

## Etude de cas



# Expérimentation Territoriale contre le Chômage de Longue Durée (ETCLD) Villeurbanne-Saint-Jean

## Sommaire

Fiche signalétique .....	2
Synthèse du projet.....	3
Contexte et objet de l'évaluation .....	4
Forme et contenu de la démarche évaluative.....	5
Principaux enseignements et perspectives .....	8

## Fiche signalétique

Contexte de l'évaluation

Répondre au besoin de déterminer les spécificités de la déclinaison du projet Territoire Zéro Chômeurs (TZC) dans le quartier de Saint-Jean de Villeurbanne.

Echelle de l'évaluation

Ensemble des parties prenantes du projet de territoire (financeurs, direction et salariés de l'EBE, habitants /usagers).

Périmètre de la démarche

Le territoire d'expérimentation.

Finalités

Justifier la pérennisation et l'extension du dispositif ; s'inscrire dans une logique d'apprentissage (outil de pilotage et d'amélioration continue du projet) ; renforcer l'adhésion des acteurs locaux au projet afin de dégager une vision commune.

Méthodes et outils mobilisés

Démarche interne conduite par capitalisation des moyens des parties prenantes du projet. Couplage d'outils quantitatifs et qualitatifs :

- Entretiens, récits de vie, étude de cas, observations ;
- Questionnaires, données secondaires issues des outils de pilotage du projet (des tableaux de bord, tableaux des activités, etc.).

Nombre de personnes ressources et expertise

Groupe de travail (deux agents de la Ville de Villeurbanne, un économiste membre de la société française de l'évaluation, un bénévole d'ATD Quart monde, et consultant de la Fonda, et deux étudiants stagiaires.

Budget

Pas de ressource financière dédiée.

Durée

En continue.

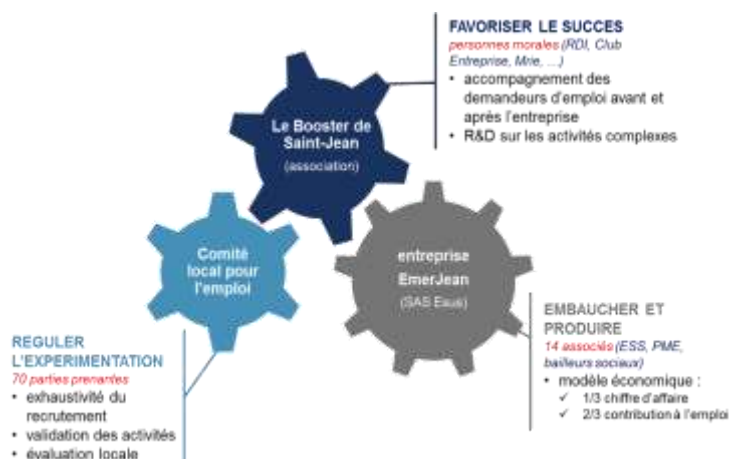
## Synthèse du projet

ETCLD Villeurbanne-Saint-Jean fait partie des dix premiers projets expérimentaux de territoire retenus pour la période de 2017-2021 dans le cadre du dispositif territoire zéro chômeurs de longue durée<sup>1</sup>.

L'objectif du projet est de créer de nouveaux emplois utiles au territoire, afin de diminuer les situations de chômage et de développer des services innovants. Ce projet résulte d'une dynamique collective de territoire, impliquant une multitude d'acteurs (institutions publiques, entreprises locales, structures associatives, habitants, etc.).

ETCLD Villeurbanne-Saint-Jean est pilotée par un Comité local pour l'emploi (CLE) et mis en œuvre par une Entreprise à But d'Emploi (EmerJean) qui se charge d'embaucher les bénéficiaires (personne privée durablement d'emploi) et une association, Le Booster, qui accompagne l'EBE dans le processus de recrutement des chômeurs de longue durée et le développement d'activités dans le quartier.

Figure 1 : Pilotage de l'ETCLD Villeurbanne-Saint-Jean



Source : rapport intermédiaire ETCLD Villeurbanne Saint-Jean, 2020.

<sup>1</sup> L'objectif de ce dernier est de prouver qu'il est possible à l'échelle d'un territoire, sans surcoût pour la collectivité, de proposer un Contrat à Durée Indéterminée (CDI), au Smic et à temps choisi, à tous les chômeurs de longue durée sur la base du volontariat et selon leurs envies et aspirations. En contrepartie, ils réaliseront des travaux utiles localement situés et non pris en compte par le marché du travail. Ces

emplois sont alors conçus au sein d'entreprises particulières dites Entreprises à But d'Emploi (EBE), créées dans le cadre de l'expérimentation : <https://www.tzclld.fr/decouvrir-lexperimentation/les-fondements/>

## Contexte et objet de l'évaluation

Depuis sa mise en œuvre en 2017, le projet ETCLD a fait l'objet de plusieurs évaluations qui se sont différenciées tant au niveau de leurs formes, des méthodes utilisées que de leurs finalités. Trois évaluations ont été conduites sur l'ensemble des territoires, dont l'une d'entre elles était prévue par la loi du 26 février sur l'expérimentation et son décret d'application<sup>2</sup>.

