait à Lille, on a trouvé le projet intéressant, on l'a remis en Belgique, en se disant que c'est la même chose, mais ça ne l'est pas. Et je pense que l'on est dans l'année électorale ce qui a un impact.

*F2 : Le cabinet n'est pas très réceptif. On sent que le projet, on ne peut rien dire, ces personnes y tiennent. Elles ont travaillé sur ce projet et on ne peut pas dire que ça n'ira pas. Mais c'est embêtant parce que faudrait avoir quelques modifications à apporter je pense, il faut écouter les gens de terrain.*

Pour eux, tout est bon, tout a été réfléchi, ils le disent. Tout va fonctionner. Enfin voilà, je te dis, ce n'était pas très constructif comme réunion pour moi.

## Annexe 12 : Extraits entretien G

Ce sont, pour le moment, des réunions ensemble pour voir comment chacun avance mais ce sont toujours des réunions très informelles pour le moment. Mais se pose surtout la question de quid de 2026 ? Et donc cela met aussi une pression supplémentaire.

Difficile de s'investir car nous ne sommes pas assez dans le concret, c'est encore un peu trop flou.

*G2 : De plus, on ferme de plus en plus les portes aux syndicats et donc c'est parfois difficile de s'inclure dans les projets. Et puis, nous, on voulait être au plus près de celui de la France mais ce n'est pas vraiment inclus comme ça dans le décret et donc, on craint que l'on vienne titiller en rappelant cela.*

A cela s'ajoute la difficulté des délais très courts pour remettre le projet et beaucoup de personnes sur le projet, le temps d'annoncer qu'il y avait ce projet-là, que l'on devait vraiment le mettre en place. Nous, on le savait, mon chef avait des échos, etc.

On se rend compte que le projet est très compliqué aussi et c'est très rapide. Et en même temps, on arrive à l'échéance. C'est assez compliqué, on voit à quel point ça a été compliqué au niveau du FSE.

*G1 : Les critères sont trop compliqués et mettent un frein à la construction, à la complexité du budget et comment ce finance le début c'est hyper compliqué. Je trouve ça aussi un peu discriminant.*

En effet, pour certains endroits parce qu'il fallait atteindre le quota de maximum. Je sais plus si c'est 10000 ou 15000 habitants. Et donc ça veut dire qu'on a dû enlever des rues, donc ça veut dire que sur le même territoire si tu habites du bon côté de la rue, tu peux entrer dans le projet. Mais si tu habites de l'autre côté de la rue, tu ne peux pas l'être.

## Annexe 13 : Extraits de l'entretien Cabinet Ministériel (entretien H)

Il y a eu des consultations au niveau des autres entités fédérées et du fédéral. Parce que c'est un projet aussi prévu dans la déclaration du gouvernement fédéral qui était aussi en projet à Bruxelles posant aussi comme question fondamentale son financement dans un État fédéral. Ou le financement est à charge de la Région wallonne et les économies ou les recettes.

*H1 : Au niveau local on s'est beaucoup concertés, donc beaucoup d'acteurs ont été associés dans la réflexion autour de la mise en place de ce dispositif avant le passage au gouvernement.*

Et par ailleurs, on a aussi veillé à se concerter avec Bruxelles qui souhaitait aussi à l'époque en tout cas développer le projet.

*H2 : "On a rencontré aussi la Commission européenne par exemple, on a travaillé avec l'Agence FSE. Enfin tout ça pour pouvoir mettre en place le côté financement par le Fonds social européen. Nous avons été à la rencontre de ceux qui sont à l'initiative du projet en France."*

*H3 : "On s'est concerté également avec les Instances Bassins du Luxembourg et Hainaut Sud où les réflexions étaient quand même fort poussées sur la question du rôle de celles-ci dans le projet. On a ensuite rencontré les autres Instances Bassins qui ont été intégrées dans l'ensemble du processus."*

*H4 : "Comme type d'acteurs qu'on a concerté aussi, c'est l'ensemble de ceux qui représentent des dispositifs d'insertion socioprofessionnelle aujourd'hui et d'économie sociale (Interfédé, CISP, ect). On a concerté aussi le réseau wallon de lutte contre la pauvreté, toutes les fédérations patronales en tout cas du côté des directions. On a rencontré aussi le côté travailleur FGTB, CSC."*

*H5 : "Point important, il y a eu une étude ex-ante qui a aussi permis d'animer la concertation, la consultation des opérateurs du secteur, parce que dans l'étude de Roland BERGER, il y avait aussi une méthodologie impliquant les acteurs administratifs qui a abouti à des recommandations pour le développement du projet."*

