

Journée d'études

Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée

Jeudi 6 avril 2023, Grenoble

Compte-rendu

Coordonné par Bruno Lamotte



Table des matières

Remerciements	3
Ouverture : Bruno Lamotte, Loëva Labye, Delphine Pardini	4
Conférence : Le projet d'Echirolles Ouest : Mégane Corrand, Loëva Labye (GAM et CLE).	5
Table ronde : Etapes, Réussites et Difficultés.....	10
Rapport d'étonnement : J-M. Bonvin, Université de Genève.	14
Exhaustivité	14
Supplémentarité.....	14
Qualité et Valeur des emplois proposés.....	15
Gouvernance participative.....	15
Conférence : Quelle évaluation ? Victoria Bazurto (TZCLD), Léonard Baudry, (ETCLD).....	15
Table Ronde : Comment les territoires s'emparent de l'évaluation ?	17
La Plaine Santy (présenté par Maelle Le Moigne, Chargée de mission, Maison Lyon Pour l'Emploi)	17
Val de Drôme (présenté par Séverine Juban, chargée de mission et Philippe Jauffret, Président de l'EBE).....	18
Le Teil (présenté par Lydia Ensaad et Claire Plattard, Cheffe de Projet TZCLD Le Teil).....	19
Echirolles Ouest (présenté par Annabelle Berthaud, Chargée de mission évaluation à Grenoble Alpes Métropole).....	20
Rapport d'étonnement : J-M. Bonvin, Université de Genève.	23
Tous les acteurs partagent ils la même vision ?	23
Que faut-il évaluer et comment ?.....	23
Annexes	24
Annexe 1 : Evaluation : Les propositions des participants à la journée	24
Annexe 2 Liste des présents à la journée	24
Annexe 3 : Photos, J.M Bonvin, G.Vallet, une salle bien pleine... ..	26

Remerciements

Le compte-rendu de la journée d'études est basé sur des prises de notes des étudiants de la promotion 2022-2023 du M2 en présentiel. Il est complété par des notes de Léa Donini, Denise Faivre, Julien Reysz. Il est aussi basé sur les supports de présentation des intervenants. Bruno Lamotte a fait le montage final, toutes les erreurs dans la version qui suit sont de sa responsabilité unique et totale.

Merci à tous ces acteurs, et à toutes celles et ceux qui ont permis la réalisation de cette journée du 6 avril 2023.

Ouverture : Bruno Lamotte, Loëva Labye, Delphine Pardini

Le Master Sciences Sociales (EMPS) est concerné depuis longtemps par les projets TZCLD, quelques travaux d'étudiants des promotions précédentes en témoignent¹. Ces travaux ont été menés en partenariat avec Grenoble Alpes Métropole dès avant le choix d'Echirolles comme territoire d'expérimentation, ils se poursuivent depuis.

Le Master a un partenariat actif avec la Mission Régionale d'Information sur l'Exclusion sur ce sujet, et on peut regarder avec intérêt l'ouvrage d'Annaïg Abjean et Jean-Christophe Sarrot issu d'une collaboration entre la MRIE et ATD Quart Monde². La MRIE est une association luttant contre l'exclusion et précarité. Elle est active dans le projet d'Echirolles Ouest et dans plusieurs projets Territoires régionaux. Elle vise à faire gagner aux exclus des capacités d'agir, à produire des connaissances sur l'exclusion avec des exclus et à créer des données mobilisatrices pour l'action. Elle diffuse la connaissance, forme des travailleurs sociaux, vient en soutien aux expérimentations.

La recherche en économie du travail à Grenoble suit ces questions depuis plus de temps encore. Julien Reysz est membre actif du réseau national de recherche TZCLD. L'observation d'un changement technique qui modifie sans arrêt les qualifications et les compétences et risque d'exclure une partie de la population est très partagée. La nécessité de repenser l'emploi est ici une constante depuis des travaux de 1998 avec le cycle de recherches sur la régulation de l'emploi, et le lien avec les recherches françaises sur les marchés transitionnels initiées par Bernard Gazier.

Me Master suit donc avec intérêt le développement des travaux qui correspondent à une extension des expérimentations dans une deuxième vague de projets, et à un approfondissement des réflexions sur l'évaluation portée par de nombreux travaux comme ceux de la Fonda, de l'association et du fonds d'expérimentation. Il y a tout une réflexion à développer sur

¹ Cermeno Vivancos D., 2022, *Territoire zéro chômeur de longue durée. Le déploiement d'une évaluation locale : l'exemple de l'expérimentation territoire contre le chômage de longue durée à Echirolles-Ouest*, 71 p, Mémoire M2 Sciences Sociales, Evaluation et Management des Politiques sociales.

Corrand M., 2022, *La conduite de projets complexes dans le champ des sciences sociales. L'exemple de l'expérimentation Territoires zéro chômeurs de longue durée*, 97p, Mémoire M2 Sciences Sociales, Evaluation et Management des Politiques sociales.

Deniaud G., 2019, *La conduite d'un projet innovant au sein de Grenoble-Alpes Métropole : « Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée »*, 121p., Mémoire M2 Sciences Sociales, Evaluation et Management des Politiques sociales.

Donini L., Moulle C., 2021, *Inscription dans une démarche de candidature innovante, Territoire zéro chômeur le Longue Durée*, en partenariat avec le CCAS d'Echirolles, 43p., Projet Tuteuré de M1.

² *Repenser l'emploi avec les Territoires zéro chômeur de longue durée*, 2022, Editions ATD Quart Monde 160p.

l'évaluation utile à la conduite du projet et à la résolution des problèmes « itinere » dans un projet.

Conférence : Le projet d'Echirolles Ouest : Mégane Corrand, Loëva Labye (GAM et CLE).

Mégane Corrand (GAM) a expliqué ce qu'est un projet Territoire zéro chômeur de longue durée (TZCLD). Il s'agit d'une expérimentation qui propose d'apporter une solution nouvelle pour lutter contre la privation durable d'emploi. Malgré le nombre de dispositifs existants, le nombre de chômeurs de longue durée est conséquent, leur nombre décroît moins vite que les autres chômeurs. Cela entraîne des problématiques, économiques, pour l'ensemble de la société, cependant certains territoires sont davantage concernés.³

TZCLD se fonde sur trois convictions :

- Personne n'est inemployable : même les plus éloignés ont des compétences, des savoir-faire ;
- Ce n'est pas le travail qui manque : des besoins ne sont pas satisfaits et peuvent être des travaux utiles aux territoires ;
- Ce n'est pas l'argent qui manque : il y a un manque à gagner pour les collectivités, notamment au niveau des dépenses sociales, la privation d'emploi coûte plus cher que la production d'emploi...

Pour les initiateurs du projet il est donc plus pertinent d'investir pour créer des emplois supplémentaires, qui répondent à des besoins non satisfaits en s'appuyant sur les compétences des personnes. Le but étant d'activer les dépenses passives.

Il est économiquement possible de supprimer le chômage de longue durée, en agissant sur un territoire restreint.

L'objectif central est de rendre effectif le droit à l'emploi inscrit dans la constitution. Le préambule de la Constitution de 1946 indique que « Chacun a le droit de travailler et le droit d'obtenir un emploi ».

Les projets sont construits sur plusieurs principes fondamentaux du projet sur les territoires :

- L'atteinte de l'exhaustivité : il s'agit de la capacité du territoire de pouvoir proposer un emploi à toutes les personnes privées durablement d'emploi (PPDE) sur le territoire, notamment aux PPDE depuis plus d'un an et habitant sur le territoire depuis plus de 6 mois. Il est nécessaire

³ Cette partie est rédigée à partir des notes de Sandra Alphonse, Margo Brissaud, Lou Chabert, Léna Mathon, Bérengère Rascalou, Marine Durand.

de mettre en place une coopération territoriale pour que cette exhaustivité soit atteinte. Pour cela vont être constitués les Comités Locaux pour l'Emploi (CLE), qui pilotent le projet sur le territoire, et qui regroupent un certain nombre d'acteurs, comme les collectivités, les entreprises, les acteurs de proximité... Le CLE ambitionne de créer une dynamique territoriale avec toutes les personnes concernées et les personnes participent elles-mêmes au projet.

- Un projet développé à partir des personnes privées durablement d'emploi et avec elles. Elles participent au CLE à partir de leurs compétences et savoir-faire.
- La création des emplois supplémentaires nécessaires aux territoires, qui répondent à des besoins.

