

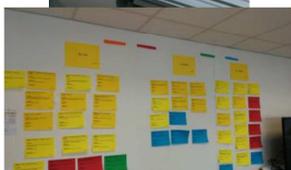


EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHOMAGE DE
LONGUE DUREE
VILLEURBANNE SAINT-JEAN

Evaluation Locale ETCLD

**Evaluation intermédiaire de
l'expérimentation de
Villeurbanne-Saint-Jean**

novembre 2020



Rapport d'étude réalisé par :

- **Ferdinand Fils Lambert**, chargé de mission *Evaluation ETCLD* à la direction du Développement économique, de l'emploi et de l'insertion (DDEEI) de la Ville de Villeurbanne – étudiant en Master 2 *Evaluation et suivi des politiques publiques* de Sciences Po Lyon.
- **Alexeï Tabet**, consultant-chercheur pour La Fonda, doctorant au Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (CNRS/Cnam).

Dans le cadre du Groupe de travail

Evaluation locale de l'Expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée (ETCLD) de Villeurbanne-Saint-Jean, composé de :

- **Lola Deloche**, chargée de mission à l'association Le Booster de Saint-Jean, étudiante en Master 2 ESS de l'Université Lyon 2,
- **Laurence Fillaud-Jirari**, chargée de mission *Observation sociale, évaluation et prospective* à la Ville de Villeurbanne,
- **Mathieu Fortin**, référent *Economie sociale et solidaire et Entrepreneuriat* de la Ville de Villeurbanne,
- **Henri Jacot**, Vice-président du Conseil de développement de la Métropole de Lyon, économiste, Professeur honoraire à l'Université Lyon 2, membre de la Société Française de l'Évaluation,
- **Ferdinand Fils Lambert**, chargé de mission *Evaluation ETCLD* à la direction du Développement économique, de l'emploi et de l'insertion (DDEEI) de la Ville de Villeurbanne – étudiant en Master 2 *Evaluation et suivi des politiques publiques* de Sciences Po Lyon,
- **Joachim Rocamora**, membre de l'association ATD Quart Monde de Lyon, consultant *Politiques sociales et développement social local*,
- **Alexeï Tabet**, consultant-chercheur pour La Fonda, doctorant au Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (CNRS/Cnam).

Le présent rapport a été validé par les membres du **Comité de pilotage *Evaluation locale de l'ETCLD de Villeurbanne-Saint-Jean***, le 22 septembre 2020.

Le rapport d'étude a été présenté aux membres du Bureau du **Comité local de l'emploi de Villeurbanne-Saint-Jean**, les 16 octobre et 13 novembre 2020.

La coordination de l'évaluation locale de l'ETCLD Villeurbanne-Saint-Jean est assurée par la DDEEI de la Ville de Villeurbanne.

Pour en savoir plus : ess@mairie-villeurbanne.fr

AVANT-PROPOS

Pour des raisons de lisibilité seule la forme masculine est employée. Les femmes sont toutefois prises en considération au même titre que les hommes.

ABREVIATIONS

ACI	atelier et chantier d'insertion
Anru	agence national pour la rénovation urbaine
ATD	agir tous pour la dignité
BRSA	bénéficiaire du revenu de solidarité active
Caf	caisse d'allocations familiales
Cared	contrat d'aide et de retour à l'emploi durable
CCAS	centre communal d'action sociale
CDD	contrat à durée déterminée
CDI	contrat à durée indéterminée
CLE	comité local pour l'emploi (<i>expérimentations territoriales contre le chômage de longue durée</i>)
Clev	comité local de l'emploi villeurbannais (<i>Ville de Villeurbanne</i>)
CMU	couverture maladie universelle
Cnam	conservatoire national des arts et métiers
CNRS	centre national de la recherche scientifique
3DVQ	direction de la démocratie, du développement et de la vie des quartiers (<i>Ville de Villeurbanne</i>)
DDEEI	direction du développement économique, de l'emploi et de l'insertion (<i>Ville de Villeurbanne</i>)
Directe	direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (<i>Préfecture Auvergne-Rhône-Alpes</i>)
EBE	entreprise à but d'emploi
ESS	économie sociale et solidaire
Esus	entreprise solidaire d'utilité sociale
ETCLD	expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée
ETP	équivalent temps plein
Gep	groupe d'évaluation participative
Igas	inspection générale des affaires sociales (<i>Etat</i>)
IGF	inspection générale des finances (<i>Etat</i>)
Insee	institut national de la statistique et des études économiques
MdM	maison de la métropole (<i>Métropole de Lyon</i>)
Mrie	mission régionale d'information sur l'exclusion
MSP	maison des services publics (<i>Ville de Villeurbanne</i>)
Naf	nomenclature d'activités française (<i>Insee</i>)
Neet	not in education, employment or training (ou ni en études, ni en emploi, ni en formation)
Paqte	pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises
PIA	programme d'investissement d'avenir (<i>Anru</i>)
Pic	plan d'investissement dans les compétences (<i>Pôle emploi</i>)
Pef	permanence emploi formation (<i>Centre d'animation Saint-Jean</i>)
PME	petite et moyenne entreprise
PMI'e	programme métropolitain d'insertion pour l'emploi (<i>Métropole de Lyon</i>)
PPDE	personne privée durablement d'emploi
PRU	programme de rénovation urbaine
QPV	quartier prioritaire de la politique de la ville
RSA	revenu de solidarité active
RSE	responsabilité sociétale de l'entreprise
SAS	société par actions simplifiées
SIAE	structure d'insertion par l'activité économique
Smic	salairé minimum interprofessionnel de croissance
Swot	strengths weaknesses opportunities threats (ou Moff : menaces opportunités forces faiblesses)
TPE	très petite entreprise
TZCLD	territoire zéro chômeur de longue durée

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	5
SOCIOGENESE DE L'ETCLD VILLEURBANNE-SAINT-JEAN	11
1.1 UN CHOMAGE DE LONGUE DUREE ASSOCIE A L'ENCLAVEMENT GEOGRAPHIQUE ET A LA CONCENTRATION DE POPULATIONS EN SITUATION DE PRECARITE	11
1.2 GENESE DU PROJET VILLEURBANNAIS SELON SES INITIATEURS	14
LES PERSONNES PRIVEES DURABLEMENT D'EMPLOI SUR VILLEURBANNE-SAINT-JEAN	17
2.1 IDENTIFICATION ET MOBILISATION DE LA POPULATION ELIGIBLE A L'EXPERIMENTATION	17
2.1.1 Stratégies de mobilisation et recrutement des PPDE	18
2.1.2 Ce que nous disent les chiffres sur l'exhaustivité territoriale	18
2.1.3 La gestion et l'animation de la file d'attente	20
2.2 EVOLUTIONS DE LA STRATEGIE D'EXHAUSITIVITE	21
2.2.1 Diversifier les canaux de repérage et d'information des PPDE	21
2.2.2 Les évolutions du « Booster de talents »	22
2.3 LES SALARIES D'EMERJEAN	23
2.3.1 Profils et trajectoires des salariés	23
2.3.2 Les impacts positifs de la reprise de l'emploi au sein de l'EBE	24
2.3.3 Les limites organisationnelles de l'EBE	27
2.3.4 La projection professionnelle des salariés : une double logique	30
LES IMPACTS DES ACTIVITES DE L'EBE SUR LE DEVELOPPEMENT DU TERRITOIRE	35
3.1 LA CARACTERISATION DES ACTIVITES DE L'EBE	35
3.1.1 La création d'emplois supplémentaires	35
3.1.2 La création d'emplois « contributifs »	37
3.2 IMPACT DES ACTIVITES SUR LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE LOCAL	37
3.2.1 Convergence entre vie quotidienne et résorption du chômage de longue durée	38
3.2.2 Convergence entre développement économique et résorption du chômage de longue durée	38
3.2.3 Convergence entre transition écologique et résorption du chômage de longue durée	41
3.2.4 Les perspectives et potentialités à venir	43
L'ETCLD, VECTEUR DE TERRITORIALISATION DES POLITIQUES DE L'EMPLOI ET DE L'INSERTION PAR L'ECONOMIE ?	47
4.1 UNE ARTICULATION D'EMBLEE SOUHAITEE AVEC LES POLITIQUES PUBLIQUES DE L'EMPLOI- INSERTION	47
4.1.1 « Faire système » : une volonté des porteurs du projet	47
4.1.2 Le principe de la territorialisation des politiques publiques de la Politique de la ville	48

4.2	UNE CONSTRUCTION DE L'ETCLD HORS DES ESPACES PREEXISTANTS DE L'ACTION PUBLIQUE DE L'EMPLOI-INSERTION	49
4.2.1	Une solution territoriale initialement tournée vers l'embauche en EBE	49
4.2.2	L'action publique multiniveau en matière d'emploi-insertion	50
4.3	LE RENFORCEMENT DE L'ARTICULATION ENTRE L'ETCLD ET LES POLITIQUES PUBLIQUES DE L'EMPLOI-INSERTION	52
4.3.1	L'évolution de l'implication du service public de l'emploi	52
4.3.2	L'accroissement de l'implication opérationnelle des acteurs de l'emploi et de l'insertion professionnelle	53
4.4	L'ARTICULATION ENTRE LES POLITIQUES D'EMPLOI ET D'INSERTION SUR LE TERRITOIRE	54
4.4.1	L'ETCLD : vecteur d'une territorialisation de la connaissance du chômage de longue durée sur les QPV ?	54
4.4.2	L'ETCLD : vecteur d'une territorialisation de l'accompagnement individuel des parcours professionnels ?	55
4.4.3	L'ETCLD : vecteur d'un ajustement de l'échelle d'intervention des acteurs de l'emploi et l'insertion à la géographie prioritaire ?	56
4.4.4	L'ETCLD : vecteur d'une évolution des modes de l'intervention institutionnelle de « l'aller vers » ?	57
4.4.5	L'ETCLD : vecteur d'une adaptation de l'offre de formation ?	59
	CONCLUSION	61
	ANNEXES	67
	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	83

INTRODUCTION

Hypothèses et principes d'action

L'Expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée (ETCLD) est un projet novateur, qui vise à apporter une nouvelle réponse au problème du chômage. Elle a été impulsée par le mouvement Agir tous pour la dignité (ATD) Quart Monde, rejoint par divers acteurs engagés dans la lutte contre les exclusions (Emmaüs France, le Secours Catholique, le Pacte Civique, la Fédération des acteurs de la solidarité, etc.).

Ce projet se donne pour mission de créer des emplois, et s'appuie pour cela sur trois hypothèses :

- Personne n'est inemployable, car toutes celles et tous ceux qui sont durablement privés d'emploi ont des savoir-faire et des compétences ;
- Ce n'est pas le travail qui manque, c'est l'emploi, puisque de nombreux besoins de la société ne sont pas satisfaits ;
- Ce n'est pas l'argent qui manque, puisque chaque année le chômage de longue durée entraîne de nombreuses dépenses et un manque à gagner que la collectivité prend à sa charge.

Une loi d'expérimentation votée à l'unanimité par le parlement le 29 février 2016 permet de déployer ces principes pendant cinq ans (2017 – 2021) sur 10 territoires¹.

Ces emplois sont créés au sein d'Entreprises dites à but d'emploi (EBE) qui ont pour objectifs de concevoir de nouvelles activités non concurrentielles et d'embaucher – sur la base du volontariat – des chômeurs de longue durée, domiciliés depuis au moins 6 mois sur le territoire concerné, en CDI, au Smic et à temps choisi, afin de réaliser des travaux utiles localement mais non réalisés à grande échelle car jugés peu rentables pour le marché classique. Le financement de ces EBE repose, en grande partie, sur la réaffectation de l'équivalent des coûts et des manques à gagner liés à la privation durable d'emploi.

Le projet d'ETCLD sur le quartier Saint-Jean à Villeurbanne

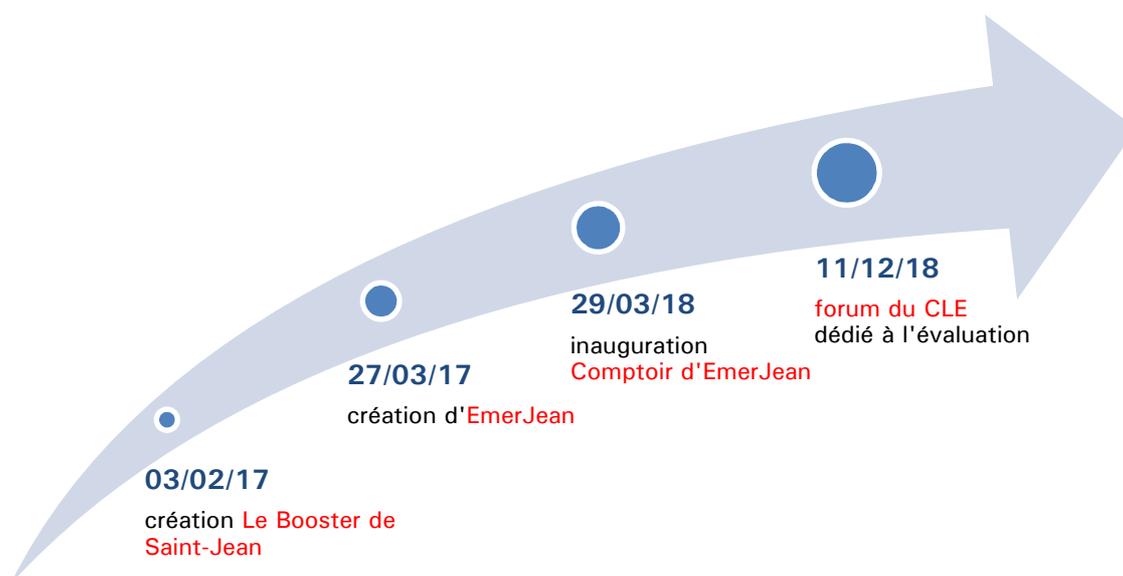
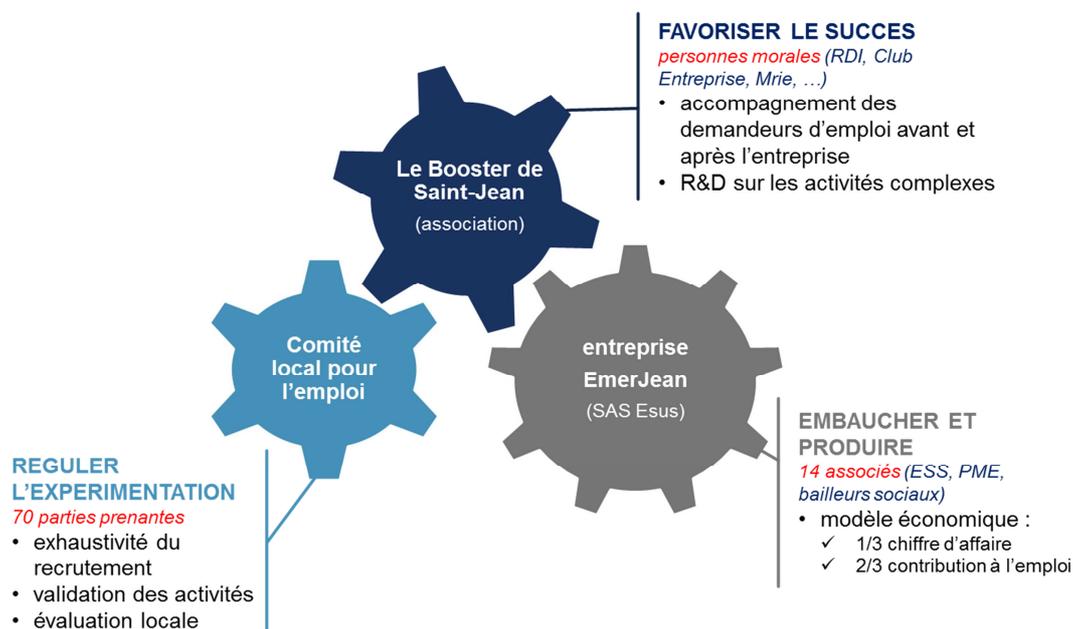
La candidature villeurbannaise à l'expérimentation nationale fut déposée le 25 octobre 2016. Depuis le 21 novembre 2016, le quartier Saint-Jean est inscrit comme l'un des 10 territoires de l'expérimentation nationale « Territoire zéro chômeur de longue durée » ou TZCLD. Le **Comité local pour l'emploi (CLE)** constitue l'instance responsable du pilotage de l'expérimentation. Il rassemble des personnes morales (institutions, entreprises locales, structures associatives, bailleurs sociaux, représentants des partenaires sociaux, ...) et des personnes physiques (des demandeurs d'emploi, des personnes qualifiées, des habitants du quartier).

Le CLE de Villeurbanne-Saint-Jean s'appuie sur deux instances : le *Forum du CLE* regroupant l'ensemble des parties prenantes au moins une fois par an et le *Bureau du CLE*² qui se charge du pilotage opérationnel lors de réunions environ tous les mois.

¹ La Métropole européenne de Lille, le Pays de *Colombey et du Sud Toulousain*, le 13^{ème} arrondissement de Paris, les communes de Pipriac et Saint-Ganton, la Communauté de communes *Loire, Nièvre et Bertranges*, les communes de Jouques, de Thiers, de Mauléon, de Colombelles et le quartier Villeurbanne-Saint-Jean.

² Le Bureau du CLE est composé de représentants de la Ville de Villeurbanne (*élus, DDEEI, 3DVQ*), de la Métropole de Lyon (*MdM de Villeurbanne et direction de l'Emploi et de l'insertion*), de l'Etat (*Directe, Délégué du préfet*), du Service public de l'emploi (*Pôle emploi, Mission locale*), de la Mrie, du Centre d'animation Saint-Jean, de syndicats de salariés, d'habitants et demandeurs d'emploi du quartier, de personnes qualifiées et de représentants de la direction de l'EBE.

Pour atteindre les objectifs de l'expérimentation, deux autres structures ont été mises en place : il s'agit de l'**entreprise à but d'emploi EmerJean** qui recrute les Personnes privées durablement d'emploi (PPDE) et d'une **association dénommée le Booster de Saint-Jean**³ qui agit pour le compte du CLE par la double mission de recherche d'exhaustivité territoriale (via le dispositif dénommé *Booster de talents*) et de développement des activités (*Booster d'activités*) s'inscrivant dans le cadre de l'expérimentation.



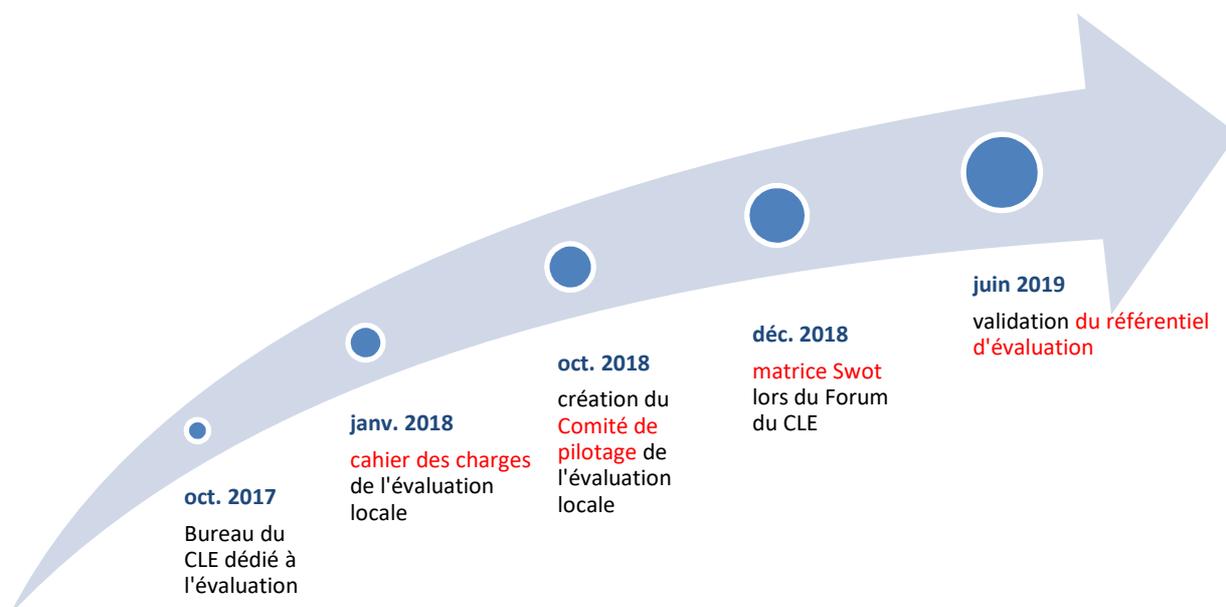
³ La création de cette structure est une spécificité villeurbannaise dans l'expérimentation nationale, afin d'adapter celle-ci aux réalités locales. Trois raisons principales ont conduit les acteurs du projet à imaginer sa constitution :

- Saint-Jean se caractérise par un tissu économique dense dans lequel il faut inscrire l'expérimentation ; dans un tel contexte, il semblait difficile pour le CLE et l'EBE d'assumer toutes les fonctions nécessaires à la mise en œuvre de l'expérimentation.
- Les acteurs locaux ont choisi de doter l'EBE du statut juridique de Société par action simplifiée (SAS) (cas unique parmi les 10 territoires), par ailleurs agréée Esus. Si cette forme juridique permet d'ancrer l'entreprise et les demandeurs d'emploi dans une dynamique économique, elle restreint la participation des acteurs privés et publics. La création de l'association permet de fédérer ces derniers par le biais de la participation et du mécénat.
- Le Booster constitue également une réponse au déploiement de l'expérimentation afin que l'EBE ne constitue pas l'unique solution pour les demandeurs d'emploi de longue durée et que la démarche ne soit pas perçue comme concurrente des Structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) et du service public de l'emploi.

L'évaluation locale : moyens et processus

Au-delà de l'évaluation nationale prévue par la loi n°2016-231, du 29 février 2016, et son décret d'application n°2016-1027 du 27 juillet 2016, les initiateurs villeurbannais du projet ont inscrit dès le dossier de candidature le principe d'une évaluation locale de la déclinaison spécifique du projet sur ce territoire.

Dans les conditions matérielles et financières prévalentes, la modalité d'une démarche d'évaluation exécutée par **capitalisation des moyens entre les parties prenantes** a été adoptée (mises à disposition partielles d'agents de la Ville de Villeurbanne, participation bénévole de personnes qualifiées) et en mobilisant des étudiants.



Le protocole d'évaluation a été validé en juin 2019. Il s'articule autour de **3 objectifs** :

- D'une part, évaluer l'impact de l'expérimentation auprès des salariés de l'EBE, des personnes résidant à Saint-Jean antérieurement privées durablement d'emploi, volontaires pour rejoindre l'expérimentation. Il revient à ce volet **d'analyser les effets de la reprise d'emploi sur les bénéficiaires directs de l'expérimentation** en termes d'employabilité, de compétences générées, d'estime de soi, et de capacité d'agir.
- D'autre part, tenter de **mesurer les impacts territoriaux engendrés sur le quartier de Saint-Jean** (on parlera alors de « développement du quartier » ou de « développement local »), tant au regard des habitants et des familles que des entreprises et plus généralement des activités productives et de services qui y sont présents. Cette partie de l'évaluation concerne plus généralement l'analyse de la valeur ajoutée des activités créées dans le cadre de l'expérimentation pour le territoire et la manière dont elles participent à favoriser le développement local.
- Enfin, sur un plan plus général, évaluer l'impact auprès de l'ensemble des parties prenantes de l'expérimentation, afin d'**apprécier la manière dont la dynamique collective du projet nourrit leurs coopérations et transforme leurs modalités d'intervention sur le territoire** (on parlera ici de « dynamique territoriale »). Il s'agit ici d'analyser la dynamique des interactions constitutives du projet, leurs liens avec une « dynamique territoriale » plus large et d'éclairer la valeur ajoutée d'ETCLD Villeurbanne-Saint-Jean, mais également de montrer *comment et à quelles conditions* cette valeur ajoutée peut être créée.

Les six questions évaluatives :

1. Dans quelle mesure l'expérimentation a-t-elle contribué ou non à un accès à l'emploi, à la montée en compétence et l'employabilité de tous les chômeurs de longue durée du quartier Saint-Jean ?
2. Dans quelle mesure l'expérimentation a-t-elle contribué au développement de l'estime de soi et renforcer la capacité d'agir de tous les chômeurs de longue durée du quartier Saint-Jean ?
3. Dans quelle mesure les créations du Booster, d'*EmerJean* et d'une éventuelle autre EBE ont-t-elles été complémentaires avec les autres opérateurs de l'accompagnement socio-professionnel de toutes les personnes en situation de chômage du quartier Saint-Jean ?
4. Dans quelle mesure l'expérimentation contribue-t-elle plus largement à la dynamique du quartier Saint-Jean, pour les habitants comme pour les entreprises ? (Utilité sociale) ?
5. Dans quelle mesure le projet renforce-t-il l'accès aux droits de tous les habitants du quartier Saint-Jean et ne provoque-t-il pas de nouvelles inégalités ?
6. Dans quelle mesure l'expérimentation a-t-elle contribué ou non à des évolutions dans les modes d'interventions des institutions décisionnaires et opérationnelles sur le quartier Saint-Jean ?

référentiel de l'évaluation locale ETCLD Villeurbanne-Saint-Jean / juillet 2019

La posture évaluative : l'équipe et les précautions méthodologiques

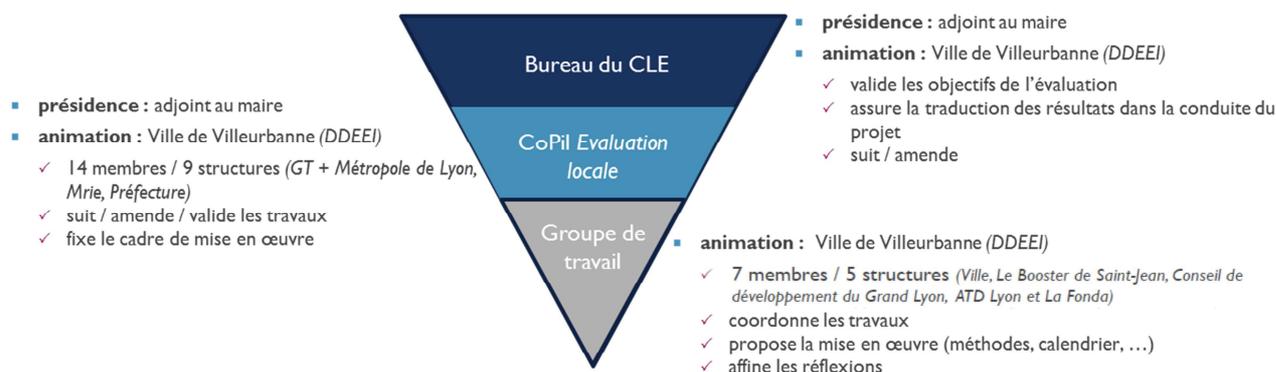
Pour porter un regard sur le travail réalisé et ses résultats, il est important de rappeler les fondamentaux du projet : il s'agit d'un projet de création d'emplois nouveaux pour toutes les personnes privées d'emploi depuis au moins un an, et non d'un projet d'insertion. De ce fait, l'ensemble des membres du CLE se sont accordé sur le fait qu'il ne s'agit pas ici d'une évaluation de l'EBE mais bien du projet de territoire.

Aussi, la **démarche évaluative définie se veut *embarquée, partenariale et participative***. En ce sens, elle a été pensée dès le démarrage du projet, et l'ensemble des parties prenantes (financeurs, opérateurs, bénéficiaires directs et indirects, etc.) ont pour objectif d'être associés dans l'idée d'identifier et de valoriser ce que l'expérimentation a apporté respectivement à chacune d'entre elles.

Analyser la mise en œuvre de l'ETCLD Villeurbanne-Saint-Jean suivant cette posture revient à faire des enseignements évaluatifs, chemin faisant, un outil de pilotage et de levier d'ajustement *in itinere* et d'amélioration continue de l'expérimentation au niveau du territoire.

Comme indiqué, les divers travaux évaluatifs ont été réalisés par capitalisation des moyens des parties prenantes avec l'appui d'un Comité de pilotage dédié et d'un groupe de travail spécifique. Tout au long du processus, l'ensemble des travaux réalisés a fait l'objet de diverses restitutions aux acteurs locaux via le Bureau du CLE.

Cette co-construction de l'évaluation avec l'ensemble des parties prenantes et de manière concomitante avec le projet s'est avéré être une richesse de part et d'autre, considérant le caractère "mouvant" de l'expérimentation.



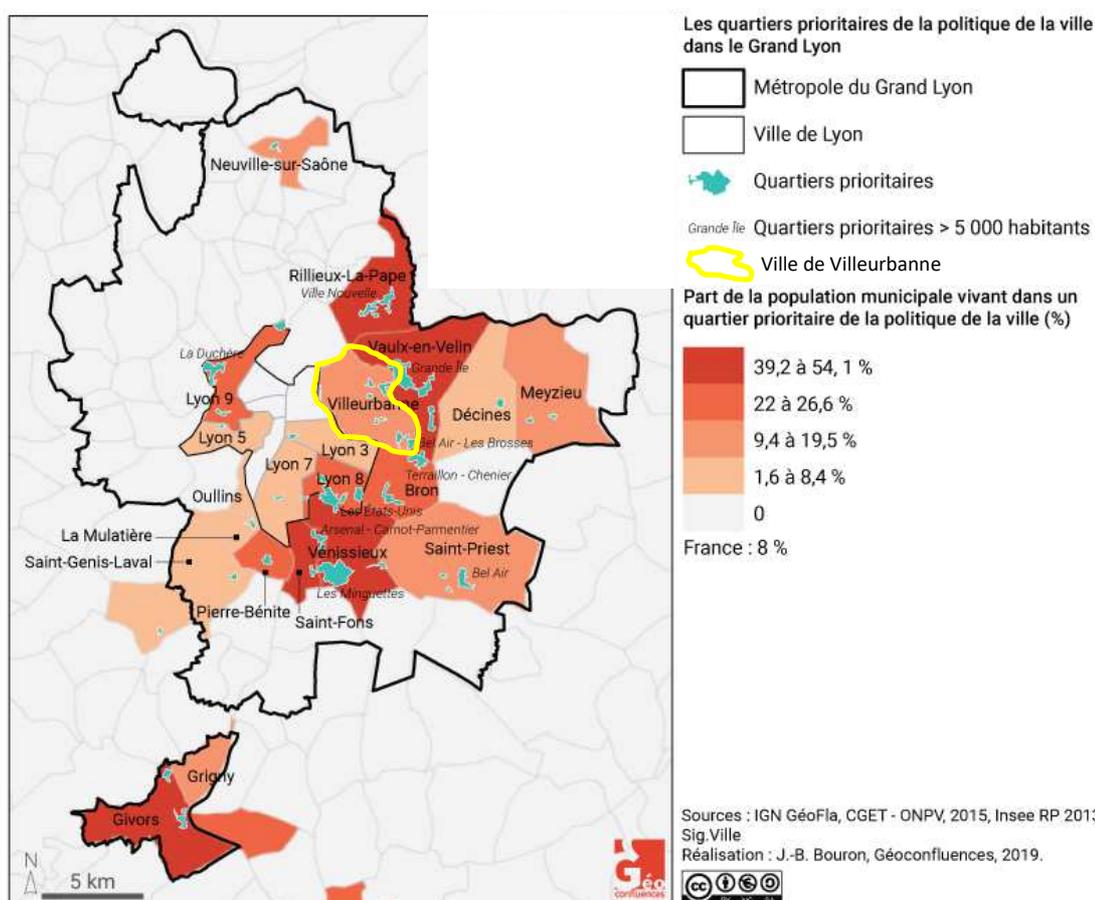
Ce caractère dynamique de l'expérimentation fait que son analyse ne peut se réduire à ce rapport, car des évolutions sont en cours et sont susceptibles de faire apparaître d'autres éléments non encore pris en compte [ANNEXE 1]. De même, si par cette évaluation on cherche à faire ressortir les effets impactants de l'ETCLD sur la baisse du chômage de longue durée sur le territoire et la dynamique territoriale qu'elle engendre, il est néanmoins important de ne pas faire abstraction de l'environnement socio-économique urbain du projet, des dynamiques métropolitaines à l'œuvre et des acteurs présents sur le territoire (projet de renouvellement et de développement urbain, etc.).

