

TERRITOIRE ZÉRO CHÔMEUR VILLEURBANE



Une expérimentation territoriale visant à mettre fin à la privation d'emploi

Le Territoire Zéro Chômeur de Villeurbanne est l'une des dix premières expérimentations territoriales faisant suite au vote à l'unanimité en 2016 d'une proposition de loi portée par le député Laurent Grandguillaume. Initié par ATD Quart Monde, ce projet novateur conçoit l'emploi comme un produit de première nécessité relevant d'un droit citoyen. Après deux ans d'une expérimentation qui s'étendra sur cinq ans, plus de 1 000 personnes touchées par le chômage de longue durée sur les dix territoires choisis ont été embauchées en CDI dans une entreprise à but d'emploi (EBE). L'expérimentation de Villeurbanne cible le quartier Saint-Jean, situé en marge de la commune et cumulant les difficultés socio-économiques. L'EBE nommée « Emerjean » compte déjà plus de 80 salariés.

L'ambition étant grande - transformer des territoires à fort taux de chômage en territoires de plein emploi - le principe est simple : les habitants du territoire concernés par l'expérimentation, privés d'emploi depuis plus d'un an, sont embauchés en CDI par l'entreprise à but d'emploi (EBE) spécifiquement créée dans le cadre du projet. Ils sont alors rémunérés au SMIC pour réaliser des activités qui correspondent aux savoir-faire et aspirations de chacun et qui répondent à des besoins locaux non couverts. C'est ainsi que Territoire Zéro Chômeur vise à mettre fin à la privation d'emploi de longue durée en se fondant sur la conviction que ce n'est ni l'argent, ni le travail qui manquent et que personne n'est inemployable.

Le modèle économique de l'expérimentation repose en majeure partie sur « l'activation » des dépenses sociales liées au chômage, partant de la démonstration qu'il est socialement et humainement beaucoup plus efficient et, chiffres à l'appui, qu'il sera à terme moins coûteux pour les finances

publiques de soutenir un emploi plutôt que de financer des aides sociales.

« Le projet permet de sortir de la logique des dispositifs dans lequel les politiques d'emploi et d'insertion sont trop souvent enfermées. On part des personnes elles-mêmes. »

Agnès Thouvenot, Adjointe au maire de Villeurbanne

Séduite par la philosophie Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée résonnant avec son quotidien, l'élue locale Agnès Thouvenot porte le projet d'ATD Quart Monde à la connaissance de sa municipalité en 2014 et la convainc d'intégrer cette nouvelle approche à sa politique de développement économique inclusif dans un quartier politique de la ville. Le choix se porte sur le quartier Saint-Jean, isolé du reste de la ville et faisant face à des taux de pauvreté et de chômage particulièrement élevés.

Un quartier prioritaire de la ville particulièrement isolé

Situé à l'est de Villeurbanne, le quartier Saint-Jean est en marge de la commune, coupé du reste de la ville par une autoroute et par une mauvaise desserte en transport en commun. C'est le lieu de vie de 4 500 habitants. Il compte de l'habitat pavillonnaire et des grands ensembles, dont 60% relèvent du parc social.

Classé quartier politique de la ville en 1991, Saint-Jean est le quartier le plus pauvre de Villeurbanne et l'un des plus pauvres de la Métropole de Lyon. S'élevant à 12,2% à Villeurbanne, le taux de chômage est de 20,8% à Saint-Jean. Près de 400 personnes (dont 200 jeunes ni en emploi, ni à l'école, ni en formation) sont recensées comme personnes privées durablement d'emploi, certaines « invisibles » pour Pôle Emploi. Le quartier compte pourtant de nombreuses PME et TPE. Au nord du quartier, environ 500 TPE-PME (dont 200 sans salariés, principalement petite mécanique, BTP, entreprises d'insertion) emploient près de 2 200 personnes.

Et seulement 18% de ces demandeurs d'emplois de longue durée contre 33% à Villeurbanne sont sans diplôme ou avec seulement le brevet des collèges. Paradoxe qui illustre la discrimination dans l'accès à l'emploi subie par les demandeurs d'emploi de longue durée de Saint-Jean, notamment dans la population d'origine maghrébine ou africaine.