Pour créer des emplois supplémentaires, il y a deux leviers, la création d'emplois supplémentaires en Entreprise à But d'Emploi (EBE), la création d'emplois hors EBE, grâce à la mobilisation des employeurs et acteurs du territoires

Au sein de l'EBE on retrouve une embauche non sélective. Toute personne éligible peut y entrer, avoir un CDI, à temps choisi, et dispose d'un droit de formation. Cela permet aux personnes d'adapter leur temps de travail à leurs contraintes et la rémunération est proportionnelle au temps de travail réalisé.

Les emplois conventionnés sont financés par la Contribution au Développement de l'Emploi (CDE), qui est cofinancée par l'Etat et le Département.⁴

Le projet est une expérimentation encadrée par une loi d'expérimentation. On distingue plusieurs étapes dans ce processus :

De 2016 à 2021 : première vague ouverte à 10 territoires.

De 2021 à 2026 : Une seconde vague est ouverte à au moins 50 territoires supplémentaires. Après 2026 : 3ème étape, il s'agira de pérenniser la démarche.

La construction de la démarche :

Pour déployer ce projet des phases méthodologiques sont préconisées par les acteurs nationaux. Ce sont des étapes qui se superposent et se répètent :

- La fabrique du consensus : est une phase de mobilisation des acteurs, une explication de la démarche, pour rendre effectif le droit à l'emploi, abouti par la création du CLE. La formalisation du consensus est longue, et ce consensus est à maintenir tout au long du projet.

⁴ 24000€ environ actuellement par ETP par an, à la charge du Fonds d'Expérimentation pour L'Etat, pour une part principale, et du Département.

- Rencontre des Personnes Privées Durablement d'Emploi : il s'agit de rencontrer, de mobiliser toutes les personnes concernées même celles non suivies par les acteurs de l'emploi, afin de savoir ce qu'elles veulent faire, savent faire.
- Le recensement des travaux utiles : non faits sur le territoire, non satisfaits par les entreprises, les collectivités... Ces activités doivent être non concurrentielles pour ne pas détruire d'emploi.
- L'ouverture des Entreprises à But d'Emploi (EBE) : elles recrutent les PPDE, peuvent soit reposer sur une structure existante, comme une association ou une Structure de l'Insertion par l'Activité Economique (SIAE).

Loëva Labye a présenté le déploiement de l'expérimentation sur Echirolles ouest, son historique et ses objectifs :

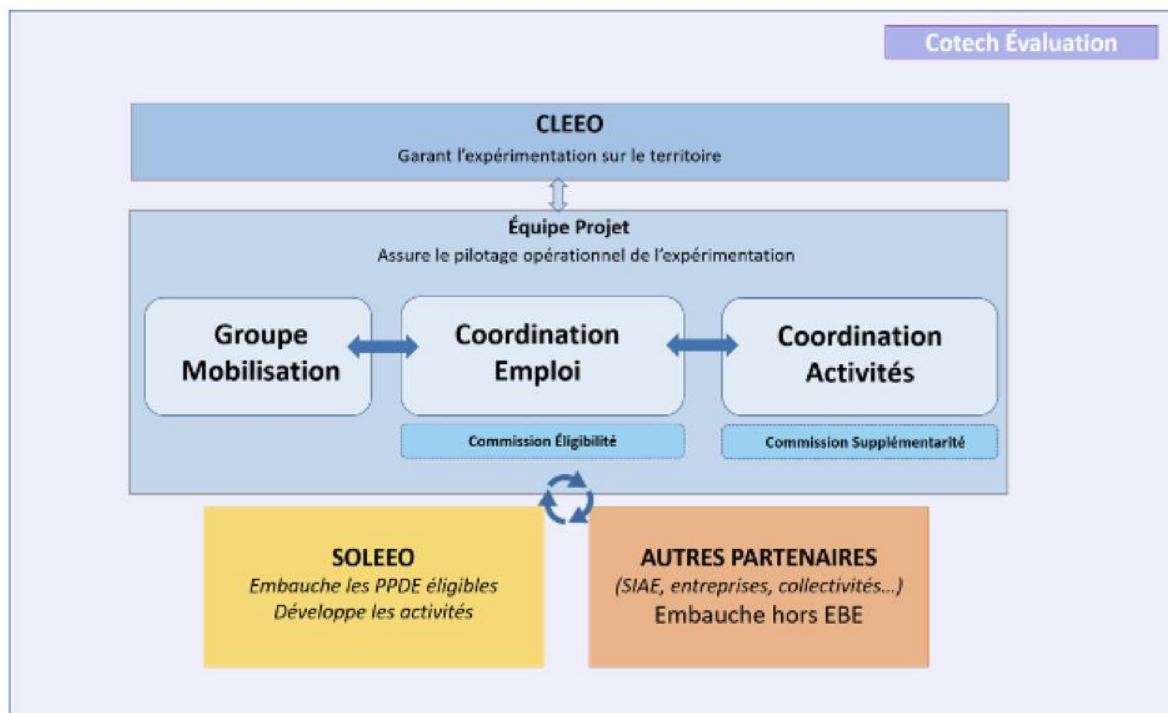
La première loi a été votée en 2016, Grenoble Alpes Métropole s'est positionnée sur le projet. A la suite, un collectif de citoyens s'est constitué à l'échelle de l'agglomération, en décembre 2018 est prise la décision de déposer une candidature. Il y a alors le lancement d'un Appel de Manifestation d'Intérêt (AMI) sur l'ensemble de la métropole pour savoir quel territoire voulait se positionner.

Le choix d'Echirolles Ouest a été orienté par la taille et la cohérence du territoire, la diversité du monde économique, les enjeux en termes de lutte contre le chômage, ainsi que le taux de précarité et pauvreté existant sur ce territoire. Il s'agit d'un territoire urbain, en QPV, qui contient un peu plus de 9000 habitants. Le taux de chômage est à 21%, 400 ménages sont bénéficiaires du RSA. La grande zone commerciale espace Comboire est à proximité.

En juillet 2019, Echirolles Ouest a été retenu comme premier territoire de la programmation métropolitaine. En février 2020 a lieu le premier Comité Local pour l'Emploi. En mars 2022 est créée SOLEEO, une Entreprise à But d'Emploi sous forme associative, le territoire Echirolles ouest a été habilité nationalement en février 2022 et en mai sont signés les premiers CDI.

Les objectifs pour l'exhaustivité dans la candidature sont définis ; Il y a une estimation de 289 personnes privées durablement d'emploi sur Echirolles ouest. 158 emplois supplémentaires sont estimés pouvoir être créés, 16 personnes pour accès à l'emploi direct hors EBE. 115 solutions d'emploi hors EBE sont recherchées.

Le projet est piloté comme suit sur le territoire :



Le Comité Local pour l'Emploi d'Echirolles Ouest (CLEEO) est garant du bon fonctionnement de l'expérimentation. Le groupe mobilisation a la charge d'informer les habitants sur l'existence du projet, les rencontrer. La coordination emploi, en lien avec la commission éligibilité rassemble les acteurs de l'emploi et statue sur l'éligibilité des personnes afin de recenser les envies et compétences des PPDE, d'animer la liste des volontaires, ainsi que de faire des propositions emploi dans et hors EBE.

La coordination activités permet de croiser les besoins du territoire avec les envies et compétences et de veiller à la non concurrence des activités.

Il y a également eu la mise en place de la commission supplémentarité afin de réfléchir ensemble, de valider plus rapidement les activités.

SOLEEO embauche les personnes orientées par le CLEEO. D'autres partenaires interviennent pour les embauches hors EBE SIAE, entreprises....

Le démarrage de l'EBE implique 35 salariés, dont 31 PPDE pour 22 ETP. Il y a une directrice, 1 responsable RH, 2 coordinateurs activités. Les locaux sont mis à disposition par la ville d'Echirolles (Ex maison pour l'égalité homme/femme)

GAM réhabilite les locaux d'une ancienne imprimerie qui seront mis à disposition d'ici cet été. Ainsi qu'un appartement qui a été mis à disposition.

Pour ses activités, SOLEEO déploie les PDDE sur de la polyvalence :

- Services aux habitants : réparation de cycles, atelier d'auto réhabilitation des logements, services divers ; transports, dépannage informatique, petit bricolage, relais Emmaüs Connect, couture ;
- Services aux habitants/ collectivités : livraison de linge, activité avec Citiz, blanchissement « petits volumes » ;
- Activités liées à la transition écologique : réemploi des jeux et jouets, tri d'objets en plastiques, tris aimants aux terres rares ;
- Activités de production : ateliers bois, couture ;
- Activités internes à l'EBE : administratif, commercial, communication.