Sous ces précautions d'interprétation, le rapport intermédiaire de l'évaluation de l'expérimentation locale de Saint-Jean-Villeurbanne se présente en quatre parties :

- la première visant à restituer ce que nous appelons **la « sociogenèse » de l'expérimentation** afin de mettre en exergue les spécificités du territoire, de son histoire et de ses acteurs ;
- les suivantes reprennent les trois axes du protocole d'évaluation de l'expérimentation locale, à savoir **les mesures d'impacts** :
 - ↳ **auprès des personnes privées durablement d'emploi**, et plus particulièrement auprès des salariés de l'EBE,
 - ↳ **sur le développement local du quartier**, particulièrement du développement économique,
 - ↳ **sur la dynamique territoriale** de mobilisation des parties prenantes, tout particulièrement pour les politiques et les acteurs de l'emploi et de l'insertion par l'économie.

1.1 Un chômage de longue durée associé à l'enclavement géographique et à la concentration de populations en situation de précarité

Villeurbanne (147 712 habitants) est la seconde ville la plus peuplée de la Métropole de Lyon (1 385 927 habitants / 59 communes)⁴. Avec la Ville de Lyon, les deux communes concentrent 48 % des grands lyonnais et constituent le cœur de l'agglomération.



De tradition industrielle et ouvrière, Villeurbanne connaît de profondes mutations de son tissu économique local qui évolue vers une économie servicielle.

Longtemps terres agricoles fertiles (mais inondables), le quartier Saint-Jean est devenu constructible avec la maîtrise des débordements du Rhône. D'abord hameau, puis cité de transit, Saint-Jean a connu une urbanisation composite faite de grands ensembles, d'habitat pavillonnaire, de jardins ouvriers de terrains de sport et d'entreprises à partir des années 1950.

Classé quartier politique de la ville depuis 1991, Saint-Jean est inscrit depuis 2014 dans le deuxième programme national de rénovation urbaine et fait l'objet d'une profonde mutation.

Situé à l'Est de Villeurbanne, quartier limitrophe de Vaulx-en-Velin, Saint-Jean (126 hectares) reste en marge de la commune, coupé du reste de la ville par un canal, le boulevard périphérique de l'agglomération et l'autoroute A42. Malgré la proximité de ses infrastructures facilitant les

⁴ Populations légales millésimées 2017 en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2020 (recensement de la population, Insee).

déplacements, les dessertes en transport en commun restent peu adaptées pour une activité professionnelle et rendent la vie sociale difficile (insuffisance en lignes, peu de passage et irrégularité des dessertes, ...).

D'autre part, 30 % des ménages du quartier ne disposent pas de voiture. Enfin, le territoire dispose insuffisamment d'aménagements sécurisés pour les mobilités actives.



En 2016, année de la candidature de Villeurbanne à l'expérimentation⁵, le quartier compte **4 099 habitants** (soit 2,75 % des villeurbannais)⁶, mixant habitat pavillonnaire individuel, anciens jardins ouvriers et grands ensembles (dont 58 % relèvent du parc social) principalement concentré dans la « cité Saint-Jean » qui compte près de 500 logements.

Saint-Jean est **l'un des quartiers les plus pauvres de Villeurbanne**, et de l'agglomération lyonnaise.

La part des catégories socioprofessionnelles supérieures (cadres supérieurs, professions intellectuelles) y est très inférieure à celle de Villeurbanne (5 % versus 21 %) [ANNEXE 2], le revenu médian déclaré des habitants relativement faible (12 454 € vs 18 689 € pour Villeurbanne en 2014⁷), et une part importante vit sous le seuil de pauvreté (33 % à Saint-Jean pour 19 % à

⁵ Les données utilisées dans le dossier de candidature font référence au recensement de la population de 2012, aux données 2014 de la Caf et aux données 2016 de Pôle emploi.

⁶ Données de l'Insee, recensement de la population 2014.

⁷ Le rapport interdécile (écart entre les plus hauts et les plus bas revenus) y est particulièrement important. En effet, le revenu déclaré pour le premier quartile est de 6 800 € à Saint-Jean vs 10 800 € à Villeurbanne et 12 800 € pour la Métropole de Lyon.

Villeurbanne). Le quartier se caractérise également par une part relativement importante de familles monoparentales (14 % des ménages) ainsi que par sa population jeune, avec 50 % des habitants âgés de moins de 30 ans et une part d'habitants de moins de 15 ans représentant le double des proportions du reste de la Métropole.

Accueillant peu de commerces de proximité, le quartier Saint-Jean souffre aussi de problèmes de sécurité et d'un très fort déficit d'image. En revanche, Saint-Jean concentre 473 entreprises (ayant au moins un salarié), principalement sur sa partie Nord [ANNEXE 2], représentant 2 229 emplois en 2017⁸.

Malgré cette ressource locale d'emploi, le **taux de chômage au sens du recensement de la population**⁹ est à Saint-Jean 9 points supérieurs à celui de Villeurbanne fin 2014 (30 % vs 21 %) et 12 points supérieurs à celui de la Métropole de Lyon (18 %)¹⁰.

Au 31 décembre 2016, les **demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi** sont 556, dont 42 % de longue durée¹¹. Les allocataires du RSA socle représentent une part importante des personnes résidant à Saint-Jean, puisque le quartier compte 22 % de bénéficiaires contre 13 % à Villeurbanne¹². Le quartier comprend en outre une part probablement importante d'invisibles, notamment de « Neet » (sans formation, ni diplôme, ni travail) parmi les jeunes.

Le problème du chômage de longue durée peut pour partie s'expliquer par l'enclavement sociogéographique de Saint-Jean. Alors que 59 % de la population du quartier se déplace en voiture ou en camion pour aller travailler, 30 % des ménages du quartier n'ont pas de voiture, et 33 % de la population du quartier Saint-Jean n'a aucun moyen de transport individuel. Les habitants de Saint-Jean sont ainsi relativement marginalisés du reste de la ville de Villeurbanne et de l'agglomération lyonnaise.

« Aujourd'hui, il existe une forme d'assignement à résidence, liée à l'enclavement de Saint-Jean Sud. Les difficultés d'accès à l'emploi sont à la fois liées à la géographie, à l'origine des populations, à leur âge ». (le chargé de développement territorial, 3DVQ)

« Les relations établies dans le temps avec les habitants du quartier montraient que pour une part importante d'entre eux, ils avaient abandonné la recherche d'un emploi pas toujours et/ou pas seulement du fait de l'inadéquation de leur formation ou de leur expérience avec les attendus des employeurs, mais également, et de façon importante, parce qu'ils se retrouvaient rejetés du marché de l'emploi par des processus d'inégalité de traitement et de discriminations multiples (origine, religion, sexe, ...) ». (la directrice de la 3DVQ)

La forte prégnance du phénomène de chômage de longue durée à Saint-Jean semble ainsi pour partie liée à une construction urbaine, ayant conduit à concentrer des populations en situation de précarité dans une zone géographique enclavée. Les services de la Ville de Villeurbanne relèvent également des phénomènes de discrimination à l'embauche, les habitants de Saint-Jean bénéficiant d'un niveau de formation moyen relativement élevé.

⁸ Sirene 2017, in Observatoire du développement économique, de l'emploi et de l'insertion 2018.

⁹ Mode de calcul : demandeurs d'emploi (catégories ABC) en fin de mois (Pôle emploi au 31/12/14) sur actifs (RP 2013).

¹⁰ La non-prise en considération de cette forte différence a pu amener à classer à tort le territoire expérimental de Villeurbanne-Saint-Jean parmi les « territoires à la situation plutôt favorable, qui connaissent un taux de chômage et une part de demandeurs d'emploi de longue durée comparables, voire inférieures, à la moyenne nationale » par le Comité scientifique (*rapport intermédiaire, 25 novembre 2019 ; page 10*).

¹¹ Source : Pôle emploi 2016, traitement par l'Agence d'urbanisme de l'aire métropolitaine lyonnaise, Observatoire de la cohésion sociale 2018.

¹² Source : Caf du Rhône, données au 31/12/16.

1.2 Genèse du projet villeurbannais selon ses initiateurs

La construction et le déploiement de l'expérimentation lors de ses premières années s'est essentiellement appuyée sur une équipe-projet née de la rencontre entre la Ville de Villeurbanne et un groupe de travail animé par la Mission régionale d'information sur l'exclusion (Mrie), association dont la mission porte sur l'observation et la compréhension des phénomènes de pauvreté et de précarité.

De son côté, la Mrie (qui avait suivi le projet dès son origine¹³) a poussé l'idée en 2015 (année de la loi) que des territoires urbains ne figurant pas parmi les cinq territoires préfigurateurs puissent être également sélectionnés, contre l'avis de certains porteurs du projet d'expérimentation. *« L'intérêt était de pouvoir travailler sur le droit à l'emploi dans le cadre de territoires concernés par la Politique de la ville, avec des habitants en situation de précarité et souvent jeunes ».*

Un groupe de travail Mrie a ainsi été constitué pour faire émerger une candidature urbaine. Il a été rejoint par la Ville de Villeurbanne qui menait parallèlement une démarche de même nature. C'est dans ce cadre que la Mrie crée un poste de chef de projet à la phase de candidature, emploi cofinancé par la Ville de Villeurbanne et la Fondation de France.

En 2017, Accenture met à disposition un cadre en mécénat de compétences pour accompagner l'équipe projet pour structurer la future EBE. Cette dernière est pensée comme un véritable projet entrepreneurial au service du territoire. Le choix du statut juridique se porte alors sur une SAS (permettant de mobiliser 12 investisseurs locaux) et l'agrément Esus est sollicité auprès des services de l'Etat, dès sa création.

La dynamique de mobilisation des PPDE, lors de la phase de candidature comme après l'habilitation officielle, s'est construite autour de principes et de méthodes d'accompagnement fondés sur la proximité et la confiance interpersonnelle, et visant à « partir des personnes et de leurs envies » la construction des emplois. La mobilisation s'est organisée autour d'un système de réunions hebdomadaires, et la construction du projet, animée par la Mrie, dans une logique de développement social : *« Paul a rencontré tout le monde, a arpenté le quartier, les habitants, les acteurs, la Maison des services publics, le Centre social, fait les réunions d'associations, les sorties des écoles, le cabinet médical, les salles d'attentes ».*

Début mai 2016, un groupe d'habitants a ainsi été constitué. Pour la plupart sans emploi, ils se réunissaient tous les jeudi après-midi pour travailler le projet. Ils étaient 7 ou 8 au départ, puis 15 en septembre, qui ont ensuite été les premières personnes embauchées. Par la suite, cette approche et ces méthodes ont trouvé une continuité autour du lien entre Le Booster et EmerJean.

« On a choisi dès le départ, en contradiction avec les demandes du national, de ne pas mobiliser un maximum de demandeurs d'emploi, de ne pas aller rencontrer les gens pour leur faire des promesses qu'on n'est pas certains de pouvoir tenir. Cette conception a été mal perçue au niveau national, on ne suivait pas la méthodologie préconisée sur la mobilisation des PPDE, qui peut marcher dans les territoires plus inclus, mais pas là où il y a une expérience des promesses jamais tenues et une défiance institutionnelle ». (la directrice de la Mrie)

ETCLD Villeurbanne s'est donc construit comme une démarche de développement social, fondée sur l'implication forte de personnalités, pour la plupart extérieures au territoire et aux institutions (mise à part la Ville de Villeurbanne) y intervenant dans le cadre des politiques publiques existantes : *« Au départ, le projet est né de volontés portées par des personnes »* (la directrice de la Mrie). *« Le réseau d'acteurs constitué autour du portage politique et technique de l'élue pour initier et mettre en œuvre l'expérimentation TZCLD à Saint-Jean était principalement composé, hormis les habitants participant au projet,*

¹³ Un premier article dans le Dossier biennal de la Mrie Rhône-Alpes (pp. 93-95) est paru en octobre 2014 sous la signature de Patrick Valentin d'ATD Quart-Monde pour inciter à la mobilisation dans le contexte de gestation de la loi d'expérimentation.

d'acteurs extérieurs au partenariat local, avec un tempérament ultra-réactif, avec une capacité à agir en réseau et à mobiliser des acteurs à l'échelle de l'agglomération et de la Métropole, bien au-delà du quartier de Saint-Jean » (la directrice de la 3DVQ). Ces personnes sont réunies au sein d'une équipe-projet emmenée par la Mrie et son ambition d'expérimenter de nouvelles formes d'action publique : *« Le côté construction d'un projet entrepreneurial n'est pas dans l'ADN de la Mrie, dont les équipes sont surtout sur les problématiques liées au travail des personnes en situation de précarité. Mais on avait l'envie, au-delà de la production de connaissances sur le problème du chômage de longue durée, d'aller dans l'accompagnement d'action. Pour la Mrie, l'implication dans la construction de la candidature de Villeurbanne a marqué une évolution stratégique, qui s'est poursuivie ensuite pour accompagner le déploiement opérationnel du projet, avec l'organisation des portes ouvertes, les entretiens avec les chercheurs d'emploi, l'incubation du Booster d'activités et la construction d'une méthode de co-développement par une personne salariée de la Mrie. »* (la directrice de la Mrie)

Ce qu'il faut retenir

- ✚ Saint-Jean est **l'un des quartiers les plus pauvres de Villeurbanne**, et de l'agglomération lyonnaise.
- ✚ le **taux de chômage** (au sens du recensement de la population) est à Saint-Jean 9 points supérieurs à celui de Villeurbanne fin 2014 (30 % vs 21 %) et 12 points supérieurs à celui de la Métropole de Lyon (18 %).
- ✚ Au 31 décembre 2016, les **demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi** sont 556, dont 42 % de longue durée. Les allocataires du RSA socle représentent une part importante des personnes résidant à Saint-Jean, puisque le quartier compte 22 % de bénéficiaires contre 13 % à Villeurbanne.

La forte prégnance du phénomène de chômage de longue durée à Saint-Jean est pour partie liée à une construction urbaine, ayant conduit à concentrer des populations en situation de précarité dans une zone géographique enclavée.

- ✚ Les habitants de Saint-Jean bénéficiant d'un niveau de formation moyen relativement élevé.
- ✚ Les services de la Ville de Villeurbanne relèvent également des phénomènes de discrimination à l'embauche.

ETCLD Villeurbanne s'est donc construite comme une démarche de développement social, autour d'une équipe-projet emmenée par la Mrie et la Ville de Villeurbanne. L'ambition affichée est d'expérimenter de nouvelles formes d'action publique en milieu urbain.

LES PERSONNES PRIVEES DURABLEMENT D'EMPLOI SUR VILLEURBANNE-SAINT-JEAN

Au regard du référentiel d'évaluation (cf. pages 7 et 8), ce chapitre apporte des éléments de réponse aux questions 1, 2 et 5.

2.1 Identification et mobilisation de la population éligible à l'expérimentation

La loi de février 2016 relative à l'expérimentation détermine les bénéficiaires comme « des demandeurs d'emploi, quel que soit le motif pour lequel leur éventuel précédent contrat de travail a pris fin. Ils sont inscrits sur la liste établie en application de l'article L.5411-1 du code du travail, privés d'emploi depuis plus d'un an malgré l'accomplissement d'actes positifs de recherche d'emploi et domiciliés depuis au moins six mois dans l'un des territoires participants à l'expérimentation ».

Si cet article met comme condition *sine qua non* d'éligibilité l'inscription à Pôle emploi, la connaissance des acteurs locaux des caractéristiques socio-économiques de Saint-Jean leur fit comprendre que **la privation d'emploi englobe une réalité complexe** et un public qui ne peut être réduit uniquement à celui inscrits à Pôle emploi. En ce sens, le CLE Villeurbanne-Saint-Jean a affiné les modalités de mise en œuvre de la détermination de l'éligibilité.

D'une part parce que, bon nombre de personnes à Saint-Jean après avoir passé beaucoup de temps en chômage de longue durée ont été découragées et ont donc renoncé à s'inscrire dans les services publics de l'emploi.

D'autre part, la situation de chômage de longue durée, souvent définie selon une catégorisation statistique de l'action administrative, ne diffère pas en réalité d'autres situations complexes sur le marché du travail (Reynaud, 1993 ; Paugam, 2007, 2012). Se pose ainsi la question de l'emploi instable (personnes en intérim, en CDD de courte durée, auto-entrepreneurs ...), comparable à l'expérience du chômage, ou encore des non-inscrits à Pôle emploi dont la situation précaire saurait aisément justifier qu'elles soient au nombre des personnes éligibles dans le cadre de l'expérimentation.

De ce fait, le CLE a fait le choix d'**adapter le ciblage aux réalités du territoire en misant sur le volontariat des PPDE à rejoindre le projet comme condition pour définir la population cible**.

De cette façon, une possible place est laissée à toutes les personnes volontaires, habitant à Saint-Jean depuis plus de six mois et demandeurs d'emploi depuis plus d'un an, y compris les plus éloignés des services publics de l'emploi et des organismes financeurs de la protection sociale. Il s'agit potentiellement, outre les personnes inscrites à Pôle emploi ou à la Mission locale :

- des allocataires du RSA domiciliés sur le territoire, non-inscrits à Pôle emploi,
- des jeunes hors système scolaire, hors formation et sans emploi domiciliés sur le territoire,
- et enfin les demandeurs d'emploi inscrits nulle part, répertoriés à partir de l'étude réalisée par la Direccte sur le halo du chômage en Rhône-Alpes¹⁴, réalisée en 2014.

Ainsi le recoupement des extractions de données de Pôle emploi, de la Mission locale, de la Caf et de la Direccte estimait à **environ 400 le nombre de chômeurs de longue durée à Saint-Jean** au moment de l'habilitation du projet en 2016, parmi lesquels 186 (seulement) étaient inscrits à Pôle emploi.

¹⁴ Direccte Insee et Pôle Emploi Rhône-Alpes, 2014, « Halo du chômage et sous-emploi en Rhône-Alpes ».

2.1.1 Stratégies de mobilisation et recrutement des PPDE

La communication et les stratégies de mobilisation des PPDE autour du projet ont évolué au cours de l'avancement et de la maturation tout en s'adaptant. **La réalité du territoire et l'expertise des acteurs mobilisés ont fait émerger d'autres besoins d'adaptation de la méthodologie** proposée par l'expérimentation.

Dans les premiers temps, des informations collectives ont été organisées par le service public de l'emploi par invitation formelle (Pôle emploi par courrier) et/ou moins formelle (Mission locale par courrier ou SMS) aux PPDE inscrits sur leurs listes. Ces premières mobilisations se sont soldées par un relatif échec, le taux de participation étant faible (moins 10 %). Néanmoins, ceux qui sont venus ont constitué un groupe « noyau » de personnes cibles.

Les acteurs locaux ont fait le choix d'utiliser des canaux de diffusion du projet moins institutionnels et de s'appuyer sur les acteurs du quartier (les habitants, l'agent de développement territorial, les éducateurs de prévention, le centre d'animation de Saint-Jean, etc.) afin de toucher l'ensemble des personnes privées d'emploi, notamment les invisibles¹⁵.

Le groupe pilote de demandeurs d'emploi et plus largement les habitants, ont par ailleurs été associés à l'identification des besoins non couverts sur le quartier. Les rencontres se sont consolidées et l'adhésion s'est construite autour du projet.

La candidature de Villeurbanne retenue, la communication s'est effectuée par le biais des portes ouvertes organisées par le *Booster* au cours desquelles les personnes se présentaient volontairement pour se renseigner, échanger sur leurs envies, compétences et besoins, et donner leur avis sur d'éventuelles activités à créer.

À la suite de ces rencontres collectives, les personnes volontaires pour participer à l'expérimentation sont invitées à des entretiens individuels par un comité *ad hoc* dit « d'agitation » pour juger de leur éligibilité. Cette dernière est attribuée de manière collective par différents acteurs (Le Booster, Pôle emploi, le Centre d'animation, la Mrie, le Groupe EOS, etc.) à partir des critères et indices de privation d'emploi définis par les acteurs locaux. Un entretien de retour est organisé avec la personne durant lequel on lui fait part de la décision.

En cas d'éligibilité au moins deux possibilités sont proposées à la personne : l'intégration dans l'EBE ou une autre opportunité sur le territoire. L'idée de **faire de l'EBE une possibilité parmi d'autres a été une des solutions envisagées dès le départ** par les acteurs locaux pour anticiper le risque de saturation de salariés dans la future EBE. Elle s'appuie sur la conviction que ce ne sont pas la ou les EBE sur le quartier de Villeurbanne Saint-Jean qui vont réussir à elles seules à faire un « Territoire Zéro Chômeur » ; cet objectif ambitieux ne sera atteignable que collectivement, c'est-à-dire avec les entreprises, le service public de l'emploi, les collectivités locales, les associations et l'EBE.

2.1.2 Ce que nous disent les chiffres sur « l'exhaustivité territoriale »

La compréhension de la notion d'exhaustivité diffère d'un acteur à un autre : certains la mesurent depuis la réception de l'information (**exhaustivité de l'information**) alors que d'autres la définissent à partir de la décision d'éligibilité du comité d'agitation (**exhaustivité du recrutement**). On peut se questionner sur ce qui compte vraiment entre le fait d'avoir accès à l'information et le fait d'être éligible. Cela dépend en grande partie de l'ambition portée par chaque acteur.

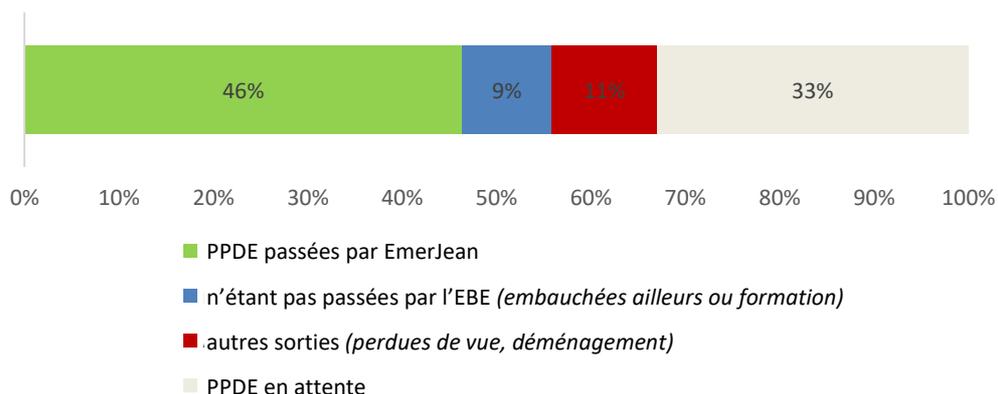
¹⁵ Saint-Jean se caractérise en effet d'un nombre important de personnes qui ne sont inscrites nulle part et ont abandonné la recherche d'emploi pour diverses raisons (telles que les barrières linguistiques, les discriminations, les contraintes familiales, etc.).

En février 2020, **226 PPDE ont été rencontrées depuis le lancement du projet, dont 179 (soit 79 %) ont été déclarées volontaires et éligibles à l'expérimentation.**

Parmi ces personnes éligibles, 86 ont pu trouver un emploi dans l'EBE et 17 ont été, soit embauchées de manière indirecte par un autre employeur du quartier, soit ont poursuivi un autre projet (par exemple une formation).

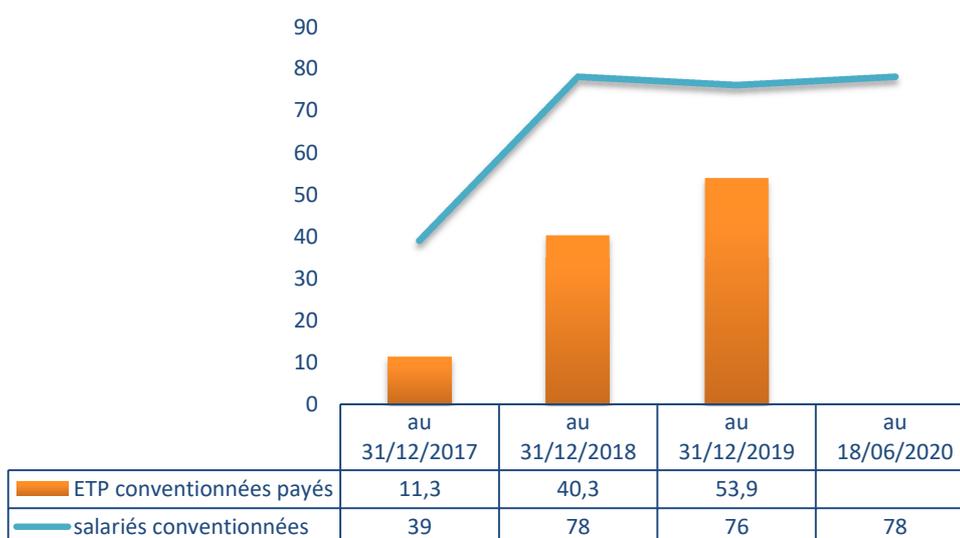
On note par ailleurs que **59 des PPDE éligibles (soit 33 %) demeurent encore sur liste d'attente** et que 20 autres (soit 11 %) sont sorties du projet (déménagement, perdus de vue, ...).

Répartition des 179 PPDE volontaires et éligibles au 14/02/2020



Le nombre de personnes restant sur la liste d'attente interpelle sur la capacité de l'EBE à monter en charge. À la fin de l'année 2018, EmerJean avait annoncé la stabilisation de ses effectifs pour 2019. La jauge de 80 salariés fut considérée à cette date comme un plafond gérable. Le taux de sortie des salariés de l'EBE vers d'autres projets professionnels était assez faible (8 salariés sont sortis dont 2 vers des emplois identifiés). Ces sorties en nombre limité n'ont que peu permis l'accès à un emploi dans l'EBE de personnes sur la liste d'attente.

Evolution annuelle de l'effectif des salariés conventionnés et du nombre moyen d'ETP conventionnées payés



source : EmerJean, rapport d'activités, 2019.

À partir de ce moment, les enjeux sont, d'un côté, de permettre l'organisation du management d'EmerJean, l'amélioration des conditions de travail des personnes déjà embauchées et, de l'autre, d'élargir la dynamique de mobilisation à l'ensemble des PPDE du territoire et de proposer des opportunités d'emploi aux personnes en cours de mobilisation.

On note par ailleurs, au cours de cette période que la stratégie de communication autour de l'expérimentation a également changé de canaux passant des *portes ouvertes* du Booster, en raison d'une baisse de fréquentation¹⁶, à des réunions d'informations collectives à l'invitation des services publics de l'emploi (Pôle emploi, Mission locale) suivant les inscrits de leurs listes. Toutefois, ces informations collectives semblent peu mobiliser : en février 2020 sur 267¹⁷ invitations envoyées, seulement 25 personnes ont répondu par leur présence.

2.1.3 La gestion et l'animation de la file d'attente

La présence d'un nombre important de PPDE sur la liste d'attente au moment où l'EBE gelait temporairement les embauches a beaucoup attiré l'attention. Elle est devenue une priorité au moment où la question de l'exhaustivité vient en première ligne au tournant de 2018-2019 à partir du bilan intermédiaire national (novembre 2018) et est fortement réaffirmée par la lettre de Louis Gallois de février 2019.

Cette liste devient donc un enjeu et donne lieu à des interrogations quant à la capacité des acteurs locaux à proposer un emploi à l'ensemble des PPDE sur le territoire.

Le gel des emplois à EmerJean a entraîné une certaine prudence quant à l'animation intensive de la liste d'attente. Les personnes qui y figurent sont peu sollicitées par les acteurs afin de ne pas leur donner de faux espoirs. Le Booster les contacte environ deux fois par an par courriel ou téléphone, pour prendre connaissance de leur situation et disponibilité. De plus, des animations collectives sont proposées par Le Booster auprès des personnes en liste d'attente.

Si ce temps d'attente peut s'avérer important et causer des frustrations ou des désengagements, les critères d'éligibilité restent cependant souples : le fait de trouver un travail, non satisfaisant ou de qualité, n'est pas considéré comme un critère d'inéligibilité à l'expérimentation. L'éligibilité se perd seulement par décision volontaire de la personne ou si elle trouve un emploi pouvant être qualifié « de qualité » (CDI, CDD de plus de 6 mois, autres critères).

Des solutions hors-EBE sont également proposées aux PPDE volontaires sur la liste par l'activation d'autres dispositifs (la Permanence emploi formation (Pef) du Centre d'animation, ou ceux portés par la Mission locale et Pôle emploi) proposant des offres d'accompagnement et de formation ou via la mobilisation d'autres offres d'emploi sur le territoire via BimBamJob¹⁸. La stratégie revient alors à faire de l'EBE une option parmi

¹⁶ Si pour certains l'annonce du gel de l'emploi semble en partie expliquer cette baisse de fréquentation, d'autres acteurs se sont questionnés pour savoir si ce n'est pas un signe indiquant un rapprochement vers l'objectif de l'exhaustivité, à savoir arriver à toucher l'ensemble des PPDE de Saint-Jean.

¹⁷ 200 personnes ont été invitées par Pôle emploi en décembre 2019 et 67 par la Mission locale en début d'année 2020. 20 personnes ont répondu à l'invitation de Pôle emploi et 5 à celle de la Mission locale. En revanche, la majorité de celles qui ont répondu, se sont montrés favorables à l'expérimentation.

¹⁸ BimBamJob est une entreprise agréée Esus spécialisée dans le secteur des activités des agences de placement de main-d'œuvre. Elle a pour mission d'accompagner vers l'emploi des publics qui en sont éloignés (demandeurs d'emploi longue durée, bénéficiaires du RSA), au travers de parcours d'accompagnement en présentiel. Son site internet centralise les données concernant les PPDE qui sont sur la liste d'attente, afin de suivre leur parcours et de faire le lien avec le service de l'emploi. A

d'autres, afin de diversifier les opportunités pour permettre aux PPDE de sortir de la file d'attente.

Parallèlement, cette stratégie vise aussi, selon l'équipe-projet, à répondre aux attentes de certaines personnes qui sont volontaires et éligibles à l'expérimentation mais ne sont pas intéressées du fait des types d'emplois proposés par l'EBE, ou parce qu'elles ne souhaitent pas introduire une forte proximité entre leur lieu de travail et leur lieu de résidence.

On note par ailleurs que durant les deux premières années et demie de l'expérimentation, **sur 179 personnes mobilisées, seules 10 % sont finalement sorties de la liste d'attente vers un emploi hors EBE ou un projet de formation.** Si ces sorties de la liste d'attente ont fait l'objet d'une certaine attention de la part de l'équipe-projet, elles sont considérées comme des externalités positives du projet, des effets non directement recherchés ou, du moins, ne pouvant s'expliquer comme des effets directs de la stratégie mise en place par l'ETCLD Villeurbanne. Certes, un tel suivi des personnes qui figurent sur la liste d'attente n'est pas aisé du fait de la difficulté à obtenir des données fiables ; pour autant il est important de la mener.

2.2 Evolutions de la stratégie d'exhaustivité

Au regard du bilan des deux années et demie depuis le lancement de l'expérimentation, le CLE a jugé nécessaire de faire évoluer sa « stratégie d'exhaustivité » et les modalités d'organisation du projet, autour de deux objectifs :

- diversifier les canaux de repérage et d'information des PPDE de Saint-Jean,
- favoriser l'évolution du rôle du dispositif *Booster de talents* en vue à la fois d'élargir le spectre des opportunités d'emploi proposées et d'organiser la mobilité professionnelle des personnes déjà embauchées.

2.2.1 Diversifier les canaux de repérage et d'information des PPDE

Cette volonté vient du constat fait par le Comité local pour l'emploi que certains publics sont toujours en dehors de l'expérimentation. Cela concerne particulièrement les jeunes et les Bénéficiaires du revenu de solidarité active (BRSA), ciblés par l'expérimentation dès l'origine mais demeurant relativement peu mobilisés après deux années et demie.

S'agissant des **jeunes**, après deux ans et demi d'expérimentation, EmerJean compte uniquement 12 % de jeunes dans son effectif. Seulement 47 jeunes ont été directement informés du projet et étaient éligibles dans le cadre de la dynamique animée par Le Booster. Pourtant, dans le dossier de candidature, le problème de l'accès à l'emploi des jeunes, notamment des NEET¹⁹, avait été particulièrement mis en avant. Des acteurs interrogés considèrent que cette lacune peut s'expliquer par le fait que la Mission locale, pourtant bien identifiée à Saint-Jean car conduisant une action en relative proximité des habitants, ait été peu présente dans l'ETCLD. Mais, d'un autre côté, les jeunes interrogés se montrent peu intéressés par la nature des emplois proposés par EmerJean, car selon eux le fait de vivre et de travailler dans le quartier même, voire, avec ses parents, sont autant de freins qui peuvent expliquer cette faible implication.

travers ce site des offres d'emploi disponibles sur le territoire, voire ailleurs, correspondant aux profils des PPDE leurs sont directement acheminées.