*H6 : "C'est un processus de concertation qui a duré longtemps et que l'on a adapté, modifié, recalibré, moi qui travaille en cabinet depuis un certain temps, ça a été long, on a vraiment veillé à ce que le projet soit fédérateur et consensuel. C'était l'objectif, il fallait que les différents acteurs et forces vives adhèrent au projet. Par conséquent, on a été extrêmement attentifs à ce qu'ils s'y retrouvent. J'ai des traces de cela et vraiment c'est le seul projet pour lequel j'avais tout un dossier avec un tableur Excel reprenant l'ensemble des concertations menées en ce compris tout ce qui a été adapté après chaque réunion concrètement."*

H7 : *“Ce n'est pas possible de monter un projet tel que celui-là qui concerne et qui vient innover en matière d'insertion des publics éloignés de l'emploi. On devait s'associer avec des acteurs qui sont actifs là-dedans depuis toujours en fait et en économie sociale.”*

H8 : *“On nous a demandé à nous au Cabinet d'avoir un accompagnement plus rapproché des projets, surtout en cette phase de démarrage.”*

Donc on avait déjà un dispositif qui était prévu dès le départ, c'était l'accompagnement par des agences-conseils en économie sociale que la Région finance et qui aident au lancement des projets. Et de ce processus d'encadrement, d'accompagnement et de pilotage qu'on a prévu et qui sont aussi dans la note au gouvernement. À côté de ça, on a aussi demandé à nos administrations à l'accompagnement rapproché des différents projets pour qu'ils puissent, pour qu'on puisse nous avoir des informations sur la mise en œuvre, la difficulté éventuelle, etc.... Que les porteurs de projets puissent aussi avoir une réponse à leurs questions, puissent être aiguillés dès le départ, j'ai envie de dire plutôt que de s'engouffrer dans une trajectoire qui ne sera peut-être pas dans la philosophie et territoires zéro chômage où il ne serait pas tout à fait conforme à ce qu'on a prévu quoi donc ça c'est ce qui a été demandé c'est en place depuis le comité de lancement en février.

Concernant les agences-conseils, on ne force pas les porteurs de projets à recourir à cet accompagnement là, mais elles peuvent y recourir et elles le font.

L'administration et les agences FSE sont aussi des points de relais pour tout le reste, il y a un dispositif d'accompagnement qui est les administrations. L'agence FSE qui est le guichet unique pour soutenir le développement des projets, répondre aux questions, veiller à ce que tout soit bien dans les clous parce que l'on a des financements, on a des financements européens. Il ne faudrait pas qu'il y ait une utilisation non-conforme qui amène à ce que les financements soient remis en cause.

#### Que pensez-vous des difficultés relevées sur le terrain ?

H9 : *“Il est vrai que certains projets ont déjà engagé leurs premiers travailleurs depuis des mois, tandis que d'autres ne sont pas encore très loin. Et j'ai envie de dire, mais tous avancent. Donc on a fait un premier comité d'accompagnement de lancement le 16 février de mémoire. Je ne suis pas très bien placée pour expliquer leur différence de degré d'avancement, parce*

*que je ne suis pas au plus proche de l'accompagnement des projets. Les administrations sont mieux placées pour pouvoir vous le dire. Je pense que, ce sont vraiment des dynamiques. Ça dépend des dynamiques locales.”*

Ah, c'est-à-dire qu'on est dans la concertation. C'est une manière de travailler. Ça a été notre choix, ça a été le choix de notre ministre. Ça aide de travailler dans la concertation avec les acteurs concernés. Et je pense que la nature même de ce projet, le fait que ce soit une innovation qu'on ne mise quand même pas mal dessus parce que, à un moment donné, ça fait en effet des années qu'on essaie de lutter contre le chômage de longue durée structurelle. Il faut arriver à un constat ensemble, ça veut dire que on a toujours un problème structurel de chômage de longue durée. Donc est-ce qu'ensemble on ne ferait pas autrement ? Et ces solutions alternatives innovantes, elles ne peuvent pas se faire contre des acteurs qui sont déjà en place. Il faut réfléchir collectivement, essayer de trouver d'autres chemins, ça a été un peu là, l'état d'esprit en tout cas.”

Comment dire, une question de principe comme je l'ai évoqué, c'est le cas. Mais la concertation avec les acteurs nous a beaucoup aidés, à mettre en place le projet parce qu'on avait des questions concrètes qui se posaient autour de quelque chose qui est très différent. Quand c'est très différent, forcément, ça pose des questions de mise en œuvre, comment est-ce qu'on va réussir à faire ça ? Et ceci, ça pose telle question, etc. Donc ça nous a aidés à la fois à challenger le projet, à identifier les difficultés éventuelles des choses auxquelles on n'aurait peut-être pas pensé, ou bien nous, on avait des problèmes auxquels on n'avait pas de solutions. Cette dynamique de concertation nous a aussi aidés à concrètement mettre en place la culture.