*« L'évaluation de Villeurbanne a été pensée depuis le montage du projet. Un ensemble de travaux vont ensuite alimenter cette commande jusqu'en 2018 avec l'ouverture d'un forum pour lancer les travaux détaillés sur l'évaluation. » (Membre du groupe de travail Evaluation, ETCLD-Villeurbanne-Saint-Jean).*

Ces différentes démarches ont prioritairement permis d'évaluer l'expérimentation au regard du **coût-évité pour la collectivité**<sup>3</sup>, particulièrement en matière de dépenses socio-fiscales ayant trait à la protection sociale.

En complémentarité avec celles réalisées au niveau national, le choix a été fait par les acteurs locaux de mener une démarche d'évaluation locale sur la déclinaison de l'expérimentation dans le territoire villeurbannais.

### Périmètre de l'évaluation :

La démarche évaluative de ETCLD-Villeurbanne Saint-Jean a été déployée sur l'ensemble du projet de territoire en se focalisant sur trois axes :

- l'impact de l'expérimentation sur les **bénéficiaires directs** (salariés de l'EBE) ;
- l'impact de l'expérimentation sur **le territoire**<sup>4</sup> ;
- l'impact sur **la dynamique partenariale**.<sup>5</sup>

<sup>2</sup> Le comité scientifique est l'organe prévu par la loi pour évaluer l'expérimentation, c'est à ce titre qu'il a réalisé une évaluation intermédiaire en décembre 2019. Une autre évaluation, commanditée par le ministère de l'Économie et des Finances et le ministère du Travail, confiée à l'IGAS et l'IGF, a été réalisée en octobre 2019. Aussi, une démarche de bilan est également conduite par le Fonds d'expérimentation, centrée sur la mesure des coûts évités par le projet pour la puissance publique.

<sup>3</sup> Ce coût évité est calculé suivant la méthode contrefactuelle, consistant à comparer sur la même période l'évolution du coût socio-fiscal pour les bénéficiaires de l'expérimentation (groupe test) avec celle d'un groupe construit de personnes ne participant pas à l'expérimentation (groupe témoin), mais partageant presque les mêmes caractéristiques socio-professionnelles que les bénéficiaires.

<sup>4</sup> Ce deuxième volet vise des impacts plus généraux sur le quartier tant au regard des habitants et des familles que des entreprises et plus généralement des activités productives et des 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.*

<sup>5</sup> Le troisième axe porte sur l'aspect partenarial. Il vise à apprécier la manière dont la dynamique collective autour du projet nourrit la coopération et transforme les modalités d'intervention sur le territoire en analysant la dynamique des interactions constitutives

# Forme et contenu de la démarche évaluative

## Une démarche co-construite avec l'ensemble des parties-prenantes

En l'absence de moyens financiers dédiés, la décision a été prise de mener l'évaluation en interne, en mobilisant et en mutualisant les ressources des différents partenaires : mise à disposition partielle d'agents de la Ville de Villeurbanne, participation bénévole de personnes qualifiées, recrutement de stagiaires.

La coordination s'est effectuée autour de trois instances constituant les trois niveaux de participation des parties prenantes à l'évaluation : le Comité Local pour l'Emploi (CLE), le Comité de Pilotage (CoPil) et le groupe technique d'évaluation. Le CLE regroupe l'ensemble des parties prenantes internes et externes à l'expérimentation, il constitue l'instance commanditaire. Le CoPil fixe les grandes lignes de l'évaluation, regroupe les principaux acteurs de l'expérimentation, en particulier l'équipe évaluative. Le Groupe Technique (GT) est limité aux membres du CoPil qui ne sont pas impliqués dans la mise en œuvre du projet et ayant des compétences en lien avec l'évaluation (agents de la ville, bénévoles, consultants et stagiaires). Il constitue l'équipe opérationnelle dans la mise en œuvre de l'évaluation. Si les membres du GT ont mené les travaux d'analyse et de production de l'évaluation, l'ensemble des résultats a été soumis à discussion, voire amendé par les réflexions des membres des deux autres instances (Comité de pilotage et Bureau du CLE).