Beaucoup de ces productions sont proposées en tarifs solidaires.

La salle a posé plusieurs questions relatives à la présentation :

Pourquoi les 115 solutions hors EBE : il s'agit d'un objectif, de faire de l'emploi un droit sous toute ses formes, pas qu'en EBE, car elle ne peut pas résorber tout le chômage à elle seule, aussi l'EBE n'est pas adaptée à tout le monde...

70% sont des femmes aujourd'hui environ 70 personnes sont passées par le CLE, beaucoup n'ont pas travaillé, sont seules avec enfants. Il s'agit d'une solution adaptée, dans le quartier, avec des horaires choisies... 40% de personnes avec handicap, beaucoup de postes adaptés, tandis qu'au national ils sont autour de 25%.

Les horaires de travail sont très adaptés, ils permettent de déposer les enfants à l'école et donc permettent de travailler. Alors que dans les autres entreprises sur le territoire, y compris les SIAE, les horaires ne peuvent pas être adaptés car dans le quotidien de ces structures c'est difficile, donc certaines personnes ne peuvent pas intégrer les SIAE. 40% reconnaissance en qualité de travailleur handicapé et 20% qui n'ont pas fait la demande, mais qui ont des problématiques de santé, et un cumul de caractéristiques comme porter un foulard, l'âge, la santé, les enfants. Un public qui ne pourrait pas trouver ailleurs qu'au sein de l'EBE.

Concernant la contribution de développement à l'emploi : tous les emplois hors EBE ne sont pas concernés par le financement.

Le développement des emplois hors EBE se base sur le fait que les personnes soient rencontrées dans une perspective qui contribue à redynamiser des personnes. Dans la démarche elles reposent des questions et retrouvent parfois un emploi classique.

Cette remobilisation passe par la proposition d'animation de temps collectifs, une redynamisation du parcours, un travail sur l'identification des compétences, de la revalorisation de soi... il consiste à favoriser le retour à l'emploi peu importe comment...

Les personnes ont la capacité de travailler, mais beaucoup d'emploi sont non pourvus en France... Il s'agit du paradoxe français, ils ne peuvent pas accéder

aux emplois disponibles c'est pour ça qu'il y a la nécessité de créer des emplois supplémentaires.

Table ronde : Etapes, Réussites et Difficultés Présidence Delphine Pardini (MRIE), Contributions de Matthieu Tupin (GAM CLE), Denise Faivre (Collectif TZCLD, CLE), Claire Dupin (EBE), Juliette Léger (MRIE et EBE).⁵

Delphine Pardini explique que la table-ronde est construite autour de 3 questions. Quelle est votre histoire avec TZC Echirolles, quel est votre rôle ? Quelles sont, selon vous, les clés de la réussite de ce projet ? Que feriez-vous différemment aujourd'hui si c'était à refaire ?

Historique : Ce projet a été très complexe à conduire et fut très long. Il a fallu environ 3 ans pour le mettre en place. En 2021, une fois le dossier de candidature établi, le projet a été prêt à démarrer. Le projet TZCLD est donc à la fois un projet d'entreprise, de territoire, et de société.

Le choix du territoire sur lequel l'expérimentation du projet allait être réalisé, s'est fait par le biais des méthodes de capitalisation ainsi que d'appels à manifestations d'intérêts. Ainsi c'est le territoire d'Echirolles Ouest qui a été sélectionné.

Le choix des activités a été complexe car il était difficile de trouver des activités non-concurrentes avec les autres structures d'insertion par l'activité économique et qui correspondent aux compétences des personnes privées d'emplois. Dès lors, sur un tissu économique de la métropole qui reste assez dynamique, il n'est pas facile de mettre en place ces activités. Ce qui explique en partie pourquoi la Métropole ne s'est pas positionnée sur la première loi.

Le projet a été long à mettre en place car il y avait déjà beaucoup de richesses sur le territoire en termes d'activités. C'était donc complexe de mettre en œuvre les activités tout en tenant compte de la problématique de non-concurrence. Néanmoins, on vérifie que nous n'avons "pas tout essayé contre le chômage".

Critères de réussite : Les participants relèvent plusieurs points.

La volonté commune qui a motivé le projet a permis son aboutissement. C'est un élément de complexité, mais les volontés des différentes institutions politiques accordées à la volonté des personnes bénévoles est un élément clé pour la réussite de ce projet.

⁵ La table ronde aurait dû bénéficier de la participation de Rebiha Khelifi (Echirolles CLE), excusée ce jour-là. Le Compte rendu est tiré des notes de Lilio Avola, Sarah Dia, Marion Lutrand, Eryne Deubras, Dhelia Duranton.

L'adaptabilité face aux imprévus, les réajustements et la flexibilité face à l'évolution constante du contexte socio-économique comptent beaucoup. Entre le projet initial et ce qui s'est mis en œuvre, des écarts sont apparus. Le lien entre le comité de pilotage et l'équipe de projet a permis de faire évoluer le projet.

Un aspect essentiel est l'obtention des liquidités indispensables car le projet a été très coûteux (3 Millions d'euros/an) malgré les coûts évités par la diminution du nombre de personnes sans emploi.

Le travail est perçu comme une identité sociale tant celui-ci a une place importante dans la vie des individus. Lorsqu'une personne ne possède plus d'emploi, cela réinterroge également son rythme et ses conditions de vie. L'objectif collectif vers lequel l'EBE doit tendre est donc de parvenir à embaucher toutes les personnes privées d'emploi et de sécuriser les parcours professionnels.

Dans l'EBE, il y a eu beaucoup de travail de coopération entre les différents acteurs liés à l'emploi afin de faire fructifier l'intelligence collective en créant des effets de synergie. Le dynamisme des membres de l'équipe du projet a été une des clés de réussite de ce dernier. Des cafés rencontres ont été organisés en amont des réunions dans le but de permettre aux salariés de se rencontrer et de se familiariser avec leur futur environnement de travail. L'enjeu est donc de créer du collectif, tout en mettant en place des embauches par vague, ce qui représente une réelle force. Le fait de connaître ses collègues en amont crée de la sécurité. De plus, les salariés ont la possibilité de donner un retour sur ce qu'ils retiennent ou enlèvent de la formation qu'ils ont suivie. On a ici une forte dynamique de solidarité entre les salariés (pré-embauche).

Les difficultés rencontrées et les points d'amélioration : à l'avenir, il faudrait prévoir dès le début un accompagnement renforcé autour de la liste de volontaires. L'équilibre est complexe à trouver car il faut avoir assez de personnes sur la liste de PPDE mais pas de façon excessive pour ne pas courir le risque de créer une liste d'attente. Plus on accompagne les personnes dans la proximité, plus il y a de résultats, il y a donc le besoin d'avoir un accompagnement très renforcé pour la liste de volontaires avant d'entrer dans l'EBE. La préfiguration des activités aurait pu quant à elle être travaillée différemment, plus en amont et davantage dans le détail.

Le travail aurait pu être fait de façon plus approfondie au niveau du territoire en travaillant davantage avec la ville et en travaillant différemment la mobilisation. Prévoir les recrutements plus tôt pour l'EBE afin de pouvoir s'adapter à l'autonomie des salariés est également un point important. En effet, ils ont dû anticiper des recrutements dans l'urgence car les salariés n'étaient pas assez autonomes. Le travail sur l'autonomie aurait pu se faire avant l'entrée des salariés en EBE. Insister sur la communication, le fait notamment qu'il existe des contraintes et qu'il existe un manque de souplesse, est également primordial. Un système de solidarité doit être mis en place au sein de la société.

Au niveau des partenaires la relation n'est pas simple. Le travail pour dénouer les relations aurait pu être fait différemment tout en créant plus de passerelles entre entreprises classiques et entreprises à but d'emploi. Une autre difficulté rencontrée était le sentiment de jugement lors de la présentation des activités induisant une nécessité d'une bonne compréhension des enjeux par les salariés. Enfin, la temporalité longue pour la mise en place a été une difficulté car il s'agit d'un projet de long terme, il est compliqué pour les individus de se projeter et de s'impliquer sur un projet lointain.

Dans l'entreprise à but d'emploi "SOLEEO", on retrouve la recherche d'un équilibre permanent entre activités à la fois socialement utiles, solvables et qui ne sont pas proposées dans d'autres SIAE. Il s'agit donc d'un vrai défi qui comprend une phase de "stabilisation des activités" afin de faire un état des lieux des activités pouvant être maintenues ou non dans l'EBE.