¹⁹ Au moment de la candidature, ils représentaient une proportion de 39 % des PPDE de Saint-Jean. L'objet initial affiché était d'arriver de toucher 30 à 50 de ces jeunes.

De même, après deux ans et demi d'expérimentation, le **renforcement de la mobilisation des habitants BRSA** apparaît comme un enjeu majeur aux yeux des membres du CLE. Parmi les effectifs d'EmerJean, les anciens BRSA sont insuffisamment représentés. Sur ce plan, le faible partenariat initialement développé avec la Métropole de Lyon semble être une des causes. Dotée de la compétence « insertion » depuis sa constitution en collectivité autonome (née de la fusion entre l'ex-communauté urbaine de Lyon et l'ex-Conseil Général du Rhône), le Grand Lyon a pour charge de gérer le droit au Revenu de solidarité active (RSA) et de suivre ses allocataires.

Or, jusqu'en mars 2020, ETCLD Villeurbanne-Saint-Jean ne pouvait toujours pas s'appuyer sur l'appareil de suivi statistique de la Métropole pour mobiliser les bénéficiaires du RSA de Saint-Jean. Cela s'explique par un déficit de mobilisation initial de la collectivité dans l'expérimentation. Toutefois, en mars 2020, les services métropolitains transmettent une liste de BRSA résidants à Saint-Jean, résultat indirect de l'intensification de son implication dans l'expérimentation.

2.2.2 Les évolutions du « Booster de talents »

Initialement centrée sur la mobilisation des PPDE en amont de leur embauche par l'EBE, le dispositif *Booster de talents* porté et animé par l'association Le Booster de Saint-Jean pour le compte du CLE, se réorganise autour de deux objectifs supplémentaires :

- d'une part, **orienter des PPDE repérées vers des opportunités d'emploi non-EBE**. Cette solution consiste à élargir le spectre des opportunités proposées dans le cadre de l'expérimentation à des emplois « hors-EBE ». *L'ambition du CLE, c'est de faire de l'EBE une solution d'emploi (notamment pour les personnes devant supporter de fortes charges familiales, victimes de discriminations à l'embauche, ayant des fragilités sociales ou psychologiques, ou très peu formées et qualifiées), mais pas la seule. L'objectif est de faire 'zéro chômeurs' collectivement* » (Présidente du CLE).

Cela passe par le renforcement du partenariat opérationnel avec Pôle emploi et le Centre d'animation Saint-Jean avec l'outil BimBamJob.

L'enjeu sur ce plan est également d'aller dans le sens d'une collaboration renforcée avec l'écosystème de l'emploi et de l'insertion de Saint-Jean, incluant, outre la Ville de Villeurbanne (DDEEI), le service public de l'emploi (Pôle emploi, Mission locale et la Pef du Centre d'animation), le Grand Lyon porteur de son Programme métropolitain d'insertion pour l'emploi (PMI'e), mais également le tissu d'entreprises présent sur Saint-Jean.

- d'autre part, **accompagner les salariés d'EmerJean dans le cadre de leur mobilité professionnelle** via le dispositif « Re-Booster », lancé en mai de 2019 à cet effet. L'attention accordée à la possibilité de développer la mobilité professionnelle des salariés d'EmerJean est certes de favoriser le *turnover* des équipes d'EmerJean, mais répond également à un objectif de fond, qui est de rendre possible le souhait de mobilité professionnelle exprimé par certains salariés après qu'EmerJean ait été un tremplin. Ce service ne vise pas à faire de l'accompagnement individuel, mais à orienter les salariés vers un interlocuteur spécialisé, sur la base de la relation de confiance établie avec ces derniers. Il est prévu de « *permettre chaque année à partir de 2019, la sortie de 10 personnes par an* » (document stratégie d'exhaustivité 2019).

Quoique peu de mobilisation ait pu être déjà constatée à ce jour, en février 2020, 17 salariés avaient été rencontrés autour de nouvelles perspectives professionnelles.

2.3 Les salariés d'EmerJean

Afin de mesurer et de comprendre l'impact de l'expérimentation auprès des salariés PPDE, une enquête par questionnaire a été réalisée auprès de ces derniers, du 20 octobre au 30 novembre 2019²⁰. Il s'agissait, entre autres, de recueillir leurs perceptions sur l'expérimentation mais également ce qu'elle a changé dans leur situation.

Au moment de l'enquête, l'EBE de Saint-Jean compte 76 salariés dont 53 femmes (soit 70 %) et 23 hommes (30 %). Les salariés âgés de moins de 26 ans représentent 12 %, et ceux âgés de plus de 50 ans 25 % de l'effectif. La majorité des salariés se retrouvent dans l'intervalle d'âge compris entre 26 à 50 ans (soit 63 %).

42 salariés ont participé à l'étude, soit environ 55 % des salariés d'EmerJean, ce qui peut être considéré comme un échantillon représentatif de la population-mère.

Parallèlement, des récits de vie permettant d'apprécier qualitativement les retours des salariés, ont été réalisés par des membres de l'association ATD Quart-Monde. Les salariés ont été informés et sollicités par deux de leurs pairs, par ailleurs membres du Comité de pilotage de l'évaluation locale de l'expérimentation.

Deux équipes de binôme ont ainsi pu interviewer au sein des locaux d'EmerJean **15 salariés** (12 femmes et 3 hommes) entre le 9 décembre 2019 et le 6 janvier 2020.

2.3.1 Profils et trajectoires des salariés

La majorité des salariés ayant répondu au questionnaire sont **des femmes, âgées de plus de 25 ans**. Seul un jeune de moins de 25 ans a répondu sur les 9 présents dans l'entreprise au moment de l'enquête.

Sur 30 salariés ayant répondu au talon sociologique du questionnaire, 17 (soit 57 %) ont des enfants et seulement 3 (10 %) sont célibataires.

Les salariés de l'échantillon étaient majoritairement en recherche d'emploi (83 %) et seulement 5 % avaient cessé de rechercher un emploi avant leur entrée dans l'expérimentation.

Si 85 % ont mentionné qu'ils étaient inscrits à Pôle emploi, il faut toutefois considérer ce taux avec beaucoup de prudence, car il ne reflète pas en réalité la situation de ces personnes avant l'expérimentation. Beaucoup d'entre elles n'étaient pas suivies par Pôle emploi, et ne se sont inscrites qu'au moment de leur entrée pour remplir la condition d'éligibilité à l'expérimentation.

S'ils ont tous connu une situation de chômage et de précarité, cela ne veut pas pour autant dire qu'ils ont vécu de la même manière cette situation ou qu'ils ont tous rencontré les mêmes freins à l'emploi. Il revient donc de s'intéresser également à leur parcours avant l'entrée à l'EBE.

Les récits de vie permettent de décrire **l'hétérogénéité des parcours et des situations dans lesquelles se trouvaient les salariés avant leur entrée dans l'EBE**. Toutefois un trait commun entre eux est le vécu de discriminations sur le marché du travail.

²⁰ Initialement prévu en juin 2019, la passation n'a finalement pu être menée qu'à l'automne. Le test prévu avant envoi auprès de quelques salariés d'une autre EBE n'a pu être réalisé comme prévu.

L'analyse du corpus d'entretiens a donc permis d'identifier des séquences récurrentes et différentes dans le parcours des salariés, ce qui rend possible la reconstruction de **trois parcours-type** :

❶ **des salariés dotés d'un niveau attesté de qualifications et/ou de compétences en difficulté d'insertion sur le marché du travail**

Il s'agit principalement de primo-arrivants qui ont connu un problème d'insertion à cause de la non-reconnaissance de leur parcours antérieur (académique et/ou professionnel) en France. Dans ce parcours aussi, le statut d'immigré et plus particulièrement la non-reconnaissance du diplôme étranger (ou expériences) en France apparaît comme l'un des principaux freins à l'emploi.

❷ **des salariés discriminés à l'embauche**

Il s'agit de personnes d'origine étrangère, migrantes ou non (des femmes particulièrement) avec peu de formation mais qui ont, pour la plupart, des expériences de travail acquises dans leur pays d'origine. Mais qui, une fois arrivées en France, malgré leur désir de travailler, sont exclues (ou ont l'impression d'être écartées) du marché du travail du fait de leurs difficultés linguistiques ou encore à cause de leurs croyances religieuses supposées (en lien notamment avec un port de foulard).

À cause de ces difficultés, ces personnes ont passé beaucoup de temps au chômage (5 à 10 ans) et s'en sont trouvées souvent isolées dans leur sphère privée, sans grand contact avec l'extérieur ou de lien social.

❸ **des jeunes demandeurs d'emploi peu qualifiés**

On retrouve des salariés plutôt jeunes, avec un faible niveau de formation, mais qui ont connu des expériences de travail relevant des formes d'emploi fragmentées ou précaires (CDD, intérim, ou reconversion après des expériences professionnelles peu convaincantes). Ils sont généralement au chômage depuis un ou deux ans avant leur entrée à l'EBE.

2.3.2 Les impacts positifs de la reprise de l'emploi au sein de l'EBE

L'enquête a permis d'enregistrer des effets ou changements survenus dans divers domaines de la vie des salariés, principalement ceux liés à leur insertion professionnelle et sociale.

Une **forte satisfaction vis-à-vis de leur travail** à *EmerJean* est enregistrée : 33 sur 35 salariés répondants (soit 94 %), disent qu'ils sont globalement satisfaits de leur emploi.

Cette dernière s'explique, pour la grande majorité, par le fait :

- d'avoir un volume horaire de travail flexible, qui leur permet de concilier vie familiale et vie professionnelle,
- d'avoir un CDI (à temps choisi), qui leur procure une sécurité économique et stabilise leur parcours professionnel,
- de travailler près de chez eux.

82 % des répondants estiment que leur travail leur a permis d'**acquérir de nouvelles compétences** et également de **progresser professionnellement** (79 %).

De même à travers les récits de vie, les effets du retour à l'emploi sont importants, si l'on s'en tient aux réponses qui reviennent souvent en termes d'**estime de soi**, de manière ou disposition de percevoir, de se percevoir autrement ou encore de se projeter vers l'avenir. Par exemple, ils sont nombreux à expliquer comment le retour à l'emploi leur a permis d'avoir ou de reprendre confiance en eux, d'avoir le sentiment d'être enfin utile à la

société ou au sein de leur famille, également d'élargir leurs liens sociaux. Ils perçoivent également **moins d'inégalités de traitement et de discrimination** qu'avant.

Les éléments exposés ci-après, recensés par croisement des réponses obtenues par ces deux outils, se veulent significatifs des impacts de l'expérimentation pour les salariés PPDE.

✓ **Une amélioration du niveau de vie et sécurisation financière**

Les salariés insistent sur le CDI pour son aspect sécurisant, tant financier que sur le parcours professionnel et personnel, d'autant qu'ils ont connu avant leur entrée en EBE des emplois précaires (CDD, intérim, etc.). Le fait d'être en CDI rassure, car ils estiment avoir maintenant la possibilité de se projeter dans l'avenir, de planifier leurs actions, d'être capable de faire un budget.

En plus du fait d'avoir un CDI, s'ajoute le pouvoir de choisir les horaires de travail, ce qui apparaît comme une réelle plus-value. Cette flexibilité dans les horaires pour autant qu'elle soit choisie et non subie, permet en effet aux salariés (notamment les femmes avec charges d'enfants) de concilier vie familiale et vie professionnelle. Certaines d'entre elles font de cette flexibilité une raison pour laquelle elles souhaitent rester à l'EBE.

En revanche, certains vivent assez mal le fait de perdre certains avantages sociaux. Par exemple, leur statut de salarié leur a fait perdre leurs droits à la Couverture maladie universelle (CMU), tandis que la souscription à la complémentaire santé de l'entreprise leur donnerait une couverture médicale inférieure au dispositif de solidarité nationale. Des différences peuvent en effet être constatées par les salariés entre le salaire au Smic qu'ils perçoivent et les aides et indemnités auxquelles ils ont eu droit lorsqu'ils étaient en situation de chômage de longue durée. De ce fait, certains continuent d'éprouver des difficultés en termes de niveau de vie.

✓ **Amélioration de la confiance en soi, de l'estime de soi avec des incidences positives sur la vie de famille, la vie sociale et sur le pouvoir d'agir**

La littérature documente comment l'expérience du chômage, surtout de longue durée, peut affecter la vie d'une personne particulièrement sur le plan de sa santé mentale, de son bien-être et de sa vie familiale. Cette situation peut être à la base de dépression et d'anxiété, et également jouer sur l'estime de soi (Blasco, Brodaty, 2016). Nombreux sont les salariés d'EmerJean à exprimer leur mal être à cause du chômage qu'ils ont enduré pendant une longue période de leur vie. D'autant plus qu'une grande partie a été confrontée à des discriminations ethno-raciales et religieuses.

L'expérience au sein d'EmerJean leur a permis d'avoir une reconnaissance en leurs capacités et de regagner confiance en eux, de sortir de leur routine habituelle et de surtout mettre en avant leur capacité d'entreprendre, d'agir, ce qui n'a pas manqué de contribuer à la valorisation de leur personne. Ils expriment leur joie et leur fierté du nouveau regard que leur portent leurs familles, plus précisément leurs enfants, du fait qu'ils ont (re)trouvé un emploi.

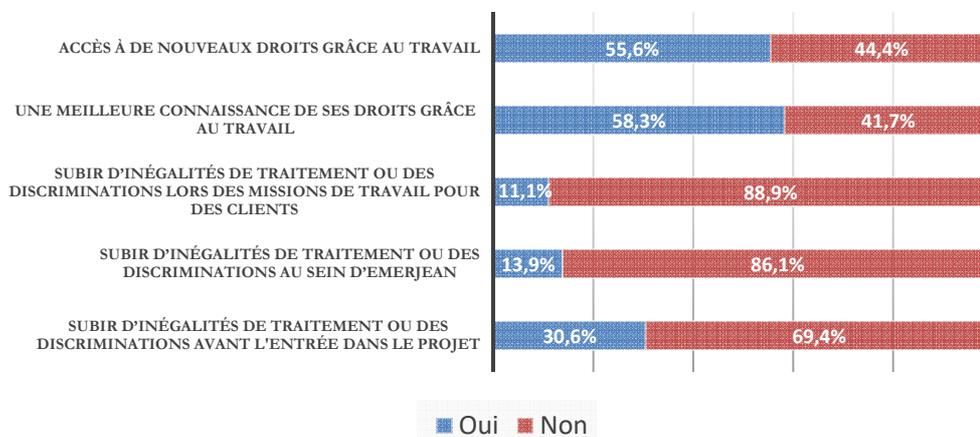
“Ça a changé beaucoup de choses, travailler c'est un autre monde, tu es motivé, le matin je me réveille avec une raison que je vais voir du monde, c'est une bonne expérience pour les gens qui étaient au chômage, c'est une bonne expérience”.

(une salariée de l'EBE)

S'il convient de ne pas sous-estimer la question des discriminations ethno-raciales et religieuses, qui d'ailleurs constituent des éléments centraux dans le parcours de vie de beaucoup de salariés d'EmerJean, **l'EBE constitue un espace bienveillant** dans

lequel beaucoup de salariés se sentent à leur place. On note aussi que la grande majorité estime avoir une meilleure connaissance de leurs droits, notamment ceux liés à l'emploi, à la santé. Sur 34 salariés, seulement 4 (soit 11 %) pensent encore subir des inégalités de traitement dans le cadre de leur travail vs 11 (30 %) qui pensent en avoir subies avant leur entrée dans le projet.

Perception des salariés sur les discriminations et l'accès aux droits



✓ (Re)construction de lien social pour une catégorie de personnes isolées

La reprise d'emploi a permis à beaucoup de salariés de créer ou d'élargir leur réseau relationnel et leurs liens sociaux. Elle a aussi favorisé l'intégration sociale pour beaucoup, qui étaient, très isolés de par leur statut de chômeur, qui vivaient sans grand lien avec leurs

“Moi je ne connaissais personne, maintenant je connais les 80 salariés, pendant 5 ans j'étais isolée, pas d'amis, moralement ça n'a rien à voir avec avant, j'étais comme dans une prison. Mon entrée à EmerJean ça a tout changé, je discute avec tout le monde, mes craintes ont disparu”.
(une salariée de l'EBE)

voisins ou qui se sentaient coupés de toute existence sociale. L'EBE leur a donné l'opportunité de rompre avec cet isolement, de se constituer un réseau relationnel et un espace de sociabilité qui leur a permis de créer des liens nouveaux.

✓ Employabilité et montée en compétences

Les recrutements au sein de l'EBE se font selon une logique de non-sélection, ce qui permet une variété de profils et de niveaux de compétence. Dès lors, la gestion des compétences est dans cette perspective un enjeu primordial pour développer l'employabilité des salariés. 82 % des répondants estiment que leur travail leur a permis d'acquérir de nouvelles compétences et également de progresser (79 %) professionnellement. Cependant, s'intéresser aux compétences que la reprise de travail a pu générer implique de se pencher sur les caractéristiques de l'environnement qui a favorisé leur développement (Fillol, 2009 ; Bourgeois et Durand, 2012).

L'EBE a fait le choix de s'organiser autour d'une logique collective (en petite équipe de 6 à 10 salariés avec un coordonnateur) qui favorise un rapport horizontal et une **responsabilité partagée** animée par le souci de coopération **entre les salariés** dans la réalisation leurs tâches. Cette forme d'organisation nécessite une collaboration entre salariés, qui sont alors obligés de travailler ensemble pour trouver des solutions aux problèmes pratiques auxquels ils sont confrontés et, pour ce faire doivent compter sur les ressources disponibles, c'est-à-dire, utiliser à bon escient les compétences de chacun.

Les entretiens relèvent que ces interactions jouent un rôle essentiel sur leur apprentissage professionnel, leur compréhension et leur appréhension de certaines réalités. En ce sens, non seulement elles modifient leur vision des choses, elles leur permettent aussi de collaborer les uns avec les autres, d'interagir malgré les différences pour réaliser leur travail, ainsi que de renouveler ou élargir leur répertoire de tout type de ressources. Cette co-responsabilité dans la réalisation des tâches leur a permis, pour certains, d'échanger, c'est-à-dire de faire non seulement la mise en commun et/ou le partage des connaissances, compétences entre eux, mais aussi le partage de leur vécu, de leur expérience et ils apprennent de la plus singulière des façons à travailler ensemble.

D'autre part, le travail au sein de l'EBE s'articule autour du **principe de la polyvalence du salarié** qui veut que même s'il fait partie d'un groupe, il participe aussi à la réalisation d'autres activités, de telle sorte que son interaction ne se limite pas au simple groupe initial de salariés ou d'une tâche.

Pour la majorité des salariés, notamment les plus éloignés de l'emploi, cette polyvalence leur est bénéfique en ce sens qu'elle leur a permis de se développer et de découvrir divers champs d'activité. Ils évoquent des compétences qu'ils ont pu développer lors de la réalisation de travaux (réalisation de tâches administratives et relation interne, dans la cuisine ou encore la médiation, la communication bienveillante et la gestion des conflits).

De par ces deux principes d'organisation, les compétences acquises ne le sont pas seulement via des formations « formelles », mais également par le transfert de compétences entre salariés, par l'apprentissage « sur le tas ».

Pourtant, en dépit de ces retours positifs, cet environnement de travail ne produit pas les mêmes effets auprès de tous les salariés. **Les effets de cette dimension co-apprenante et polyvalente de l'EBE sur la montée en compétence des salariés sont toutefois modulés par d'autres facteurs notamment personnels tels que le parcours antérieur de ces salariés et le degré d'engagement de chacun dans la réalisation des tâches.**

Pour certains par exemple, les expériences professionnelles acquises et compétences qu'ils avaient développées sont peu mises en avant au sein de ce mode d'organisation et ils n'ont pas l'impression de progresser. Ils témoignent d'une préférence de se stabiliser dans la réalisation d'une seule tâche qui correspondrait mieux à leur profil (qualification, compétences et projet professionnel). Cette perspective fait apparaître particulièrement la polyvalence comme mieux, voire très adaptée, pour ceux qui ont peu de qualification et qui sont très éloignés de l'emploi.

2.3.3 Les limites organisationnelles de l'EBE

Pourtant, **ce modèle d'organisation n'est pas apprécié par l'ensemble des salariés PPDE.** Les réponses en ce qui a trait à l'organisation du travail, sont en effet plus mitigées. Sur 38 salariés, on constate que seulement 47 % pensent que la façon dont le travail est organisé est bonne contre 42 % qui pensent qu'elle reste à améliorer et 11 % qui ne sont pas du tout satisfaits.

Les relations quotidiennes au sein de cette organisation *agile* et *apprenante* ne sont pas toujours faciles et ce, malgré tous les effets positifs que la reprise d'emploi a sur les salariés (stabilité économique, socialisation, etc.). Cela s'explique par le fait que tous les salariés, n'ont pas le même niveau d'attentes vis-à-vis de l'EBE (dû à leur niveau de formation ou d'expérience) ou d'acculturation à la démarche de travail.

✓ Une régulation entre pairs parfois difficile

La priorisation d'un management horizontal et d'une **responsabilité partagée entre les salariés** engendrent parfois des tensions. Celles-ci découlent parfois de l'interconnaissance, dans le sens où il semble difficile par moment d'être voisin et collègue. Ils expriment des difficultés de régulation entre eux quand il s'agit de partager certaines tâches ou de s'attribuer un rôle particulier, voire les propositions des voisins-collègues qui par moment sont reprochés de vouloir se comporter comme des chefs.

L'absence de management intermédiaire n'a pas facilité la gestion des relations interpersonnelles au sein de l'EBE. Les salariés PPDE évoquent des différences sociales ou culturelles qui créent parfois des problèmes de communication entre eux, difficultés qui se font également sentir entre salariés et la direction de l'entreprise. Toutefois, les salariés reconnaissent une nette amélioration du mode d'organisation avec l'arrivée des facilitateurs²¹ qui jouent ce rôle d'interface, intermédiaire entre eux et la direction.

✓ Un investissement des salariés différencié au sein de l'EBE

L'organisation apprenante offre la possibilité de concertation dans la décision et l'autonomie dans la mise en œuvre des activités. Si cet aspect participatif est bien apprécié par certains, il n'en reste pas moins que l'implication d'autres salariés reste limitée. En effet, selon l'avis de plusieurs d'entre eux, la co-responsabilité entraîne quelquefois le manque d'engagement de certains qui préfèrent compter sur les réalisations de membres plus impliqués. Il va sans dire que cette situation à répétition est source de frustrations pour ceux qui s'investissent, d'autant plus qu'ils partagent tous le même niveau de salaire.

Ils déplorent le manque d'autorité des responsables qui laissent trop d'indépendance et d'autonomie. Tout en reconnaissant les efforts de ceux-ci (instauration de planning à remplir, demande de justificatif en cas d'absence, etc.), ils pensent que cela serait préférable de faire preuve de plus d'autorité en imposant, davantage qu'en proposant. Cette position s'explique en grande partie par le sentiment d'impunité à l'égard des salariés qui ne s'investissent pas.

Toutefois, ce manque de d'implication de certains ne doit pas forcément être interprété comme un signe de désintéressement voire de paresse chez ces salariés. Il peut être révélateur de problème d'intégration ou de frustration exprimée vis-à-vis de ce qu'ils réalisent comme activités, qui sont parfois très éloignées ou inadéquation avec leurs aspirations exprimées au moment de leur entrée dans l'expérimentation.

Deux éléments expliquent cette divergence :

- ❶ Le degré d'implication varie en fonction des cohortes d'entrée dans l'EBE. Les salariés de la première vague (ceux issus des premières informations collectives) n'ont pas les mêmes rapports à l'EBE ni le même niveau d'acculturation à la philosophie de l'expérimentation que les nouveaux arrivés dont l'intégration dans le collectif est parfois difficile. Les premiers ont été, en effet, au centre de la démarche dès le départ, tandis que les autres ont dû s'adapter à une organisation qu'ils n'ont pas forcément participé à mettre en place et dont ils n'arrivent pas à comprendre le sens et/ou à s'approprier les valeurs partagées qui semblent ne pas faire écho avec leurs expériences passées.

²¹ La plupart des personnes qui occupent ce poste sont issues de recrutements extérieurs à l'expérimentation, les salariés ont toutefois la possibilité de postuler cette poste.

- ② Le deuxième élément est la part importante de sous-activité au sein de l'EBE. En effet, la logique de recrutement d'EmerJean a été, pendant les premières périodes, d'embaucher avant même de créer l'activité. Ce qui implique donc que le rythme auquel se sont développées les activités n'a pas été pas proportionnel au rythme de recrutement, et a occasionné une sous-occupation de certains salariés.

✓ **Le manque d'encadrement, de formation qualifiante et professionnalisante : des préoccupations pour les salariés**

Des salariés expriment ne pas avoir accès à des formations et manquer d'encadrement dans la réalisation de leurs activités. Ces points affectent la qualité de travail au sein de l'EBE (qu'ils jugent manquer de professionnalisme) et leur perspective en dehors de l'EBE.

Au cours des premiers moments de l'expérimentation, un plan de formation a été établi. Ces formations Cared, financées par la Région Auvergne-Rhône-Alpes ne visaient à répondre qu'aux besoins de mise à niveau pour certains avant même leur entrée à l'EBE, afin de combler certaines lacunes de base comme la maîtrise de la langue française ou d'outils informatiques. Il s'agissait de les munir d'outils d'autant plus utiles pour une meilleure intégration que les profils étaient disparates. Ces formations ont été, de l'avis des salariés, très bénéfiques pour beaucoup, qui ont pu acquérir et développer des savoir-faire et savoir-être, ont appris à gérer des projets ou à manipuler aisément des outils informatiques (conception de site web, utilisation de Google Drive, etc.).

En revanche pour d'autres, elles paraissaient peu adaptées voire inutiles à leur projet professionnel. Ils sont nombreux à avoir manifesté explicitement leur aspiration à accéder à des formations qualifiantes à la direction de l'EBE et à Pôle emploi.

Néanmoins, au vu du modèle économique actuel de l'EBE et en l'absence d'une articulation explicite avec les dispositifs de formation de Pôle emploi, ces aspirations restent jusqu'à présent difficiles à concrétiser. L'accent est mis, pour l'instant, sur l'apprentissage sur le tas, ce qui a l'avantage de les faire gagner en compétences. Si la situation de travail constitue en effet une socialisation professionnelle aux contraintes du travail (intégration dans le groupe, respect des horaires, etc.) et permet d'acquérir des compétences (Fillol, 2019; Bourgeois Étienne, Durand Marc, 2012), l'absence d'une certification de ces compétences acquises, inquiètent les salariés sur la manière dont elles pourront s'inscrire dans leur parcours à long terme, en dehors de l'EBE.

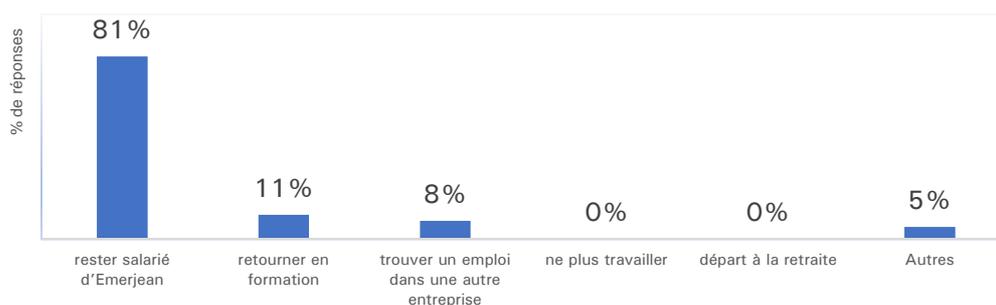
Cette perception des salariés recueillie fin 2019 est à mettre en perspective du développement du plan de formation des salariés par l'EBE. En 2019, 14 formations ont été réalisées avec la participation de 60 salariés (représentant 1 623 heures de formation cumulées pour un coût total de 24 177 € HT, financé par la Région, l'Opérateur de compétences Cohésion sociale et EmerJean). En 2020, l'EBE prévoit 6 000 heures de formation cumulées pour un budget de 107 K€ (soit 10 % de la masse salariale).

Par ailleurs, le ressenti d'un manque d'encadrement est tout aussi préoccupant pour certains salariés. Ils sont plusieurs à réaliser des activités dans laquelle ils n'ont pas forcément eu de formation préalable. En absence d'encadrement, cela a une influence sur la viabilité et la qualité du service rendu, qu'eux-mêmes reconnaissent d'ailleurs. La présence des facilitateurs leur a permis toutefois de mieux aborder ces enjeux, de même que ceux liés à la régulation des relations interpersonnelles.

2.3.4 La projection professionnelle des salariés : une double logique

Il s'agit ici de comprendre le sens et la place que les salariés donnent à l'expérimentation dans leur parcours professionnel au regard de leur expérience dans le projet. Quand il leur est demandé quels sont leurs projets dans les 6 mois à venir, sur 37 salariés répondants, la réponse la plus fréquemment exprimée est de rester salariés à EmerJean (taux de réponse à 81 %). Si l'on se fie à ces résultats, on pourrait supposer que l'EBE constitue dans le projet professionnel des salariés un lieu pérenne d'emploi, d'autant plus que ces résultats vont dans le même sens que les chiffres concernant le flux de sorties de l'EBE de 2017 à 2019²².

Projet professionnel des salariés dans les 6 mois à venir N=37



“Il y a des gens qui ont des BTS, des doctorats, il n’y a pas d’augmentation des salaires, tout le monde est payé au Smic. Sauf les dirigeants qui sont payés 2 ou 3 fois comme nous ... Si je vois un boulot qui me correspond, je vais partir pour toucher un peu plus. EmerJean c’est un tremplin. Oui, j’ai besoin de formation, mais non ils ne nous accompagnent pas. Il n’y a pas de suivi, pas de proposition pour un autre poste.”
(une salariée de l'EBE)

Cependant, lorsqu'on croise ces résultats avec l'âge et le sexe, on constate que la majorité des personnes qui souhaitent rester au sein de l'EBE sont les femmes de plus de 25 ans (59 %). Si les données ne nous permettent pas d'être précis dans les explications pour la variable « âge », nous pouvons toutefois supposer que cela s'explique pour les femmes au regard de la flexibilité des horaires de travail qui leur permettent de concilier vie familiale – notamment contraintes de garde d'enfants – et vie professionnelle. Par conséquent, pour comprendre au mieux cet aspect du projet, il faut s'intéresser à la situation des salariés avant leur entrée à l'EBE.

Les parcours-types (qui ont été dressés à partir de l'analyse des récits de vie), permettent en effet de comprendre qu'en fonction de la situation des salariés avant leur entrée à l'EBE, ces derniers n'ont pas tous la même vision, ni ne donnent le même sens au projet dans leur parcours professionnel ou leurs projections futures. Plusieurs visions coexistent.

²² Rappelons que selon les chiffres les plus récents sur le flux d'entrée-sortie, de 2017 à 2019, seulement 7 personnes en sont sorties, dont 3 démissions et 3 licenciements. Seule une personne a poursuivi un projet après l'EBE avec un contrat à durée indéterminée.

- Pour ceux qui avaient un niveau élevé de qualifications et/ou de compétences avant leur entrée dans l'expérimentation, le choix de rester à EmerJean s'apparente à une sorte de stratégie avant de trouver mieux. Cela est dû au fait que pour beaucoup d'entre eux, l'emploi à EmerJean constitue une première expérience de travail en France. L'EBE est ainsi vue et comprise comme étant un tremplin, une période d'essai avant de pouvoir intégrer le marché classique du travail.