Figure 2 : Instances de pilotage de l'évaluation



Source : rapport de l'évaluation intermédiaire de l'ETCLD-Villeurbanne-Saint-Jean, 2020

## Un processus d'évaluation itératif

L'évaluation ne s'est pas déroulée de manière continue par phases successives à l'instar d'une évaluation classique (définition de l'objet de l'évaluation, construction de la méthodologie, des outils de collectes,

---

du projet afin 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.

analyse des matériaux, etc.). Elle a été menée suivant un processus itératif, assez dynamique qui peut être divisé en trois grandes étapes.

### Première étape : le cadrage de l'évaluation

Dans un premier temps, trois axes d'évaluation ont été définis : l'impact de l'expérimentation sur **les bénéficiaires directs** ; l'impact de l'expérimentation **sur le territoire** ; l'impact **sur la dynamique partenariale**. L'équipe évaluative a, dans un second temps, formalisé un référentiel partagé, réalisé sur la base d'un SWOT organisé au cours d'un Forum du CLE. Le référentiel comprend les questions évaluatives, les critères d'évaluation par question ainsi que les indicateurs sur lesquels repose la démarche.

Tableau 1 : les questions évaluatives :

	Questions évaluatives
<b>Axe 1 : Impact sur les bénéficiaires</b>	Dans quelle mesure l'expérimentation a-t-elle contribué ou non à un accès à l'emploi, à la montée en compétence et à l'employabilité de tous les chômeurs de longue durée de Saint-Jean ?
	Dans quelle mesure l'expérimentation a-t-elle contribué au développement de l'estime de soi et au renforcement de la capacité d'agir de tous les chômeurs de longue durée du quartier de Saint-Jean ?
<b>Axe 2 : Impact sur le territoire</b>	Dans quelle mesure le projet renforce-t-il l'accès aux droits de tous les habitants du quartier de Saint-Jean et ne provoque-t-il pas de nouvelles inégalités ?
	Dans quelle mesure l'expérimentation contribue-elle plus largement à la dynamique du quartier de Saint-Jean, pour les habitants comme les entreprises ?
<b>Axe 3 : Impact sur la dynamique partenariale</b>	Dans quelle mesure l'expérimentation contribue ou non à des évolutions des modes d'interventions des institutions décisionnaires et opérationnelles sur le quartier Saint-Jean ?
	Dans quelle mesure la création du booster Emerjean et d'une éventuelle autre EBE ont-ils été complémentaires avec les autres opérateurs de l'accompagnement socio-professionnel des personnes en situation de chômage du quartier de Saint-Jean ?

Tableau 2 : Extrait du référentiel de l'évaluation de l'axe 1 :<sup>6</sup>

<b>QUESTION : Dans quelle mesure l'expérimentation a-t-elle contribué au développement de l'estime de soi et de la capacité d'agir de tous les chômeurs de longue durée du quartier Saint Jean ?</b>	
<b>Critère (s) de jugement</b>	<b>Indicateurs / descripteurs</b>
C1 : une meilleure estime de soi et projection dans l'avenir	Sentiment des salariés de l'EBE d'appartenir à un collectif de travail
C2 : projection dans l'avenir et sentiment de précarité	Projection dans l'avenir et sentiment d'une précarité moindre des salariés de l'EBE

## Seconde étape : la construction de la méthodologie de collecte des données

Les trois axes d'évaluation ont été renseignés en combinant des dimensions qualitatives et quantitatives. Plusieurs tableaux de suivi d'indicateurs  *négociés*  entre les acteurs ont été mis en place. Ainsi, pour évaluer l'impact de l'expérimentation auprès des bénéficiaires, deux principaux outils ont été mobilisés : **un questionnaire** adressé à l'ensemble des bénéficiaires ainsi que des  **récits de vie**  auprès d'une douzaine de bénéficiaires pour retracer leur trajectoire (leur situation avant l'entrée en EBE, pendant, et l'après en termes de projection). Des données issues **d'outils de suivi** (tableau de bord) des parcours des bénéficiaires ont également été mobilisés.

Pour évaluer l'impact sur le quartier, l'évaluation s'est basée sur les données issues **de tableau de suivi** des activités développées dans le cadre de l'expérimentation ainsi que sur l'étude de cas de trois activités<sup>7</sup>.

L'impact de l'expérimentation sur la dynamique partenariale a été essentiellement appréhendé par des **entretiens** semi-directifs menés auprès des principaux acteurs du projet ainsi que par des **observations** participantes. Ces outils analysent les dynamiques de coopération et de transformation des modalités d'intervention des acteurs, engendrées par le projet.