Le critère de sortie positive est quant à lui à remettre en question, il faut prendre également en compte les personnes qui sortent du dispositif pour aller vers une autre formation. Pour SOLEEO, il n'y a pas d'objectif pour les salariés de sortir de l'EBE. Par conséquent, le critère de sortie positive est un indicateur aveugle qui passe à côté d'éléments essentiels. Le recrutement sur les postes d'encadrement aurait dû être programmé plus tôt car les salariés sont peu autonomes sur le quartier d'Echirolles Ouest, la montée en compétences sur des postes de managers reste donc relativement faible, il y a donc un besoin important en termes de recrutement de managers.

Il y a un réel enjeu de communication autour du projet. Aujourd'hui, on constate que ce sont surtout les EBE qui embauchent, l'objectif à terme serait que les entreprises dites "classiques" recrutent elles aussi des personnes privées durablement d'emploi. Quand bien même l'EBE propose divers avantages, il y a comme dans tout emploi, des contraintes. Il est donc important que l'entreprise ne soit pas vue comme une "bonne planque". L'objectif est donc de créer davantage de passerelles entre SOLEEO et des entreprises "classiques" tout en assurant une bonne compréhension et implication de tous les acteurs du Comité Local pour l'Emploi (CLE).

Il existe par ailleurs une méthode de co-développement avec les salariés concernant les activités proposées. L'objectif est de coconstruire avec les salariés leur projet, en tenant compte de leurs compétences, de leurs envies mais également des besoins de l'EBE, sans oublier le devoir de non-concurrence. Il y a un enjeu sur le fait d'identifier les compétences transversales que possèdent les individus et dont ils n'ont pas toujours conscience. En effet, il peut s'agir de compétences et un savoir-être acquis hors d'un cadre professionnel mais néanmoins mobilisables sur le marché du travail. Les individus peuvent donc être accompagnés en fonction des compétences sur lesquelles ils souhaitent progresser mais également du besoin de la collectivité via de multiples formations (informatique, couture, ressources humaines...). On parle "d'entreprises apprenantes".

Une question se pose également sur « Comment développer la formation externe ? ». L'hétérogénéité du public rend complexe cette démarche-là. Par exemple, les jeunes ont tendance à ne pas participer au projet pour plusieurs raisons. Soit-ils veulent se spécialiser dans un secteur, soit ils ne souhaitent pas être dans un emploi dans lequel ils connaissent des personnes de leur quartier (voisinage, etc.).

Questions/ Débat :

“Y’a-t-il eu des abandons au cours d’une année d’activité ?” C’est rare mais oui, il y a déjà eu un abandon au bout de deux jours.

Pour une intervenante extérieure à l’EBE, il est important de “regarder les personnes davantage comme des ressources”. Il y a également des enjeux de coopération et de financement pour que les personnes puissent bénéficier d’une formation. Les questions du “faire avec” et du recensement des besoins sur le territoire sont essentielles.

Comment à SOLEEO les salariés sont associés au fonctionnement interne ? Pour la directrice de SOLEEO, on a mis en place une gouvernance assez horizontale mais la structure pyramidale a tendance à rassurer les salariés. Il y a eu une tentative de déconstruction de ces schémas classiques mais cela reste complexe car les salariés ont besoin d’un encadrement important. Avant de développer une activité, c’est important pour elle de toujours demander l’opinion des salariés pour coconstruire avec eux.

Est-ce que cette approche peut être considérée comme un commun local ? L’EBE SOLEEO existe depuis moins d’un an donc c’est compliqué à dire. Il y a de plus en plus sur le territoire, une volonté de se rapprocher des volontés communes et les faire converger (initiatives privées et publiques). La coordination que cela nécessite et les frictions que cela implique sont très coûteuses. Un projet de territoire induit inévitablement la mise en place d’une coordination territoriale. Au-delà de la question du bien commun, il y a la question du droit à l’emploi avant tout.

Comment respecter le devoir de non-concurrence ? Il y a une entente mise en place pour qu’il n’y ait pas de concurrence. Pour ce qui est de la concurrence entre les salariés, il n’y en a pas puisque le but est “zéro chômeur”. Il y a un travail de collaboration et de complémentarité avec l’IAE qui s’enclenche car il y a des publics pour qui le travail dans une SIAE ne correspond pas et qui n’aurait pas pu trouver dans ce type de structure. Il peut y avoir des tensions certes mais cela n’empêche pas l’aboutissement à un consensus entre l’insertion et l’EBE. Le budget Insertion est quant à lui est distinct de celui consacré au projet TZCLD.

Concernant l’évolution du projet, le développement des services avec l’entreprise a engendré une collaboration complexe avec les entreprises et une coordination difficile avec le monde économique. D’autant plus que la temporalité du projet est incompatible avec celle des entreprises.

Rapport d'étonnement : J-M. Bonvin, Université de Genève.

J.M.Bonvin est professeur à l'Université de Genève, et chercheur dans certains projets européens notamment avec ATD quart monde.⁶

La responsabilité collective est une idée centrale dans les projets TZCLD. On cherche à partir de l'expérience des personnes en situations de chômage. En Suisse l'expérimentation territoriale est courante, on la retrouve dans TZCLD, mais l'organisation d'un canton est bien différente de l'organisation existant en France. Du coup on peut développer un faisceau d'interrogation :

Exhaustivité

La recherche d'exhaustivité évoque les questions de non-recours. En Suisse, la situation se pose dans des termes assez proches. L'assurance-chômage fédérale a aussi un objectif de susciter « un turnover » des chômeurs. Malgré cela et malgré un taux de chômage plus faible en Suisse qu'en France, on retrouve des publics durablement éloignés de l'emploi. En Suisse, on met en avant trois critères définissant des personnes en recherche d'emploi, Disponibilité, Capacité, Motivation.

TZCLD évite le ciblage sur ces critères-là, et cherche à inclure toutes les personnes éloignées de l'emploi. Est-ce que ces trois critères sont complètement évités dans le projet TZCLD ? La question des compétences doit être traitée malgré tout : compétences linguistiques, besoins de formation en langue française. Les personnes sont volontaires donc il y a toujours cette question de motivation. Mais que fait-on des personnes résignées ? Que fait-on des personnes qui n'ont plus cette motivation. Comment approchons-nous ces personnes non- volontaires ? Y parvient-on toujours ?

Supplémentarité

En Suisse il peut y avoir des débats sur les questions de financement lorsqu'un nouvel acteur d'insertion arrive dans un territoire. Dans TZCLD il y a ce principe de non concurrence avec le tissu local. Pourtant, on y retrouve des activités que les structures par l'activité économique pourraient faire. Dans les activités générées, il n'y a pas grand-chose de très nouveau.

Finalement l'idée n'est pas de créer des activités radicalement innovantes, mais plutôt de doper les activités existantes. Il faut sortir de l'approche du fondamentalisme de l'offre. Si on n'arrive pas à monter de nouvelles activités, alors il s'agit de développer les domaines existants dans des territoires qui n'en bénéficient pas. Cette notion de « nouvelle activité » ne doit pas être

⁶ Léa Donini a fourni les notes servant de base à cette partie.

abandonnée, elle doit être mise côte à côte des choses qui existent déjà et qui doivent être développées.

Qualité et Valeur des emplois proposés

Il y a plusieurs caractéristiques frappantes des emplois dans l'expérience : le CDI, le SMIC, la Formation. En Suisse, on retrouvait aussi cela dans l'expérience des « Emplois de solidarité », qui incluaient des éléments de formation.⁷ Cependant, cela a été abandonné à Genève car cela était mal perçu, mal valorisé, considéré comme du sous-emploi mal payé. On cherche maintenant à faire des « emplois tremplins » conduisant au marché du travail classique. Au sein du TZCLD il faut penser la valorisation des emplois et l'évolution des emplois.

Gouvernance participative

Dans quelle mesure, le projet TZCLD a-t-il permis de développer une gouvernance participative ? Quels sont les types d'acteurs que nous arrivons à réunir : n'y a-t-il pas un effet de niche qui peut être créé ? Ne pas créer une dualisation du marché du travail entre un marché du travail très compétitif et d'autres plus « doux ». Ce projet ne serait-il pas à l'origine d'inégalité territoriales ? Comment faire pour que ce projet ne soit pas réservé à un public choyé dans le territoire.