"Je me suis adaptée mais je sais que ce n'est pas ma place ici, mais je n'ai pas le choix car c'est à côté de la maison : j'ai des enfants, je ne peux pas aller ailleurs ... Ça m'embête un peu car ce n'est pas mon domaine, je vais dans les activités qui demandent le plus d'efforts pour pas m'ennuyer, [...]
Mon mari me dit : "Attends un peu, les enfants sont petits, il faut voir après." Je voudrais sortir d'EmerJean quand je pourrai, pour faire ce qui me plaît dans mon activité. Je vais demander la nationalité française si je veux enseigner à l'école. J'ai le temps, je vais rester à EmerJean parce que je kiffe tout ce que je fais et tant que mes enfants sont encore petits. EmerJean est ma première expérience professionnelle. Mon mari m'a dit "reste" mais moi j'aimerais partir plus tard."
 (une salariée de l'EBE)

- Les jeunes estiment quant à eux que l'EBE est inadaptée à leurs attentes, le rythme de travail y est considéré comme trop lent et ils trouvent que son fonctionnement ralentit les projets professionnels de ceux qui visent mieux et ont un diplôme. « *EmerJean n'est pas une vraie entreprise, c'est une entreprise de vieux* ». Cette perception est renforcée par la perception que l'EBE ne permet pas à ceux qui le souhaitent de se former, de se spécialiser ou d'accéder à des postes de responsabilités qui leur garantiraient un meilleur salaire : *"Ceux qui ont fait des études n'ont pas la possibilité de promotions dans EmerJean, même si certains peuvent quand même postuler au travail de facilitateur"*. Comme dans la première catégorie, ceux qui sont en début de carrière (les jeunes), se posent la question de leurs perspectives d'évolution professionnelle. Ainsi, l'expérimentation ne constitue pour eux qu'un passage obligé, vu leur situation, avant de pouvoir intégrer ce qu'ils considèrent comme une "vraie entreprise". Ce qui nous ramène donc à la vision de l'EBE comme tremplin.

- Enfin, il y a ceux pour qui le travail à EmerJean constitue non seulement leur première expérience de travail notamment en France mais surtout (et particulièrement pour les femmes qui portent le voile) une opportunité après leur longue période de chômage et les discriminations rencontrées sur le marché du travail. Celles-ci ont ainsi une perception pérenne de l'emploi à l'EBE du fait que c'est le seul endroit où elles ont l'impression d'être acceptées.

Plus qu'une reconnaissance, le choix de rester à EmerJean peut s'expliquer dans certains cas par un manque d'opportunité ailleurs. Plusieurs d'entre eux, même en étant dans le dilemme entre le choix de rester ou de quitter l'EBE, ne souhaitent la laisser qu'à condition de trouver un autre travail qui corresponde à leur état physique, qui leur garantisse les mêmes flexibilités ou encore

"Le foulard et mal parler la langue ça ferme la porte, mais ici j'ai fait beaucoup de formations, je parle beaucoup avec les autres. Ici on m'accepte avec le foulard. Si un employeur me demandait d'enlever le foulard, je n'arrive pas, je suis malade"
 (une salariée de l'EBE)

« Si un jour on me propose un contrat à l'extérieur, si ce n'est pas physique j'irai, mais si je n'ai pas la possibilité de déposer mon enfant à l'école, non je n'irai pas. En fait, je suis bien à EmerJean. Je prends ma retraite à EmerJean ».
 (une salariée de l'EBE)

qui leur assure un CDI comme à EmerJean.

- Par ailleurs, l'analyse de cette question à partir de la typologie établie n'explique pas tout. En effet, envisager l'emploi au sein de l'EBE comme pérenne n'est pas seulement lié à un manque d'opportunité ailleurs. Certains considèrent l'EBE comme un projet de vie, une expérience inédite qu'ils sont en train de mener. C'est souvent le cas de ceux qui ont fait partie de la première vague d'embauches, et ont donc participé activement à la construction du projet. De même, envisager l'EBE comme un tremplin n'est pas forcément lié à de l'insatisfaction vis-à-vis d'elle. L'expérience à l'EBE est vécue par beaucoup de ces personnes comme quelque chose de gratifiant, dans le sens où elle ouvre la voie à d'autres projets (reprendre les études, se lancer dans l'entrepreneuriat) qui n'étaient pas souvent envisagés ou envisageables auparavant.

D'une manière générale, la plupart des salariés ont exprimé une certaine incertitude quant à l'avenir de l'EBE. Ils ont conscience que la pérennité même de l'entreprise dépend en grande partie de sa rentabilité et de la continuité des aides dont elle bénéficie.

Ce qu'il faut retenir

La privation d'emploi englobe une réalité complexe et un public qui ne peut être réduit uniquement à ceux inscrits à Pôle emploi. Le CLE a fait choix de **s'adapter aux réalités du territoire** en misant sur le volontariat des PPDE comme condition pour définir la population cible.

En février 2020, **226 PPDE ont été rencontrées** depuis le lancement du projet, dont **179 (soit 79 %) ont été déclarées volontaires et éligibles** à l'expérimentation. Parmi ces personnes éligibles, 83 ont pu trouver un emploi dans l'EBE et 17 ont été, soit embauchées de manière indirecte par un autre employeur du quartier, soit ont poursuivi un autre projet (par exemple une formation).

On note que **59 des PPDE éligibles (soit 33 %) demeurent encore sur liste d'attente** et que **20 autres (soit 11 %) sont sorties du projet** (déménagement, perdus de vue, ...).

Au regard du bilan des deux années et demie depuis le lancement de l'expérimentation, le CLE a jugé nécessaire de faire évoluer les modalités d'organisation du projet, autour de deux objectifs :

- diversifier les canaux de repérage et d'information des PPDE de Saint-Jean,
- faire évoluer le dispositif *Booster de talents* en vue à la fois d'élargir le spectre des opportunités d'emploi proposées, et d'organiser la mobilité professionnelle des personnes déjà embauchées.

Les salariés d'EmerJean expriment une **forte satisfaction vis-à-vis de leur travail**, qui leur a permis d'**acquérir de nouvelles compétences** et également de **progresser professionnellement**, mais également de **renforcer leur estime de soi**.

Les salariés insistent sur le CDI pour son aspect sécurisant, tant financier que sur le parcours professionnel et personnel. Le pouvoir de choisir le volume horaire de travail apparaît comme une plus-value, notamment pour des femmes avec charges d'enfants qui peuvent ainsi concilier vie familiale et vie professionnelle.

Les **principes de co-responsabilité et de polyvalence**, placés au cœur de l'organisation du travail à EmerJean, apparaissent comme des **facteurs favorisant le développement professionnel des salariés**, même si cela varie selon leurs parcours antérieur et le degré d'engagement dans le projet. Ces principes d'organisation peinent également à contenir les problématiques liées à la sous-activité et au faible taux d'encadrement des équipes, pouvant être à la source d'une forme de mal-être chez certains salariés.

D'une manière générale, le modèle managérial et organisationnel de l'EBE, original sous divers aspects, ne peut pas encore convenir à tous les salariés. Il pourra, à l'avenir, s'adapter de plus en plus à la diversité que ces derniers représentent.

La plupart des salariés se projette peu hors d'EmerJean, mais cela varie en fonction des profils. Certains considèrent l'EBE comme un projet de vie, une expérience inédite qu'ils sont en train de mener. C'est souvent le cas de ceux qui ont fait partie de la première vague d'embauches, et donc participé activement à la construction du projet.

Pour ceux qui avaient un niveau élevé de qualifications et/ou de compétences avant leur entrée dans l'expérimentation, l'EBE peut être vue et comprise comme étant un tremplin, une période d'essai avant de pouvoir intégrer le marché classique du travail.

Enfin, la plupart des jeunes estime que l'EBE est inadaptée à leurs attentes, le rythme de travail y est considéré comme trop lent et ils trouvent que son fonctionnement ralentit les projets professionnels de ceux qui visent mieux et ont un diplôme.

LES IMPACTS DES ACTIVITES DE L'EBE SUR LE DEVELOPPEMENT DU TERRITOIRE

Au regard du référentiel d'évaluation (cf. pages 7 et 8), ce chapitre apporte des éléments de réponse à la question 4.

3.1 La caractérisation des activités de l'EBE

Le choix et le développement des activités dans le cadre de l'expérimentation renvoient à plusieurs enjeux. Selon la philosophie de l'expérimentation, les activités créées au sein de l'EBE doivent :

- répondre à des besoins non-couverts,
- être non concurrentes des activités économiques existantes,
- ne pas se substituer aux emplois privés ou publics déjà présents sur le territoire.

Par ailleurs, elles doivent être également « contributives » en ce sens qu'elles reflètent les souhaits et aspirations des personnes durablement privées d'emploi.

A Villeurbanne, cet exercice implique conjointement, à des degrés différents, le CLE, Le Booster, et l'EBE. En effet, même si la loi fait du CLE l'organe qui assure toutes les missions nécessaires à la bonne mise en œuvre de l'expérimentation, notamment celles liées à l'incubation et au développement d'activités, de manière opérationnelle il se positionne sur la validation des activités identifiées et proposées par Le Booster²³ sur certains types d'activités. Ce dernier assure sa mission en tant que *Booster d'activités*. Pour sa part, EmerJean²⁴ se charge du développement opérationnel des activités validées.

3.1.1 La création d'emplois supplémentaires

La notion de non-concurrence demeure quelque peu floue dans l'expérimentation et fait l'objet d'une appréciation spécifique par les acteurs du CLE qui la définissent comme la création d'emploi supplémentaire sur le territoire. Cette interprétation s'appuie sur l'idée que *l'on est toujours concurrent de quelqu'un ou quelque chose, ce qui importe avant tout c'est de créer des emplois qui n'en détruisent pas d'autres dans le champ de l'économie conventionnelle et le champ de l'économie sociale et solidaire et, par-dessus tout, qui soient complémentaires à ceux déjà existants*. Le CLE ainsi que Le Booster ont construit des outils leur permettant d'avoir un cadre partagé dans la définition de la complémentarité de chaque activité développée. Celle-ci doit se situer à « l'interstice » de l'économie locale et répondre à des besoins soit nouveaux, soit présents mais partiellement satisfaits et/ou inaccessibles pour des personnes non solvables.

Aussi, le CLE reconnaît deux types d'activités : celles dont l'utilité territoriale est avérée (qui bénéficient aux habitants ou aux entreprises de Saint-Jean) et celles dites extraterritoriales (qui bénéficient à des habitants ou entreprises d'autres territoires et/ou peuvent être réalisées ailleurs qu'à Saint-Jean). Le degré de territorialité d'une activité est

²³ Si Le Booster assume bien les missions opérationnelles du CLE, il se trouve être en manque de moyens pour mener à bien ces missions. En effet, au cours des trois premières années, 60 % de son financement ont mobilisé des fonds privés. La pérennité de ces ressources de financement demeure une des préoccupations des acteurs locaux qui peinent à trouver des perspectives quant aux moyens nécessaires pour le pilotage opérationnel de l'expérimentation pour les années à venir.

²⁴ L'EBE intervient par ailleurs, de concert avec Le Booster sur le développement de certains types d'activités.

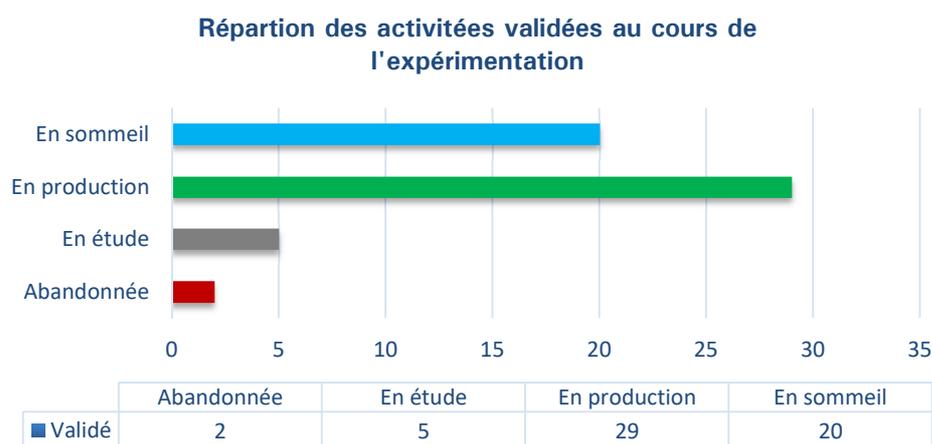
analysé selon que deux de ces trois critères soient remplis : la localisation du payeur, le lieu de production et le bénéficiaire ou usager se situe ou non sur le territoire²⁵.

Ce dernier critère soulève plusieurs questions relatives aux impacts au-delà du territoire voire même de la limite des activités extraterritoriales tolérées.

Développer des activités supplémentaires relève d'un travail complexe et une quête continue pour les acteurs locaux au regard de la localisation du projet qui se situe dans un milieu urbain avec un tissu économique très dense et dans un territoire dont les habitants se caractérisent par un faible pouvoir d'achat. Il arrive même que l'EBE (à cause des risques d'effet d'aubaine) soit conduit à arrêter des prestations avec des clients ou encore à cause du fait que des acteurs économiques du territoire se sont positionnées sur des activités initialement développées par l'EBE.

En juin 2020 on dénombre plus d'une cinquantaine d'activités validées par le CLE depuis le début de l'expérimentation. Ces activités se répartissent dans 3 grands secteurs²⁶ parmi les 4 initialement identifiés :

- les services à la personne [B to C],
- les services aux entreprises [B to B],
- la transition écologique (regroupée avec le développement durable initialement distingué).



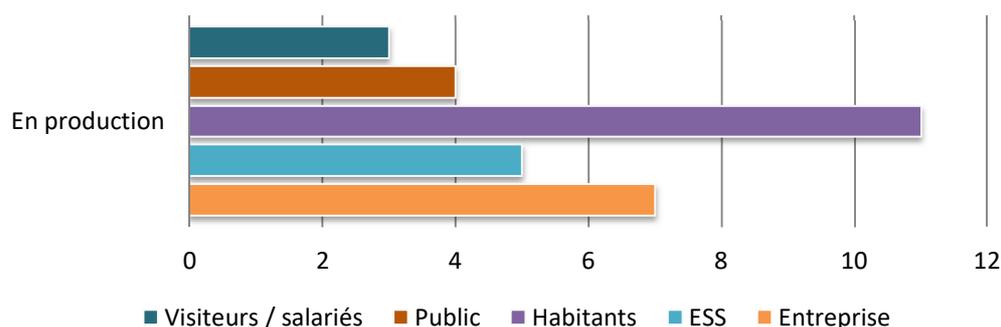
source : CLE, suivi du portefeuille des activités (au 30/06/20)

Cependant, si plus de 54 % des activités validées sont en cours de production au sein de l'EBE, on note qu'un nombre considérable d'activités sont en sommeil. Cette proportion de mise en sommeil de certaines activités s'explique principalement du fait du caractère ponctuel de certaines activités créées, de la maille très fine de leur caractérisation ou de la diminution des commandes.

²⁵ Ce principe a été validé par le CLE dans une certaine limite de chiffre d'affaires généré par ces activités par rapport au volume global de l'EBE.

²⁶ Certaines de ces activités comportent des thématiques mixtes, c'est-à-dire qu'elles sont à la fois destinées aux habitants et aux entreprises.

Répartition des activités en production selon leur type de client



source : CLE, suivi du portefeuille des activités (au 30/06/20)

3.1.2 La création d'emplois « contributifs »

Si un ensemble d'activités a pu être développé, il n'empêche que des logiques, rythmes et visions différents ont traversé leur mise en place notamment sur leur aspect contributif. En effet, l'ingénierie de montage des activités nécessite un temps long et des moyens (humains et logistiques), qui font défaut à l'EBE. C'est ce contexte qui explique en partie la présence de trois modèles de développement d'activités au sein de l'EBE qui impliquent les salariés de manière différente :

- **le développement en interne** : où les activités sont identifiées, développées et mises en œuvre par les salariés,
- **le co-développement** : le processus de création de l'activité est piloté par un facilitateur mais co-construit avec les salariés,
- **le développement externe** : l'activité est pensée et créée par un professionnel externe et répond essentiellement au besoin de son entreprise. Les salariés dans ce cas-ci ne participent qu'à l'exécution de ces activités.

La coexistence de ces trois modèles reflète la difficulté qu'éprouvent les acteurs à concilier dans la pratique les appétences des salariés, l'utilité sociale des activités et les ressources disponibles (humaines et matérielles). De fait, un bon nombre des activités qui ont pu être développées à partir de souhaits, compétences des personnes mobilisées et de leurs connaissances du territoire (tel fut le cas du soutien scolaire, la table d'hôte, la couture, etc.) ne les ont été qu'au cours des premiers moments de l'expérimentation. La priorité est accordée désormais à la stabilisation des activités existantes.

3.2 Impact des activités sur le développement économique local

Afin d'apprécier l'impact des activités de l'EBE, les membres du groupe de travail dédié à l'évaluation locale ont souhaité mobiliser de manière collective les différentes parties prenantes (financeurs, opérateurs, bénéficiaires/usagers) de ces activités. A partir de différentes méthodes d'intelligence collective (telles que le focus groupe ou le Groupe d'évaluation participative (Gep)) chaque acteur peut ainsi confronter ses idées. Leur analyse permet de mesurer les effets constatés des activités développées sur le territoire.

Un entretien collectif (Gep) a été ainsi organisé en juin 2020 avec les principaux acteurs concernés (habitants, usagers, professionnels, décideurs). Ces derniers ont ainsi pu échanger durant 2 à 3 heures, sur les activités développées dans le cadre de *l'Îlot vert*.

Les contraintes dues à la Covid19 non pas permis de concrétiser deux focus groupes qui avaient été également envisagés : le premier autour de l'activité « marche seniors » proposée par le

Comptoir d'EmerJean au titre des services aux habitants ; et le deuxième autour de l'offre de services aux entreprises²⁷.

Néanmoins, pour les services aux habitants, de premiers résultats évaluatifs ont pu être obtenus par observation et entretiens sur l'offre de service du Comptoir d'EmerJean (§ 3.2.1). Quant aux services aux entreprises, on peut s'appuyer sur des données secondaires liées à l'expérimentation et sur le diagnostic sur les impacts de la covid19 mené en juin 2020 par Le Booster²⁸.

3.2.1 Convergence entre vie quotidienne et résorption du chômage de longue durée



Evaluation de l'offre de service du Comptoir d'EmerJean

Le « Comptoir d'EmerJean » regroupe depuis 2018 les différents services aux particuliers proposés par l'EBE. Ces services ont été conçus et sont déployés avec les salariés d'EmerJean au regard des besoins non-satisfaits des habitants de Villeurbanne (et plus particulièrement des habitants du quartier).



En septembre 2019, une démarche d'évaluation de l'offre de services du Comptoir a été initiée avec l'équipe de salariés qui y est rattachée. Conduite avec l'appui de La Fonda, en lien avec la direction et les équipes d'EmerJean et le coordinateur du Booster, cette démarche d'évaluation a pour objectif de **comprendre ce qu'apportent les services proposés par le Comptoir à ses clients** : en quoi leur sont-ils utiles ? Que leur apportent-ils de nouveau ? Comment transforment-ils leur quotidien ?

Ainsi posée, cette démarche poursuit deux finalités :

- **favoriser l'amélioration continue de l'offre de services d'EmerJean**, en apportant aux équipes un retour précis sur l'utilité et la qualité des services proposés aux clients, afin de renforcer la pertinence de l'offre ;
- **mettre en lumière ce qu'apportent les activités d'EmerJean à son territoire**, afin de démontrer la valeur ajoutée des « travaux utiles » développés dans le cadre de l'ETCLD, ici en milieu urbain.

Après un mois et demi du lancement de l'enquête, le questionnaire a été administré à 30 clients du Comptoir, dont 13 salariés-habitants d'EmerJean. Ralentie par des évolutions au sein l'équipe du Comptoir, l'administration du questionnaire ne permet pas à ce jour, d'obtenir des résultats représentatifs de la diversité de la clientèle des services proposés.

²⁷ Ce focus vise à mesurer les effets de l'expérimentation sur les entreprises, et plus généralement sur le développement économique du quartier. Ces effets devraient être observés d'une part dans la perception des chefs d'entreprises en termes d'attractivité du territoire, et de l'autre dans le développement de leur chiffre d'affaires du fait non seulement de l'offre de services entreprises de l'EBE par rapport à leurs besoins (ressources, main d'œuvre, mise à disposition, etc.), mais également du fait de l'augmentation du pouvoir d'achat des salariés de l'EBE (habitants du quartier).

²⁸ Cette étude vise à déterminer les nouveaux services que l'ETCLD, pourrait développer pour répondre à des besoins nouveaux sur le quartier, à destination des habitants et des entreprises, dans le respect des cadres de l'expérimentation. Néanmoins l'étude s'est appuyée sur un faible nombre d'interlocuteurs et d'entreprises, ce qui constitue une observation très partielle, dont les pistes pourraient mériter d'être creusées : 12 entretiens téléphoniques ont été menés auprès de différents acteurs du territoire autour des besoins des habitants. Sur 140 entreprises auxquelles un questionnaire électronique avait été adressé, seulement 17 ont pu participer.

Par ailleurs, l'information obtenue à partir des questionnaires administrés est souvent incomplète, le client n'ayant pas répondu à certaines questions.

Il a été décidé de **poursuivre la démarche d'évaluation, en consolidant les modalités d'administration du questionnaire**. Une réunion a été organisée en ce sens, en présence de membres de l'équipe salariée du Comptoir, du nouveau facilitateur d'activités, du coordinateur du Booster et du consultant de La Fonda.

Si la mise en œuvre de cette décision a été repoussée du fait de la crise sanitaire, une **première analyse des données collectées** a toutefois été réalisée.

Les clients interrogés sont en grande majorité satisfaits de l'offre du Comptoir. Ils apprécient la diversité des services proposés et les jugent accessibles financièrement. Ils mettent en avant le fait que le Comptoir leur permet d'avoir accès à des services moins chers qu'avant, et que le Comptoir leur a permis d'avoir accès à des services « plus proches » qu'avant.

Certains considèrent enfin que le Comptoir avait amené « plus de vie dans le quartier », notamment des clients-séniors (âgés de plus de 65 ans).

3.2.2 Convergence entre développement économique et résorption du chômage de longue durée

Le territoire de Saint-Jean compte un tissu économique très dense avec plus de 350 établissements économiques (dont plus de 150 avec plus de 2 salariés) et 2 641 emplois estimés. Il représente environ 4 % des emplois de la Ville de Villeurbanne et il joue un rôle important pour les fonctions productives. Cependant malgré la présence d'un champ économique aussi dense, il n'existait pas de véritable lien entre les habitants du quartier et toutes ces activités économiques, les entreprises locales n'embauchant pas forcément en proximité et ne produisant pas forcément une activité destinée au quartier.

Le CLE a fait du rapprochement de ce tissu économique avec les habitants sur le territoire l'un des objectifs de l'expérimentation à Saint-Jean. Cette volonté s'est traduite, dès les premiers moments du projet, par l'identification des besoins potentiels des entreprises. Une grande partie de l'offre de service de l'EBE est de fait destinée aux besoins spécifiques des entreprises, allant du nettoyage des locaux, de la couture industrielle à l'assistance administrative.

Cette offre de service permet à l'EBE de générer du chiffre d'affaires mais également aux entreprises de bénéficier de services et d'une main-d'œuvre qui répondent à leurs besoins non couverts ou besoins nouveaux²⁹.

D'un autre côté, des liens partenariaux se sont développés entre l'EBE et certaines entreprises du territoire. Cette dynamique se révèle être bénéfique pour tous en ce sens qu'elle constitue une opportunité d'aller au-delà du simple projet d'entreprise pour développer ensemble le territoire. Celle-ci permet par exemple :

- à la direction de l'EBE de trouver des collaborateurs avec lesquels elle co-construit des activités qui lui auraient demandé du temps et de l'ingénierie dont elle ne dispose pas,
- aux partenaires de tester de nouvelles modalités de travail auxquelles ils n'auraient pas forcément pensé en dehors des services de l'EBE
- enfin les salariés quant à eux peuvent trouver des opportunités d'emploi et de formation.

L'EBE permet également aux entreprises de trouver des modèles économiques pour certaines de leurs activités.

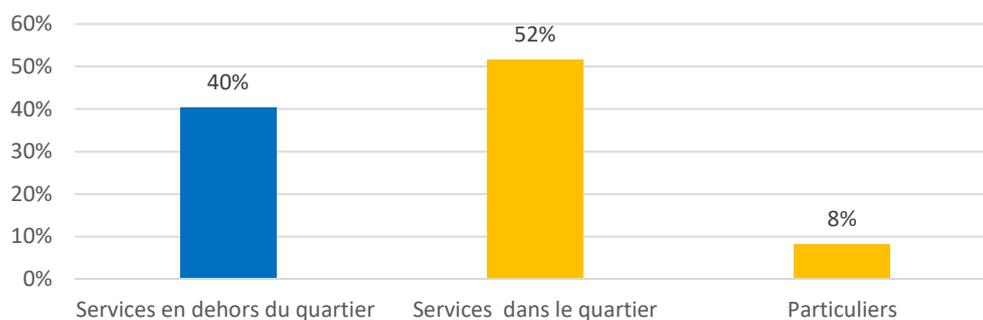
²⁹ Les effets de l'expérimentation sur les entreprises du quartier, notamment en termes d'évolution de leur chiffre d'affaire, restent toutefois à approfondir en raison de manque de données collectées à ce jour.

« Ces derniers temps, des entreprises du territoire ont contacté EmerJean, comme Les Détritivores, Envie (la plus grosse EI de l'agglomération, dans le secteur de démantèlement), et plus récemment une boulangerie industrielle : elles ont identifié des besoins en compétences nécessaires au développement d'activités sans réel modèle économique, présentant un risque et sur lequel elles ne se lanceraient pas sans TZC. Par exemple, l'EI Envie récupère du matériel déclassé de l'électroménager, qu'elle répare et remet en vente, mais n'allait pas sur la récupération de petit électroménager auprès des particuliers. Le partenariat s'est ainsi construit sur le développement de ce créneau d'activité : une fiche de mission a été construite et les conditions du poste déterminées pour être proposées soit à des salariés déjà embauchés par EmerJean, soit pour des salariés en liste d'attente. Si le modèle économique est trouvé, Envie va pouvoir recruter directement ».

(un membre de l'équipe du Booster)

EmerJean se tourne également vers des entreprises extérieures à Saint-Jean, comme Leroy-Merlin ou Décathlon, pour des prestations de quelques heures, très ponctuelles, sur des volumes très réduits. Ces prestations représentent également une part considérable de son chiffre d'affaires.

Répartition du chiffre d'affaires de l'EBE selon la territorialité des services



Sources : EmerJean, suivi des clients de l'EBE (au 08/07/20)

Si l'offre de services à destination des entreprises permet dans une certaine mesure de favoriser le développement de « proximité » entre les salariés de l'EBE concernés et de potentiels employeurs du territoire, cette dynamique reste toutefois fragile.

D'un côté, le manque d'encadrement des salariés peut se traduire par des problèmes de fiabilité de la qualité du service rendu aux entreprises clientes. Certaines d'entre elles sont amenées à accepter d'encadrer elles-mêmes les salariées de l'EBE en mission chez elles, alors même que le mode d'intervention choisi n'était pas la mise à disposition.

D'un autre côté, les liens partenariaux se sont davantage construits dans une logique de proximité « inter-entreprises » (avec la présence de certaines d'entre elles dans le club d'entreprises animé par Le Booster) ou sur des commandes d'entreprises de prestations, par ailleurs valorisées dans le cadre de leur RSE.

D'autant plus que, les partenariats avec le monde économique les plus importants le sont surtout avec des entreprises extérieures à Saint-Jean et à Villeurbanne.

Ces enjeux sont pris en compte à travers la volonté de constituer une « communauté d'acteurs économiques » autour du Booster. Un réseau d'entreprises créé à l'initiative de l'ETCLD est animé par l'association à raison d'un petit déjeuner tous les deux mois. Certains chefs d'entreprise reconnaissent déjà à cette initiative une certaine efficacité par rapport à la dynamisation des relations entre les entreprises du quartier qu'elle a pu créer : environ 140 des entreprises du quartier se trouvent dans le fichier contact actif du

Booster. Plusieurs d'entre elles ont pu participer à des activités réalisées dans le cadre de l'expérimentation.

Cette communauté d'entrepreneurs que le Booster commence à structurer pourrait également permettre de développer des rapprochements entre les entreprises et les habitants du quartier, de créer des liens dans le cadre du Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises (Paqte)³⁰.

3.2.3 Convergence entre transition écologique et résorption du chômage de longue durée³¹

L'Îlot Vert rassemble les activités de l'EBE qui se situent dans le domaine de la transition écologique. Ce projet consiste avant tout à la valorisation d'une friche qui servait de déchetterie à ciel ouvert, au cœur du quartier de Saint-Jean.

L'Îlot Vert, un exemple d'urbanisme transitoire au service de l'emploi et de la transition écologique

Le Projet de l'Îlot Vert a été mis en œuvre à la faveur de la convention signée entre la Ville de Villeurbanne et l'Anru dans le cadre du Programme d'investissement d'avenir (PIA) « Villes et territoires durables » lancé par l'État.

Plusieurs actions sont ainsi financées, c'est le cas du compostage des déchets issus de la restauration, porté par l'entreprise Douglas.

D'autre part, le quartier Saint-Jean, éligible au programme de renouvellement urbain (porté par l'Anru) fait l'objet d'un projet de développement urbain sous l'égide de la Métropole de Lyon et de la Ville de Villeurbanne. C'est dans ce cadre que le Grand Lyon a mis à disposition du Booster en 2018, une parcelle de 3 700 m² à l'angle des allées Paulette-Cornu et du Mens, en vue de développer l'activité de compostage de déchets alimentaires. Sur le reste de cette ancienne friche, auparavant occupée et utilisée comme décharge, a été convenu le développement d'un projet de maraîchage urbain et d'un tiers lieu vert.

C'est donc bien dans l'innovation que réside le lien entre le PIA, le projet urbain et l'ETCLD, ici mis en œuvre à travers l'Îlot Vert.



³⁰ <http://www.paqte.fr/>

³¹ Par Lola Deloche, chargée de mission à l'association Le Booster de Saint-Jean, étudiante en Master 2 ESS de l'Université Lyon 2.

L'îlot vert comprend trois activités³² distinctes, conduites avec des partenaires spécifiques mais en synergie les unes avec les autres :

- Lancé en juin 2018, l'activité de **compostage de biodéchets** est développée et gérée par l'entreprise Douglas – Les Alchimistes. Elle consiste à la fois en la collecte des déchets et en leur traitement par compostage. Le compost ainsi produit est ensuite revendu. À ce jour, les déchets collectés sont issus de la restauration : restaurants, restaurants collectifs, traiteurs et immeubles de bureaux. Fin 2019, il existe environ 70 points de collecte (pour 45 clients, dont notamment la Ville de Villeurbanne). Au cours du temps, le modèle de plateforme a évolué pour être aujourd'hui en mesure de traiter 180 tonnes de déchets par an. Des cellules de compostage ont été ajoutées au fur et à mesure (12 actuellement), permettant ainsi de doubler la capacité de traitement.
- L'activité de **maraîchage** a été codéveloppée avec l'association *Aiden Chantiers*³³. Elle est aujourd'hui accompagnée par deux intervenants extérieurs : un prestataire ingénieur agronome qui apporte son expertise et pilote techniquement l'activité, et un volontaire d'ATD Quart Monde mis à disposition à mi-temps pour accompagner les salariés d'EmerJean dans la réalisation de l'activité. La production alimentaire est écoulée localement, principalement via la cuisine centrale de la Ville de Villeurbanne située à proximité du site.
- L'îlot Vert a vocation à devenir un **tiers lieu « vert »**, accueillant diverses activités mobilisant les habitants du quartier. L'objectif est de créer un lieu de partage, d'apprentissage et de détente, notamment autour de la question du jardinage. À l'heure actuelle, un projet de ruches a été accompagné par la Ville de Villeurbanne dans le cadre du Fonds d'initiative habitants : plusieurs ruches sont installées sur le terrain et entretenues par un habitant apiculteur, dont une ruche pédagogique appartenant au Booster. Le terrain accueille aussi l'activité de craquage des sacs Yoyo (sacs de tri des déchets). Par ailleurs, une journée de sensibilisation à la biodiversité a été organisée en octobre 2019 par le Conseil de quartier. Plusieurs thématiques en lien avec la préservation de l'environnement ont été abordées, mobilisant différents acteurs (le Centre d'animation, la Métropole de Lyon, la direction de l'école, une ferme pédagogique, etc.).

De nombreuses perspectives existent pour développer les activités à destination des habitants du quartier (mise en culture de petits jardins de type familiaux avec un accompagnement, installation d'un salon de jardin (hamac, chaise longue) et offre de petite restauration, atelier de bricolage pour fabriquer du mobilier de jardin en matériaux de seconde main, etc.).

✓ L'îlot vert participe à l'évolution de l'image du quartier

Si l'une de ressources ayant rendu possible le projet a été la mise à disposition du terrain par la Métropole de Lyon, il s'agissait toutefois d'un terrain artificialisé et pollué et qui a souffert d'une histoire connotée négativement, du fait de ses usages antérieurs comme site de décharge sauvage. Depuis son réaménagement dans le cadre de l'îlot Vert, le site s'est vu beaucoup transformé. Une forte mobilisation humaine et un

³² À noter que ces activités développées répondent du principe de co-développement avec des partenaires qui maîtrisent le savoir-faire métier, pour faire d'EmerJean une entreprise apprenante (transfert de savoir-faire et évolution professionnelle vers des filières professionnelles).

