

Bilan intermédiaire TZCLD – La Plaine Santy

Avril 2025



SANTY
PLAINE *Emploi*

Remerciements

Le bilan intermédiaire a été rédigé par l'équipe projet Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée de La Plaine Santy, avec le soutien de Raphaël Blanc, chargé d'étude à l'association ALLIES.

Un grand merci aux personnes suivantes pour leur soutien, leur relecture précieuse et leurs conseils avisés :

- *Jordan Parisse*, Chef de projet Observation Évaluation, Direction du Développement territorial, Ville de Lyon
- *Anne Rochette*, Cheffe de projet Emploi Insertion, Direction du Développement territorial, Ville de Lyon
- *Laurence Langer*, Responsable de la Mission Observation Evaluation, Direction du Développement Territorial, Ville de Lyon
- *Aubin Tantôt*, Doctorant CIFRE en science politique, Laboratoire Triangle
- *Sylvain Celle*, Maître de Conférences en économie, Université Lumière Lyon 2, Laboratoire Triangle

Sommaire

REMERCIEMENTS PAGE 1

SOMMAIRE PAGE 2

INTRODUCTION PAGE 3

1 PARTICIPATION DU TZCLD À L'ATTEINTE DE L'EXHAUSTIVITÉ SUR LE TERRITOIRE

LA STRATÉGIE POUR TENDRE À L'EXHAUSTIVITÉ SUR LE TERRITOIRE PAGE 6

De la définition de la privation durable d'emploi par le CLE... p. 6

...à l'estimation du nombre de personnes potentiellement concernées par l'expérimentation p. 7

L'INFORMATION DES HABITANTS DURABLEMENT PRIVÉS D'EMPLOI DE LA PLAINE SANTY p. 8

Un effort d'information massif p.8

Les différentes actions de mobilisation p. 10

Une stratégie prudente et mesurée p. 11

L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES PRIVÉES DURABLEMENT D'EMPLOI (PPDE) PAGE 13

L'implication des PPDE dans l'expérimentation p. 13

Radio Zéro Chômeur : la Voix de Santy Plaine Emploi p. 15

CE QU'IL FAUT RETENIR p. 17

2 SITUATIONS ET PARCOURS DES SALARIÉS

INFLUENCE DE L'EBE SUR LES TRAJECTOIRES DES SALARIÉS PAGE 20

Les impacts positifs de la reprise d'un emploi au sein de SPactions p. 20

L'EBE : UNE AUTRE MANIÈRE DE FAIRE ENTREPRISE PAGE 23

Apprendre à travailler ensemble au sein de l'EBE p. 23

Les défis de l'EBE p. 25

L'EBE, UN TREMPLIN, UNE FIN EN SOI...OU LES DEUX ? PAGE 28

L'EBE comme finalité p. 28

L'EBE comme transition p. 29

LE RÔLE DE L'ÉQUIPE PROJET DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES SALARIÉS VERS UN RETOUR À L'EMPLOI PAGE 30

CE QU'IL FAUT RETENIR p. 32

3 IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, SOCIAL, ET ENVIRONNEMENTAL DE LA PLAINE SANTY

UNE DYNAMIQUE FORTE INITIÉE PAR LE COMITÉ LOCAL POUR L'EMPLOI SUR LE TERRITOIRE PAGE 35

Un CLE dynamique et participatif p. 35

Une implantation territoriale forte p. 36

IMPACT DE L'EBE SUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE LA PLAINE SANTY PAGE 37

Redynamisation et changement de regard sur le territoire p. 38

Impact environnemental des activités de l'EBE p. 38

CE QU'IL FAUT RETENIR p. 39

CONCLUSION PAGE 40

TERRITOIRE ZÉRO CHÔMEUR DE LONGUE DURÉE (TZCLD)

L'expérimentation Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) vise à lutter contre le chômage de longue durée, en mobilisant l'ensemble des acteurs d'un territoire au sein d'un comité local pour l'emploi (CLE), pour proposer à toutes les personnes volontaires une solution adaptée à leur privation durable d'emploi. Déployée dans dix territoires entre 2016 et 2021, l'expérimentation a ensuite été élargie à plus de 50 territoires supplémentaires, dans le cadre de la deuxième phase (2021 – 2026).

A l'échelle nationale, l'expérimentation est évaluée par un Comité scientifique dont les missions sont encadrées par la loi n° 2020-1577 du 14 décembre 2020¹. Un travail d'évaluation piloté par la DARES et France Stratégie s'est structuré au niveau national. A l'échelle locale, le CLE s'est emparé du sujet en 2023 et a produit une première note de cadrage. Le présent document fait suite à cette note de cadrage et se propose de faire un premier bilan sur les actions menées à la Plaine Santy.

POURQUOI ÉVALUER?

Le CLE a constitué une Commission Évaluation² qui s'est réunie à plusieurs reprises pour réfléchir aux questions d'évaluation et structurer un bilan à l'échelle du territoire.