## Annexe 14: Extraits entretien I

Nous n'avons jamais été sollicités par la Région pour une mise en place de ce dernier. Uniquement dans la période où les FSE et les FSE + sont arrivés,

*I2 : Il y a eu clairement du lobbying politique de la part des autorités wallonnes afin de nous inciter nous CPAS, et surtout plus gros CPAS à pouvoir rentrer dans le projet. Parce que c'était une volonté de la ministre en tout cas, de pouvoir initier ce projet-là en Wallonie, c'était un projet innovant, novateur selon les dires*

Il y avait une volonté de faire rentrer les gros CPAS, grosses communes dans ce dispositif-là. Je ne vous cache pas que nous, on était et on reste encore à mon avis et nous ne sommes pas les seuls, hyper dubitatifs sur le projet en lui-même, en tout cas le modèle belge.

En tout cas, on va essayer de les mettre sous des formes de contrat CDI mais sans être certain qu'à terme on puisse continuer aussi à les financer. Donc voilà, je pense que c'est dommage parce que le projet en soi mérite vraiment. Y a quelque chose à créer derrière ça. Le modèle de financement n'est pas bon et on ne peut pas travailler sur du financement. Il faut quelque chose de pérenne, absolument.

*I1 : Avant la mise en place du projet FSE, on avait déjà eu des interpellations des bassins de vie chez nous.*

Mais eux-mêmes, déjà à ce moment-là, je me souviens, avaient toute une série de questionnements identiques aux nôtres et ils ne savaient pas répondre. Donc à un moment, on s'est rendu compte que c'était bien chouette, mais que ce modèle en soit, on ne savait pas le créer au niveau du bassin de vie parce qu'il n'allait pas nous apporter plus de réponses.

En fait, le bassin vient faire du lobbying à travers le cabinet. En nous disant, il y a quelque chose qui est sur la table. Donc voilà les premières informations. Nous on va sur ce projet-là ensuite finalement la rédaction. Ici, l'écriture de ce projet se faisait de manière individuelle à chaque fois parce que c'étaient finalement des projets non partagés partout. Chaque CPAS porte son projet territoires zéro chômeur.

*I4 : En France, ils ont pris le temps de construire leur projet en de nombreuses concertations et années et on voit que le résultat est bien meilleur que le nôtre qui a voulu aller trop vite avec un manque de travail sur le terrain.*

*I5 : Et voilà l'occasion. De toute façon, normalement, il y a des évaluations en milieu de projet du FSE, on pourra déjà voire un peu plus clair, mais je pense qu'il va falloir qu'il y ait une réorientation, je pense qu'on va devoir à mon avis revoir tout le monde et revoir un peu ce projet.*

Je sais, qu'il y avait déjà eu quelques expériences ailleurs, je ne sais plus où. On n'avait pas déjà initié quelque chose de ce côté, mais est-ce que ce n'était pas encore un peu trop prématuré avant de se lancer sur quelque chose de plus important, alors que le modèle en lui-même, on ne l'avait pas encore testé de manière plus souple ?

## Annexe 15 : Extraits entretien J

On va faire ça au départ des CPAS. Oui, globalement on en sera si vous sortez un appel à projet mais il y a tout de suite.

*J1 : Dès que l'appel à projet est sorti on a été sensibilisés. Notre cabinet, pour entrer un projet dans les temps, a tout de suite commencé à travailler avec les services pour l'appel à projet surtout avec celui du service d'aide général.*

Puis, on a un peu travaillé dessus au début dans les grandes lignes, mais derrière on a, on a laissé ça à l'administration.

Cabinet interne et service ont travaillé dessus pour remettre le projet.

*J3 : On navigue un peu. Alors entre ce qui est dit sur papier et ce qu'on nous donne comme information, donc c'est un petit peu complexe. On a eu une petite frayeur quand même ici en début d'année avec une réunion qui ne s'est pas super bien passée au niveau de la région*

Mais derrière, ils ont été un peu plus souples et ils se sont rendu compte en fait des limites de ce qu'ils nous demandaient de faire.