³³ Il s'agit d'une association portant un Atelier chantier d'insertion (ACI) par le maraîchage biologique (la Ferme de l'Abbé Rozier). Une convention de partenariat a été conclue avec Le Booster.

important travail physique mené notamment par les salariés d'EmerJean, dévoilant leur motivation pour transformer ce chantier en des activités.

Aussi, les activités qui y sont développées font évoluer l'image du quartier, notamment auprès des consommateurs de services ou produits réalisés sur le site. Pour le maraîchage par exemple, même quand la quantité de production ne permet pas encore une vente en directe aux habitants du quartier, on y voit une initiative qui favoriserait une alimentation saine et durable. La sensibilisation à l'heure actuelle se fait via la cuisine centrale de la Ville de Villeurbanne, et auprès des habitants-salariés travaillant au jardin.

L'Ilot Vert permet, en outre, l'instauration d'une boucle circulaire, qui a par exemple influencé la cuisine centrale dans une dynamique de lutte contre le gaspillage alimentaire.

Cette initiative a largement contribué à donner davantage de visibilité à EmerJean sur le quartier.

✓ Des activités qui génèrent de l'apprentissage et de l'épanouissement

La nature variée des activités a insufflé une dynamique positive et motivante auprès d'une vingtaine de salariés de l'EBE. On relève une professionnalisation des salariés sur les activités³⁴ prenant place sur l'Ilot Vert et l'intérêt quant à l'apprentissage de technique, de savoir et la revalorisation professionnelle qu'elles ont occasionnée, et ce grâce notamment à la présence des facilitateurs qui a permis une autonomisation des salariés et un transfert de compétences. Cette dynamique a produit un effet d'entraînement auprès de l'ensemble des salariés d'EmerJean dont l'intérêt pour le jardin a augmenté.

Ces activités ont permis de créer un esprit d'équipe important entre les salariés d'EmerJean mobilisés, permettant de développer la cohésion et le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Certains salariés expliquent que travailler sur l'Ilot Vert améliore leur bien-être, et leur sentiment de fierté.

✓ L'effet d'exemplarité du projet

Ce projet s'est construit à la faveur d'une forte mobilisation des acteurs du territoire (Ville de Villeurbanne, Métropole de Lyon, associations, entreprises sociales). L'exemplarité de ce modèle en termes d'innovation vers une ville plus durable, et son potentiel d'essaimage crée de l'intérêt, y compris au niveau national, et fait naître des opportunités de partenariats importantes.

Les réalisations mises en œuvre sur l'Ilot Vert peuvent aussi constituer des pistes intéressantes pour la construction d'un projet de renouvellement urbain³⁵, autour de deux aspects : l'emploi de proximité et la nature en ville. Ces deux dimensions pourraient potentiellement façonner le projet urbain, en particulier avec l'implication importante de salariés-habitant dans ce projet : la gouvernance du projet pourrait impacter le renouvellement urbain.

3.2.4 Les perspectives et potentialités à venir

L'idée de **spécialiser les trois secteurs d'activités** actuellement développés au sein d'EmerJean chemine explicitement au sein du CLE depuis quelques mois. Elle a donné lieu à plusieurs démarches d'exploration voire de préfaisabilité, non sans lien avec la

³⁴ Les activités de maraîchage constituent particulièrement un outil de projet professionnel mis en évidence depuis de très nombreuses années par le réseau français des Jardins de Cocagne.

³⁵ La valorisation d'une friche au cœur du quartier Saint-Jean, en attente de rénovation urbaine, est une innovation inscrite dans le PRU d'ensemble (qui n'a pas démarré pour l'instant).

question de la montée en compétences et de la trajectoire professionnelle des salariés, ni avec celle de pouvoir répondre à la recherche d'exhaustivité pour toutes les PPDE volontaires à l'échelle du territoire.

Après deux ans et demi de fonctionnement d'EmerJean, la **création de nouvelles EBE** est ainsi envisagée dans les deux champs d'activité identifiés au lancement de l'expérimentation mais moins investis à ce jour : les services aux TPE/PME et l'économie circulaire. « *Le Comité local de Villeurbanne estime ce potentiel d'emploi supplémentaire à la fin de l'expérimentation à hauteur de 169 emplois dans les EBE ayant concerné 199 personnes (tenant compte des sorties de l'EBE)* » : près de 120 nouveaux emplois sont ainsi projetés, à raison de 25 ETP visés pour 2021 dans le champ des services aux TPE/PME et de 35 ETP dans celui de l'économie circulaire (document relatif à la Stratégie d'exhaustivité, 2019).

Avec l'ouverture d'une EBE dédiée aux services aux entreprises, il est visé de construire des passerelles d'emploi avec les entreprises du quartier et éventuellement de favoriser des recrutements en direct. L'ETCLD peut ainsi devenir une plateforme de services permettant la mise à disposition de main d'œuvre au plus proche des besoins des entreprises et en forte réactivité, valorisant alors la proximité géographique.

Quant à la troisième EBE envisagée, dédiée plus explicitement à la transition écologique et à l'économie circulaire, elle pourrait notamment intégrer la perspective locale d'une nouvelle filière de collecte/revalorisation de jeux/jouets (partiellement défectueux lors de leur production ou dégradés par leur utilisation) sur la Métropole de Lyon. Projet pour lequel Le Booster a déjà mené l'étude de préfiguration et d'incubation en partenariat avec Alliés, acteur de l'insertion proche de la Ville de Lyon.

Ce qu'il faut retenir

Selon la philosophie de l'expérimentation, les activités créées au sein de l'EBE :

- doivent répondre à des besoins non-couverts,
- être non concurrentes des activités économiques existantes,
- ne pas se substituer aux emplois privés ou publics déjà présents sur le territoire.

Par ailleurs, elles doivent être également « contributives » en ce sens qu'elles reflètent les souhaits et aspirations des personnes durablement privés d'emploi.

Les activités d'EmerJean se répartissent à ce jour dans 3 grands secteurs :

- les services à la personne [B to C],
- les services aux entreprises [B to B],
- la transition écologique (regroupée avec le développement durable initialement distingué).

En pratique, il s'avère parfois **difficile de concilier les appétences des salariés, l'utilité sociale des activités et les ressources disponibles** (humaines et matérielles).

De fait, un bon nombre des activités qui ont pu être développées à partir de souhaits, compétences des personnes mobilisées et leurs connaissances du territoire (tel fut le cas du soutien scolaire, la table d'hôte, la couture, etc.) ne les ont été qu'au cours des premiers mois de l'expérimentation.

La priorité est accordée désormais à la stabilisation des activités existantes.

L'ETCLD **impacte la vie quotidienne des habitants du quartier**. Les clients du Comptoir d'EmerJean (qui regroupe un panel de services destiné aux particuliers) apprécient la diversité des services proposés. Ils mettent en avant un accès facilité (du point de vue financier et géographique) et soulignent l'impact positif sur l'animation du quartier.

L'ETCLD favorise la **convergence entre développement économique et résorption du chômage de longue durée**.

Une grande partie de l'offre de services de l'EBE est de fait destinée aux besoins spécifiques des entreprises, allant du nettoyage des locaux, de la couture industrielle à l'assistance administrative. Cette offre de service permet à l'EBE de générer du chiffre d'affaires mais également aux entreprises de bénéficier de services et d'une main-d'œuvre qui répondent à leurs besoins ou qu'ils auraient payés à des tarifs supérieurs hors des conditions de l'expérimentation.

Les entreprises peuvent ainsi tester de nouveaux modèles économiques et organisationnels, et aux salariés de trouver des opportunités d'évolution professionnelle.

L'ETCLD **favorise la transition écologique**. Les activités de compostage de biodéchets et de maraîchage, développées avec des entreprises partenaires, mais également le tiers lieu « vert » en construction sur une ancienne friche industrielle, lieu de partage, d'apprentissage et de détente accueillant diverses activités mobilisant les habitants du quartier, contribuent à la fois à la transition écologique dans un contexte de renouvellement urbain, et au développement professionnel des salariés d'EmerJean.

L'ETCLD, VECTEUR DE TERRITORIALISATION DES POLITIQUES DE L'EMPLOI ET DE L'INSERTION PAR L'ECONOMIE ?

Au regard du référentiel d'évaluation (cf. pages 7 et 8), ce chapitre apporte des éléments de réponse aux questions 5 et 6.

Cette dernière partie porte sur la dynamique interinstitutionnelle qui s'est développée entre les divers acteurs publics, associatifs et privés concernés : initiateurs, porteurs et financeurs du projet, opérateurs à divers titres, structures ou personnes mobilisées, bénéficiaires et salariés de l'EBE.

Selon que leurs attentes à l'égard de l'expérimentation concernaient prioritairement l'un ou l'autre des thèmes des deux parties précédentes (le retour à l'emploi des personnes privées durablement d'emploi sur le territoire et/ou le développement local du dit territoire) leurs engagements au sein du CLE ont pu varier dans le temps.

Sans vouloir tenter une réflexion évaluative sur la gouvernance interinstitutionnelle générale de l'expérimentation, nous aborderons le sujet à partir de la question de la territorialisation des politiques d'emploi et d'insertion. Les autres politiques publiques pourront être interrogées dans les prochains travaux de l'évaluation de l'expérimentation.

4.1 Une articulation d'emblée souhaitée avec les politiques publiques de l'emploi-insertion

4.1.1 « Faire système » : une volonté des porteurs du projet

« Faire système » dans le champ des politiques de l'emploi et de l'insertion est affirmée dès l'origine, dans le cadre de la candidature villeurbanaise. Les porteurs du projet ont souhaité de faire de l'ETCLD non seulement une dynamique visant à créer de « nouveaux emplois » au sein d'une EBE, mais également une dynamique visant à rendre plus accessible aux habitants de Saint-Jean des opportunités d'emploi ou de formation existantes.

« On est dans une métropole de plein emploi. De nombreux PPDE du territoire sont aux portes de l'emploi. Il suffit d'un coup de ponce pour leur permettre l'accès à l'emploi disponible. L'ambition du CLE, c'est de faire de l'EBE une solution d'emploi (notamment pour les personnes devant supporter de fortes charges familiales, victimes de discriminations à l'embauche, ayant des fragilités sociales ou psychologiques, ou très peu formées et qualifiées), mais pas la seule. L'objectif est de faire 'zéro chômeurs' collectivement ».
(la Présidente du CLE)

Cette volonté résulte notamment d'une réflexion initiée par le groupe de travail de la Mrie concernant les enjeux et potentialités spécifiques de l'expérimentation de l'ETCLD en milieu urbain, parmi lesquels celui de l'activation du droit commun grâce à une action de proximité et mobilisant les personnes comme acteurs.

En effet, la Mrie considère que l'ETCLD peut permettre à la lutte contre le chômage de longue durée de sortir d'une logique de levée de freins pour « aller sur des actions concrètes, qui engagent les personnes concrètement et qui ne visent pas à créer des voies parallèles ou droits spécifiques pour les personnes les plus précaires, mais à faire les politiques publiques autrement et à distendre le droit commun pour ces personnes ». L'ETCLD permet ainsi de mobiliser les institutions porteuses de politiques publiques dans un cadre renouvelé d'action publique, plus ouvert et plus efficace.

4.1.2 Le principe de la territorialisation des politiques publiques de la Politique de la ville

La volonté des initiateurs de l'ETCLD sur Villeurbanne de « faire système » en matière d'action publique dans le champ de l'emploi-insertion semble *a priori* converger avec les orientations stratégiques de la Politique de la ville. Le périmètre géographique retenu pour conduire l'expérimentation de TZCLD correspond à un territoire de l'action publique prioritaire depuis 1991³⁶.

De manière transversale, la Politique de la ville est conçue comme un **vecteur de « territorialisation » des politiques publiques**. Ce principe est affirmé par la Convention locale villeurbannaise (2015-2020) du Contrat de Ville de la Métropole de Lyon.

Prenons quelques exemples d'actions municipales : les Maisons des services publics sont toutes implantées dans les quartiers prioritaires. L'Espace 30 à Saint-Jean permet ainsi de réduire les fractures territoriales tout en confortant son activité pour l'accès aux droits.

De même, l'action du Service municipal de santé scolaire (SMSS) est renforcée auprès des familles qui en ont le plus besoin. L'école Saint-Exupéry sur le quartier Saint-Jean bénéficie ainsi du temps de présence des équipes médicales plus important et d'actions spécifiques de promotion de la santé des enfants.

Des services municipaux ont par ailleurs créé une antenne ou un accueil de proximité : le CCAS en mobilisant un travailleur social et la médiatrice santé (permanences), la direction de la Santé publique en créant une antenne du Point accueil écoute jeunes au sein de la MSP.

Sur le volet de l'emploi, de la formation et de l'insertion, l'objectif principal est d'**orienter de manière renforcée les politiques publiques existantes vers les habitants des quartiers prioritaires** [ANNEXE 3], avec pour enjeux d'une part, de fédérer les acteurs et d'autre part, de développer la mission du service public de l'emploi « d'aller vers » les habitants.

La Convention locale villeurbannaise du Contrat de Ville de la Métropole de Lyon identifie le « chômage de longue durée dans les quartiers » comme un problème social nécessitant une stratégie de « territorialisation », consistant d'abord à rapprocher l'intervention du Service public de l'emploi (Pôle emploi, Mission locale et Permanences emploi formation (Pef)) des quartiers et à l'adapter à ces derniers.

Sur le quartier de Saint-Jean, seule la Pef animée par le Centre d'animation, assurait jusqu'à présent un accueil de proximité.

« [La Ville de Villeurbanne] n'est pas en attente d'un traitement spécifique pour Saint-Jean (pas plus que pour les autres quartiers prioritaires) mais bien que le quartier soit effectivement pris en compte par les politiques publiques, notamment par leur territorialisation. Cette approche, co-portée avec les autres services de la ville (éducation, santé, action sociale, culture, développement économique...) permet le plus souvent (les marges d'amélioration existent et sont travaillées dans le cadre du contrat de ville) l'adaptation des politiques municipales aux réalités des territoires QPV et de leurs habitants ».
(la directrice de la 3DVQ)

³⁶ Il est néanmoins identifié « quartier sensible » depuis les années 1980, objet d'une action publique s'inscrivant alors dans une culture de « socialisme municipal », porteuse d'un registre d'« intervention intégrative », misant notamment sur le développement de l'activité sportive comme en témoignent les nombreux équipements implantés sur le quartier.

4.2 Une construction de l'ETCLD hors des espaces préexistants de l'action publique de l'emploi-insertion

Les principaux acteurs de l'emploi et de l'insertion professionnelle intervenant sur le périmètre du QPV Saint-Jean sont l'agence Pôle emploi de Villeurbanne, la Mission locale de Villeurbanne (pour les 16-25 ans), le Centre d'animation Saint-Jean (qui anime la Pef dans le cadre du PMI'e) et la Métropole de Lyon via La Maison de la métropole (MdM)³⁷. Cette dernière est en charge principalement de la mise en œuvre territoriale des politiques d'action sociale du Grand Lyon, notamment du suivi social des allocataires du RSA.

En phase de construction de la candidature villeurbannaise à l'ETCLD, comme ensuite durant les deux premières années et demie de déploiement opérationnel, la plupart de ces acteurs (le Centre d'animation mis à part) sont peu impliqués.

« La place des institutions, à cette phase-là, c'est de comprendre ce qu'il se passe, elles ne sont pas contributrices ».

(la directrice de la Mrie)

En avril 2016, une réunion préfiguratrice du CLE avait impliqué – outre des habitants du quartier – Pôle emploi, la Métropole et la Direccte, avec le relais de la Ville de Villeurbanne. Par la suite, leur implication se limite le plus souvent à une participation au suivi des réunions en format « Bureau » du CLE, sans que cela ne donne lieu à une implication réelle dans le déploiement opérationnelle de l'expérimentation et la mobilisation des PPDE. « On sentait que le projet pouvait leur donner envie, mais concrètement, c'était davantage un silence poli, qui valait approbation », note un acteur du premier cercle du CLE.

4.2.1 Une solution territoriale initialement tournée vers l'embauche en EBE

L'intention de « faire système » en matière d'action publique dans le champ de l'emploi-insertion s'est peu traduite en stratégie d'action lors des deux premières années et demie d'expérimentation. Essentiellement tournée vers la croissance et la structuration de l'EBE, la stratégie mise en œuvre par l'équipe-projet a relativement peu mobilisé (sur le plan de la conduite opérationnelle du projet) les institutions porteuses de politiques publiques, et a bien plus consisté à générer des embauches par EmerJean qu'à remobiliser les politiques publiques et les dispositifs existants pour rendre plus accessibles des opportunités d'emplois existantes aux personnes participantes à l'expérimentation.

Les modalités de structuration et de déploiement de l'ETCLD Villeurbanne-Saint-Jean lors des deux premières années et demie de mise en œuvre peuvent expliquer, en partie, la faible implication des acteurs. Mobilisant les habitants durablement privés d'emploi par des canaux non-institutionnels, l'ETCLD implique initialement peu l'intervention de la plupart de ces acteurs. Seul le Centre d'animation Saint-Jean, implanté sur le quartier, a été réellement impliqué dans la genèse et dans les premières années de mise en œuvre. Association agréée « centre social » par la Caisse d'allocations familiales, cette structure porte diverses actions d'accompagnement destinées aux personnes allocataires du RSA, parmi lesquelles la Pef. Le Centre d'animation est bien identifié par les habitants du quartier et partage avec l'ETCLD une culture de l'accompagnement de proximité.

³⁷ Le Grand Lyon a territorialisé son action à partir de l'ancien zonage géographique du Conseil départemental qui se basait sur les Cantons. Le territoire villeurbannais est ainsi réparti en trois MdM principales (Nord, Centre et Sud) et deux MdM de proximité implantées sur d'autres quartiers (Le Tonkin et Les Brosses), par ailleurs classés prioritaires dans le cadre de la Politique de la ville. En termes de management opérationnel, les 5 établissements villeurbannais sont animés par une même direction « MdM de Villeurbanne ».

Il est ainsi considéré comme un acteur ayant joué un rôle incontournable dans le relais d'information auprès des habitants, leur mobilisation dans le cadre des réunions de terrain, et dans l'analyse des situations individuelles des volontaires (dans le cadre des travaux du « Comité d'agitation », chargé de déterminer si les personnes volontaires sont réellement durablement privées d'emploi ou non). Le Centre d'animation a toutefois pu s'interroger sur le maintien de son implication opérationnelle dans l'expérimentation du fait des moyens humains limités dont il dispose.

« Au niveau opérationnel, la conseillère est au comité d'agitation, elle connaît très bien les personnes, c'est un agent de terrain. Avec le centre social, le partenariat a été assez simple à installer, la culture de centre social faisant qu'on s'aligne plus facilement sur les modalités de travail et la déontologie, le rapport personnel, le non-jugement, l'empathie, le respect des décisions, ... ».
(un membre de l'équipe du Booster)

4.2.2 L'action publique multiniveau en matière d'emploi-insertion

Cette volonté de « faire système » dans le champ de l'emploi-insertion semble, en outre, contrainte par un contexte d'action publique multiniveau et de partage des compétences entre deux collectivités, la Ville de Villeurbanne et la Métropole de Lyon.

Cette dernière est née de la fusion (sur le périmètre de 59 communes) du Conseil départemental du Rhône et de la Communauté urbaine de Lyon en janvier 2015. Elle cumule ainsi des compétences en matière de développement économique, de développement urbain, de Politique de la ville, d'aménagement du territoire ou encore de gestion des services urbains (ex-Communauté urbaine) et des compétences sociales et médico-sociales (ex-Conseil Général du Rhône).

Bien que la Métropole de Lyon ait apporté son soutien officiel à la candidature villeurbannaise à l'ETCLD, elle fut peu impliquée au départ dans la mobilisation de ses services sur le projet. L'évolution de son statut d'Etablissement public de coopération intercommunal (EPCI) à celui de collectivité autonome en 2015, ayant coïncidé avec sa prise des compétences sociales et médico-sociales, la Métropole a été initialement sollicitée au titre de sa compétence « insertion » et de son rôle du versement des prestations RSA.

Toutefois, la posture métropolitaine qui considérait le projet comme s'inscrivant dans la continuité des dispositifs de contrats aidés, ne permettait pas une adhésion franche au déploiement de l'expérimentation. En effet, ces dispositifs étaient alors fortement remis en question par l'Etat au même moment.

« Au départ, les élus de la Métropole n'étaient pas convaincus par le projet, qui consistait selon eux à refaire les contrats aidés, La négociation sur le financement métropolitain du projet a été compliquée au départ. C'était un financement prévu au cas par cas et seulement pour les salariés anciennement au RSA ».

(un membre du Conseil de développement du Grand Lyon)

Le Conseil de développement de la Métropole de Lyon³⁸ a toutefois tenté de pousser en faveur d'une implication métropolitaine plus importante au sein de l'ETCLD Villeurbanne-Saint-Jean. En novembre 2015, dans le contexte de la construction du Programme métropolitain d'insertion pour l'emploi (PMI'e), il intègre la mise en œuvre d'une ETCLD parmi ses dix préconisations.

Fin 2016, suite à l'inscription de Villeurbanne-Saint-Jean comme territoire expérimental, la Métropole de Lyon s'implique dans la dynamique via le CLE avec la MDM de Villeurbanne. Cette dernière, bien qu'elle instruit les demandes de RSA et accompagne les

³⁸ Constitué comme organe de démocratie participative de 200 membres répartis en six collèges et qui s'est notamment donné comme rôle de créer un lien entre les acteurs du territoire dans différents champs de l'action publique métropolitaine.

allocataires, dépend hiérarchiquement de la délégation du Développement solidaire, de l'habitat et de l'éducation.

La direction de l'Emploi et de l'insertion dépend elle de la délégation du Développement économique, de l'emploi et des savoirs. Elle s'appuie sur la Maison métropolitaine d'insertion pour l'emploi (MMIE)³⁹ pour la mise en œuvre du PMIE.

En parallèle, le Conseil de développement est représenté au sein du CLE par son Vice-président.

Par ailleurs la Ville de Villeurbanne constitue à elle seule l'une des 14 circonscriptions électives du Grand Lyon⁴⁰. Les autres regroupent plusieurs communes ou plusieurs arrondissements de Lyon.

Si une nette inflexion de posture intervient en juillet 2017⁴¹, le relatif effacement initial de la Métropole de Lyon dans le projet peut ainsi s'expliquer par le rapport politique complexe qu'entretient Villeurbanne avec son environnement métropolitain, marqué par une volonté de préserver une forme d'autonomie dans sa gestion politique.

« On peut penser que les élus métropolitains souhaitaient d'autant moins y aller que c'était un projet politiquement marqué Villeurbanne ».
(un membre du CLE)

Certains acteurs interrogés considèrent que la position initiale de la Métropole de Lyon a pu influencer le relatif retrait de Pôle emploi, voire de la Mission locale, au sein de l'ETCLD.

Il est toutefois à noter que, préalablement au lancement d'ETCLD Villeurbanne, des proximités institutionnelles entre les acteurs de l'emploi et de l'insertion professionnelle existaient à l'échelle de Villeurbanne, principalement organisées par les services de la Ville. « » (DDEEI).

« [...] l'avantage est que l'intervention de nos principaux interlocuteurs sur l'emploi et l'insertion suit un découpage territorial identique, celui de la commune : il y a une seule agence Pôle Emploi, une seule Mission locale, une direction villeurbannaise des MdM. La Ville a un travail avec eux dans des cadres institutionnels classiques ».
(la directrice de la DDEEI)

En effet, en lien avec la Direccte et le service public de l'emploi, la Ville anime le « Comité local de l'emploi villeurbannais » (Clev) (à distinguer du CLE de l'ETCLD Villeurbanne-saint-Jean), chargé notamment de suivre le volet « Emploi-insertion » du Contrat de Ville. Il permet des temps d'échanges et de coordination réguliers entre acteurs de l'emploi, du développement économique, et de la politique de la ville. Toutefois, il semble que les réalisations concrètes issues de ces espaces de pilotage collectif des politiques de l'emploi-insertion au niveau de Villeurbanne aient pu être

³⁹ Groupement d'intérêt public créé le 26 mars 2019, la MMIE est présidée par la Métropole de Lyon et compte 27 membres (dont la Ville de Villeurbanne). Elle répond à trois enjeux majeurs :

- développer sur l'ensemble du territoire du Grand Lyon et, pour les publics les plus éloignés de l'emploi, une offre d'insertion par l'entreprise qui garantit l'équité de traitement des publics,
- clarifier l'action publique en direction de l'entreprise et développer son efficacité,
- optimiser les ressources du territoire au service de ces enjeux.

⁴⁰ À elle seule, la circonscription "Villeurbanne" envoie 17 élus au Conseil métropolitain.

⁴¹ Inflexion qui se renforcera avec le pourvoi du poste de directeur de l'Insertion et de l'emploi resté vacant durant de nombreux mois.

limitées ou freinées par la dimension métropolitaine. Malgré une forte intégration des services métropolitains et communaux, le pilotage (comme l'animation territoriale) de la stratégie d'action publique en matière d'emploi et d'insertion socioprofessionnelle, s'inscrit fortement dans des espaces de gouvernance relevant de l'échelle métropolitaine. Cela explique également que le principe de « territorialisation » des politiques publiques mis en avant par le Contrat de Ville de Villeurbanne semble peiner, sur le volet emploi-insertion, à se traduire en stratégie d'action publique.

À Saint-Jean, si une Pef (portée par un centre social), est installée au cœur du quartier, les principaux acteurs du service public de l'emploi (au premier rang desquels Pôle emploi) disposaient d'une capacité d'intervention ciblée relativement faible avant le lancement de l'ETCLD. De même, l'ancienne antenne de la Maison du Rhône⁴² qui était implantée sur le quartier de Saint-Jean a fermé ses portes en 2013, soit avant le projet de TZCLD (et même, avant la création de la Métropole de Lyon).

Si le principe de « territorialisation » des politiques publiques à l'échelle de la géographie prioritaire est porté par la Politique de la ville, l'articulation entre cette dernière et les politiques de l'emploi-insertion paraît toutefois problématique, dans un contexte marqué par la complexité du partage des compétences entre la Métropole de Lyon et la Ville de Villeurbanne, et par un emboîtement des échelles en matière de conduite de l'action publique.

4.3 Le renforcement de l'articulation entre l'ETCLD et les politiques publiques d'emploi-insertion

Après deux ans et demi, la capacité de l'ETCLD Villeurbanne-Saint-Jean à atteindre l'exhaustivité via les seules embauches au sein d'EmerJean montre d'importantes limites. Le projet est ainsi amené à donner corps à l'idée d'« exhaustivité composite », déjà ébauchée mais peu concrétisée, visant à rendre plus accessibles aux PPDE des opportunités d'emploi existantes. Cela implique notamment de s'ouvrir aux politiques, aux dispositifs et aux interventions déployés en matière d'emploi et d'insertion, dans des formats expérimentaux conduisant les acteurs de l'emploi et de l'insertion professionnelle à innover dans différents domaines.

4.3.1 L'évolution de l'implication du service public de l'emploi

Après deux ans et demi d'expérimentation, l'ETCLD Villeurbanne-Saint-Jean est face à la nécessité de réinterroger sa « stratégie d'exhaustivité », comme y incite le Fonds d'expérimentation et à l'instar d'autres territoires dont les EBE montrent également des limites dans leurs capacités à monter en charge.

Pour le CLE de Villeurbanne-Saint-Jean, les enjeux identifiés sont, d'un côté, de permettre l'organisation du management d'EmerJean et l'amélioration des conditions de travail des personnes déjà embauchées et, de l'autre, d'élargir la dynamique de mobilisation à l'ensemble des PPDE du territoire et de diversifier les opportunités d'emploi proposées aux personnes en cours de mobilisation. La réponse à ces enjeux nécessite, selon l'équipe-projet, de réarticuler l'organisation de l'ETCLD Villeurbanne-Saint-Jean autour de trois objectifs :

- la diversification des canaux de repérage et d'information des PPDE,
- l'élargissement du spectre des opportunités d'emploi proposées,
- et l'organisation de la mobilité professionnelle des personnes déjà embauchées.

⁴² Qui regroupait les services sociaux du Conseil départemental du Rhône territorialisés sur le quartier.

Si deux nouvelles EBE sont mises en projet (voir par ailleurs), la volonté de « faire système » autour d'une « exhaustivité composite » est également réaffirmée : « *La stratégie du Comité local de Villeurbanne s'appuie sur une conviction : ce ne sont pas la ou les EBE sur le quartier de Villeurbanne Saint-Jean qui vont réussir à elles seules à faire un « Territoire zéro chômeur » ; c'est bien collectivement – entreprises, service public de l'emploi, association et EBE – que nous pourrions aller vers la suppression du chômage de longue durée sur ce quartier* ». (Stratégie d'exhaustivité 2019).

ETCLD Villeurbanne entend ainsi doubler la *solution territoriale* au chômage de longue durée que représente l'embauche en l'EBE d'une *stratégie territorialisée* visant à favoriser l'accès aux opportunités d'emploi existantes. Qu'il s'agisse des modalités de repérage et d'information des PPDE du quartier, comme de la capacité à orienter ces dernières (comme les personnes déjà embauchées en EBE) vers des opportunités d'emploi ou de formation adaptées à leurs souhaits.

Une telle orientation, qui paraît bien aller en direction d'un véritable « territoire zéro chômeur de longue durée », suppose⁴³ de renforcer la capacité du projet à impliquer sur la durée d'autres parties prenantes dans des logiques d'intervention communes, et tout particulièrement des institutions porteuses de politiques publiques dans le champ de l'emploi-insertion, qui étaient jusque-là peu impliquées.

4.3.2 L'accroissement de l'implication opérationnelle des acteurs de l'emploi et de l'insertion professionnelle

Malgré une faible mobilisation opérationnelle, ces acteurs sont impliqués dans la gouvernance de l'ETCLD Villeurbanne-Saint-Jean, ce qui semble avoir, dès la mise en œuvre de l'expérimentation, contribué à renforcer des proximités institutionnelles préexistantes dans le champ d'action publique de l'emploi-insertion à l'échelle de la commune.

En effet, cette participation a contribué à faire évoluer les modalités de coopération interinstitutionnelle existantes, vers des pratiques d'action publique plus ouvertes. Des membres de l'équipe projet considèrent, que la dynamique du projet a pu non seulement renforcer les proximités existantes, mais également les organiser autour de postures « *moins institutionnelles* ».

« Lorsqu'on retrouve ces interlocuteurs dans le cadre de TZC, c'est dans une espèce de bulle dans laquelle les codes ne sont pas les mêmes : on est dans une logique trans-dispositifs sans publics cibles prédéterminés, qui met en œuvre un travail autre avec les habitants, et qui se fonde sur une gouvernance partagée.

Et il y a aussi d'autres acteurs : le Booster, les habitants, les syndicats, ... Le fait de se voir très régulièrement pour TZC, dans le cadre d'échanges assez ouverts, moins institutionnels, a probablement des effets inconscients sur le reste de notre travail. Cette collaboration permet de rapprocher les équipes sur des enjeux très stratégiques (définir les règles, les modalités d'expérimentation, la montée en compétences) comme très opérationnel (Booster, portes ouvertes, ...). En plus, l'expérimentation fait que des personnes qui ne sont pas des personnes de terrain, qui croisent assez peu les publics, se sont retrouvées dans des groupes de travail avec des demandeurs d'emploi ou des salariés, et doivent développer des façons de travailler nouvelles, plus en prise avec la réalité des publics ».

(la directrice de la DDEEI)

⁴³ Comme en a bien conscience l'équipe de pilotage.

« L'expérimentation ouvre de nouveaux lieux, permet davantage de croiser les regards des partenaires ». (la directrice de Pôle emploi Villeurbanne)

Les effets subversifs des modalités de gouvernance de l'expérimentation sur les postures institutionnelles sont également produits au sein d'espaces moins formels que les réunions du Bureau du CLE, comme celui du *Comité d'agitation*, rassemblant l'équipe du Booster, mais également des professionnels du Centre d'animation, de la Mission locale ou des agents de la Direccte : « *Le travail en collaboration sur les situations des personnes volontaires a permis de construire des relations inter-individuelles qui ont préparé le partenariat inter-institutionnel par la suite* ». (la directrice de la Mrie)

En outre, selon certains acteurs, le lancement de l'ETCLD Villeurbanne-Saint-Jean a eu pour effet indirect de donner une nouvelle vigueur aux travaux du Comité local de l'emploi villeurbannais (l'instance technique de la coordination territoriale), remobilisant notamment ses parties prenantes sur le pilotage de la stratégie villeurbannaise en matière d'emploi-insertion à l'échelle de la géographie prioritaire.