Plusieurs raisons ont conduit le territoire à faire sa propre évaluation :

- **Observer et mettre en valeur les réussites du projet** : TZCLD est une démarche particulièrement innovante qui teste une nouvelle manière de travailler au retour à l'emploi des personnes exclues du marché de l'emploi. Ce "laboratoire" peut inspirer d'autres dispositifs sur différents volets.
- **Outil de pilotage continu** : il s'agit d'observer les réussites mais également les axes d'amélioration du projet. TZCLD est une expérimentation : produire une évaluation peut permettre au CLE et à son équipe projet de prendre le recul nécessaire pour réorienter sa stratégie, réajuster ses objectifs.
- **Participation et appropriation du projet** : en faisant participer des membres du CLE (habitants, acteurs sociaux, élus, etc.) à l'évaluation, ces derniers appréhendent mieux le projet, et notamment la dimension expérimentale de celui-ci. C'est fondamental pour la bonne compréhension du projet.

RAPPEL DES AXES D'ÉVALUATION

Le CLE a été sollicité par la Commission Évaluation sur l'identification de questions évaluatives. Quatre axes sont ressortis de cette réflexion et donneront lieu à plusieurs rapports évaluatifs tout au long de l'expérimentation :

¹ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000042665434>

² https://drive.google.com/file/d/1-xbxLzUKGf0cncrZ4IKna23ea-GVxcTp/view?usp=drive_link

- La participation du TZCLD à l'atteinte de l'exhaustivité sur le territoire
- Les situations et parcours des volontaires pour l'emploi et des salarié.e.s de l'Entreprise à but d'emploi (EBE)
- L'impact sur le développement économique, social et environnemental de la Plaine Santy
- La collaboration territoriale

MÉTHODOLOGIE

En 2024, la Commission Évaluation s'est de nouveau réunie pour commencer à traiter les questions évaluatives liées aux trois premiers axes.

Un travail de collecte d'informations a été initié pour apporter des éléments de réponse aux questions évaluatives (ex : actions de mobilisation, nombre de clients de l'EBE, etc.)

En plus de ce travail de collecte, Sofia Ayeb, stagiaire en charge de l'évaluation de mars à septembre 2024, a effectué des entretiens et administré des questionnaires auprès de salariés de l'Entreprise à But d'Emploi (EBE), notamment pour apporter des éléments de réponses à l'axe 2 de notre projet évaluatif (impact sur le parcours de vie des salariés au sein de l'EBE).

Les entretiens

7 entretiens ont été conduits auprès de différents salariés (répartis selon les différentes vagues d'embauches). Tous étaient volontaires pour effectuer les entretiens. Les entretiens duraient de 35 à 45 minutes et se sont déroulés dans les locaux de SPactions. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits dans leur intégralité ;

- 24 questionnaires ont été administrés en présentiel auprès des salariés de l'EBE. L'organisation a été faite par équipes, divisée en plusieurs séances sur plusieurs jours pour faciliter l'administration.

NB

Les données collectées grâce à l'administration du questionnaire concerne, en volume, assez peu de personnes. Si de grandes tendances se dégagent des réponses aux questionnaires, les chiffres qui figureront dans l'analyse (partie 2 notamment) sont donc à prendre avec précaution. En outre, au-delà du volume de personnes interrogées, les entretiens fournissent un matériau qualitatif sur les expériences vécues des individus enquêtés.

Enfin, des anecdotes et verbatims d'échanges informels apparaissent également dans le document pour étayer les réponses et les rendre concrètes.

Combien coûte l'expérimentation?



Le Comité scientifique, piloté par la DARES et France Stratégie, prépare actuellement les éléments nécessaires à la rédaction d'un rapport qui sera rendu courant 2025. Celui-ci portera en particulier sur le coût de l'expérimentation pour les finances publiques, sur les externalités positives constatées et sur les résultats comparés à ceux des structures d'insertion par l'activité économique.

A l'échelle locale, la Commission Évaluation n'a pas fait émerger d'axe évaluatif sur le coût du projet pour le TZCLD de La Plaine Santy. La dimension économique de l'expérimentation pourra être ajoutée aux axes évaluatifs existants si le CLE en fait la demande à la Commission Évaluation.

³ [Dares](#) - Comité scientifique de l'expérimentation Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée

T PARTICIPATION DU TZCLD À L'ATTEINTE DE L'EXHAUSTIVITÉ SUR LE TERRITOIRE

PARTICIPATION DU TZCLD À L'ATTEINTE DE L'EXHAUSTIVITÉ SUR LE TERRITOIRE

A mesure que l'expérimentation s'est développée, la définition de l'exhaustivité s'est affinée. Elle peut être comprise comme la capacité du CLE, et de son équipe projet, à :

- **Informar toutes les personnes qui résident sur le TZCLD, en particulier les personnes durablement privées d'emploi**, de l'existence de l'expérimentation et de leur possibilité d'y avoir recours ;
- **Rechercher et proposer des solutions d'emploi durable adaptées** aux envies d'apprendre et aux capacités à tout habitant éligible et volontaire (que ce soit au sein des EBE et/ou des entreprises locales) ;
- **Garantir la participation au projet et la place des personnes concernées** qui seraient les plus exclues du marché du travail conventionnel.