4 500 habitants

Quartier politique de la Ville depuis 1991

20,8% taux de chômage

500 TPE/PME

84 salariés de l'EBE Emerjean

Présenté dans le cadre de l'appel à candidatures national de 2016, le projet est co-construit avec d'autres acteurs de la métropole lyonnaise, notamment la Mission Régionale d'Information pour l'Exclusion (MRIE) et associe dès le départ des habitants et acteurs du quartier. Il est retenu parmi les dix premiers territoires d'expérimentation et l'EBE démarre son activité en mars 2017 en embauchant 11 salariés. Elle développe dans le quartier des activités peu solvables (retouche-couture, petits bricolages dans les logements,

soutien aux seniors, soutien scolaire...) et non couvertes (services aux TPE/PME du quartier : soutien administratif, blanchisserie des vêtements de travail, lavage des véhicules sur les parcs d'activités...). Rapidement, elle crée aussi une vitrine commerciale ouverte sur le quartier « Le Comptoir », une conciergerie proposant des prestations et services à des tarifs accessibles. Des emplois de proximité pour cinq à six femmes pour lesquelles ne pas s'éloigner des enfants et des familles est une condition sine qua non. Pour booster

la recherche d'activités, et démarcher notamment les entreprises locales pour des services et de la sous-traitance, les animateurs créent une association « le Booster » aux côtés de l'EBE qu'on veut pleinement centrée sur l'exécution de ses missions. Conformément à la loi, un comité local d'expérimentation, l'instance de gouvernance partenariale, est également mis en place pour rassembler toutes les parties prenantes, des habitants aux pouvoirs publics.



« Emerjean », le premier employeur du quartier auquel les salariés sont fiers de contribuer

En écoutant Cécile, Jean-Philippe et d'autres salariés de l'EBE, nous sommes particulièrement frappés par leur implication dans l'expérimentation, par la qualité de leurs interventions, leur aisance verbale, leur capacité d'analyse. Il semble étonnant que ces personnes, toutes désireuses d'exercer une activité, n'aient pas pu trouver une opportunité professionnelle depuis plus d'un an...

Le fait que le quartier Saint-Jean soit mal desservi en transport en commun ainsi que, dans certains cas, la discrimination y sont probablement pour beaucoup. Myriam, jeune femme portant le voile, nous raconte comment, après avoir été retenue pour un poste de surveillante dans une école catholique à Villeurbanne, elle a finalement été remerciée à la fin de sa première journée dans l'établissement.

Territoire Zéro Chômeur s'est aussi donné les moyens de toucher les personnes pour le coup très éloignées de l'emploi, hors des circuits du droit commun. Ces dernières ont pu être identifiées dans le cadre d'un travail de démarchage de proximité. Pendant les deux années de préparation du projet, Paul Bruyelles, actuellement directeur de l'EBE, alors financé par la MRIE, a fait un vrai « travail de rue ». C'est ce travail de fond sur le territoire avec les habitants eux-mêmes qui

donne aujourd'hui à l'expérimentation une telle force d'un portage collectif. Le principe de la non-sélection, le fait de se centrer sur les capacités et les envies de chacun et l'offre d'un CDI permettent d'attirer des personnes initialement rétives. « Dans un autre contexte, certaines personnes n'auraient pas pris le risque de se lancer ».

Avec ses 84 salariés, Emerjean est devenu le premier employeur des habitants du quartier. Tous expriment combien accéder à un emploi en CDI est source d'estime de soi, de reprise de confiance. Mais ce que l'on voit surtout sur leurs visages, c'est la fierté de travailler chez Emerjean, qui est en quelque sorte leur entreprise, leur projet.

« Aujourd'hui, tout le monde travaille pour le quartier, pour l'intérêt général. »
habitante du quartier Saint-Jean

À moyen terme, Emerjean peut être porteur d'une dynamique de transformation du territoire. Jusque-là « ignorés », les habitants deviennent des acteurs pivots de leur quartier. La vie sociale du quartier est imprégnée par l'expérimentation.

Les habitants évoquent un renforcement de la convivialité et une meilleure prise en compte par chacun de l'intérêt général, une

plus forte implication dans le conseil citoyen par exemple, une plus forte confiance envers les représentants des services publics. Par son approche et le type des activités qu'elle propose, l'EBE est également source de développement d'activités sur le territoire à plus fort impact social et promeut l'émergence d'une économie circulaire locale.