4.4 L'articulation entre les politiques d'emploi et d'insertion sur le territoire

4.4.1 L'ETCLD : vecteur d'une territorialisation de la connaissance du chômage de longue durée sur les QPV ?

L'accroissement de l'implication opérationnelle des acteurs de l'emploi et de l'insertion professionnelle vise d'abord à **accroître l'efficacité du repérage et de l'information des PPDE** de Saint-Jean. En effet, le constat est dressé des limites atteintes par les canaux d'information « informels » qui avaient joué un rôle prépondérant durant les deux premières années et demie de l'expérimentation, largement fondés sur le bouche-à-oreille entre habitants et via les salariés d'EmerJean.⁴⁴

En phase de candidature, Pôle emploi et la Mission locale avaient été sollicités pour réaliser un relais d'information auprès des demandeurs d'emploi de longue durée de Saint-Jean inscrits sur ses listes.

« *Au début du projet, Pôle Emploi s'est impliqué sur le repérage des publics et l'information par publipostage. L'objectif était seulement de proposer une photographie, sans une autre commande que de poser des statistiques* ». (la directrice de Pôle emploi Villeurbanne)

En juin 2016, une séance d'information collective est organisée sur invitation à destination des PPDE inscrits dans les deux structures. La séance se solde par un échec, puisque sur les 400 personnes récipiendaires du courrier, seules deux d'entre elles sont venues. De plus, cette action d'information n'a donné lieu à aucune continuité dans le suivi et la mobilisation des personnes inscrites sur ces listes⁴⁵. Pas impliquées sur le volet opérationnel de l'information de leurs inscrits, ces institutions ont par ailleurs été dans l'impossibilité de transmettre leurs listes d'inscrits pour une gestion en direct de l'information des PPDE par Le Booster. Si bien qu'en décembre 2019, deux ans et demi après le lancement officiel de l'expérimentation, environ 200 personnes inscrites à Pôle emploi, à la recherche d'emploi depuis plus d'un an et résidant à Saint-Jean, demeuraient

⁴⁴ Même si l'annonce de l'arrêt des embauches peut également contribuer à expliquer la baisse de la fréquentation.

⁴⁵ Une analyse plus approfondie des raisons de cet échec mériterait d'être apportée.

inconnues des équipes du projet et n'avaient ainsi pas pu être touchées dans le cadre des canaux d'information organisés par Le Booster.

Concernant les jeunes, leur faible mobilisation dans l'ETCLD peut s'expliquer par l'implication relativement faible de la Mission locale dans le projet. Bien identifiée à Saint-Jean, cette dernière n'est toutefois pas présente dans le quartier et n'y assure plus de permanence. Une volonté de rapprochement est en cours⁴⁶.

Sur le plan du repérage de PPDE connues comme allocataires du RSA, le partenariat avec la Métropole de Lyon semble également défaillant après deux années et demie d'expérimentation. Jusqu'en mars 2020, il a été impossible de s'appuyer sur l'outil de suivi statistique du Grand Lyon pour mobiliser les allocataires ciblés. La liste récemment fournie résulte indirectement de l'intensification de l'implication des services métropolitains dans l'expérimentation.

La dynamique de mobilisation, initialement fondée sur des méthodes de « développement social » semble ainsi, progressivement, se doubler d'une logique fondée sur la connaissance des individus détenue par les institutions publiques. Cette analyse évaluative de l'efficacité des modalités de repérage et d'information des PPDE pourra se poursuivre, par une analyse croisant les modalités de repérage et d'information et les profils des personnes repérées et informées (âge, sexe, situation familiale, niveau de formation, situation professionnelle, etc.).

4.4.2 L'ETCLD : vecteur d'une territorialisation de l'accompagnement individuel des parcours professionnels ?

Initialement centrée sur la mobilisation des PPDE en amont de leur embauche à EmerJean, on réorganise le dispositif le Booster de Talents autour de deux objectifs supplémentaires : l'orientation des

PPDE repérées vers des opportunités d'emploi non-EBE, et l'accompagnement de la mobilité professionnelle des salariés d'EmerJean (via le « Re-Booster »).

Qu'il s'agisse de personnes en cours de mobilisation ou de salariés d'EmerJean, un travail est réalisé sur les projets professionnels et la recherche de formations avec les salariés de l'EBE.

Sur ce plan, le premier enjeu est de renforcer la collaboration des acteurs de l'emploi et de l'insertion professionnelle afin qu'ils prennent en compte le quartier Saint-Jean dans leur périmètre d'intervention.

Un partenariat opérationnel a ainsi été construit et/ou consolidé avec Pôle emploi, le Centre d'animation Saint-Jean et l'opérateur BimBamJob. L'inflexion de la stratégie d'exhaustivité villeurbanaise correspond notamment à une évolution marquée de l'implication de Pôle emploi dans l'expérimentation.

« L'expérimentation a un rôle à jouer pour recréer de la fluidité dans les parcours d'emploi des personnes habitant le quartier Saint-Jean ».

la Présidente du CLE

« Il y a eu un déclic, il y a un an, lorsque dans nos échanges avec l'équipe projet, il a été posé que la réussite de l'expérimentation n'est pas seulement celle d'EmerJean, mais relève de tous les partenaires, d'une responsabilité collective. L'implication au niveau des conseillers est venue à ce moment-là ».

La directrice de Pôle emploi Villeurbanne

⁴⁶ Ce volet de l'analyse évaluative demeure à approfondir, faute de données collectées aujourd'hui.

Une conseillère Pôle emploi est dédiée au projet depuis septembre 2018. Elle est en charge d'un portefeuille spécifique sur Saint-Jean, comprenant les salariés d'EmerJean et l'ensemble des personnes pouvant relever de l'expérimentation et qui pourront à terme l'intégrer. La conseillère consacre une journée par semaine de son temps de travail à l'ETCLD :

- le matin pour une « activation du portefeuille » consistant à recevoir sur place, individuellement, les personnes en recherche d'emploi du quartier,
- l'après-midi, pour accueillir à la Maison des services publics et informer des personnes du quartier (inscrites ou non à Pôle emploi), et pour recevoir sur rendez-vous des salariés d'EmerJean souhaitant travailler sur leur projet professionnel.

L'équipe du Booster intervient, quant à elle, en relais de ces acteurs de l'accompagnement socio-professionnel.

« L'idée, c'est que le Booster fasse le relais en essayant de rendre les choses plus réactives, par exemple en envoyant les coordonnées téléphoniques et en demandant d'appeler la personne, là où Pôle Emploi procède souvent par courrier ».
un membre du Booster de Saint-Jean

« A chaque personne rencontrée, on présente les deux (ie la Pef du Centre d'animation et Pôle emploi). Le Centre d'animation était déjà bien identifié, bien connu des familles, c'est une proximité qui peut attirer certains et surtout les personnes les plus éloignées de l'emploi, qui peuvent avoir des difficultés à parler français. Côté Pôle emploi, aujourd'hui, il y a une conseillère plus identifiée, que les salariés connaissent par son prénom, qui est présente à certaines réunions, notamment lors du CLE, des temps d'informations, etc. ».
un membre du Booster de Saint-Jean

4.4.3 L'ETCLD : vecteur d'un ajustement de l'échelle d'intervention des acteurs de l'emploi et l'insertion à la géographie prioritaire ?

L'accroissement de l'implication des acteurs de l'emploi et de l'insertion professionnelle dans l'expérimentation a, pour certains, des effets transformatifs sur leurs modalités d'intervention.

Le premier effet repérable réside dans **l'adaptation de leur intervention à la géographie prioritaire de la Politique de la ville**. Dans le cas de Saint-Jean, où l'intervention du service public de l'emploi et de l'insertion s'inscrivait relativement peu en proximité, cela répond à un enjeu fort identifié mais non adressé préalablement à la mise en œuvre de TZCLD.

La volonté de diversifier les opportunités d'emploi proposées dans le cadre de l'ETCLD a ainsi représenté pour Pôle emploi, une opportunité de cibler son action sur certains publics-cibles en s'impliquant sur l'échelle d'intervention plus resserrée du QPV.

En accord avec une orientation nationale récente de Pôle emploi, l'agence de Villeurbanne avait initié

« L'envie de s'impliquer davantage sur l'expérimentation correspond à la volonté de valoriser le fait que les conseillers Pôle emploi ont des publics prioritaires : les infra bacs et les habitants des QPV. Saint-Jean constitue donc un quartier particulièrement ciblé. L'idée de placer une conseillère dédiée, avec un portefeuille unique, permet aux habitants d'avoir un seul interlocuteur ».

La directrice de Pôle emploi Villeurbanne

un ciblage de son action sur les quartiers prioritaires de la Politique de la ville en y nommant des conseillers référents, avec pour rôle de travailler en partenariat, de s'informer des événements organisés, des recrutements, et d'imaginer une intervention en complémentarité avec les partenaires. Toutefois, l'intervention locale à destination des habitants était réduite, faute de moyens alloués notamment.

« Avant le projet, on n'avait pas réellement d'entrée QPV. Cela a pour conséquence une défaillance dans la relation et un défaut de connaissance réciproque. L'objectif aujourd'hui, c'est d'avoir un conseiller dédié par QPV, afin de renforcer le lien avec les partenaires et d'être davantage en proximité ».

la directrice du Pôle emploi de Villeurbanne

La mise en œuvre d'un partenariat opérationnel autour de l'action du *Booster des Talents* a ainsi conduit Pôle Emploi à **prendre le quartier Saint-Jean comme périmètre d'intervention à part entière**.

Cette action pourrait conduire l'agence villeurbannaise de Pôle emploi à systématiser cette logique de proximité aux autres QPV du territoire.

« L'expérimentation a permis de remobiliser le service public de l'emploi et notamment Pôle emploi, sur le quartier de Saint-Jean. La territorialisation de Pôle emploi, on l'attendait depuis des années ! ».

la directrice de la 3DVQ

« Pour Pôle emploi, placer un conseiller sur le quartier de Saint-Jean est une expérimentation. La question qui va se poser est de savoir si on pérennise cette présence sur Saint-Jean, et si on élargit ce dispositif aux autres QPV de Villeurbanne ».

la directrice du Pôle emploi Villeurbanne

La construction du lien a nécessité un rôle important des services de la Ville de Villeurbanne pour faire le relais entre les équipes du *Booster* et des interlocuteurs du territoire, notamment les acteurs de l'emploi et de l'insertion. « La Ville, et notamment la directrice de la DDEEL, joue un rôle fort de relais technique et de facilitation dans le lien du *Booster* avec les institutions ».

Les réalisations issues de la dynamique née des deux premières années de l'expérimentation semblent ainsi avoir constitué les conditions favorables à cette action de proximité, y compris du côté des services municipaux.

« Ce projet a forcé les politiques publiques à regarder de près un quartier. Maintenant, les pouvoirs publics assument de dire qu'il n'y a pas assez de choses de faites, qu'il n'y a pas le niveau de service souhaitable. Aujourd'hui, de nombreux services de la Ville veulent travailler sur Saint-Jean, mettre des moyens pour expérimenter des choses ».

la directrice de la 3DVQ

4.4.4 L'ETCLD : vecteur d'une évolution des modes de l'intervention institutionnelle de « l'aller vers » ?

Outre le recentrage de l'intervention à l'échelle d'un quartier, cela impliquerait ainsi de déployer des méthodes d'intervention renouvelées, dans la continuité de la dynamique de mobilisation des PPDE de Saint-Jean expérimentée par Le *Booster*.

L'inflexion stratégique de l'ETCLD Villeurbanne-Saint-Jean a été considérée par le CLE comme impliquant le développement d'une logique de « l'aller vers », au fondement du projet et notamment de l'intervention du *Booster*, chez les acteurs de l'emploi intervenant auprès des habitants de Saint-Jean : « La logique de "l'aller vers" a été induite par l'expérimentation, notamment dans le cadre des *Portes ouvertes* » (stratégie exhaustivité 2019), et il s'agirait désormais de « fluidifier les parcours d'emploi des personnes habitant le quartier de Saint-

Jean en poursuivant l'intensification, permise par la dynamique expérimentale, des collaborations entre le service public de l'emploi, les différents dispositifs d'insertion de la Métropole et le centre social, et un renouvellement des méthodes autour de l'aller vers » (stratégie exhaustivité 2019).

La question est donc de savoir si l'implication opérationnelle renforcée de ces institutions au sein du projet coïncide avec une transformation de leurs méthodes d'intervention.

« Pour le conseiller, ce qui change ne réside pas tant dans ses méthodes d'intervention, que dans la régularité des échanges avec les personnes et la dimension très partenariale de son travail ».

la directrice du Pôle emploi Villeurbanne

Toutefois, côté du Booster, on note une nécessité de continuer à faire évoluer les postures, les formulations, les méthodes, les outils classiques des acteurs de l'emploi et de l'insertion.

« La relation opérationnelle se construit petit à petit. On sent que c'est une culture différente, une approche différente, et qu'il faut se rencontrer, par exemple sur le fait de ne pas utiliser le terme de 'convocation'. [...] On a construit une posture en décalage avec celle des dispositifs classiques que peuvent porter les institutions, on se centre sur les motivations et sur les envies de métier, et on crée les conditions de confiance ».

un membre de l'équipe du Booster

D'autres acteurs, comme la direction territoriale « Villeurbanne » de l'action sociale de la Métropole de Lyon, pourraient également considérer l'expérimentation comme une opportunité de faire évoluer leur intervention. En sa qualité de chef de file des politiques sociales, le Grand Lyon exerce notamment une fonction de coordination territoriale (*cf. par ailleurs*). Alors que l'organisation de son action repose sur une dissociation entre l'insertion socioprofessionnelle et l'action sociale, les Mdm ont en charge le suivi social des personnes allocataires du RSA, sans cependant avoir la responsabilité d'accompagner leur accès à l'emploi.

Chaque Mdm a pour rôle d'intégrer les schémas d'orientation stratégique⁴⁷ à leur « projet social de territoire » et de les déployer dans ce cadre. La commune de Villeurbanne correspond à un sous-territoire d'action sociale unique. Si l'implication dans les instances officielles de suivi de l'ETCLD Villeurbanne-Saint-Jean est assurée par la direction de ce sous-territoire d'action sociale, cela n'avait pas donné lieu à de véritables convergences stratégiques.

Toutefois, la direction des Mdm de Villeurbanne semble aujourd'hui voir dans l'ETCLD une opportunité de « territorialiser » l'action sociale d'accompagnement des allocataires du RSA, notamment à Saint-Jean.

« Le maillage territorial est globalement bon avec cinq MDM, mais aucune sur Saint-Jean, ce qui est un sujet du fait des problématiques de mobilité. On a la volonté de développer quelque chose qui nous permettrait d'être plus présent sur Saint-Jean sur un territoire où la dynamique partenariale est déjà forte ».

le directeur de la Mdm de Villeurbanne

Mais, à Saint-Jean comme sur l'ensemble de la commune, il y a une volonté de pouvoir rapprocher le travail social des personnes suivies et de conduire une action plus transversale dans la durée (par exemple en expérimentant une démarche d'accompagnement global via la constitution de binômes entre travailleurs sociaux et conseillers Pôle emploi). Toutefois, une évolution des moyens humains alloués semble constituer un préalable nécessaire à ces évolutions. A l'heure actuelle, les agents de la Métropole impliqués le sont au niveau des directeurs et coordonnateurs, alors que les

⁴⁷ Produits par les directions centrales thématiques, remplissant des fonctions d'autorités organisatrices (santé, social, enfance, autonomie, etc.).

agents des Maisons de la Métropole (notamment les assistants sociaux qui rencontrent du public) n'ont pas été associés.

L'ETCLD pourrait constituer un espace permettant de faire évoluer les modalités de suivi des allocataires du RSA, aujourd'hui essentiellement technique car disposant de peu de moyens.

« On partage le diagnostic que c'est une chose de recevoir, c'est une autre d'aller vers. Mais cela suppose des moyens, avec un gros flux à traiter sur Villeurbanne et une demande sociale énorme ».
le directeur de la MdM de Villeurbanne

4.4.5 L'ETCLD : vecteur d'une adaptation de l'offre de formation ?

La majorité des salariés rencontrés dans le cadre de l'accompagnement individuel des projets professionnels (re-boosters) l'ont été autour d'un projet de formation professionnelle qualifiante. Par exemple, des salariés de l'équipe administrative d'EmerJean ont eu envie de se former sur des métiers de gestion des ressources humaines. Ces formations peuvent notamment être financées dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences (Pic) de Pôle emploi, pour les personnes infra-bac.

« Normalement, les CDI à temps plein, la formation, on ne s'en occupe pas. Mais, dans le cadre de l'expérimentation, si. Inscrits à Pôle emploi en catégorie 5, les salariés de l'EBE peuvent bénéficier de formations financées par Pôle emploi (et cofinancées par la Région) s'ils ont un niveau de formation infra-bac, c'est-à-dire s'ils sont publics cibles du Plan d'investissement dans les compétences (le PIC piloté par Pôle emploi en région AuRA) ».

la directrice du Pôle emploi Villeurbanne

« Les salariés actuels ont fait dix demandes de formation. Mais ce sont surtout des formations qualifiantes qui sont demandées, portant sur une période de 8 à 10 mois, sans véritable possibilité de rémunération pendant cette durée. Les formations qu'il est possible de financer dans le cadre de l'expérimentation sont surtout des formations courtes, mais qui correspondent peu aux attentes des salariés et à leur projet professionnel ».

la directrice du Pôle emploi Villeurbanne

« L'enjeu prioritaire est de formaliser les compétences des salariés d'EmerJean, dans un contexte marqué par une forte polyvalence, afin de les préparer à autre chose ».

la directrice du Pôle emploi Villeurbanne

Comme déjà mentionné, ce point mériterait des développements plus conséquents dès la première phase : rôle des Cared de la Région lors des premiers recrutements. D'où l'importance aussi qui vient en Bureau du CLE sur la formation des salariés et les débats réactivés sur les compétences en lien avec les activités, notamment de la part des représentants des organisations syndicales qui y participent.

Ce qu'il faut retenir

La volonté de « faire système » dans le champ des politiques de l'emploi et de l'insertion professionnelle est affirmée dès la candidature villeurbannaise au projet TZCLD, dans le prolongement des orientations stratégiques de la Politique de la ville à Villeurbanne. Cette dernière vise en effet à orienter de manière renforcée les politiques publiques de l'emploi existantes vers les habitants des quartiers prioritaires

Cette intention s'est peu traduite en stratégie d'action lors des deux premières années et demie d'expérimentation, essentiellement tournée vers la croissance et la structuration de l'EBE EmerJean en lien avec le Booster de Saint-Jean.

La conduite opérationnelle de l'ETCLD Villeurbanne-Saint-Jean mobilise initialement peu les institutions porteuses de politiques publiques dans le champ de l'emploi-insertion. Cela s'explique à la fois par la contrainte qu'exerce un contexte d'action publique multiniveau et de partage des compétences entre deux collectivités (la Ville de Villeurbanne et la Métropole de Lyon) et par des choix propres à l'équipe-projet de l'expérimentation.

Toutefois, face aux limites rencontrées par EmerJean dans sa montée en charge, l'ETCLD pose une stratégie d'« exhaustivité composite » visant à rendre accessibles des opportunités d'emploi hors-EBE aux PPDE volontaires. Cela nécessite d'impliquer davantage sur la durée, les acteurs de l'emploi-insertion dans des logiques d'intervention communes. Cela a pour effet de renforcer la présence territoriale du service public de l'emploi, autour de méthodes d'intervention fondées sur « l'aller vers », expérimentées à l'échelle d'un QPV en lien avec Le Booster de Saint-Jean.

CONCLUSION

Au terme de ce rapport intermédiaire, il paraît opportun :

- de revenir sur la finalité et les modalités de cette évaluation locale qui se veut tout à la fois complémentaire de l'évaluation nationale dans son intention, et « embarquée, partenariale et participative » par sa méthodologie ;
- d'explorer, en partant des principaux enseignements de ce présent rapport, les divers thèmes et les différents dispositifs qui pourraient être envisagés pour la poursuite de la démarche d'évaluation engagée.

Une contribution à l'évaluation nationale de l'expérimentation TZCLD

La loi du 29 février 2016 instaurant l'expérimentation TZCLD établit dès son article 1 l'obligation d'une évaluation réalisée par un comité scientifique « afin de déterminer les conditions appropriées de son éventuelle généralisation ». Son décret d'application du 27 juillet 2016 précise en son article 24 que cette évaluation « mesure les effets de l'expérimentation sur la situation globale des territoires en matière d'emploi, de qualité de vie, d'inégalités et de développement durable ».

Au plan national, le rapport intermédiaire du comité scientifique rendu en novembre 2019 a principalement porté sur l'analyse coût-bénéfice de l'expérimentation en portant une attention particulière à la soutenabilité de ses conditions financières. Au plan local, nonobstant le débat possible sur les calculs menés notamment dans le rapport spécifique IGF-Igas d'octobre 2019, cette dimension du financement n'a pas été considérée, la valeur ajoutée d'une approche « de terrain » en cette matière n'étant pas apparue évidente.

En revanche, les porteurs de l'ETCLD Villeurbanne-Saint-Jean ont explicitement insisté dès le départ sur la nécessité de prendre en compte tous les aspects relatifs aux personnes potentiellement concernées par le projet (que ce soit à titre individuel, familial ou collectif) sur le territoire du quartier à considérer dans sa spécificité (partie 1). En plus des impacts sur les salariés et plus généralement sur les personnes privées durablement d'emploi (partie 2), le présent rapport a dès lors choisi de consacrer également une attention particulière aux impacts de l'expérimentation sur le développement local (partie 3) et sur la dynamique interinstitutionnelle (partie 4).

L'approche retenue est donc délibérément « multidimensionnelle ». Ce faisant, au même titre que l'analyse de la « neutralité financière » qui a toute son importance, elle s'inscrit à nos yeux pleinement dans le cahier des charges établi par la loi pour l'évaluation de l'expérimentation TZCLD.

Une évaluation locale *embarquée, partenariale et participative*

Quant à la démarche pour aborder ce champ élargi des impacts de l'expérimentation à évaluer, elle se voulait, dès le dossier de candidature, « embarquée, partenariale et participative » :

- « **Embarquée** », cette évaluation l'a bien été ; avec certes des hauts et des bas, des avancées et des pauses, à l'image de l'expérimentation TZCLD elle-même à Villeurbanne-Saint-Jean. D'une certaine manière, cette « évaluation de l'expérimentation » ne pouvait pas ne pas être en même temps, elle-même une « expérimentation de l'évaluation ». Pour suivre une analyse connue de Claude Lévi-Strauss, on peut dire qu'une « approche de bricoleur » a dû être préférée à une « approche d'ingénieur ». Sans doute à juste titre, les conditions financières d'une évaluation « standard » n'étant en aucune façon remplies.
- « **Partenariale** », cette évaluation l'a également été très largement. A un niveau ou un autre de la « gouvernance » de cette évaluation, toutes les « parties prenantes » ont en effet été impliquées à un titre ou à un autre. Ainsi, si la Direccte a préféré ne pas être directement membre du Comité de

pilotage de l'évaluation en raison de sa position de représentante de l'Etat, elle a participé à tous les débats qui ont eu lieu sur ce thème au sein du Bureau du CLE. De même, la direction d'EmerJean n'a pas été membre du Groupe de travail pour éviter toute confusion entre juge et partie au plan opérationnel, tout en ayant pu faire valoir son point de vue au sein du Comité de pilotage de l'évaluation et du Bureau du CLE.

- Quant à la **dimension « participative »**, au sens de l'implication notable des bénéficiaires de l'expérimentation, effectifs ou potentiels, à son évaluation, c'est certainement celle qui a été la plus difficile à mettre en œuvre. Certes, en termes méthodologiques, ces bénéficiaires ont bien été mis d'emblée au centre du sociogramme des parties prenantes lors de l'élaboration du cahier des charges de l'évaluation. De même, les récits de vie établis lors de l'évaluation des impacts auprès des salariés ont-ils apporté des éclairages complémentaires indispensables et non décelés par l'enquête quantitative menée auprès d'eux. En outre, la participation de deux salariés au Comité de pilotage de l'évaluation a pu utilement attirer l'attention sur des aspects insuffisamment pris initialement en compte. Il n'empêche qu'il y a sur ce point un axe évident d'amélioration à explorer.

L'essentiel est cependant bien que l'évaluation qui a pu être ainsi menée au plan local puisse être utile pour permettre aux différentes « parties prenantes » concernées, dont les bénéficiaires et les habitants du quartier, de pouvoir poursuivre une réflexion et amélioration continue dans la mise en œuvre de l'expérimentation de Villeurbanne-Saint-Jean.

Pour une amélioration en continu de l'expérimentation locale

Il s'agirait d'abord d'approfondir certains thèmes identifiés dans cette évaluation intermédiaire comme autant de domaines et situations où des changements, des éléments de plus-value et de nouvelles dynamiques sont assez clairement apparus. Tout particulièrement :

- L'identification de **changements nombreux qu'a provoqué l'embauche à EmerJean en CDI, des salariés** qui sont passés de l'invisibilité à la visibilité, du sentiment d'inutilité à celui de responsabilité, de l'urgence du quotidien à la construction d'un avenir, tout cela par le renforcement du sentiment de confiance en soi, de l'estime de soi. Ces éléments vont contribuer à l'employabilité actuelle et future de ces salariés.
- La **montée en charge progressive d'un modèle d'organisation et de management original** qui s'invente au fur et à mesure, et qui contribue au retour à l'emploi : une EBE qui s'est construite avec les salariés, un modèle sociocratique et l'absence de chefs d'équipe (même si tout n'est pas encore parfait), le partage de valeurs comme la confiance, le respect mutuel et la co-responsabilisation notamment, le principe de la polyvalence comme moyen d'acquérir de nouvelles compétences et de faciliter l'adaptabilité des salariés, l'apprentissage de modes de règlement des conflits comme la médiation, et enfin l'apprentissage de la gestion collective de la rigueur et de la bienveillance.
- Sur le plan du développement local, le **changement de regard que certaines entreprises de Saint-Jean portent sur le quartier** : participation à certains travaux du CLE, création de nouvelles activités dites interstitielles, fonction de certains salariés, etc. D'autres changements sont en cours comme le renforcement du lien social et de l'interconnaissance, le changement de regard et de pratique des partenaires extérieurs au quartier, entre autres.
- Au plan territorial aussi, une aventure collective pilotée par les acteurs locaux avec un CLE (assisté d'un *Booster*) qui a joué son rôle de mobilisateur (et de régulation de la concurrence) augurant un **nouveau modèle de gouvernance** qui se met en place. Il devra continuer à exercer sa capacité à aider EmerJean à accompagner le projet professionnel des salariés en termes d'évolution des compétences, de formation et de sortie de l'EBE.

Ce nouveau modèle de gouvernance interinstitutionnelle qui se met en place, devra rester le meilleur rempart contre « la dictature du temps », ce temps nécessaire pour atteindre l'exhaustivité en s'assurant

que la logique économique ne prenne pas le pas sur le principe de non-sélection qui est au cœur de l'expérimentation.

La combinaison entre un modèle d'entreprise qui s'adapte sans cesse et un mode de gouvernance territoriale renouvelé qui progresse et facilite la mobilisation de tous reste en tout cas une condition essentielle de la réussite durable à venir d'une telle expérimentation.

Perspectives pour le processus d'évaluation de l'ETCLD Villeurbanne-Saint-Jean

Le prolongement de cette démarche d'évaluation intermédiaire pourrait dès lors consister à en partager les résultats avec les différents acteurs concernés par la mise en œuvre d'EmerJean et plus généralement par l'ETCLD sur le quartier de Saint-Jean à Villeurbanne dans la Métropole de Lyon. Tant il est vrai qu'une approche de ce type permettrait de renforcer les démarches plus collectives. Ces dernières favorisent l'échange et la confrontation pacifique d'idées, facilitant ainsi la dynamique pour la suite.

Comme première initiative, une rencontre du Forum du CLE (avec les partenaires de terrain et les institutionnels) pourrait s'organiser afin de partager et d'échanger autour des trois principaux axes distingués dans cette évaluation intermédiaire, à savoir :

- les impacts pour les PPDE et les salariés ;
- les impacts sur le développement social, économique et durable du quartier ;
- les impacts sur la dynamique territoriale interinstitutionnelle en matière d'emploi, d'insertion et au-delà. S'agissant du troisième axe, un focus-groupe spécifique d'approfondissement pourrait en outre être envisagé.

Au-delà, pourrait être mené un travail de réflexion plus dédié avec la direction d'EmerJean et Le Booster pour étudier comment cette évaluation peut nourrir une nouvelle phase du projet. Forts de ces éléments, il pourrait être imaginé de présenter, sous leur égide et celle du CLE, les principaux résultats de l'évaluation et les différentes perspectives qui en résultent susceptibles de les concerner : aux salariés d'EmerJean, à des chefs d'entreprise intéressés et volontaires, à des agents des services municipaux et métropolitains impliqués par l'expérimentation.

Enfin, une convergence avec d'autres démarches évaluatives locales pourrait être envisagée en lien avec La Fonda. En partenariat avec TZCLD, La Fonda suit en effet, outre l'ETCLD Villeurbanne-Saint-Jean, les territoires de Paris 13, Thiers et Colombelles, dans la conception et la mise en œuvre de leur démarche d'évaluation locale. Sur ces territoires expérimentaux, comme sur celui de Villeurbanne, ces démarches d'évaluation partent des questionnements construits avec les membres des CLE – salariés des EBE compris. Ces questionnements, spécifiques à chaque territoire, apparaissent cependant dessiner des domaines d'évaluation communs convergents avec ceux abordés dans le présent rapport intermédiaire, notamment :

- l'accessibilité réelle de l'emploi pour toutes les PPDE du territoire et l'atteinte de "l'exhaustivité" ;
- la dimension "contributive" des emplois en EBE et le rôle des PPDE et des salariés dans le développement des activités ;
- les effets de l'expérimentation sur le marché local de l'emploi en termes d'employabilité et d'« employeurabilité » ;
- la dynamique d'innovation territoriale et les modalités partenariales de développement des activités et d'articulation interinstitutionnelle des politiques.

Une telle approche comparative permet de faire ressortir la manière dont les particularités territoriales et les choix d'organisation spécifiques des CLE peuvent donner des contours différents à l'expérimentation. Telles sont finalement, à partir de l'appréciation des résultats obtenus, les perspectives (thèmes à approfondir, modalités à retenir) qui ont été mises prioritairement en débat au sein du Bureau du CLE,

pour prolonger au mieux la démarche d'évaluation au cours de la nouvelle phase de l'expérimentation qui s'ouvre avec le renouvellement en cours de la loi qui la fonde.
Il en résulte les suites envisagées récapitulées dans le tableau ci-dessous.

Principaux constats et suites envisagées

• La démarche générale

- ↪ validation de la finalité de l'évaluation locale « évaluation multidimensionnelle » (3 axes) et de ses modalités « évaluation embarquée, partenariale et participative » :
 - ✚ mieux donner leur rôle aux trois catégories de « parties prenantes » (décideurs, opérateurs, bénéficiaires actuels ou potentiels) dans la gouvernance de l'évaluation (et plus généralement du CLE),
 - ✚ convenir des ressources durables à dédier à l'évaluation locale pour la deuxième étape de l'expérimentation,
 - ✚ envisager l'élargissement du « regard évaluatif » à l'ensemble des habitants et structures du quartier (dont Conseil de quartier, Conseil citoyen, centre d'animation, etc.) dans une perspective de démocratie participative.

• Axe 1 – salariés et PPDE

- ↪ forte satisfaction des salariés vis-à-vis de leur travail et au-delà (confiance en soi, ...) :
 - ✚ documenter les changements hors travail pour les salariés et leurs familles.
- ↪ modèle managérial et organisationnel original de l'EBE favorisant leur dynamique personnelle et professionnelle, mais ne convenant pas à tous les salariés :
 - ✚ offrir des perspectives d'avenir différenciées aux salariés dans l'EBE : tremplin ou pérennité,
 - ✚ continuer à travailler sur la formalisation des compétences acquises au sein d'EmerJean.
- ↪ l'exhaustivité « composite » est activement recherchée, mais des publics sont encore invisibles ou mal représentés (BRSA, jeunes) :
 - ✚ renforcer le partenariat entre les acteurs de l'emploi et de l'insertion sur le territoire et définir qui animera techniquement ce partenariat (*cf. axe 3*).