Si l'exhaustivité est souvent appréhendée comme un objectif chiffré à atteindre à plus ou moins long terme (objectif de résultat), elle est avant tout un engagement de l'ensemble des membres du CLE à mettre en œuvre tous les moyens possibles pour tendre vers cet idéal (objectif de moyen/processus).

Dans quelles mesures a-t-on réussi à informer tout le monde sur TZCLD, et plus particulièrement les personnes concernées par l'expérimentation ? A-t-on réussi à les toucher ? Si non, quelles sont les raisons du non recours ?

La stratégie pour tendre à l'exhaustivité sur le TZCLD de la Plaine Santy

De la définition de la privation durable d'emploi par le CLE...

Il appartient à chaque CLE de définir ce que le territoire entend par privation durable d'emploi et, par conséquent, de déterminer qui peut être éligible au TZCLD.

Dès les prémices de l'expérimentation, la plénière du CLE⁴ puis sa commission des compétences⁵ se sont attelées à proposer une définition de la privation durable d'emploi épousant les réalités des habitants de la Plaine Santy. En effet, dès la rencontre des premiers habitants sur le quartier, des travailleurs précaires se sont présentés pour participer au projet. Par exemple, un habitant rencontré par l'équipe projet était en CDI avec une entreprise de nettoyage, mais seulement 4h par semaine et sur des horaires de soirées alors que ce dernier aspirait à travailler davantage.

Prenant en compte ces réalités, la définition de la privation durable d'emploi du TZCLD de la Plaine Santy est la suivante :

Sera éligible à l'embauche au sein des Entreprises à But d'Emploi, toute personne volontaire pour effectuer un travail salarié, sans activité ou dans l'impossibilité d'accéder à une situation durable d'emploi depuis au moins 12 mois, résidant sur le territoire depuis plus de 6 mois, inscrite ou non à Pôle Emploi (NDR France Travail) et bénéficiaire ou non du RSA.

⁴ Réunion plénière du CLE (mai 2021)

⁵ Réunions de la commission des compétences du CLE (juin et juillet 2021)

La commission des compétences a préféré la formulation "**dans l'impossibilité d'accéder à une situation durable d'emploi**" plutôt que "dans l'incapacité d'accéder à une situation d'emploi qui la satisfait" qui, elle, renvoie à l'appréciation de chacun de sa propre situation d'emploi.

Pour qualifier ce qui relève ou non d'une situation durable d'emploi, la commission des compétences a établi plusieurs critères.

Deux de ces critères (au moins) doivent être cumulés pour être éligible à l'expérimentation si on a travaillé au cours de l'année précédente :

- Nombre d'heures de travail exercées par an. Le nombre d'heures n'a jamais fait l'objet d'une réelle décision. Aujourd'hui, l'équipe projet se réfère au cadre national qui considère qu'une personne est partiellement privée d'emploi lorsqu'elle travaille moins d'un mi-temps alors qu'elle souhaite travailler davantage.
- Nombre d'employeurs du ou de la volontaire pour l'emploi
- Type de contrat de travail et leur nombre
- L'alternance entre situation de chômage et d'emploi
- L'exercice d'horaires atypiques

Ainsi, en incluant cette subtilité, la définition de la privation durable d'emploi ouvre l'éligibilité au TZCLD aux personnes en activité avec des contrats précaires, et plus généralement aux personnes dont l'emploi est instable et ne permet pas de se projeter dans l'avenir.

... à l'estimation du nombre de personnes potentiellement concernées par l'expérimentation permettant d'élaborer une stratégie d'exhaustivité

Prenant en compte cette définition de la privation durable d'emploi fixée par le CLE, l'équipe projet a estimé le nombre de personnes potentiellement concernées et volontaires par l'expérimentation.

Ces estimations sont fondées sur :

- Le nombre de demandeurs d'emploi de longue durée (DELD) inscrits depuis plus d'un an à France Travail (catégorie A, B, C, D et E) fourni par le service statistique de la direction régionale de France Travail en octobre 2021. **Soit 310.**
- Le nombre d'allocataires du Revenu de Solidarité Active (RSA) non-inscrits à France Travail fourni par la Métropole de Lyon en septembre 2021. **Soit 123.**
- Une estimation du nombre de personnes privées d'emploi depuis plus d'un an non inscrites à France Travail ou allocataires du RSA (personnes dites « invisibles » aux yeux des institutions).
- Une estimation de la part des personnes éligibles à l'expérimentation et volontaires pour y participer (autrement nommées « volontaires pour l'emploi »).

NB

Cette appréciation du nombre de volontaires pour l'emploi est notamment fondée sur l'expérience de terrain de l'équipe projet. De fait, lors de la construction du projet de candidature, l'équipe projet a rencontré une soixantaine de personnes dont l'éligibilité a pu être vérifiée, et dont 45 d'entre elles et eux ont manifesté leur volonté de travailler.