<sup>6</sup> Source : Extrait du référentiel de l'évaluation

<sup>7</sup> Ces études de cas ont été planifiées pour être réalisées sur la base d'entretiens collectifs, mobilisant les différentes parties prenantes (financeurs, opérateurs, bénéficiaires/usagers) de chaque activité. Il s'agit de l'offre de service du comptoir de Saint-Jean (qui regroupe les services destinés au particulier) ; de l'ilot vert (regroupant les activités se trouvant dans le champ de la transition écologique) et de l'offre de services à destination des entreprises du quartier. Néanmoins, au regard des contraintes liées à la crise sanitaire (Covid-19), une seule parmi les trois études de cas a été achevée : l'ilot vert.

Tableau des outils mobilisés par axes d'évaluation :

	<b>Axe 1 :</b> <b>Impact sur les bénéficiaires</b>	<b>Axe 2 :</b> <b>Impact sur le territoire</b>	<b>Axe 3 :</b> <b>Impact sur la dynamique partenariale</b>
<b>Outils mobilisés</b>	Questionnaire, récit de vie, outil de suivi des parcours des bénéficiaires	Tableau de suivi des activités de l'EBE, étude de cas d'activités	Entretiens, observations participantes

### Troisième étape : Analyse, interprétations des résultats et restitution

Les travaux d'analyse et d'interprétation ont été menés essentiellement au sein du Groupe Technique. Il s'agissait de croiser, suivant chaque axe, les différentes données qualitatives et quantitatives sans ordre de priorité. Ainsi, pour le premier axe, les données recueillies par questionnaire ont été croisées avec celles tirées des récits de vie et tableaux de suivi. Les données de suivi des activités de l'EBE ont été confrontées aux observations et analyses des différentes parties prenantes (financeurs, direction et salariés de l'EBE, habitants /usagers). De même pour le troisième axe.

Ces travaux ont donné lieu à la production de notes, rapports intermédiaires et ont fait l'objet de restitutions aux membres du CLE qui les ont commenté ou amendé. La production du rapport d'évaluation et des recommandations a suivi cette même logique.

## Principaux enseignements et perspectives

Si la question **du coût-évité** pour la collectivité a été au centre des approches nationales, la démarche d'évaluation locale à Villeurbanne a quant à elle permis de mettre en lumière certains impacts jusque-là sous-estimés voire ignorés par l'expérimentation, à savoir : **l'estime de soi et le pouvoir d'agir des bénéficiaires, le changement de regard des entreprises** sur le quartier de Saint-Jean, **le nouveau modèle de gouvernance territoriale**.

Le processus d'évaluation en lui-même a pu contribuer à **l'apprentissage organisationnel et institutionnel** de l'expérimentation. Il a donné lieu à **un partage d'expertise** entre un ensemble d'acteurs qui n'ont ni les mêmes démarches, ni les mêmes niveaux de connaissance sur ce que peut être l'évaluation d'un projet complexe comme l'ETCLD. Ces initiatives ont donc été riches tant pour l'évaluation en elle-même (en permettant un regard croisé), que pour les éclairages apportés aux acteurs sur leur propre pratique professionnelle et leur vision de l'expérimentation.

Toutefois, si elle a été bien pensée comme *embarquée, partenariale et participative*, dans sa mise en pratique, il a été difficile de maintenir le niveau de participation de tous les acteurs (particulièrement des bénéficiaires) dans le processus. La participation n'est restée par moment que formelle du fait de certaines préoccupations et contraintes liées à l'opérationnalisation de l'expérimentation :

- Le temps et l'investissement nécessaires pour mettre en œuvre ce projet partagé par une multitude d'acteurs,



- La construction des activités dans des conditions complexes répondant à la fois aux appétences des bénéficiaires et à la nécessité qu'elles ne soient pas concurrentielles avec celles déjà présentes sur le territoire.
- L'absence de moyens financiers dédiés à l'évaluation en tant que contrainte à la gestion du processus.

---

Malgré cette difficulté à maintenir le niveau de participation de tous les acteurs, il *n'y a pas eu de réticence à la démarche. D'emblée l'ensemble des acteurs se sont mis d'accord pour faire une évaluation embarquée, partenariale, et participative. Par ailleurs, tout le monde est d'accord mais avec une capacité de remise en cause de l'existant ou l'autorisation de regarder les choses de près qui est faite un peu de manière différente*" (Membre du groupe de travail Evaluation, ETCLD-Villeurbanne-Saint-Jean).

---

## Pour aller plus loin :

**Pour en savoir plus :** Evaluation intermédiaire de l'expérimentation de Villeurbanne Saint Jean, F-F Lambert, A. Tabet, Nov <https://lebooster.org/le-projet-territoire-zero-chomeur-de-longue-duree-a-villeurbanne-saint-jean/> 2020.