Conférence : Quelle évaluation ? Victoria Bazurto (TZCLD), Léonard Baudry, (ETCLD)

La conférence a été présentée par Victoria Bazurto, responsable Recherche et Suivi des évaluations pour Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée, ainsi que Léonard Baudry, responsable Bilan et Évaluation au fonds d'Expérimentation Territoriale contre le Chômage de Longue Durée⁸.

L'association territoire zéro chômeur de longue durée (TZCLD) est une association qui cherche à « démontrer qu'il est possible à l'échelle de petits territoires, sans surcoût significatif pour la collectivité, de proposer à toutes les personnes privées durablement d'emploi, un emploi à durée indéterminée à temps choisi, en développant des activités utiles pour répondre aux besoins du territoire ».

⁷ Les emplois de solidarité (EdS) sont de véritables emplois créés au sein d'organisations genevoises à but non lucratif. Ces emplois sont subventionnés par l'Etat de Genève pendant une durée de 36 mois, à l'exception des personnes de plus de 55 ans pour lesquelles il n'y a pas de limite de durée. Source : <https://infodoc.hospicegeneral.ch/mesures/emplois-de-solidarite/>

⁸ Cette partie est basée sur les notes de C B, Younoussa Doundeye, Sihem Larbi, Mohammed Latreche.

L'association TZCLD a pour missions⁹ d'accompagner les territoires qui souhaitent mettre en place la démarche ; d'appuyer les territoires habilités ; de tirer les enseignements de l'expérimentation et stimuler la production de travaux de recherche, en lien avec l'Observatoire de TZCLD ; de favoriser la diffusion du projet pour obtenir, à terme, une pérennisation du droit à l'emploi et exercer un rôle de vigie citoyenne.

L'association ETCLD est administrée par un Conseil d'administration réunissant des représentants de l'État, des organisations syndicales de salariés et d'employeurs, des associations de collectivités territoriales, des parlementaires, des territoires et autres organismes publics impliqués dans l'expérimentation. Elle propose la liste des territoires retenus pour mener l'expérimentation, approuve les modalités de fonctionnement du comité local créé sur chaque territoire retenu et suit la mise en œuvre de son programme d'actions. Elle finance une fraction de la rémunération des personnes embauchées dans les entreprises conventionnées¹⁰.

Un comité scientifique dont le secrétariat est assuré par la Dares vise à faire de la recherche, l'évaluation et le bilan sur le projet TZCLD.

Les associations TZ et ET doivent faire la preuve qu'il est possible de créer un droit à l'emploi, d'en organiser la gestion nationale et d'en assurer sa mise en œuvre territoriale, de construire un système de financement automatique. Elles cherchent à mettre en évidence les effets multiples du droit à l'emploi autres que le retour à l'emploi, à nourrir et préparer le plaidoyer de la loi du droit à l'emploi pour toutes et tous.

ETCLD produit les preuves de la réalisation et du fonctionnement du droit à l'emploi. Elle collecte et exploite des données produites en propre (suivi PPDE, exhaustivité, données économiques des EBE...) par l'expérimentation. Elle exploite des données individuelles pour le Bilan de l'expérimentation, produit des notes thématiques et des bilans, suit les évaluations prévues par la loi (Comité scientifique et territoires habilités).

TZCLD réunit les preuves des effets externes du droit à l'emploi. Pour cela elle incite, facilite et coordonne la recherche sur les effets externes du projet, autres que le retour à l'emploi. Elle donne la parole aux acteurs du projet et notamment aux personnes privées durablement d'emploi. Elle produit des publications scientifiques et événements de divulgation.

Le territoire habilité contribue à l'évaluation, au bilan et à la recherche à travers le système d'information EBE et le suivi des volontaires (le Comité local de l'emploi (CLE)).

⁹ <https://www.tzcld.fr/decouvrir-le-projet/lassociation/>

¹⁰ <https://etcld.fr/le-fonds/>

Pour la recherche et le suivi-évaluation, l'observatoire de TZCLD joue un grand rôle. L'observatoire, composé de chercheurs, a pour rôle de soutenir et encourager la recherche, favoriser l'accès aux terrains et le dialogue entre acteurs et chercheuses, chercheurs dans une démarche apprenante, valoriser les résultats des recherches à travers des journées d'étude, publications...

L'expérimentation de ce projet sur les territoires a concerné 10 territoires lors de la 1ère étape en 2016, suivie d'au moins 20 territoires pour la 2è étape en 2020 et vise un objectif de pérennisation de la démarche d'ici 2026 comme 3è étape.

Les territoires concernés bénéficient de l'accompagnement de la Mrie à travers la coordination des actions entre les acteurs. Des critères sont retenus pour évaluer la réussite de l'expérimentation à savoir la volonté et la rentabilité (déterminées par l'engagement et le partage entre les acteurs), et la liquidité des EBE.

La discussion sur la Conférence a eu lieu au terme de la Table-Ronde des acteurs.

Table Ronde : Comment les territoires s'emparent de l'évaluation ?

Présidence Malik Allam (EMPS et GAM), Annabelle Berthaud (Echirolles), Séverine Juban et Philippe Jauffret (Val de Drôme - Livron-sur-Drôme), Lydia Ensaad et Claire Plattard (Le Teil), Maëlle Le Moigne (La Plaine-Santy, Lyon 8ème)¹¹.

La Plaine Santy (présenté par Maelle Le Moigne, Chargée de mission, Maison Lyon Pour l'Emploi)

Le territoire de la Plaine Santy est un quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV), situé à Lyon dans le 8ème arrondissement. Il est composé de 9 000 habitant.e.s, et d'un taux de chômage s'élevant à 19,8% parmi les personnes actives. On recense 400 personnes privées d'emploi durablement, ce sont les personnes concernées par ce projet.

L'expérimentation a été mise en place à l'issue d'une mobilisation locale et collective autour du droit à l'emploi effectif et pilotée par un comité local pour l'emploi. Ainsi ce comité local pour l'emploi était composé d'une Assemblée plénière ; de trois commissions (compétences, activités et gouvernance et évaluation) ; un shaker pour outiller les volontaires dans leur souhaits

¹¹ Cette partie est tirée des notes prises par Manuel Rossille, Ines Zaaboub, Eva Rochy, Guillaume Celette, Yusuf Mariko, François Colas.

d'emploi, de formation et autres ; 31 volontaires pour l'emploi ; une équipe opérationnelle (deux ETP, et de chargé.e.s de mission stagiaires).

A l'issue de l'expérimentation. Une première Entreprise à But d'Emploi (EBE) a vu le jour, elle se nomme "Spactions entreprise solidaire". Cette EBE compte, depuis février 2023, 21 salarié.e.s, dont 18 sont issu.e.s de la privation d'emploi. Elle aura permis le développement d'une dizaine d'activités et de services utiles développés localement, tels que des services aux particuliers, un renfort aux initiatives locales, une agriculture urbaine, etc...

De ce fait, suite à la phase d'expérimentation, la Plaine Santy se doit d'évaluer le TZCLD afin de mesurer son efficacité et ses limites. L'assemblée de la Plaine Santy travaille en incluant toutes les commissions mises en place, à savoir la commission des habitants, la commission pour la gouvernance et une commission destinée à évaluer. L'évaluation est une mission du comité local qui est responsable de mettre en exergue les atouts et les limites du projet. Ainsi, quatre champs, sur lesquels s'appuyer, ont été dégagés, la participation du territoire dans l'atteinte de l'exhaustivité, la situation des personnes, la montée en compétences des personnes en amont ou dans l'entreprise, la collaboration territoriale et l'implication des membres.

Parmi les méthodes appliquées, une des volontés du comité est de déconnecter l'évaluation des résultats quantitatifs à travers notamment les récits de vie et d'entretiens et donc de venir se focaliser sur ce qui est de l'ordre des processus (qu'est-ce qui a été avant, pendant et après).

Le calendrier s'étend sur quatre phases jusqu'en 2025. Les premiers effets de l'action TZCLD sur le territoire sont presque similaires aux autres territoires qui ont également effectué l'expérimentation TZCLD. Nous pouvons entre autres citer les actions suivantes : retour à un rythme de travail, les perspectives de stabilité, des effets sur la santé mentale et physique, l'estime de soi et l'amélioration des conditions familiales.