Le nombre de personnes durablement privées d'emploi volontaires pour avoir recours à l'expérimentation a **finalement été estimé à 360** pour l'équipe projet.

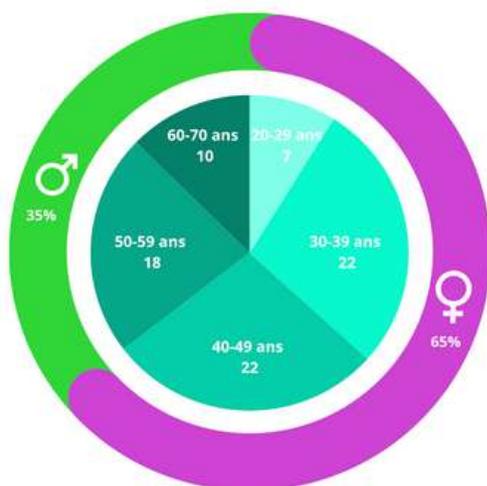
Le CLE et son équipe projet ont prévu de proposer une solution d'emploi durable à ces 360 personnes durablement privées d'emploi.

Pour permettre à ces 360 habitants privés d'emploi de la Plaine Santy de se voir proposer un emploi durable, le CLE et son équipe projet ont élaboré une ambitieuse stratégie qui vise à :

- Créer 240 emplois au sein des Entreprises à But d'Emploi du Territoire
- Ramener 120 personnes à un emploi digne et durable hors EBE, grâce à la dynamique partenariale

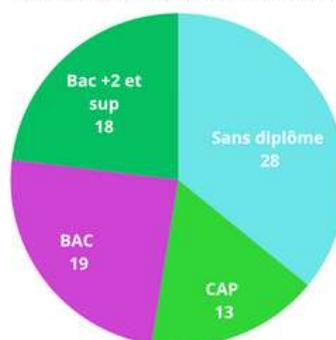
Qui sont les personnes privées durablement d'emploi sur notre territoire?

Répartition par genre et tranche d'âge



Source : chiffres issus des données des volontaires pour l'emploi

Répartition en fonction du diplôme



Source : chiffres issus des données des volontaires pour l'emploi

L'information des habitants durablement privés d'emploi de la Plaine Santy

Aller à la rencontre des habitants durablement privés d'emploi du territoire est au cœur du travail de l'équipe projet. D'autant plus qu'à la Plaine Santy, et contrairement à d'autres territoires en France (à l'instar du Teil en Ardèche), l'expérience a montré que les personnes concernées ne se présentaient pas d'elles-mêmes pour participer au projet. Conscients de cette réalité, le CLE et son équipe projet ont rapidement élaboré des stratégies afin de les aborder. Alors, quelles ont été les actions menées pour communiquer et informer les habitants privés d'emploi depuis le début de l'expérimentation ?

Un effort d'information massif principalement porté par l'équipe projet

Lors de la construction du projet de candidature, la large rencontre de volontaires potentiels était l'une des premières priorités de l'équipe projet. En effet, il s'agissait alors d'embarquer des personnes durablement privées d'emploi et, ce faisant, montrer que cette expérimentation pouvait correspondre à leurs envies et besoins en matière d'emploi et d'engagement citoyen.

Pour ce faire, les premières actions d'information ont commencé en décembre 2020. L'équipe projet alors composé du chef de projet et d'un bénévole d'ATD Quart Monde ont été présents physiquement et régulièrement à différents lieux stratégiques du quartier grâce à des permanences d'information (au Centre Social Gisèle Halimi et son annexe, à la Maison Lyon Pour l'Emploi) et des campagnes de porte-à-porte avec des médiateurs sociaux (l'Agence Lyon Tranquillité Médiation).

Ces actions ont permis de constituer un groupe d'une petite dizaine d'habitants volontaires pour participer à l'expérimentation (aussi nommés "volontaires pour l'emploi").

En avril 2021, l'installation de l'équipe projet dans l'ancien Centre Social Langlet-Santy (devenu "Maison Santy Plaine Emploi"), situé au cœur de la résidence Maurice Langlet, a été déterminante dans la rencontre de nouveaux volontaires.

Moi, je n'ai pas entendu parler de TZCLD, j'ai connu le projet par hasard. Un matin, je suis passée devant l'ancien centre social. Sur les murs il y avait marqué « Santy Plaine Emploi, ici on fabrique de l'emploi ». Moi je croyais que c'était Pôle Emploi. Donc j'ai poussé la porte et j'ai rencontré Maëlle [équipe projet]. Quand je l'ai vue, je lui ai dit que je voulais m'inscrire à Pôle Emploi. Elle m'a dit que ce n'était pas Pôle Emploi [...], elle m'a expliqué le projet. Au début, je n'avais rien compris, on me parlait d'emplois qui n'existaient pas encore [...] mais j'y ai cru. Je ne sais pas pourquoi mais j'y ai cru tout de suite. Je me suis dit « ça y est, j'ai trouvé » et je suis rentrée chez moi. Quand mon mari est entré, je lui ai dit « ça y est, on va créer notre propre emploi dans le quartier ». Il m'a fait « ouais, c'est ça ».