Décloisonnement, changements de postures, nouvelles pratiques au service de la coopération

« Il s'agissait pour la ville d'adopter une posture inhabituelle. Il fallait qu'elle accepte la co-décision. »

Céline Fournier, Directrice du développement économique, de l'emploi et de l'insertion de la ville de Villeurbanne

Les services publics de l'État (DIRECCTE, Pôle Emploi) relèvent qu'après un démarrage difficile lié au caractère descendant de l'expérimentation, Territoire Zéro Chômeur les a fait évoluer dans leurs postures et leurs pratiques vers plus de transversalité et en faveur d'une approche collective. Le comité local d'expérimentation (CLE) de Villeurbanne incarne le changement de posture qu'implique pour l'acteur public une gouvernance collaborative. Abandonnant sa posture habituelle de prestataire ou de « donneur d'ordre », il fallait que la ville de Villeurbanne accepte la co-décision, fasse confiance, lâche prise...

L'expérimentation bouscule aussi les méthodes de travail de Pôle emploi, conduit à adopter une « approche territoriale des publics » avec, pour la première fois, un travail en coopération entre le conseiller « demandeurs d'emploi » et le conseiller « entreprise » du même quartier. Une évolution qui est également soulignée par le centre social de Saint-Jean qui anime la Permanence Emploi Formation. L'expérimentation devient ainsi, selon Agnès Thouvenot, également « laboratoire de services publics », favorisant la désinstitutionnalisation au profit d'une

approche centrée sur les personnes. Elle contribue aussi à restaurer l'image de l'action publique auprès des habitants.

La gouvernance collective associe également au sein du CLE les habitants eux-mêmes. Toute personne intéressée par l'expérimentation peut rejoindre le comité local.

C'est vers les entreprises locales qu'Emerjean se tourne également pour développer ses activités, dans un territoire de faible pouvoir d'achat des particuliers. Emerjean leur offre des prestations de services d'appoint flexibles, qui répondent à leurs besoins spécifiques (prestations de quelques heures, très ponctuels, sur des volumes très réduits...) à des prix très compétitifs. En faisant appel aux services de l'EBE, les entreprises ont par ailleurs la possibilité d'expérimenter de nouvelles façons de travailler : découpage des tâches auquel elles n'auraient pas pensé avant, réflexion sur de nouveaux métiers à inventer... « Avec les salariés d'Emerjean, nous sommes en train de mettre en place un nouveau métier de gardien de chantier » nous livre le dirigeant d'une entreprise du bâtiment.

« Emerjean a dynamisé les relations entre entreprises du quartier et a décloisonné les contacts entre chefs d'entreprises. »

Didier Lenoir, Dirigeant de la PME Lenoir Métallerie

Mais la relation entre Emerjean et les entreprises locales ne se résume pas à celle de prestataire-client. Elles sont amenées à une relation de type partenarial. Elles doivent souvent accepter d'encadrer elles-mêmes les salariés de l'EBE en mission de sous-traitance, puisque l'EBE n'a pas les moyens de financer un encadrement intermédiaire. Et si elles se tournent vers Emerjean, c'est beaucoup par prise de conscience de leur responsabilité sociale sur le territoire, comportement auxquels leurs salariés sont sensibles et qu'elles

L'enjeu d'aller vers le « faire système »

Pour capitaliser le chemin parcouru depuis ses deux années d'existence et dans l'obligation de grandir ou de créer une seconde structure pour accueillir les demandeurs d'emploi encore en liste d'attente, Territoire Zéro Chômeur de Villeurbanne veut aujourd'hui inscrire la dynamique collective impulsée dans une logique de « faire système » avec les acteurs du territoire. Agnès Thouvenot insiste sur la nécessité de renforcer le caractère collectif de la co-responsabilité de l'expérimentation et se demande : « *comment faire pour que Territoire Zéro Chômeur et donc l'équipe municipale à l'origine du projet n'endosse pas toute la responsabilité en matière de la vie sociale du quartier Saint-Jean ?* ». Sans doute le conseil citoyen pourrait-il être plus impliqué dans la gouvernance de l'expérimentation comme représentant des habitants. Une réflexion de refonte des instances de gouvernance est actuellement en cours afin de préciser notamment les responsabilités de chacune des trois, l'EBE, le Booster et le CLE.

La complémentarité avec les différents acteurs de l'écosystème de l'emploi tels que le centre social de Saint-Jean, Pôle emploi et les structures de l'IAE mérite également d'être clarifiée. L'avantage d'un emploi en CDI au sein d'une EBE sur un CDDI de deux ans offerts par une entreprise d'insertion crée des difficultés certaines et rend difficile l'inscription

valorisent. Emerjean a bien compris cet enjeu et a entrepris de construire et d'animer un réseau local d'entreprises, les mettant en relation les unes avec les autres, notamment par des petits-déjeuners tous les deux mois et des forums d'échange. Grâce au Territoire Zéro Chômeur, elles rejoignent un cercle prometteur de nouvelles coopérations. Convaincues par l'expérimentation et son impact positif sur le territoire, certaines entreprises locales sont même devenues actionnaires d'Emerjean et participent à son conseil de surveillance.

de l'expérience Territoire Zéro Chômeur dans une démarche de parcours d'insertion.