Val de Drôme (présenté par Séverine Juban, chargée de mission et Philippe Jauffret, Président de l'EBE)

Débuté en 2018 à l'échelle de la communauté de commune, le projet a ensuite été resserré sur la commune de Livron en 2021. Le dépôt des candidatures a débuté en juin 2022. Au 7 juin 2022, le territoire de Livron sur Drôme comportait 9149 habitant.e.s. Parmi eux et elles, 439 étaient demandeurs d'emploi de longue durée et 162 étaient allocataires du revenu de solidarité active (RSA). Il y avait donc environ 500 personnes potentiellement concernées par l'expérimentation et 200 personnes privées durablement d'emploi. En novembre 2022, le territoire a été habilité, ce qui a rendu possible l'ouverture de l'EBE le 9 janvier 2023. Elle compte aujourd'hui 47 salarié.e.s avec 6 recrutements supplémentaires prévus en juin et en septembre. Sa croissance est favorisée par son partenariat avec un leader européen du démantèlement automobile avec des difficultés de recrutement situé sur son territoire.

Le Comité Local pour l'Emploi (CLE) du Val de Drôme a été créé en 2018 et est divisé en 3 groupes de travail :

- Le groupe Mobilisation et Compétences, qui est force de proposition concernant l'accueil, l'information ou l'identification des compétences des personnes inscrites sur les listes de mobilisation tout en déterminant leur éligibilité ;
- Le groupe Activités, qui identifie les activités génératrices d'emplois et vérifie leur complémentarité ;
- Le groupe Évaluation, qui contribue à l'évaluation nationale et participe à la recherche sur le projet TZCLD tout en ayant une démarche évaluative locale sur les impacts de ce dernier. Il est composé de représentant.e.s des signataires du projet avec, pour Val d'Emploi, une représentation du CA mais aussi des salarié.e.s (direction et employé.e.s polyvalents). Les autres membres sont la ville de Livron et des membres du CLE (mais peu de représentant.e.s des acteurs économiques).

L'une des premières étapes, qui a servi de cadrage, a été de s'acculturer sur un langage commun pour s'entendre sur ce qu'est l'évaluation et pour quelles raisons elle est réalisée. Il a été décidé de la conduire au "fil de l'eau" pour lui permettre d'être un outil continu de pilotage et d'ajustement des pratiques. Il a ensuite fallu définir ses champs d'investigations en fonction de la volonté de chacun des acteurs : un premier autour des personnes issues de la privation d'emploi, un deuxième autour de l'impact de l'EBE sur le territoire, et un troisième sur l'évolution de la perception du chômage.

Ces évaluations se concentrent sur l'impact social de l'EBE et les changements induits par le projet dans la vie des personnes. Il y a une volonté du territoire de comparer ses modes de fonctionnement à d'autres territoires et de se rapprocher du monde universitaire pour affiner ses process.

[Le Teil \(présenté par Lydia Ensaad et Claire Plattard, Cheffe de Projet TZCLD Le Teil\)](#)

Le Teil est une commune du département de l'Ardèche, proche de la ville de Montélimar dans la Drôme, avec une population s'élevant à 8 832 habitant.e.s selon le dernier recensement de l'INSEE (2019). Deux QPV composent ce territoire.

La ville du Teil prend connaissance et candidate au projet Territoire Zéro Chômeurs Longue Durée qui voit le jour en juillet 2016. La candidature n'ayant pas abouti, la ville étoffe son projet et est habilitée en décembre 2021 lors de la deuxième vague de candidature TZCLD. En avril 2022, 28 PPDE signent un CDI dans une première EBE, « Activi'Teil ».

Une des caractéristiques marquantes de ce territoire TZCLD, est la longue liste d'attente PPDE avec 109 personnes inscrites sur celle-ci dont 64 disponibles immédiatement. En effet, le projet a été travaillé pendant 5 ans avec une bonne

visibilité sur le territoire. De plus, le dispositif se fait bien connaître par la méthode du « bouche à oreille » et l'inscription sur cette liste d'attente PPDE est facilitée par des permanences hebdomadaires. La création d'une deuxième EBE « Declic » est en marche, avec une perspective d'ouverture en juin 2023.

Un comité scientifique, composé de 5 chercheurs multidisciplinaires, est chargé de nourrir la réflexion collective, en lien avec les acteurs, sur les modalités d'évaluation de l'expérimentation du TZCLD Teillois à travers un outil d'analyse sociale. Le programme de recherche s'articule autour de 4 volets prioritaires : évolution des parcours des PPDE et les transformations de réseaux de relations ; examen de la gouvernance de l'EBE ; observation des dynamiques territoriales induites par TZCLD ; évaluer les dynamiques partenariales concluantes entre les différents acteurs institutionnels concernés.

Ces 4 volets de recherche activent à la fois une méthodologie qualitative et quantitative avec une volonté de faire participer les bénéficiaires. (Présentation de Lydia ENSAAD, stagiaire en chargée d'évaluation de l'expérimentation TZCLD du Teil du schéma de réseau répondant aux objectifs du volet 1. Le schéma réseau, qui vise à formaliser le réseau social d'un individu, est ici construit en combinant l'entretien semi-directif avec la recherche-action pour une co-construction chercheuse/acteur afin d'enrichir l'entretien et le schéma.)

Un premier schéma de réseau est réalisé avant l'intégration de la personne au sein de l'EBE. L'expérience est renouvelée un an plus tard, afin de comparer l'effet de l'intégration à l'EBE sur le réseau de la personne.

Echirolles Ouest (présenté par Annabelle Berthaud, Chargée de mission évaluation à Grenoble Alpes Métropole)

L'évaluation est une construction partenariale, elle se construit à travers un groupe de travail qui mobilise toutes les parties prenantes. Elle est incluse dans un triptyque observation, évaluation et capitalisation. Ici, la réflexion sur l'évaluation a démarré avant la mise en place du projet : dès le départ, un arbre d'objectifs a été construit. Ce dernier a permis d'identifier et de retracer toute la logique d'intervention, de poser clairement les objectifs, d'avoir une vision collective et partagée du projet, de tracer le périmètre du projet ou encore d'accompagner la structuration pour toute la phase d'habilitation.

L'évaluation d'Echirolles a pour enjeu de prendre en compte les spécificités du territoire et la manière dont le projet TZCLD s'intègre dans un projet de territoire et de politiques publiques locales. Le CLEEO, en tant que responsable du pilotage du projet localement, s'empare de la démarche d'évaluation. Les PPDE sont associées à la démarche d'évaluation. L'évaluation s'appuie sur la méthode IBEST adoptée par la Métropole.

A l'échelle du territoire, l'évaluation vise à éclairer et accompagner le pilotage du projet dans une logique d'amélioration continue, créer un levier de diffusion du projet et de plaidoyer auprès des parties prenantes du projet, des partenaires et futurs partenaires, construire et déterminer, par la capitalisation de toutes les expériences, les conditions de pérennisation du projet et de duplication dans d'autres quartiers/territoires.

Elle combine trois thématiques, les impacts sur le bien-être des PPDE (conditions de vie, santé, estime de soi...), les impacts des services de l'EBE sur les habitant.e.s et les acteurs du territoire, les impacts globaux du projet pour le territoire dans son ensemble.

Six questions évaluatives ont été formulées :

1. La mobilisation : comment TZCLD a-t-il réussi à mobiliser les chômeurs de longue durée du territoire ?
2. Les impacts du retour à l'emploi : quels ont été les impacts du retour à l'emploi sur les salarié.e.s de l'EBE et plus largement sur les personnes privées durablement d'emploi mobilisées dans TZCLD ?
3. La synergie avec les acteurs de l'emploi : dans quelle mesure les coopérations impulsées par TZCLD avec les acteurs de l'insertion, les employeurs et les services de l'emploi ont-elles facilité l'accès à l'emploi des personnes privées durablement d'emploi d'Echirolles-Ouest ?
4. La soutenabilité sociale et environnementale des activités : en quoi les activités portées par l'EBE contribuent-elles à la soutenabilité sociale et environnementale sur le territoire d'Echirolles-Ouest / de la Métropole Grenoble Alpes ?
5. L'impact sur l'amélioration de la qualité de vie des habitant.e.s : est-ce que le projet TZCLD est parvenu à s'intégrer dans le territoire d'Echirolles Ouest et dans quelle mesure a-t-il eu un impact sur l'amélioration de la qualité de vie des habitant.e.s .
6. Les enseignements pour les futurs territoires TZCLD : quels sont les enseignements à tirer de ce premier territoire pour les suivants au sein de la Métropole et/ou du Département ?