• Axe 2 – activités et développement local du quartier

- ↪ travail complexe important mené pour le développement des activités, mais instabilité (mise en sommeil, ...) de nombre d'entre elles et risque de moindre prise en compte des appétences et compétences des salariés avec le temps :
 - ✚ systématiser leur répartition en 3 catégories (services à la personne, services aux entreprises, transition écologique) en perspective de la création de nouvelles EBE, en tentant de les situer dans la Naf,
 - ✚ veiller à une « ingénierie contributive » systématique des salariés et habitants pour le montage des nouvelles activités et définir qui animera ce travail.

↪ impacts positifs indéniables pour le développement local du quartier de ce même triple point de vue : vie quotidienne des habitants, développement économique, transition écologique :

- ✚ renforcer les activités en direction des ménages, consolider les impacts sur la vie et le développement des entreprises, expliciter la convergence de l'expérimentation avec les politiques de la ville et du développement durable en direction de la transition écologique.

- **Axe 3 – dynamique interinstitutionnelle territoriale**

↪ après une première phase de focalisation sur le développement de l'EBE EmerJean, un élargissement de la perspective à l'articulation d'ensemble des politiques et acteurs de l'emploi et de l'insertion sur le territoire a été engagé :

- ✚ approfondissement de cette articulation à opérer : pour la connaissance du chômage de longue durée sur le territoire, pour les modes d'intervention institutionnelle de « l'aller vers », pour l'accompagnement individuel des parcours professionnels, pour l'adaptation de l'offre de formation, pour l'ajustement des acteurs de l'emploi et de l'insertion à la géographie prioritaire du quartier,
- ✚ articulation élargie à rechercher avec d'autres politiques structurantes pour le devenir du quartier et de ses habitants : politique de la ville, développement social, aménagement et développement durable, ...,
- ✚ définir qui portera l'animation technique de ces deux niveaux de dynamique interinstitutionnelle territoriale à mettre explicitement en œuvre.

- **Valorisation des résultats du rapport intermédiaire d'évaluation locale :**

- ✚ tenue d'un Forum du CLE pour présentation et mise en débat avec l'ensemble des « parties prenantes » (dont habitants et associations du quartier) si possible avant fin 2020 (faisabilité à vérifier pour une telle date rapprochée),
- ✚ rencontres de travail avec la direction d'EmerJean et celle du Booster pour approfondir les constats, en vue d'une présentation élargie auprès des salariés d'une part, des entreprises du quartier d'autre part (selon modalités à définir),
- ✚ approche comparative avec les démarches d'évaluation locale engagées dans d'autres territoires expérimentaux (à commencer par ceux accompagnés par La Fonda : Paris 13, Thiers et Colombelle).

Pour passer à l'étape supérieure (projet de territoire) de l'expérimentation, la question de l'engagement et des moyens de l'ensemble des institutions sera vraiment décisive.

*Bureau du CLE Villeurbanne-Saint-Jean
16 octobre 2020*

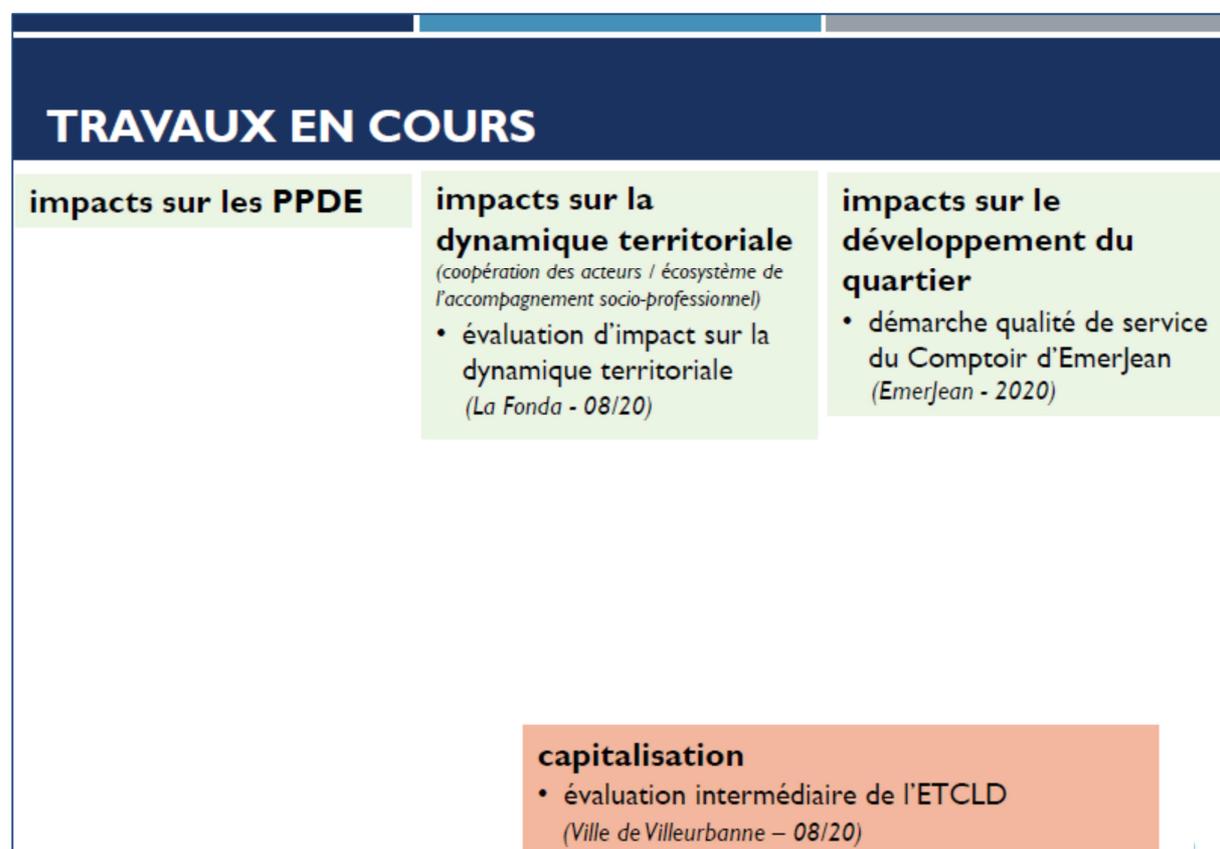
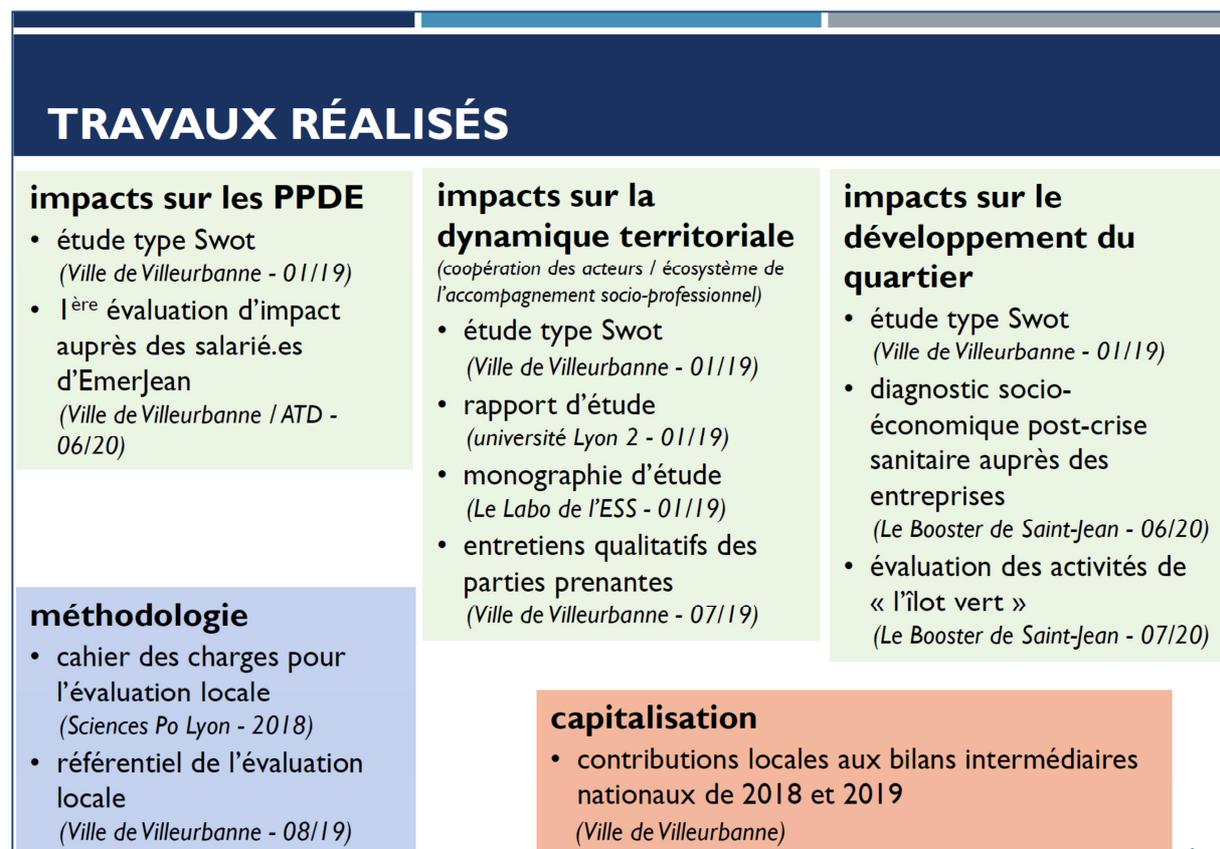
ANNEXES

Annexe 1 cartographie des travaux évaluatifs au 30/07/20

Annexe 2 monographie du quartier Saint-Jean (*mars 2017*)

Annexe 3 volet « emploi, formation, insertion » de la Convention locale
villeurbanaise 2015-2020 du Contrat de Ville de la Métropole de
Lyon (*déc. 2015*)

Annexe 1 Cartographie des travaux évaluatifs au 30/07/20



TRAVAUX EN PROJET

impacts sur les PPDE

- 2^{ème} évaluation d'impact auprès des salarié.es
- Zoom jeunes?

impacts sur la dynamique territoriale

(coopération des acteurs / écosystème de l'accompagnement socio-professionnel)

impacts sur le développement du quartier

- évaluation d'une activité ciblée du Comptoir d'EmerJean (2020)

capitalisation

- contribution locale au bilan intermédiaire national de 2020
(Ville de Villeurbanne)

36

Portrait sociodémographique

Le quartier de Saint-Jean compte près de 4 000 habitants en 2013. L'évolution annuelle sur 5 ans est très significative avec (+5,6%).

La population est jeune et composée majoritairement de familles avec des revenus moyens.

Une augmentation marquée de la population depuis 2008

Avec près de 4 000 habitants en 2013 le quartier de Saint-Jean a fait preuve d'un dynamisme démographique soutenu entre 2008 et 2013.

Avec +5,6% en moyenne par an, le taux d'évolution dans ce quartier est de loin supérieur à celui observé dans la commune de Villeurbanne (+0,8%/an) et dans la Métropole de Lyon (+1,0% /an) sur la même période.

Cette hausse de la population pourrait s'expliquer par la construction de nouveaux logements dans les dernières années, ce qui aurait attiré de nouveaux ménages dans le quartier.

Cependant, le quartier de Saint-Jean n'accueille que 2,7% de la population villeurbannaise en 2013.

De nombreuses familles et de nombreux jeunes

La taille moyenne des ménages est plus élevée à Saint-Jean (3,1) que dans le reste de la commune (2,0) et dans la Métropole (2,2).

Le quartier accueille une part importante de familles (43% dans le quartier contre 21% à Villeurbanne) alors que les ménages composés d'une personne sont nettement sous-représentés (21% à Saint-Jean contre 43% à Villeurbanne).

Un habitant sur quatre à Saint-Jean a moins de 15 ans, contre à peine un sur cinq dans le reste de la commune. L'indice de jeunesse* (3,3) est aussi largement supérieur à la moyenne de la commune (1,9) et de la Métropole (1,6).

Saint-Jean concentre 25% de la population de moins de 15 ans contre 18% en moyenne dans la commune.

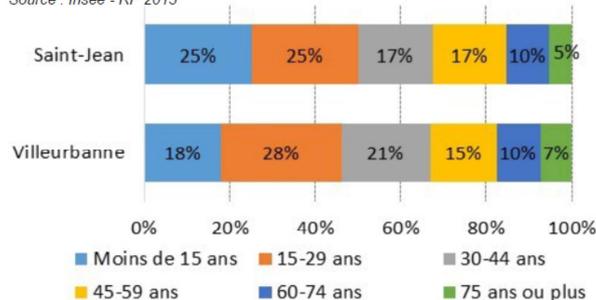
Chiffres clés démographie

Source : Insee - RP 2013

	Saint-Jean	Villeurbanne	Métropole de Lyon
Population municipale en 2013	3 988	147 192	1 336 994
Évolution annuelle moyenne entre 2008 et 2013	5,6%	0,8%	1,0%
Évolution annuelle moyenne entre 1999 et 2008	-0,4%	1,4%	0,7%
Taille des ménages en 2013	3,1	2,0	2,2
Indice de jeunesse 2013	3,3	1,9	1,6

Répartition de la population par tranche d'âge

Source : Insee - RP 2013



L'indice de la jeunesse

L'indice de jeunesse est un indicateur du niveau de vieillissement de la population.

C'est le rapport entre les moins de 20 ans et les plus de 64 ans.

Supérieur à 1, l'indice de jeunesse marque la prédominance des personnes de moins de 20 ans sur celles des 60 ans et plus.

Plus l'indice est élevé et plus la population est jeune, plus il est faible et plus est âgée.

Portrait socio-démographique

Des revenus en hausse mais une pauvreté qui persiste

Depuis 2004, le revenu médian par Unité de consommation (UC) progresse plus vite à Saint-Jean que dans la commune ainsi que dans la Métropole.

Cette hausse est particulièrement soutenue entre 2004 et 2008 (+16% à Saint-Jean contre + 5% à Villeurbanne et + 4% dans la Métropole).

Depuis 2008, la crise a eu un effet palier sur cette hausse (+ 3% à Saint-Jean, + 0,5 % à Villeurbanne et + 2% dans la Métropole).

Malgré cette évolution positive du revenu, la population de Saint-Jean est plus touchée par la pauvreté que celle du reste de la commune.

En 2012, la part des personnes vivant sous le seuil de pauvreté est de 32%, nettement plus élevée qu'en moyenne dans la commune (18%) et dans la Métropole (15%).

Unité de consommation (UC)

Le nombre de personnes dans un ménage fiscal est ramené à un nombre d'unités de consommation (UC). Dans chaque ménage fiscal, on compte en effet, un nombre d'équivalents adultes qui le composent :

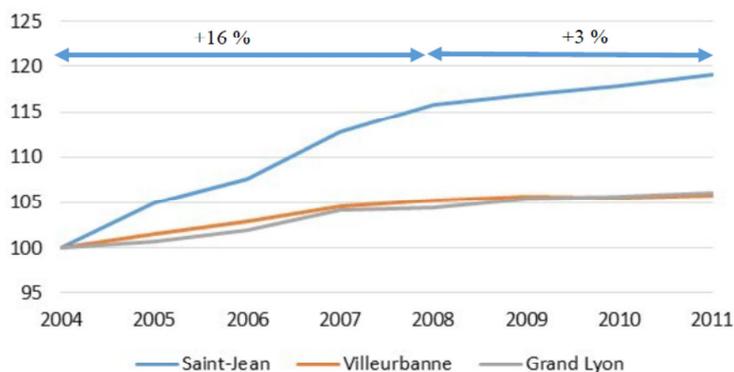
- le premier adulte compte pour 1 ;
- les autres personnes de 14 ans et plus pour 0,5 ;
- les enfants de moins de 14 ans pour 0,3.

Sur cette carte, la part des ménages propriétaires de leur logement est représentée sur des carreaux de 200 m².

Dans le quartier de Saint-Jean, on observe une plus forte concentration de propriétaires dans le nord du quartier que dans la partie sud. Cette dernière a structurellement plus d'habitat social.

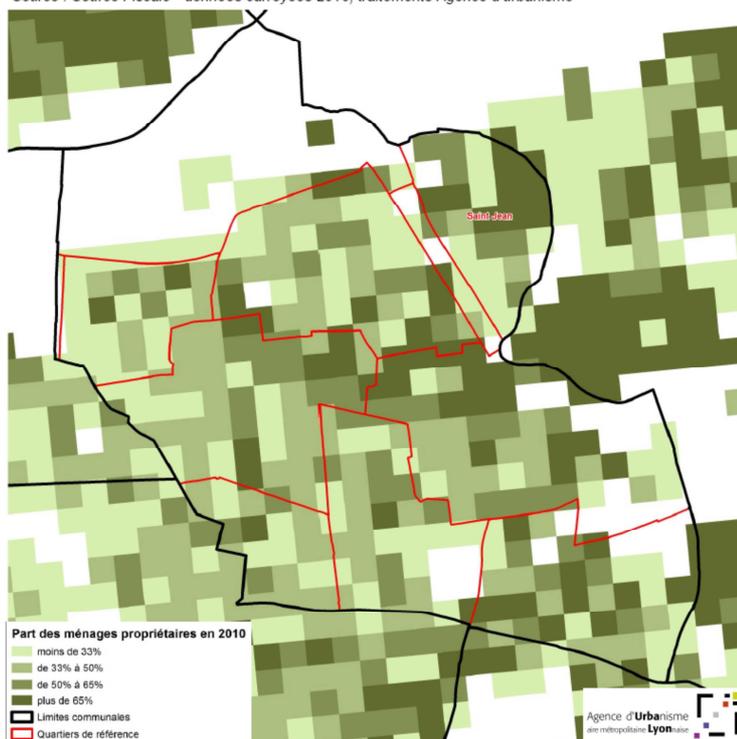
Évolution du revenu fiscal médian par unité de consommation* entre 2004 et 2011 (en euros constants et en base 100)

Source : Insee - Source Fiscale



Part des ménages propriétaires de leur logement en 2010

Source : Source Fiscale - données carroyées 2010, traitements Agence d'urbanisme



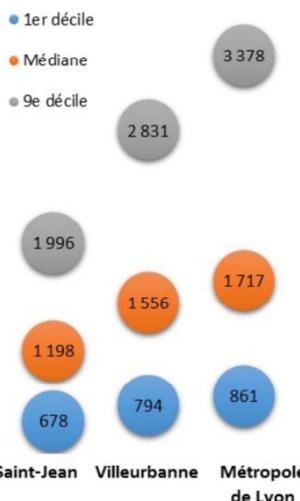
En 2012, le revenu médian disponible des habitants de Saint-Jean s'élève à 1 198 euros mensuel, alors qu'il est de 1 555 euros à Villeurbanne et de 1 717 euros en moyenne dans la Métropole de Lyon.

Le revenu des ménages les plus modestes (1^{er} décile : 680 euros par mois) est comparable à celui de la commune (794 euros/mois).

En revanche, les ménages les plus aisés présentent des niveaux de revenus très différents : le revenu du 9^e décile à Saint-Jean (près de 2 000 euros par mois) est une fois et demi plus faible qu'à Villeurbanne (2 800 euros par mois).

Revenu mensuel disponible en 2012

Source : Insee - Filosofi 2012



À compter des données 2012, un nouveau dispositif, **FiLoSoFi**, permet une observation du **revenu disponible** (après prélèvement des impôts et versement des prestations sociales) des ménages à un niveau territorial plus fin qu'auparavant, jusqu'au quartier. Il offre une nouvelle lecture de la carte des revenus, des inégalités et de la pauvreté.

Le **revenu médian** est le revenu au-dessous duquel se situent 50 % des ménages (de manière équivalente au-dessus duquel se situent 50 % des ménages).

Le **1^{er} décile** est le revenu en dessous duquel se situent 10% des ménages les plus modestes.

Le **9^e décile** est le revenu au-dessus duquel se situent 10% des ménages les plus aisés.

Des niveaux de qualification et de formation plutôt bas

À Saint-Jean, les deux tiers des actifs occupés sont ouvriers ou employés alors que 23% sont cadres ou occupent des professions intermédiaires (contre respectivement 44% et 52% à Villeurbanne).

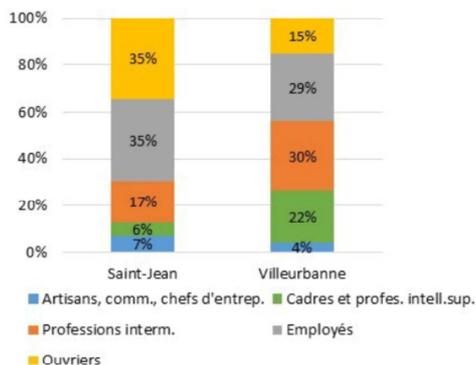
Depuis 1999, la part des ouvriers dans le quartier est en baisse (-6 points) alors que les cadres et les professions intermédiaires deviennent proportionnellement plus représentées (+5 points) qu'auparavant.

Dans le quartier, plus de la moitié des 15 ans et plus (non scolarisées) sont sans diplôme contre 29% en moyenne à Villeurbanne.

À l'inverse, les niveaux de qualification supérieurs sont presque trois fois moins représentés à Saint-Jean.

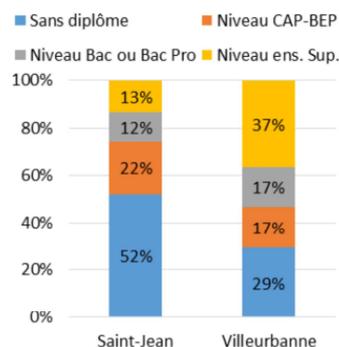
Catégorie socio-professionnelle des actifs occupés

Source : INSEE - RP 2013



Répartition selon le niveau de formation

Source : INSEE - RP 2013



Emploi et revenu

Le chômage reste une des problématiques préoccupantes sur le quartier avec des demandeurs d'emploi moins qualifiés et des niveaux de formation plus bas qu'à Villeurbanne. Une partie importante de la population est en grande précarité. Le poids des prestations sociales dans le revenu des habitants est deux fois plus élevé que sur l'ensemble de Villeurbanne.

Une surreprésentation des demandeurs d'emploi parmi les actifs

Fin 2014, dans le quartier de Saint-Jean, résident un peu plus de 500 demandeurs d'emploi, soit 3,4% de l'ensemble des demandeurs d'emploi villeurbannais (ce qui est supérieur au poids démographique du quartier).

Parmi les personnes actives, ils sont 30% à être à la recherche d'un emploi (et inscrits sur les listes de Pôle emploi), soit un tiers de plus qu'à Villeurbanne (21%).

Suivant la tendance de la Métropole, le nombre de demandeurs d'emploi à Saint-Jean ne cesse de croître depuis la crise de 2008. Les catégories les plus touchées sont les demandeurs d'emploi de 50 ans et plus et ceux qui sont inscrits depuis plus d'un an à Pôle emploi.

Entre 2013 et 2014, le nombre total de demandeurs d'emploi se stabilise mais la situation est très variée selon les populations. On observe une baisse pour les chômeurs de 50 ans et plus alors que le nombre de demandeurs d'emploi non ou peu qualifiés augmente de plus de 9% en un an.

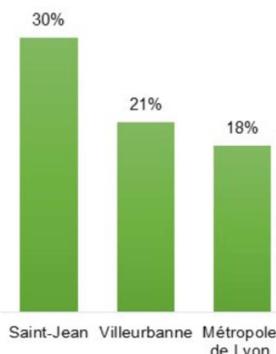
Davantage de demandeurs d'emploi avec de faibles niveaux de formation et de qualification

Début 2016, les 50 ans et plus représentent à peine 18% des demandeurs d'emploi de catégorie ABC dans le quartier de Saint-Jean et les demandeurs d'emploi de longue durée une part importante avec 41% des demandeurs.

Les niveaux de formation et de qualification sont plus faibles à Saint-Jean par rapport à Villeurbanne. Ainsi,

Part des demandeurs d'emploi

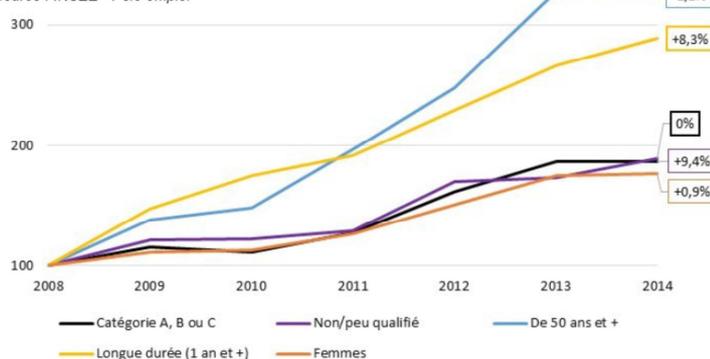
Mode de calcul : demandeurs d'emploi en fin de mois, catégories ABC (Pôle emploi au 31/12/2014) / sur actifs (RP 2013)



A défaut de pouvoir calculer un **taux de chômage** localisé à un niveau géographique aussi fin. L'estimation de la **part des demandeurs d'emploi** est possible en rapprochant deux sources différentes : les demandeurs d'emploi inscrits sur les listes de Pôle emploi et les actifs au sens du recensement de la population.

Évolution du chômage à Saint-Jean depuis 2008

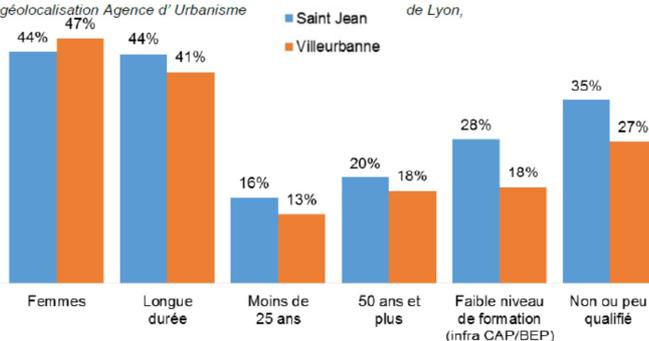
Source : INSEE - Pôle emploi



Profils des demandeurs d'emploi à Saint-Jean janvier 2016

Source : Pôle emploi - fichier détail, géolocalisation Agence d'Urbanisme

extraction au 15 janvier 2016, de Lyon.



les personnes non ou peu qualifiées représentent 35% des demandeurs d'emploi dans le quartier contre 27 % dans la commune.

Même constat concernant le niveau de formation : 28% des demandeurs d'emploi ont un faible niveau de formation à Saint-Jean contre 18% sur la commune.

Forte dépendance aux ressources des prestations sociales

La plus grande partie du revenu des habitants de Saint-Jean provient des activités salariées (salaires, chômage, ...) et des pensions et retraites, soit environ 89% de leur revenu.

Cependant, le poids des prestations sociales (14,4%) est deux fois plus important que dans la commune et trois fois plus que dans la Métropole (19%).

La redistribution sociale permet donc de corriger sensiblement les inégalités de revenu.

8,2% du revenu disponible est issu du patrimoine, ce qui est comparable au niveau communal.

Plus d'1 ménage sur 3 dépend à 50% des prestations sociales et 1 sur 5 a des ressources constituées à 100% des prestations sociales.

Dans le quartier de Saint-Jean, la présence des ménages à bas revenu n'est pas homogène. Les ménages vivant en-dessous du seuil de bas revenu sont plus présents dans le sud du quartier (carreaux plus foncés) alors qu'ils sont moins nombreux au nord (carreaux gris).

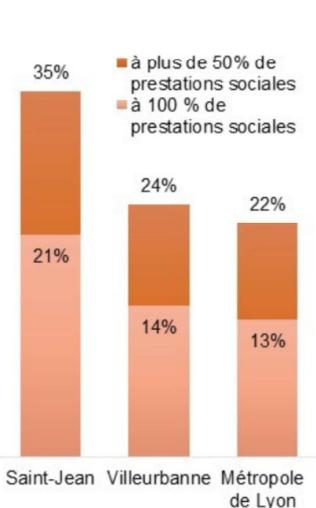
Composition du revenu disponible en 2012

Source : Insee - FLoSoFI 2012



Part des allocataires dont le revenu est constitué

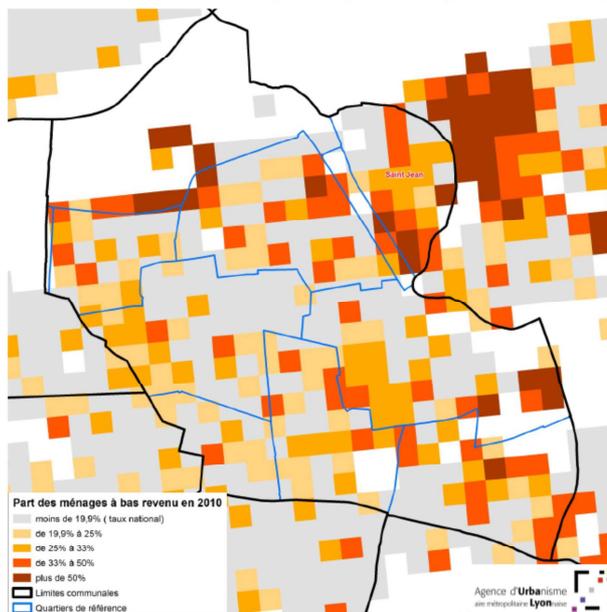
Source : Insee - Caf au 31/12/2014



Part des ménages vivant en-dessous du seuil de bas revenu en 2010

Bas revenu : 60% du revenu médian de référence

Source : Source Fiscale - données carroyées 2010, traitements Agence d'urbanisme de Lyon



Portrait économique

Quartier étendu de l'Est villeurbannais, Saint-Jean se caractérise par un tissu économique fortement marqué par les activités de construction spécialisées, une vocation industrielle forte accompagnée par des activités de services opérationnels.

Un espace majeur pour les fonctions de production

Avec 2 500 emplois estimés, le quartier représente environ 4% des emplois de la Ville de Villeurbanne. Le quartier joue un rôle important pour les fonctions productives.

Ainsi, les secteurs de l'industrie et de la construction représentent plus d'un emploi sur deux dans le quartier, contre en moyenne 18% à Villeurbanne.

Cette importance s'explique également par la présence de 7 parcs d'activités au sein du quartier.

Les activités de construction spécialisée, principal employeur

Plus de 800 emplois, soit un sur trois, sont estimés dans le secteur de la construction. Il comprend six établissements de plus de 20 salariés.

Les moteurs du secteur sont Comptoir des Revêtements (170 salariés), le fabricant d'enseignes Lenoir Services, le spécialiste de travaux souterrains et de génie civil Gantelet Galaberthier (60 salariés).

De nombreux emplois dans les services opérationnels

Aux côtés des activités de construction, le deuxième secteur employeur est celui des services aux entreprises (570 emplois). Ce secteur est principalement constitué d'activités de services opérationnels, au premier rang duquel le nettoyage, puis la sécurité. Le principal employeur est l'entreprise de nettoyage industriel Axiall, suivi de Stem Propreté et Essi Quartz. Vient ensuite Coop Security. Parmi les grands établissements, Cyclocity, la filiale de maintenance de JC Decaux ressort nettement.

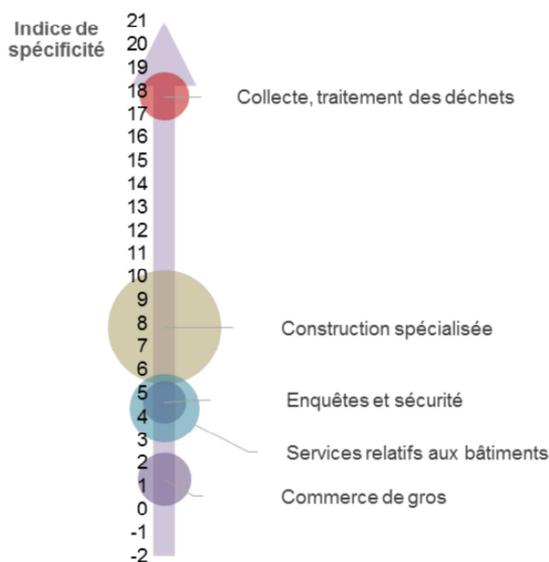
Chiffres clés 2016

Nombre d'établissements (hors 0 salarié)	189
Effectif salarié estimé * (arrondi)	2 500

* Les effectifs estimés sont obtenus par ajout de la valeur du centre de la tranche d'effectif des établissements. Il s'agit ainsi d'une approximation..