*J6 : Nous sommes plus à l'aise avec le projet maintenant, avec ce qu'on peut mettre dedans, mais c'est vrai qu'on est plusieurs CPAS lors de cette réunion [la réunion de lancement], à leur avoir demandé à qui nous devions écrire pour rendre l'argent parce que dans ces conditions la on ne saura rien faire.*

*J2 : Les critères étaient stricts et insensés. Ce qui se passe c'est que pour des petits CPAS qui ont besoin de créer des projets tels que de l'insertion socioprofessionnelle etc., l'impulse de "Territoires zéro chômeur" leur sert à ça. Ils ont les modèles des CPAS dans lesquels ça existe déjà et via le FSE ils ont les financements nécessaires pour pouvoir mettre en place ce type de service qui existe déjà ailleurs mais pour les plus gros CPAS l'innovation est plus compliquée.*

On ne crée pas vraiment, on crée des nouveaux services sur les communes, mais on ne crée pas vraiment de nouveautés, mais pour des CPAS dans lesquels ces choses-là existent déjà parce qu'en fait, elles proviennent d'appels antérieurs. Bah c'est compliqué, tout est déjà là. Comment ils ont fait pour innover ? Le côté innovant dans les gros CPAS, c'était beaucoup compliqué. C'est là qu'ils ont un peu revu leur copie au niveau de la région pour les gros CPAS d'avoir un petit peu plus de mouvance, de pouvoir élargir en fait les services qui existent déjà sur le territoire.

C'est un des projets les plus importants et donc on remonte les demandes et les infos d'un moyen ou d'un autre mais les échanges entre les cabinets se passent bien mieux, l'objectif est que le projet aboutisse.

*J5 : Le comité légal composé de partenaires publics et privés, syndicats, est le comité officiel qui compose le partenariat qui se réunit tous les mois. Il fonctionne mais moins bien avec les syndicats. Parce que ces personnes ne comprennent pas le projet comme nous le comprenons.*

*Mais des discussions sont faites pour aligner nos objectifs avec les permanents.*

On a eu un an de flou mais là, c'est bien parti. En fait, ce qui se passe, c'est que quand administrativement les questions étaient posées, les réponses étaient floues et donc après l'administration ne savait pas comment se positionner.

En fait, on a commencé à avoir plus de réponses en mettant plus de pression. Le temps passait et ça commençait à devenir compliqué ou alors on rendait l'argent.

Si vous aviez des choses à changer ?

*J4 : Si on pouvait modifier certaines choses dans ce projet, ce serait le timing, c'est l'administratif région. Et le délai de réponse fait qu'à mon avis, ça soit le même flou pour eux avec l'Europe. On aurait pu être beaucoup plus proactifs de cette manière-là à tous les niveaux de pouvoir.*

Qu'en est-il des réunions sur le terrain avec les agents FSE ?

*J7 : Concernant les descentes des agents du FSE, ils sont venus depuis la réunion de lancement qui s'était-elle très mal passée. Et c'est là qu'on a senti qu'il y avait de l'apaisement et qu'ils nous ont vraiment entendu. Entendu et rassuré. Et c'est là qu'on a vraiment pu se dire OK, Go, alors on y va.*

Ça s'est super bien passé comparé à la réunion de lancement du mois de février. Donc à mon avis, vu comment ça s'était déroulé à cette réunion, il y a dû avoir discussion et réaménagement du projet

Concernant l'après projet, pour la pérennité des emplois, notre idée n'a pas été partagée par les syndicats. Si le financement ne devrait plus avoir lieu, il faut qu'on travaille majoritairement avec des entreprises privées parce que ça répond à une demande. Grâce à cette opportunité, ils vont trouver, ils vont former. À terme, je pense que ça les intéressera toujours plus de s'engager quelqu'un de formé que de rechercher quelqu'un de pas formé.

*J8 : Les villes n'ont pas la capacité de pouvoir engager. Et donc là, il y a deux visions différentes entre le secteur syndical et le secteur public. On travaille de manière équilibrée entre le privé et le public pour pouvoir garantir un minimum d'emplois si jamais. C'est plus*

*financer quoi et du coup c'est toute cette vision-là n'était pas du tout partagée par les syndicats, pour eux ce n'est pas la philosophie du projet.*

Les syndicats eux, ils disent que ce n'est pas la philosophie du projet. Et encore une fois, c'est ce que je vous dis, c'est que ça dépend clairement des personnes qui sont autour de la table.

## Annexe 16: Extraits entretien K

La situation actuelle, je pense qu'aujourd'hui ce projet n'est plus piloté. Mais le politique s'est désinvesti pour toutes sortes de raisons. Et une des raisons déterminantes aussi est le fait qu'il est beaucoup plus aujourd'hui préoccupé pour les élections.