Pour autant, l'ouverture de ce même lieu dédié au développement du projet n'a pas permis de rencontrer suffisamment de nouveaux volontaires.

Des raisons du non-recours à l'expérimentation



- **Manque d'accès et compréhension de l'information** (le chômage isole, surtout quand il dure, barrière de la langue).
- **"Ce n'est pas pour moi."** : les personnes peuvent se considérer comme incapables de travailler, ou ne s'identifient pas à la catégorie chômeur.
- **Les personnes peuvent se sentir stigmatisées** en raison de leur situation (de santé, économique, etc.)
- **Des conditions particulières** (SMIC, travailler avec ses voisins, polyvalence, CDI).

ANECDOTE

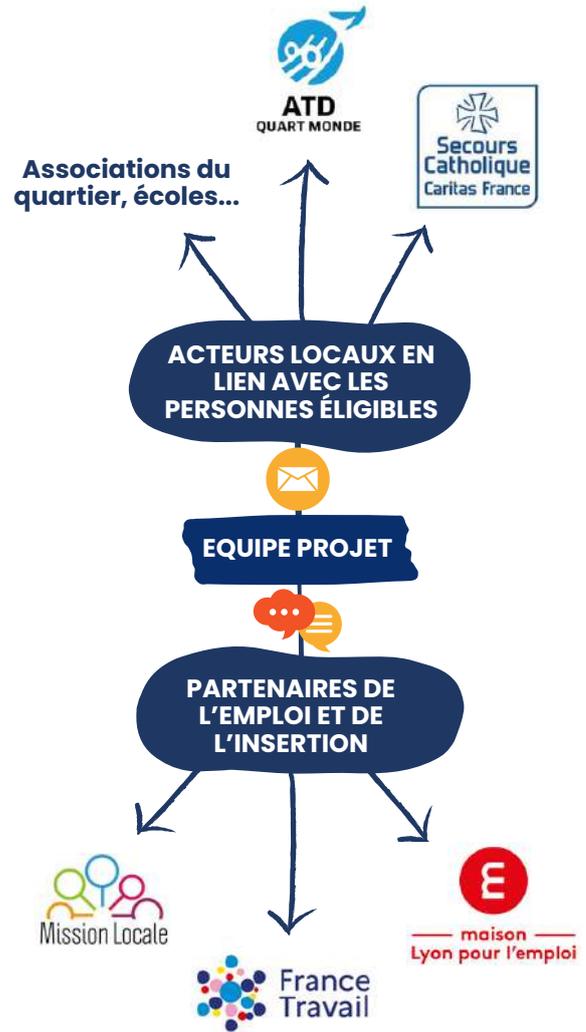
En mai 2021, une habitante privée d'emploi depuis 11 ans au moment de la rencontre a expliqué à l'équipe projet n'avoir jamais passé la porte de la Maison Santy Plaine Emploi car elle ne se sentait pas concernée par le projet, et ce malgré les affiches placardées dans le quartier signifiant le projet. En effet, cette dernière n'avait jamais été chômeuse de longue durée puisqu'elle n'avait jamais été inscrite à France Travail. C'est en se renseignant pour son conjoint lors d'une campagne de stand que l'équipe projet a pu lui expliquer qu'elle était concernée car elle n'avait pas travaillé depuis plus d'un an.