Les premiers retours d'évaluation reposent sur des entretiens menés auprès des 12 premiers salarié.e.s de SOLEEO avec une grille basée sur IBEST. A propos des profils des premiers salariés de l'EBE, nous avons deux profils prédominants, des personnes en pré-retraite et/ou des personnes en situation de handicap. L'EBE est une opportunité pour ces personnes particulièrement éloignées de l'emploi, perçue comme un dernier espoir d'inclusion.

A propos de la mobilisation et du parcours des PPDE : on sait que la connaissance du projet se diffuse principalement par les conseillers emploi et le bouche à oreille. Cette mobilisation se fait dans la durée pour les premiers embauchés de l'EBE : souvent investis dans le projet avant même la date d'embauche.

Les premiers effets du retour à l'emploi sur les personnes sont perceptibles sur les perspectives de stabilité, le retour d'un rythme de vie régulier, des premiers effets sur la santé mentale et physique et l'estime de soi, le sentiment d'utilité, l'amélioration des relations familiales et retour du lien social.

Les questions / réponses :

Remarque de Hervé Charmettant (Comité scientifique du Teil) : L'évaluation n'a de sens que si les évaluateurs adoptent une position de recul sur le projet. Il n'est d'ailleurs pas évident de croiser les regards entre les différents chercheurs. Pour mener cette évaluation, il est intéressant de faire une photographie de la situation à TO puis d'évaluer au fil de l'eau en focus sur les processus.

Question posée à ETCLD : Quels sont les outils de remontée de données ? Léonard Baudry répond qu'il n'y a qu'un seul outil avec deux entrées différentes. Un système d'information rempli par les EBE et un suivi des volontaires réalisé par le CLE.

Question de Malik Allam, s'adressant aux 4 territoires : Quelles sont les particularités de vos territoires qui nécessitent d'être prises en compte pour l'évaluation ? Pour Echirolles Ouest, il est difficile de se rendre compte de nos spécificités sans échanger avec les autres territoires : on s'en rend compte par l'échange. Pour Le Teil, problématique de la gestion de la file d'attente : plus de 100 personnes sur la liste. Le territoire est engagé depuis longtemps et le projet est bien connu. Des permanences hebdomadaires sont organisées, ce qui fait que beaucoup de gens viennent s'inscrire toutes les semaines. Pour La plaine Santy, difficile de rentrer en contact avec les personnes : le quartier n'a pas vraiment d'identité sauf administrativement, il s'agit d'un regroupement de deux quartiers très différents. Difficulté également pour asseoir une légitimité au projet TZCLD car de nombreux projets se sont installés puis ont quitté le territoire impliquant alors un manque de confiance des habitants. Finalement, cela amène la question de comment rassembler autour de ce projet. En matière d'évaluation, il est intéressant et envisagé de faire collaborer les différents territoires expérimentateurs de la métropole de Lyon, et éventuellement de recruter un thésard sur l'évaluation de l'ensemble des territoires. Pour Val de Drôme, le territoire essentiellement rural où se pose le problème de la mobilité, avec un enjeu d'aller vers les personnes les plus éloignées de l'emploi. Aussi, pour atteindre l'exhaustivité, on ne peut pas faire abstraction des personnes qui ont refusé de prendre part au projet à un instant T mais qui pourraient accepter plus tard en raison d'une évolution de leur situation. Il faut rester en contact avec les non volontaires.

Question Annabelle Berthaud : Chaque territoire va se remobiliser sur les évaluations, mais au regard de quoi va se prendre la décision de continuer ou pas ces expérimentations ? Sait-on ce qui va se passer pour la phase 3 ?

Réponse Léonard Baudry : Pour le moment, on ne sait pas. On produit des discours et des évaluations à des échelles différentes qui peuvent persuader les décideurs de ces différents échelons. Le portage politique est important : avoir des élus locaux qui veulent se lancer dans le projet joue sur la réussite des projets et la poursuite de l'expérimentation.

Rapport d'étonnement : J-M. Bonvin, Université de Genève.

J-M. Bonvin estime que le travail dans les territoires est admirable. Le contexte d'évaluation locale est presque la situation parfaite : co-construction, consensus local. L'importance de l'évaluation est bien comprise : évaluation in itinere, principe d'amélioration continue : comment faire mieux en permanence.

Tous les acteurs partagent ils la même vision ?

Y a-t-il un risque de déconnexion entre les acteurs nationaux et locaux, entre les porteurs de projet et les financeurs ? L'évaluation est faite au fil de l'eau, mais on demandera une évaluation ex post. Il y a alors un risque de déconnexion. Les financeurs veulent des évaluations courtes et chiffrées, portant sur les impacts, pour prendre des décisions « couperets ». L'évaluation de processus n'est pas forcément partagée par les financeurs.

Que faut-il évaluer et comment ?

Les projets montrent un accord entre eux sur certains points, gouvernance, parcours, on se pose la question du coût et du bénéfice, de la comparaison des résultats avec l'IAE. Il faut se poser la question de la robustesse des résultats, leur représentativité, la capacité des financeurs à les mettre en cause. Comment éviter le risque de déconnexion ? Les notions à mettre en avant sont peut-être les notions de capabilité, de pouvoir d'agir, d'objectivité positionnelle développées par A. Sen¹². C'est le chemin pour faire converger les évaluations en montrant que différents points de vue sont légitimes et compatibles entre eux.

¹² Sen A., 1993, Positional Objectivity, *Philosophy & Public Affairs*, Vol. 22, No. 2 (Spring), pp. 126-145.

Annexes

Annexe 1 : Evaluation : Les propositions des participants à la journée

Lors de la journée du 6 avril, les participants ont été invités à répondre à la question : *ETCLD : Qu'est-ce qu'il vous paraît important d'évaluer ?*¹³

Voici leurs suggestions :

- La communication auprès des publics cibles, comment les personnes dites loin de l'emploi ont été mobilisées.
- Le taux de retour à l'emploi, Entreprise à But d'emploi (EBE) et hors EBE, l'effectivité du droit à l'emploi.
- Recueillir la parole des bénéficiaires au cours du temps, leur satisfaction, le mieux-être après l'embauche, leur parcours.
- L'adéquation des propositions des solutions aux personnes privées durablement d'emploi (PPDE).
- Les compétences développées dans le projet (salariés, direction, encadrants de l'EBE).
- L'adéquation entre les compétences de PPDE et les besoins du territoire
- Les activités de l'EBE répondent-elles à des besoins du territoire, leur prise en compte de l'utilité sociale et écologique.
- La concurrence/complémentarité avec les SIAE.
- La dynamique territoriale entre les acteurs, la qualité des partenariats, la coopération entre territoires et dans la métropole.
- La perception du projet par les habitants du territoire.
- La transformation des pratiques et postures des professionnels de l'emploi et de l'insertion.
- Le bilan économique de l'expérimentation, la viabilité des EBE, le prolongement et la pérennité après 2026.
- Une évaluation pouvant s'affranchir de la quantification ?

Annexe 2 Liste des présents à la journée

ALLAM	Malik	malik.allam@grenoblealpesmetropole.fr	Directeur cohésion sociale, Grenoble-Alpes Métropole
ALPHONSE	SANDRA	sandraalphonse0422@gmail.com	Master 2 sciences sociales- EMPS
Arneodo	Letizia	letizia.arneodo@cc.coeurdesavoie.fr	chargée de mission TZCLD, coeur de savoie
Aury	Odile	odile.hamm@wanadoo.fr	Collectif TZCLD de l'agglomération grenobloise
AVOLA	LILIO	Lilio.Avola@etu.univ-grenoble-alpes.fr	Master 2 sciences sociales- EMPS

¹³ Cette partie repose sur les notes prises par Denise Faivre.