*K7 : Donc pour moi aujourd'hui, je reste un animateur et un observateur très attentif de l'expérience territoire. Mais nous sommes en train de nous battre au niveau des bassins pour avoir cette capacité de réunir l'ensemble des territoires concernés.*

Et donc nous espérons le faire via les bassins. Mais c'est extrêmement compliqué. Donc, depuis plusieurs mois, on discute fonctionnement des expériences et on tire les premiers enseignements politiques et ce compris on essaie de régler les premières questions, une stratégie financière. Voilà, on va y arriver.

Le FSE qui finance la moitié du projet et qui appose donc leur critère administratif et réglementaire, déterminants sur les enjeux politiques de transformation d'une politique de l'emploi, puisque c'était bien de ça qu'il s'agissait, politique de l'emploi ou d'aide à l'emploi ou d'inclusion des personnes les plus fragilisées. Mais cette dimension-là est aujourd'hui passée sous silence volontaire on ne veut pas faire polémique et donc pour moi c'est le chaos total.

*K2 : J'ai fait cheminer au mieux cette idée avec les organisations syndicales.*

Et on peut même élargir aux employeurs autour d'actions territoriales qui permettent d'envisager la lutte.

Donc j'ai eu l'occasion de faire cheminer l'idée, de faire des notes à travers le bassin, de rechercher les acteurs pour amener à un moment donné, bien avant que le gouvernement ne prenne une décision, l'ensemble des forces vives.

*K3 : Alors il y a eu la seule réunion où tous les acteurs étaient réunis par les autorités de tutelle, c'est-à-dire le SPF économie sociale, le Forem, le cabinet et le SPE. Le cabinet n'est même pas resté à toute la réunion. Les cabinets ne sont même pas restés à toute la réunion. C'est dire ça symboliquement très fort quoi. C'était la première réunion depuis le lancement du projet où tous les opérateurs étaient réunis sur base d'une liste de questions qui est passée afin d'y répondre avec eux et qui finalement a complètement été ignorée donc.*

On a eu deux mois tout d'un coup.

*K4 : L'arrêté de l'appel à projets a été lancé en deux mois. Je ne sais pas comment en France, il y a un long travail sur le terrain, l'élaboration d'un dossier.*

J'ai côtoyé trois expériences territoires et géographes françaises. Et là, ils me disent tous qu'ils ont mis deux à trois ans pour réaliser un vrai dossier de candidature porté par les territoires et aussi sur base d'analyses construites, des hypothèses qui sont construites aussi. Ici, on a eu un mois et demi pour rentrer un dossier.

C'est une opportunité merveilleuse d'avoir du fric pour mener des projets qui étaient bien légitimes, qui étaient intéressants.

*K5 : Les Français ont fait un gros travail en amont, les modes d'évaluation sont clairs. Les critères sont clairs, les modes d'évaluation sont clairs, etc. Mais nous, on ne peut plus en parler, il n'y a plus personne qui veut parler des modulations et ce n'est pas faute d'interroger le cabinet et le Forem.*

Mais ce qu'ils nous ont amené, ce sont les enjeux administratifs et financiers. Vous ne pouvez utiliser l'argent que dans des conditions pour tel type de personne. Et donc, toute l'animation territoriale, la gouvernance territoriale, la mobilisation des habitants, le fait d'en décider ensemble en termes de gouvernance avec un comité local pour l'emploi, le fait d'informer tous les demandeurs d'emploi du territoire de plus de deux ans, souvent le principe d'exhaustivité, ...

#### Par rapport aux réunions avec le cabinet avant le projet qu'en pensez-vous ?

*K1 : Cette façon de voir qu'ils appellent ça la concertation d'abord le premier truc évident, c'est qu'ils n'ont pas voulu réunir des acteurs autour de ça. Ils ont fait de nouveau confiance à une boîte privée. Roland Berger, d'ailleurs vous avez lu dans la note au Gouvernement wallon, les dix premières pages, c'est de Roland Berger. Donc, ce n'est pas aux acteurs de terrain qu'ils font confiance.*

Mais de toute façon, le risque, c'est que l'évaluation qu'il faut faire, ils vont encore l'externaliser puisqu'ils ne sont pas prêts. Enfin, il y a des critères d'évaluation qui ont été copiés collés de tout le travail qu'on a fait avec les scientifiques.

*K6 : Les critères d'évaluation et les objectifs doivent être clarifiés dès le départ. Le problème, c'est que sur le terrain, chacun fait ce qu'il veut et chacun a laissé là à l'abandon. Vos opérateurs de terrain ne sont pas informés dès le début.*