Les différentes actions de mobilisation

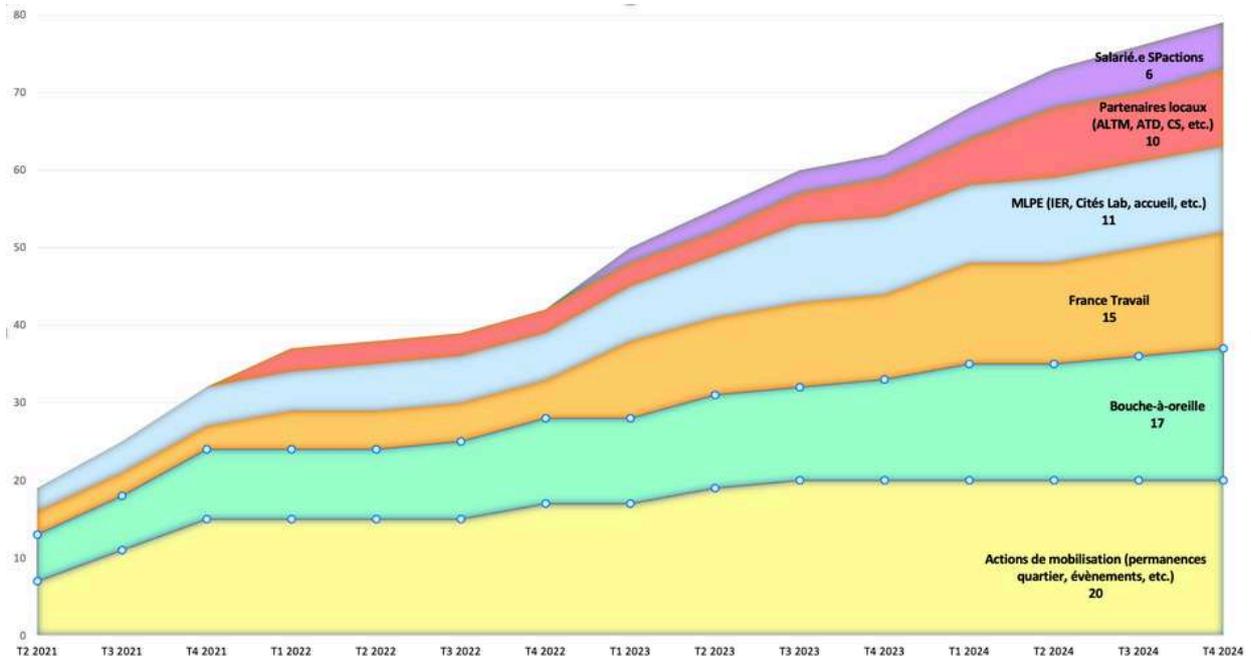
Par conséquent, avec l'arrivée d'une stagiaire en renfort de l'équipe projet, dédiée à la mobilisation des volontaires pour l'emploi, le CLE et l'équipe projet ont décidé de déployer massivement des nouvelles actions "d'aller-vers" pour aller directement à la rencontre de nouveaux volontaires. La quasi-totalité de ces actions a été menée par un binôme équipe projet/habitante.

La présence des volontaires pour l'emploi lors des actions de mobilisation a été un véritable atout pour permettre de rencontrer de nouveaux volontaires. Leur connaissance de lieux fréquentés, de leurs voisins et de leurs habitudes ou encore leurs compétences en langues ont permis de diffuser un discours clair et accessible sur l'expérimentation et donner une légitimité à la présence de l'équipe projet sur le quartier.

Dans le même temps, l'équipe embarque progressivement des partenaires clés :



Les actions de mobilisation



Source : chiffres issus des données des volontaires pour l'emploi

Une stratégie prudente et mesurée pour informer et rencontrer de nouveaux volontaires pour l'emploi une fois le territoire habilité

Faisant face à de nouveaux enjeux concernant la participation et l'accompagnement des volontaires pour l'emploi (cf. partie suivante) après l'habilitation du territoire, l'équipe projet consacre désormais l'essentiel de son action à garder un lien de confiance avec chacune des personnes déjà engagée au sein de l'expérimentation ainsi qu'à les soutenir dans leurs projets de reprise d'activité (au sein des EBE ou ailleurs).

Ainsi, l'information et la rencontre de nouvelles personnes éligibles demeurent une mission importante de l'équipe projet, mais plus la principale. C'est pourquoi, le CLE et son équipe ont repensé une stratégie afin de poursuivre l'effort d'information des habitants sans pour autant être pleinement consacré à la rencontre massive de nouveaux volontaires :

Des actions "d'aller-vers" portées par l'équipe projet qui perdurent mais de manière moins régulière

L'occupation de la Maison Santy Plaine Emploi étant temporaire⁶, l'équipe projet a déménagé dans les locaux de la Maison Lyon Pour l'Emploi situés aux abords du territoire rendant ainsi le projet moins visible aux yeux des habitants.

Pour maintenir une présence sur le quartier et ainsi poursuivre la visibilisation du projet, l'équipe projet occupe ponctuellement différents lieux accueillant des habitants (annexe Centre Social Gisèle Halimi, MESA) et anime une permanence une après-midi toutes les quinze jours dans les locaux du Secours catholique.

Lieux de permanences du TZCLD - Quartier de la Plaine Santy (Lyon 8)



⁶ Dans le cadre du projet de renouvellement urbain du quartier Langlet-Santy, ce qui fût le Centre Social Langlet-Santy est temporairement devenu la Maison Santy Plaine Emploi en attendant sa destruction.

En parallèle, des nouvelles campagnes d'information (stands, tractages, organisation d'événements avec les volontaires pour l'emploi) ont été mises en place plus occasionnellement (une fois par trimestre environ).

Les acteurs du service public de l'emploi devenus des ambassadeurs et relais incontournables du projet.

Une fois le projet habilité, des personnes ressources au sein de France Travail, de la Maison Lyon Pour l'Emploi ont été identifiées comme "référents" TZCLD. Ce faisant, l'équipe projet a pu les acculturer davantage à l'expérimentation, leur permettant ainsi de relayer une information claire et de mobiliser les personnes qu'ils accompagnent. Dans le même temps, l'équipe projet a identifié et rencontré d'autres intermédiaires en qui les personnes concernées ont confiance : les conseillers en insertion socio-professionnelle de la structure d'insertion (Eurequa) ou encore des associations locales qui accompagnent des personnes allocataires du RSA (IDEO) sur le territoire.

L'impact de l'ouverture de SPactions sur le quartier et le rôle des salariés.