Activités les plus spécifiques¹

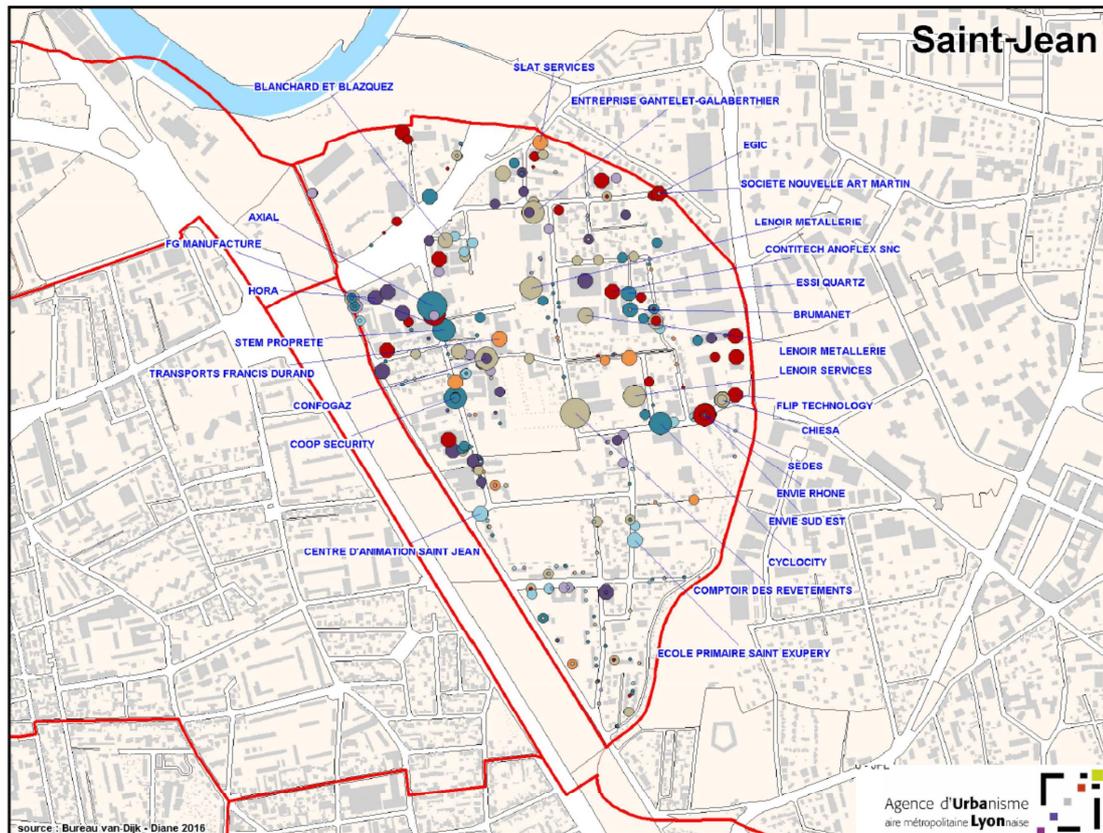
Source : Bureau Van Dijk, Diane juillet 2016



¹ Sélection d'activités en NAF88 ayant un effectif supérieur à 100.

L'indice de spécificité est le rapport entre la part d'une activité dans l'ensemble de l'emploi pour un site d'activité et la même part pour la Métropole de Lyon.

Localisation des établissements



Tranche d'effectif

- 0 salarié
- De 1 à 9 salariés
- De 10 à 49 salariés
- De 50 à 99 salariés
- Plus de 100 salariés

Secteur d'activité

- Industrie, énergie, environnement
- BTP
- Commerce de gros et automobile
- Commerce de détail
- Transports - logistique
- Services aux entreprises, finance, immobilier
- Services aux particuliers

Le nom des établissements de plus de 20 salariés est mentionné

Répartition des 189 établissements de plus de 0 salarié par secteur d'activité

Source : Bureau Van Dijk - Fichier Diane juillet 2016



Une diversité d'activités de fabrication

Saint-Jean accueille plusieurs activités de fabrication, dont la plus importante est l'activité de collecte et réparation de déchets réalisée par le réparateur d'électroménager Envie Sud-Est. Mais le site accueille également des activités liées à la bijouterie et à la lingerie : présence du fabricant de bijoux FG Manufacture et du fabricant d'accessoires pour la lingerie Art Martin.

Une faible représentation des activités de services aux particuliers

Si le tissu économique du quartier de Saint-Jean s'illustre par une forte concentration des activités de construction et de fabrication, il s'illustre également par une relative sous-représentation des activités de services aux particuliers : restauration, enseignement, santé, arts et spectacles ou encore activités associatives sont encore faiblement développées, alors qu'elles constituent l'un des moteurs de progression de l'emploi à l'échelle de Villeurbanne.

Economie sociale et solidaire

Les structures de l'économie sociale et solidaire représentent un peu plus de 100 emplois à Saint-Jean. Dix établissements (hors 0 salariés) relèvent du secteur, dont trois coopératives et sept associations.

Le Centre d'animation Saint-Jean et Envie Rhône sont les deux principaux établissements du secteur. Ce sont ensuite deux coopératives : le relais 69 et LGB coopérative, qui emploient le plus.

Deux établissements réalisent des activités artistiques : Jazz Rock et la Compagnie Harry Albert.

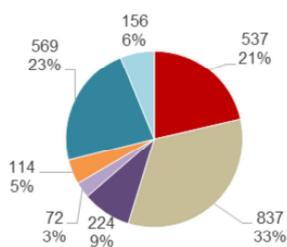
© Agence d'Urbanisme



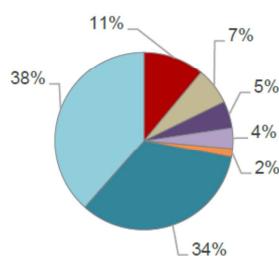
Répartition des emplois estimés par secteur d'activité

Source : Bureau Van Dijk - Fichier Diane juillet 2016 (emploi estimé à partir des tranches d'effectif des établissements)

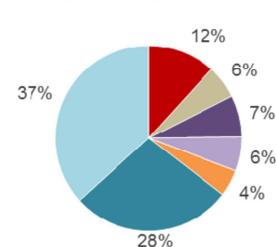
Villeurbanne Saint-Jean



Villeurbanne



Métropole de Lyon



- Industrie, énergie, environnement
- Commerce de gros et automobile
- Transports - logistique
- Services aux particuliers

- BTP
- Commerce de détail
- Services aux entreprises, finance, immobilier

Un parc de locaux industriels important

10% du parc industriel communal

Au sein de Saint-Jean, 94% du parc immobilier d'entreprises est composé de locaux industriels.

Près de 33 000 m² de locaux industriels sont recensés au sein du quartier Saint-Jean. Cela représente 10% du parc de locaux industriels de la commune. Bien que la majorité soit ancienne, on observe de récentes constructions.

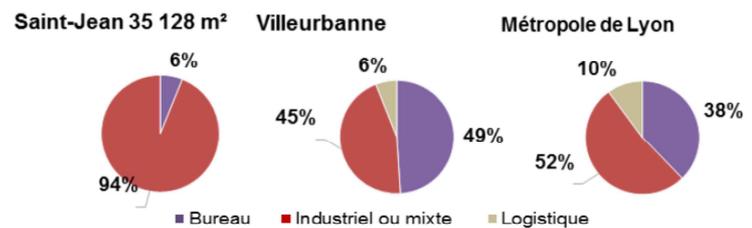
L'implantation de ces locaux est structurée puisque le quartier bénéficie de la présence de 7 parcs d'activités. La grande majorité des locaux dispose de 1 500 à 3 000 m² de surface de plancher.

Au sein du parc d'activité de l'allée du Mens, la majorité des locaux ne dépasse pas 1 000 m².

Entre 2010 et 2015, une trentaine de transactions a été recensée, pour un total de 18 000 m².

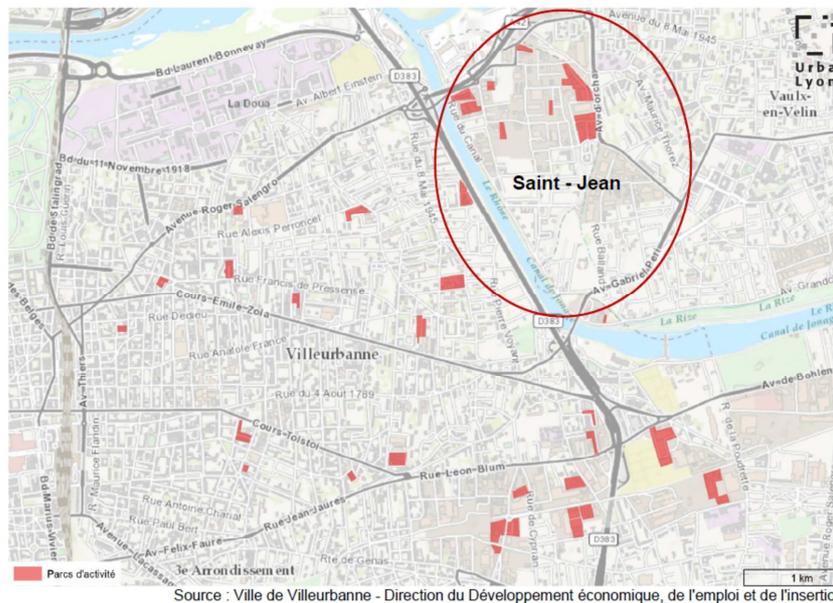
Immobilier d'entreprise

Composition du parc d'immobilier d'entreprises en m² à fin 2015



Source : CecimObs

Parc d'activité à Saint - Jean



Observatoire du développement économique, de l'emploi et de l'insertion - Saint - Jean | 11

source : Agence d'urbanisme de l'aire métropolitaine lyonnaise. *Observatoire du développement économique, de l'emploi et de l'insertion*, 19^{ème} édition mars 2017, zoom sur Villeurbanne Saint-Jean p.3-11.

1-2 L'EMPLOI, LA FORMATION ET L'INSERTION

L'emploi est un domaine où les écarts entre quartiers en politique de la ville et autres territoires est le plus frappant, avec un taux de chômage deux et demi à trois fois supérieur dans ces quartiers.

Villeurbanne est particulièrement concernée par le chômage, puisqu'en 2012 le taux de chômage y était de 15,1%, contre 9,1% pour le département du Rhône et 8,7% pour la région Rhône-Alpes. En mai 2015, 47% des inscrits à Pôle Emploi étaient des femmes, contre 53% d'hommes. A cette même date, le chômage de longue durée est en progression importante, puisque les chômeurs depuis plus de deux ans – qui constituent 21% des inscrits – connaissent une augmentation annuelle de 14%. C'est une autre facette de l'attractivité et de la jeunesse de la ville et de ses habitants.

En mai 2015, les moins de 25 ans représentaient à Villeurbanne 12% des inscrits à Pôle Emploi, et leur nombre avait augmenté de 4% au cours de l'année écoulée. Parmi eux, les moins de 21 ans sont les plus concernés par la hausse du chômage, puisqu'en avril 2015 leur nombre avait augmenté de 14% sur l'année écoulée. Toutefois, il convient de noter que de nombreux jeunes sont au chômage sans être inscrits à Pôle Emploi, puisqu'on estimait en 2010 que 24% des 15-24 ans étaient au chômage (Analyse des besoins sociaux, 2015).

Concernant les 25-49 ans, qui constituaient en mai 2015 70% des inscrits à Pôle Emploi, leur nombre a connu une augmentation annuelle de 9%. Enfin, le chômage des plus de 50 ans, qui constitue la principale problématique du territoire – ces derniers constituant en mai 2015 18% des inscrits à Pôle Emploi – a considérablement augmenté, avec une progression de 14%.

En observant plus précisément le chômage, on observe que celui-ci est beaucoup plus marqué dans certains quartiers, notamment ceux à l'est. Plus particulièrement, les quartiers concernés par la politique de la ville ont un taux de chômage important, puisqu'il est de 14,7% aux Buers Nord, 16,9%

aux Buers Sud, 20,5% à Jacques Monod, 20,6% à Saint-Jean, 19,4% aux Brosses, et 17,2% à Tonkin Ouest.

De plus, la part des personnes ayant un faible niveau de formation (inférieure au CAP/BEP) oscille entre 25% et 27% dans les quartiers prioritaires (seul le Tonkin fait figure d'exception avec 20%), contre 18% à Villeurbanne et 17% dans les quartiers qui n'étaient pas classés en CUCS.

Dans ce volet, les orientations définies dans le contrat de ville métropolitain seront reprises et adaptées pour Villeurbanne. Par ailleurs, ce volet a été rédigé avant le Programme Métropolitain d'Insertion, qui a notamment pour objectif de favoriser l'accès à l'emploi des personnes en difficulté.

Pour rappel, la jeunesse doit être traitée comme une priorité. Ainsi, de nombreux objectifs en matière d'emploi s'orientent plus particulièrement à destination des jeunes.

Enfin, un dernier point porte sur l'économie sociale et solidaire. En effet, l'économie sociale et solidaire constitue une opportunité de création d'emploi pour les quartiers prioritaires. Fin 2010, ce secteur employait 5 996 salariés, soit 12% de l'emploi salarié total de Villeurbanne, ce qui est supérieur à Lyon (10%). Etant donné qu'elle constitue un levier d'action, il peut être bénéfique de permettre son développement dans les quartiers prioritaires. Ainsi, elle doit irriguer l'ensemble des orientations.

Plusieurs aspects seront développés ici, dans le but de fédérer les différents partenaires pour une meilleure priorisation et prise en compte des habitants des quartiers prioritaires, afin de renforcer leur accès à l'emploi sans discriminations, d'encourager la création d'activités dans ces quartiers, et de renforcer les actions d'insertion par l'activité économique. L'objectif est de définir les conditions de mise en œuvre d'actions spécifiques en complémentarité avec les dispositifs renforcés de droit commun. Ceci se réalisera en cohérence avec le plan métropolitain d'insertion

Objectif 1 :

Fédérer les partenaires du développement économique, de l'emploi et de l'insertion pour une meilleure priorisation des habitants des quartiers prioritaires

L'implication de l'ensemble des acteurs concernés est nécessaire : services publics de l'emploi (Pôle Emploi, Mission locale, Cap Emploi), Région, Métropole, communes, plan local pour l'insertion et l'emploi UNI-EST.

L'animation de **temps d'échanges et de coordination réguliers entre acteurs de l'emploi, du développement économique et de la politique de la ville**, existe à Villeurbanne avec l'organisation d'un Comité local sur l'emploi villeurbannais coanimé par la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi et le service du développement économique, emploi et insertion. Il contribue à :

Partager une observation des territoires et définir des priorités d'intervention.

Villeurbanne dispose actuellement d'un observatoire économique et d'un observatoire emploi/insertion, et ceux-ci vont fusionner en un observatoire territorialisé (découpage d'après les limites conseil de quartier) unique.

Repréciser les modalités de mobilisation du service public de l'emploi pour identifier son intervention dans le cadre du droit commun à l'échelle de la ville afin que les crédits de politique de la ville interviennent en additionnalité et complémentarité :

-identifier et améliorer ses possibilités de fléchage des publics des quartiers prioritaires, et mesurer les impacts de ces interventions. A titre d'exemple, Pôle Emploi intègre l'information sur la résidence dans un quartier politique de la ville dans le dossier de chaque demandeur d'emploi et l'exploitation globale de ces données, est effective depuis juin 2015). Il en est de même pour la Mission Locale.

-identifier et veiller à leur capacité à adapter ses interventions aux publics les plus éloignés de l'emploi, ceux qui subissent des discriminations, cibles prioritaire de la politique de la ville (accueil, modalité d'accompagnement...), ou à impulser des projets novateurs.

-veiller à son articulation avec les actions inscrites dans la programmation politique de la ville et les conventions de renouvellement urbain dans un objectif de complémentarité et d'additionnalité.

Objectif 2 :

Renforcer l'accès à l'emploi des habitants des quartiers prioritaires

Cet objectif nécessite d'intervenir conjointement sur plusieurs volets :

Mobiliser les leviers de la politique de l'emploi en faveur des quartiers prioritaires.

Cela consiste notamment à renforcer l'accès des habitants des quartiers en politique de la ville aux emplois aidés, au

parrainage et à l'alternance, à la création d'entreprise.

Développer la mission du Service Public de l'Emploi d'aller vers les publics, d'activer les modalités d'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi et d'assurer un suivi dans la durée.

En 2015, Pôle Emploi a modifié son offre de services pour l'orienter prioritairement vers les demandeurs d'emploi les plus en difficulté qui en ont le plus besoin en développant pour les autres les services à distance et l'accompagnement guidé.

Cette démarche « d'aller vers » les publics, à développer dans les agences Pôle emploi et déjà pratiquée par la Mission locale recoupe plusieurs axes :

-assurer une présence ponctuelle mais physique dans les quartiers prioritaires, pour un meilleur accès des demandeurs d'emploi au droit commun.

Pôle Emploi veut renforcer sa présence dans les quartiers prioritaires en assurant une offre de services de proximité adaptée aux situations, dans le cadre d'un partenariat Ville-Pôle Emploi. La Mission locale, en complément de son implantation sur 3 sites distincts dont 2 sont situés en quartiers prioritaires, est présente sur les autres quartiers prioritaires par le biais de permanences mensuelles.

-faciliter l'accès à un accompagnement : prendre en compte les habitants des quartiers prioritaires dans le cadre des accompagnements assurés par Pôle emploi et en particulier pour les jeunes habitants des quartiers en politique de la ville relevant du dispositif d'accompagnement renforcé « intensif jeunes » de Pôle Emploi.

La réalisation par des partenaires de permanences ponctuelles dans les locaux de Pôle Emploi pourrait être envisagée.

-renforcer le lien entre les usagers et les acteurs de l'emploi, afin de développer l'offre répondant à leurs besoins et de trouver les modalités de dialogue entre usagers et structures d'accompagnement. .

Pôle Emploi peut sous-traiter certaines mesures dans un budget déterminé, dans la limite d'une enveloppe financière de 5% du budget prestations globales

-assurer un accueil de proximité notamment par les Permanences Emploi Formation (PEF) portées par les centres sociaux et l'association ADL en complémentarité avec les offres de services proposées par Pôle emploi et la Mission locale. Il convient donc de les maintenir au profit d'un public très éloigné de l'emploi car elles permettent un accueil qui favorise la confiance et l'écoute, ainsi qu'un accompagnement dont l'objectif est la création de lien social et d'accès au droit commun. Une meilleure articulation des PEF et du service public de l'emploi est nécessaire.

Le passage 33, équipement municipal implanté aux Buers participe à cet objectif en accueillant, orientant, et proposant permanences et services aux demandeurs d'emploi.

Les partenaires de l'accompagnement des demandeurs d'emploi villeurbannais veillent à ne pas produire ou co-produire de discriminations, notamment en intégrant cette question dans les pratiques professionnelles, en informant les personnes

accompagnées de leur droit à l'égalité et en participant au réseau de vigilance en faveur l'égalité de traitement et de la non-discrimination.

Améliorer la qualification des demandeurs d'emploi des quartiers, en facilitant leurs accès et le maintien dans les dispositifs de formation Il s'agit d'améliorer l'accès à l'emploi, et pour cela les différentes modalités pourraient être :

-la prise en compte des publics des quartiers prioritaires pour faciliter l'accès à la formation.

Un axe de travail à préciser dans un futur avenant au contrat est de rendre prioritaires les publics des quartiers politique de la ville dans le cadre du plan d'action stratégique annuel relatif à l'accord territorialisé Etat / Région / Partenaires sociaux.

-rendre l'offre de formation plus attractive en élaborant des parcours de formation de courte durée et s'appuyant sur les outils innovants.

-le développement d'actions de préparation en amont dont le bénéfice est avéré pour réduire les abandons en cours.

-le maintien du statut de stagiaire de la formation professionnelle pour les bénéficiaires des chantiers permanents d'insertion est également un puissant vecteur de mobilisation.

Faire de la jeunesse un axe prioritaire des interventions. La politique de la ville peut soutenir des projets innovants. Pour cela, plusieurs dispositifs peuvent être mis en œuvre, en lien avec plusieurs objectifs :

-mobiliser les contrats aidés, et permettre l'insertion professionnelle à l'issue du dispositif.

De plus, Pôle Emploi propose aux jeunes de moins de 26 ans en recherche d'emploi d'être intégrés dans le dispositif Accompagnement intensif jeune qui s'adresse aux jeunes dont le projet professionnel est validé et réalisable. D'autre part, Pôle Emploi propose d'organiser des ateliers dans chacun des quartiers en politique de la ville, portant sur l'information sur les droits et les devoirs, sur l'offre de service de Pôle Emploi, et sur les informations concernant les indemnités.

-œuvrer en faveur du décloisonnement territorial et de l'élargissement des réseaux sociaux et professionnels. L'élargissement de leurs réseaux a pour but de faciliter la recherche d'emploi des jeunes, et de permettre un décloisonnement territorial leur évitant d'être pénalisés par un manque de mobilité.

-organiser des chantiers de proximité pour **créer des expériences professionnelles positives**

Les jeunes des quartiers en politique de la ville n'accèdent pas autant que les autres aux diverses propositions de dispositifs et de mesure, mais il reste important d'améliorer leurs qualifications par :

-l'animation d'un travail spécifique pour amener les jeunes dans les dispositifs de formation qualifiante en impliquant divers acteurs,

-le renforcement de leur accès aux dispositifs d'alternance ou de professionnalisation, notamment par la mobilisation des réseaux dans les missions locales, le développement de l'alternance dans les plans régionaux et les expérimentations contre les ruptures précoces de contrat d'apprentissage,

-l'accès aux dispositifs qui ont une fonction à l'échelle de la ville, et plus particulièrement le lycée de la nouvelle chance, qui comprend des classes destinées aux jeunes de 18 à 25 ans qui reprennent un parcours scolaire pour passer un diplôme,

-en développant et/ou en soutenant des dispositifs spécifiques pour accompagner les publics vers le parrainage afin de maintenir et amplifier la mobilisation des entreprises pour augmenter l'offre de stages et apporter un réseau professionnel aux jeunes,

-en renforçant l'accès des jeunes aux clauses d'insertion des marchés publics et privés, en préparant en amont leur employabilité.

Les questions relatives à la lutte contre les discriminations et à la participation des usagers seront travaillées dans le cadre du futur avenant au contrat de ville à partir des acquis : avancées sur la lutte contre les discriminations, actions développées à Pôle Emploi (recrutement par simulation, formation des agents...), participation des allocataires du Revenu de solidarité active (RSA).

Il convient également de former les nouveaux professionnels ou structures intervenant dans le cadre de l'emploi pour les sensibiliser sur la thématique. Il convient aussi de poursuivre l'animation du réseau de vigilance concernant les offres d'emploi et la formation.

Enfin, concernant les entreprises, il s'agit de maintenir l'objectif de lutte contre les discriminations, en les mobilisant par le biais d'un travail au long cours, de façon continue, et en organisant des temps forts de façon régulière.

Travailler en faveur d'une meilleure connaissance des entreprises et de leur environnement local. Cela permet de faciliter le lien entre les entreprises et le service aux entreprises, ainsi que de développer les liens entre entreprises et habitants par :

-la création du lien entre les entreprises et le service aux entreprises.

Il convient de proposer aux employeurs un cadre d'action pour l'emploi, leur permettant entre autres de souscrire à un engagement « à la carte ». Cet engagement pourrait porter par exemple sur l'emploi de stagiaires, l'organisation de visites d'entreprise ou des forums, ou le développement de l'alternance.

Par ailleurs, la création à l'initiative de la ville d'un cadre local d'intervention en faveur de l'emploi, qui permettrait de réunir les actions de différents partenaires pour les mutualiser quand nécessaire et les rendre plus lisibles pour les entreprises locales.

-le développement des relations entre entreprises et habitants. Ce développement des relations passe par la participation des entreprises aux événements organisés sur les quartiers, notamment les fêtes ou les conseils de quartier, mais aussi par l'organisation d'événements par les entreprises comme les journées

portes ouvertes. Il faut par ailleurs renforcer l'information aussi bien des habitants que des entreprises, et les intermédiaires de l'emploi doivent garder le réflexe d'informer et inviter les entreprises à certaines manifestations.

-le développement des relations entre entreprises et centres de formations et écoles.

Il s'agit ici de diffuser la connaissance des métiers dans le corps enseignant et auprès des élèves, notamment auprès des collégiens. En effet, l'orientation se faisant tôt, de nombreux élèves procèdent à des choix par défaut, il faut donc élargir leurs choix professionnels.

Objectif 3 :

Encourager la création d'activité dans les quartiers

Plus que l'augmentation du nombre de créations de nouvelles activités, c'est sur l'aspect qualitatif qu'un travail doit être effectué. Ainsi, il convient d'améliorer l'accès des créateurs d'activité à un accompagnement de qualité et en renforçant l'accès à certains acteurs tels que la Chambre de Commerce et d'Industrie ou la Chambre des Métiers.

Le soutien à la création d'activités doit passer par l'accès renforcé des résidents des quartiers aux dispositifs d'accompagnement proposé dans le cadre de Lyon Ville de l'Entrepreneuriat. Le développement d'activités doit contribuer à l'essor de l'économie sociale et solidaire, et celle-ci permet de faire le lien entre recherche d'emploi et création d'activité.

Pôle Emploi est une porte d'entrée pour de futurs créateurs auxquels il propose un service d'information (réunion mensuelle) et d'orientation vers les partenaires. Il conduit un travail avec Lyon Ville de l'Entrepreneuriat et l'Adie, qui dispose d'un programme spécifique pour les jeunes des quartiers prioritaires.

La Mission Locale continuera d'activer des actions d'accompagnements à la création d'activité dans le cadre d'IDéclic.

L'État fixe un objectif de doublement de la part des créateurs issus de quartiers prioritaires dans le cadre du nouvel accompagnement pour la création et la reprise d'entreprises.

Poursuivre et amplifier la mobilisation des réseaux d'entreprises constituent le second levier pour appuyer la création d'entreprise, par des actions de partenariat et de parrainage.

Un dispositif peut être imaginé, consistant en la création d'un pôle concentrant sur un quartier prioritaire les acteurs de la création d'activité, qu'ils soient institutionnels ou non.

Ainsi, ce pôle pourrait permettre d'aider les créateurs d'activités, en entreprenant diverses actions au niveau de la sensibilisation, de l'accompagnement, et du financement des projets (type pôle de l'entrepreneuriat, CitéLab, etc.).

Dans le cadre du projet de prévention des discriminations à la création d'entreprise, à l'origine, au sexe ou au lieu d'habitation, un testing permettra de mesurer d'éventuelles discriminations dans l'accès au crédit bancaires.

Objectif 4 :

Renforcer les actions d'insertion par l'activité économique

Prioriser les publics des quartiers politique de la ville dans les structures d'insertion par l'activité économique et des groupements d'employeurs pour la qualification et l'insertion.

Un travail avec les prescripteurs pourrait par exemple aboutir à demander aux structures de prendre en compte en priorité les candidats habitant des quartiers en politique de la ville dans la délivrance des agréments.

Conforter le rôle et développer l'action des structures d'insertion par l'activité économique sur les territoires politique de la ville, en particulier les ateliers et chantiers d'insertion, par :

-l'animation d'un processus de travail collectif qui permettra d'identifier les moyens de conforter ces structures (soutiens à maintenir, pistes à rechercher autour de la mutualisation de moyens par exemple) et de rendre plus aisée l'intégration d'un public de proximité.

-le développement de plans de formation des salariés en insertion (pré qualification a minima) afin de rendre plus profitable le passage des salariés dans les structures d'insertion, tout comme l'offre de formation pour lutter contre l'illettrisme.

-une réflexion sur l'après-atelier et chantier d'insertion ; il s'agit de raisonner en termes de parcours pour les salariés, en s'appuyant sur la notion de filière.

Par ailleurs, il faudrait aussi diversifier le type de structure ou les activités portées par les structures d'insertion par l'activité économique, et en la matière l'économie sociale et solidaire pourrait jouer un rôle important en proposant de nouvelles solutions.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bertaux Daniel. *Les récits de vie*, Editions Nathan, Paris, 1997.
- Blasco Sylvie, Brodaty Thomas. *Chômage et santé mentale en France*, Economie et statistique, n°486-487, 2016.
- Bourgeois Étienne, Durand Marc. *L'apprentissage au travail en question* », dans : Étienne Bourgeois éd., *Apprendre au travail*, Paris, Presses Universitaires de France, « Apprendre », 2012, pp. 9-14.
<https://www.cairn.info/apprendre-au-travail-9782130588948-page-9.htm>
- CLE de Villeurbanne-Saint-Jean. *Note méthodologique pour l'évaluation locale*, 12 août 2019. 44 pages
- CLE de Villeurbanne-Saint-Jean. *Evaluation d'impacts auprès des salarié.es de l'Entreprise à but d'emploi (EBE) EmerJean*, juin 2020. 29 pages
- Fillol Charlotte. *L'Entreprise apprenante. Le knowledge management en question*, L'Harmattan, Paris, 2009.
- IGF et Igas. *L'évaluation économique de l'expérimentation visant à résorber le chômage de longue durée (ETCLD)*, octobre 2019. 80 pages et annexes
- Intefp. *Rapport sur l'expérimentation territoire zéro chômeur de longue durée sur le quartier Villeurbanne-Saint-Jean*, travaux d'étude, Université Lyon 2, janvier 2019. 53 pages
- Le Booster de Saint-Jean. *Rapport d'activité 2019*, juin 2020. 17 pages
- Le Labo de l'ESS. *Territoire zéro chômeur Villeurbanne : une expérimentation territoriale visant à mettre fin à la privation d'emploi*, monographie, janvier 2019. 7 pages
- Ministère chargé du travail. *Expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée, rapport intermédiaire du comité scientifique*, Dares, 25 novembre 2019. 90 pages
- Métropole de Lyon. *Contrat de Ville 2015 – 2020*, juillet 2015. 151 pages
https://www.grandlyon.com/fileadmin/user_upload/media/pdf/institution/20150702_gl_contrat-ville.pdf
- Paugam Serge. *Le salarié de la précarité : Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Paris, France : Presses Universitaires de France. doi: 10.3917/puf.pauga. 2007.
- Paugam Serge. *L'épreuve du chômage : une rupture cumulative des liens sociaux ?* *Revue européenne des sciences sociales*, 2006, pp. 11-27.
- Paugam Serge. *Les formes contemporaines de la disqualification sociale*", *CERISCOPE Pauvreté*, 2012. [en ligne], consulté le 12/06/2020
<http://ceriscope.sciences-po.fr/pauvrete/content/part5/les-formes-contemporaines-de-la-disqualification-sociale>
- Péladeau Normand et Mercier Céline. *Approches qualitative et quantitative en évaluation de programmes. Sociologie et sociétés*, vol. 25 (2), p.111–124, 1993.
<https://doi.org/10.7202/001547ar>
- Reynaud Emmanuèle. *Le chômage de longue durée : la théorie et l'action*, *Revue Française de sociologie*, 1993, pp. 271-291.
- Robert Fabiola. *L'expérimentation territoire zéro chômeur de longue durée comme expérience de pratiques innovantes*, mémoire de Master 2, Université Lumière Lyon 2, 2019.
- Sciences Po Lyon. *Cahier des charges Evaluation de l'expérimentation « Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée »*, janvier 2018. 22 pages

- Ville de Villeurbanne. *Convention locale villeurbannaise 2015 – 2020 du Contrat de Ville de la Métropole de Lyon*, décembre 2015. 63 pages
http://cosoter-ressources.info/doc_num_data.php?explnum_id=5695
- Ville de Villeurbanne. *Expérimentation territoires zéro chômeur de longue durée Villeurbanne Saint-Jean*, dossier de candidature, octobre 2016. 68 pages
- Ville de Villeurbanne. *Expérimentation territoires zéro chômeur de longue durée Villeurbanne Saint-Jean*, annexes au dossier de candidature, octobre 2016. 183 pages
- Ville de Villeurbanne. *Entretiens avec les acteurs de terrain dans le cadre de l'expérimentation « Territoire zéro chômeur de longue durée » à Saint-Jean*, juillet 2019. 18 pages



novembre 2020



EXPERIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHOMAGE DE
LONGUE DUREE
VILLEURBANNE SAINT-JEAN