Le développement du réseau de clients et la diversification des activités de l'EBE sont aujourd'hui cruciaux afin de diminuer la sous-activité (actuellement de 50%) et d'intégrer dans l'expérimentation les demandeurs d'emploi de longue durée encore présents, puisque l'objectif est de viser l'exhaustivité. Les clauses de non-concurrence et le cantonnement de l'activité au territoire, principes posés par la loi, font ici preuve de leurs limites, particulièrement dans un cadre urbain. Par ailleurs, le fait que le modèle économique fragile de l'expérimentation ne permet pas de financer l'encadrement des salariés se manifeste inévitablement par des problèmes de fiabilité et de qualité du service rendu aux entreprises clientes. Seules les entreprises alliées acceptent ces difficultés et le démarchage de nouveaux débouchés n'est donc pas simple.

« Le manque d'encadrement induit des difficultés. Les salariés eux-mêmes en réclament. »

Didier Lenoir, Dirigeant de Lenoir Métallerie

Consolider un écosystème local autour de l'expérimentation semble passer par une affirmation plus soutenue de la globalité



du projet, ce qui va bien au -delà du rôle de l'EBE. Élargir, dans la relation avec les acteurs économiques, la dimension économique à la dimension humaine. Proposer aux entreprises locales des outils plus diversifiés d'engagement de responsabilité territoriale d'entreprise, un accompagnement personnalisé de salariés d'Emerjean par des salariés bénévoles des entreprises, des actions de mentoring auprès de ceux qui voudront créer leur propre activité. Faire levier auprès des acteurs publics pour résoudre le problème de transport, source majeure de l'enclavement de ce quartier, aborder la question de l'offre culturelle, etc. Une telle dynamique collective et globale pour transformer le quotidien de Saint-Jean et la vie de ses habitants pourrait par exemple venir s'organiser autour d'un Pôle territorial de coopération économique (PTCE).

Nikola Jirglouva - Odile Kirchner - Janvier 2019

Modèle économique

Les EBE sont financées par le versement par l'État et les financeurs publics des dépenses sociales liées au chômage (activation des dépenses sociales) et par les recettes provenant de ses activités. En 2017, les contributions publiques aux EBE était d'un montant moyen de 18 930€ par salarié embauché. Il est prévu que cette contribution décroisse dans le temps, l'EBE devant faire progressivement monter en charge ses activités marchandes.

L'évaluation du gain pour la collectivité publique dans son ensemble de l'embauche via l'EBE d'une personne privée durablement d'emploi s'élève 18 000€ environ, rendant quasiment nul le coût résiduel.

Dans le cadre de l'expérimentation à Villeurbanne, l'EBE prend la forme d'une SAS au capital de 32 000€ dotée de l'agrément ESUS (choix juridique original parmi les dix EBE). Son modèle économique repose sur les aides au poste de l'État (2/3 du budget) et la vente de produits et services (15% du budget), le déficit d'activité étant pris en charge par le fonds d'amorçage de l'EBE.

30% des heures réalisées par les salariés sont facturées, 10% recouvrent l'apport des salariés au fonctionnement interne de l'EBE, 10% correspondent aux heures de formation. Après seulement deux ans d'existence, Emerjean connaît donc à ce jour un taux de sous activité de 50%.

L'association d'intérêt général « Le Booster », créée en complément de l'EBE, présente un budget annuel de 280 000€, couverts à la fois par des subventions publiques et des fonds privés issus du mécénat (notamment Accenture pour du mécénat de compétence de la direction du projet).



POUR ALLER PLUS LOIN :

- Le site de l'EBE Emerjean : <https://emerjean.fr/>
- Le site de l'expérimentation Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée : <https://www.tzclcd.fr/>

CONTACT :

Agnès THOUVENOT
Adjointe au Maire de Villeurbanne et
Présidente du Comité local pour l'emploi
agnes.thouvenot@mairie-villeurbanne.fr

Bertrand FOUCHER
Président d'Emerjean et Coordinateur du
Booster Saint-Jean
bertrand.foucher@lebooster.org