Même si l'ouverture de l'entreprise n'a pas engendré la rencontre massive de nouvelles personnes volontaires pour y travailler, cette dernière demeure tout de même un moyen de faire connaître le projet aux habitants – notamment grâce à l'organisation mensuelle de portes ouvertes de l'EBE.

Le bouche à oreille, organisé par les autres habitants du territoire, demeure la source d'information principale des nouveaux volontaires

Ainsi, après l'habilitation du territoire, la stratégie d'information moins portée directement par l'équipe projet elle-même, mais qui repose davantage sur des relais (habitants, acteurs locaux et institutionnels) permettant de rencontrer de manière continue mais mesurée des nouveaux habitants.

Si une stratégie d'information plus prudente est aujourd'hui organisée par le CLE et son équipe projet, la réflexion pour aller rencontrer les personnes éligibles que l'on ne parvient pas à toucher ne faiblit pas. Par exemple, en janvier 2025, le CLE et sa commission des compétences ont initié une réflexion sur l'information des habitant·e·s de moins de 30 ans. Ces derniers étant sur-exposés au risque de la privation d'emploi mais pourtant très peu rencontrés par l'équipe projet ; il s'agissait pour les membres du CLE d'imaginer des actions, un discours et des partenaires dédiés pour mieux les rejoindre.

Où en est-on sur l'information et la rencontre des PPDE ?

Depuis le début de l'expérimentation, 203 habitants de la Plaine Santy ont été approchés par l'équipe projet et ont accepté de donner leurs coordonnées pour être recontactés. Parmi eux, au moins 138 (soit près de 68%) sont éligibles à l'expérimentation.

L'accompagnement des volontaires pour l'emploi au sein de Santy Plaine Emploi

Assurer et faciliter la mobilisation des personnes vivant la privation durable d'emploi et volontaires pour participer à l'expérimentation est non seulement la responsabilité du CLE et de son équipe projet, mais également une condition sine qua non de l'atteinte de l'exhaustivité.

Dans quelles mesures a-t-on impliqué et fidélisé durablement les personnes dans l'expérimentation ?

Comment maintenir la dynamique impulsée pendant la phase de candidature auprès des habitants ?

Une mobilisation des volontaires pour l'emploi qui, à mesure du temps et de l'évolution de l'expérimentation, s'est transformée :

Au démarrage, l'implication des volontaires pour l'emploi s'organise essentiellement autour du projet de création d'une entreprise et d'un collectif de travail diversifié.

Une fois le territoire habilité, la participation des volontaires pour l'emploi est tournée vers des objectifs plus larges bien que toujours intimement liés à la préparation au retour à l'emploi durable (au sein des EBE, entreprises locales, collectivités, etc.)

La dynamique collective ou la participation du "groupe des habitants" au sein de Santy Plaine Emploi...

Réussir la participation des volontaires pour l'emploi une fois le territoire habilité

Une fois le territoire habilité et les premiers salariés embauchés, la nécessité de (re)constituer et faire vivre un nouveau collectif de volontaires pour l'emploi est apparue.

Deux raisons pour poursuivre l'animation du collectif de volontaires pour l'emploi :

- **Une conviction de l'équipe projet et des bénévoles** : associer les personnes concernées dans les instances de décision de l'expérimentation (plénière, commissions du CLE) est un facteur de réussite du projet dans la durée. En effet, si les volontaires pour l'emploi sont les mieux placés pour parler de leurs situations et de leurs besoins, ils sont aussi les garants que l'expérimentation ne s'éloigne pas de leurs réalités et ainsi qu'elle continue d'améliorer leurs conditions de vie. Afin de permettre aux personnes concernées de porter leurs voix dans les instances de pilotage du projet et s'y sentir à leur place, il est d'abord nécessaire de créer des espaces où les volontaires pour l'emploi se rencontrent entre eux, réfléchissent et s'organisent entre pairs.
- **Une demande des personnes concernées** : certains volontaires pour l'emploi ne faisant pas partie des premiers embauchés ont rapidement manifesté leur volonté de continuer de se rencontrer et de se réunir régulièrement. Et ceci, non seulement pour continuer d'apporter leurs idées et leurs savoirs mais également pour transmettre l'histoire du projet local à de nouveaux volontaires qui intégreront l'expérimentation ["on sera plus motivé si on sent qu'on a besoin de nous"].

Pour autant, même si le besoin de faire vivre le collectif de volontaires pour l'emploi et de cultiver la dimension participative du projet est indéniable, les raisons de réunion et d'implication des personnes concernées devaient être redéfinies une fois la première EBE ouverte. Pour cela, lors de plusieurs réunions avec le groupe des habitants (volontaires pour l'emploi, habitants bénévoles, équipe projet) ont été posées les questions suivantes :

“Quelles sont les raisons pour lesquelles je participe à Santy Plaine Emploi ? Qu'est-ce qui me motive à revenir aux réunions du groupe des habitants ?”