Baudry	Léonard	leonard.baudry@etclld.fr	Directeur Bilan-Evaluation, ETCLD
Bazurto	Victoria	victoria.bazurto@tzclld.fr	Association TZCLD
Berthaud	Annabelle	annabelle.berthaud@grenoblealpesmetropole.fr	Chargée de mission Evaluation, Grenoble-Alpes Métropole
Billat	florence	billatflorence@gmail.com	Collectif TZCLD de l'agglomération grenobloise
Blanc	laetitia	laetitia.blanc@univ-grenoble-alpes.fr	Master EMPS, FEG
BOLCATO	NICOLE	nicole.bolcato@orange.fr	SOLEEO Echirolles
Bonvin	Jean Michel	Jean-Michel.Bonvin@unige.ch	Université de Genève
BRISSAUD	MARGO	Margo.Brisaud@etu.univ-grenoble-alpes.fr	Master 2 sciences sociales- EMPS
Calvez	Yves	yves.calveza@gmail.com	UGA - Faculté d'économie - M1 EMPS
CELETTE	GUILLAUME	Guillaume.Celette@etu.univ-grenoble-alpes.fr	Master 2 sciences sociales- EMPS
CHABERT	LOU	lou.chabert@icloud.com	Master 2 sciences sociales- EMPS
Charmettant	Hervé	herve.charmettant@univ-grenoble-alpes.fr	UFR d'économie, UGA
Cholet	sylvain	s.cholet@cdctrieves.fr	Communauté de Communes du Trièves
COLAS	FRANCOIS	francois.colas8@outlook.fr	Master 2 sciences sociales- EMPS
Corrand	Megane	meganecorrand@gmail.com	Grenoble-Alpes Métropole
David	Gérard	ge.david@orange.fr	Emmaus Grenoble
De Almeida	Maylis	maylis.dealmeida@lilo.org	Soleeo
De Miranda	Victoria	victoriademiranda020@gmail.com	M1 EMPS
Deloche	Lola	lola.deloche@etclld.fr	ETCLD
Desvignes	Michel	michel.desvignes@gmx.fr	Equipe régionale TZCLD et Collectif grenoblois TZCLD
DEUBRAS	ERYNE	Eryne.Deubras@etu.univ-grenoble-alpes.fr	Master 2 sciences sociales- EMPS
DIA	SARAH	sarah-1206@outlook.fr	Master 2 sciences sociales- EMPS
Donini	Léa	donini.lea@gmail.com	Uga
DOUNDEYE	YOUNOUSSA	Younoussa.Doundeye@etu.univ-grenoble-alpes.fr	Master 2 sciences sociales- EMPS
Dupin	Claire	direction@soleeo.fr	Directrice de Soleeo
DURAND	MARINE	Marine.Durand@etu.univ-grenoble-alpes.fr	Master 2 sciences sociales- EMPS
DURANTON	DHELIA	durantondhelias@orange.fr	Master 2 sciences sociales- EMPS
ELSA	LAURENCE	l-elsa-garnier@agefiph.asso.fr	AGEFIPH
Ensaad	Lydia	lydia.ensaad@etu.univ-st-etienne.fr	TZCLD EBE de Le Teil
ESQUENET	Christian	christian.esquenet@externe.apf.asso.fr	APF France Handicap
Faivre	Denise	defaivre@hotmail.fr	Collectif TZCLD de l'agglomération grenobloise
Franco	Antoine	antoine.franco38@gmail.com	CRESS AURA, Territoire Insertion 38
Gens	Sylvie	sylvie.gens@wanadoo.fr	Association du collectif TZCLD métropole Grenoble
Guillo	Coralie	coralie.guillo@grenoblealpesmetropole.fr	PLIE, Grenoble-Alpes Métropole
Heysch	Caroline	caroline.heysch@coveillas.fr	Association pour un comptoir d'emploi grenoblois
Humbert	Sidonie	sidoniehumbert@orange.fr	M1 EMPS faculté d'économie Grenoble
Husser	françoise	françoise.husser@gmail.com	Cabinet ETCI
Jauffret	Philippe	philippe.jauffret@yahoo.com	ATD Quart Monde et EBE de Livron (Val de Drôme)
Juban	Severine	SJUBAN@val-de-drome.com	Intercommunalité Val de Drôme en Biovallée
JULES	JOSEPH KENDY	joseph-kendy.jules@etu.univ-grenoble-alpes.fr	Université Grenoble Alpes
Khelifi	Rebiha	r.khelifi@ville-echirolles.fr	Directrice Vie des quartiers, Mairie d'Echirolles
LABYE	Loëva	loeva.labye@grenoblealpesmetropole.fr	Grenoble-Alpes Métropole
Lamotte	Bruno	bruno.lamotte@univ-grenoble-alpes.fr	CREG UGA
LARBI	SIHEM	Siheem.Larbi@etu.univ-grenoble-alpes.fr	Master 2 sciences sociales- EMPS
LATRECHE	MOHAMMED	mohamedlatreche11@gmail.com	Master 2 sciences sociales- EMPS
Le Moigne	Maëlle	mlemoigne@allies-lyon.fr	Chargée de mission TZCLD, ALLIES, Maison Lyon Pour l'Emploi
Le Neve	Marc	marc.leneve@wanadoo.fr	

Léger	Juliette	juliette.leger@mrie.org	Mission Régionale d'Information sur l'Exclusion
LELOSTEC	Joël	joel.lelostec@se.com	TZCLD / SOLEEO Echirolles Ouest
LUTRAND	MARION	Marion.Lutrand@etu.univ-grenoble-alpes.fr	Master 2 sciences sociales- EMPS
MARIE	Camille	marie.camille42@gmail.com	La métro
MARIKO	YOUSOUF	Youssef.Mariko@etu.univ-grenoble-alpes.fr	Master 2 sciences sociales- EMPS
Maroni	Fabien	f.maroni@alyl.fr	Association Alyl
Martin	Dominique	famille.martin-rolland@orange.fr	Bénévole, bureau de Soleeo, Echirolles Ouest
MATHON	LENA	lena.mathon1@etu.univ-grenoble-alpes.fr	Master 2 sciences sociales- EMPS
Hauger	ophélie	mc.ophelie@gmail.com	Faculté d'économie : master 1 EMPS
Montixi	marie-dominique	marie-dominique.montixi@pole-emploi.fr	Pole emploi Pont de claix
Moulin	Annick	amoulin@orange.fr	Soleeo
Pardini	Delphine	delphine.pardini@mrie.org	Mission Régionale d'Information sur l'Exclusion
Parmentier	Elanie	elanie.parmentier@pole-emploi.fr	pôle emploi Echirolles
Pennaneac'h	Gwenn	gwenn.pennaneach@etu.univ-st-etienne.fr	TZCLD EBE de Le Teil
PEYRON	Valérie	valerie.peyron@yahoo.fr	"Ouvrières et Ouvriers d'un Monde Meilleur" (OOMM)
Plattard	Claire	claire.plattard@mairie-le-teil.fr	Cheffe de Projet TZCLD Le Teil
RASCALOU	BERENGERE	berengere.rascalou@etu.univ-grenoble-alpes.fr	Master 2 sciences sociales- EMPS
Régnier	Océane	oceane.regnier@etu-iepg.fr	CREG, UGA
Renoux	Marie Cécile	marie-cecile.renoux@atd-quartmonde.org	Atd Quart Monde et projet TZCLD, coeur de savoie
REYSZ	Julien	julien.reysz@univ-grenoble-alpes.fr	UFR d'économie, UGA
Ribet	Laurène	laurene.ribet@mairie-le-teil.fr	Projet TZCLD Le Teil
Riom	Inès	iriom@allies-lyon.fr	Chargée de mission TZCLD, ALLIES
ROCHY	EVA	eva.tris@icloud.com	Master 2 sciences sociales- EMPS
ROSSILLE	MANUEL	manuel.rossille@etu.univ-grenoble-alpes.fr	Master 2 sciences sociales- EMPS
Roux	Louise		Chargée de mission stagiaire TZCLD, Maison Lyon Pour l'Emploi
Schaltzle	Corinne	corinne.schaltzle@pole-emploi.fr	Pole emploi Pont de claix
SERERO	Pierre Louis	pierrelouisserero@gmail.com	CIVIPOLE
SIMONE	Pascale	pascale.simone@isere.fr	Département
TESSIER	Anne-Marie	anne-marie.tessier@isere.gouv.fr	Direction de l'emploi, du travail & des solidarités de l'Isère
Trani	Florent	florent.trani@isere.fr	Service Insertion Vers l'Emploi, Département de l'Isère
Tupin	Matthieu	matthieu.tupin@grenoblealpesmetropole.fr	Directeur de l'Insertion et de l'Emploi, Grenoble-Alpes Métropole
Vallet	Guillaume	guillaume.vallet@univ-grenoble-alpes.fr	Faculté d'économie, CREG
VIDAL	Bernard	cbvidal@club-internet.fr	Collectif TZCLD de l'agglomération grenobloise
VIEILLARD	Héloïse	heloise.vieillard@yahoo.fr	M1 EMPS (uga)
ZAABOUB	INES	ineszaaboub@icloud.com	Master 2 sciences sociales- EMPS

Annexe 3 : Photos, J.M Bonvin, G.Vallet, une salle bien pleine...