En miroir, l'équipe projet qui animait ces temps a également évoqué les raisons pour lesquelles elle souhaitait la participation des volontaires pour l'emploi à ces réunions, et plus largement au sein de l'expérimentation. Ces travaux ont ainsi permis d'élaborer une définition commune des objectifs de ce groupe d'habitants et de sa place au sein de l'expérimentation.

LES OBJECTIFS DU GROUPE DE VOLONTAIRES POUR L'EMPLOI

1 **“Se rencontrer et apprendre à se connaître dans une ambiance conviviale”**

Instaurer un climat de confiance et accueillant. Ces réunions permettent de bâtir un esprit de groupe, de renforcer les liens entre habitants et de sortir de l'isolement.

2 **“S'entraider face aux expériences du chômage”**

Proposer un lieu où peuvent être échangées les expériences de vies liées à la privation d'emploi et des astuces pour y faire face entre pairs. Les réunions sont aussi l'occasion de s'informer sur ses droits en tant que personne privée d'emploi pour ensuite les faire valoir collectivement. En ce sens, différents partenaires y sont intervenus (CAF, CPAM, PIMMS etc.).

3 **“S'approprier l'expérimentation TZCLD ”**

Permettre la découverte approfondie de l'expérimentation (nationale, métropolitaine et locale), de ses principes et de ses actualités. Ces réunions permettent aussi de préparer les plénières du CLE et de débriefer afin que chacun(e) participe pleinement à ces instances.

6 **“Trouver un travail digne et durable”**

S'approprier le modèle et la culture d'entreprise des EBE, liens avec des offres d'emploi existantes localement.

4 **“Connaître son quartier ”**

S'appuyer et développer la connaissance de chacun(e)s des différents acteurs et initiatives existantes localement.

5 **“Faire et construire ensemble ”**

Mener des projets collectivement et apprendre d'ores et déjà à travailler ensemble (soit la préfiguration d'un futur collectif de travail). Fédérer autour d'un projet, d'un événement. Ex : Grèves du chômage, travailler sur le développement de nouvelles activités pour l'EBE (atelier vélo par exemple)

L'expérience de l'équipe projet a montré que l'existence et les réunions du collectif de volontaires pour l'emploi motivent les personnes à ne pas laisser tomber le projet. Certain(e)s témoignent par ailleurs que, dans certains cas de figure, cela peut s'apparenter à un travail. De fait, on y rencontre des potentiels futurs collègues, on a des jours dédiés de réunions et du travail de préparation dans un endroit extérieur à chez soi, on (re)mobilise ou développe certaines compétences... Ces espaces peuvent par ailleurs cultiver un sentiment d'utilité qui permet de reprendre confiance en soi et en les autres. Ainsi, la participation au projet via le collectif des habitants permet de réintégrer le monde du travail progressivement, ou du moins d'envisager plus sereinement l'intégration au sein d'une EBE ou d'autres structures.

Radio Zéro Chômeur - La voix de Santy Plaine Emploi : une illustration de l'implication des volontaires au sein de Santy Plaine Emploi

Après l'habilitation, le groupe des habitants s'est rapidement demandé comment transmettre l'histoire de l'expérimentation au niveau local. Comment raconter le projet TZCLD ? Comment transmettre aux nouveaux arrivants tout ce qui a été construit depuis le début de la candidature ? Ce sont ces questions qui ont amené les volontaires pour l'emploi (accompagnés par l'équipe projet) à créer leur propre podcast. Grâce à la mise en relation par Culture pour Tous, Sens Interdit a accompagné les volontaires pour l'emploi à créer le premier épisode. Cadrage du podcast, manipulation du matériel, interview des personnes... Ce projet enthousiasmant a permis aux volontaires de mieux connaître et de s'approprier l'expérimentation, tout en construisant un projet ensemble.



La structuration d'un accompagnement vers l'emploi pour les volontaires post-habilitation

Si la participation des volontaires pour l'emploi est centrale au sein du TZCLD de la Plaine Santy, leur accompagnement au retour à l'emploi durable (au sein des EBE ou au sein d'autres structures du marché de l'emploi local) a tout autant été pensé par le CLE et son équipe projet.

Afin de s'installer durablement dans l'emploi, et de permettre aux volontaires pour l'emploi qui ne faisait pas partie du groupe "pilote" à l'initiative de la construction de la première EBE du territoire, l'équipe projet s'est affairée à construire un ensemble d'actions individuelles et collectives permettant de s'approprier l'expérimentation TZCLD et de se préparer à devenir salarié(e) d'une Entreprise à But d'Emploi.

- Embarquer les partenaires locaux pour soutenir les volontaires pour l'emploi vers des solutions d'emploi hors EBE

L'EBE n'étant pas en capacité d'embaucher immédiatement l'ensemble des volontaires pour l'emploi rencontrés par l'équipe projet, inévitablement un temps d'attente se crée pour accéder à l'emploi en EBE. Dans un même temps, le territoire lyonnais compte une diversité d'acteurs agissant pour le retour à l'emploi durable mais dont les actions ne sont souvent pas rendues visibles auprès des habitants de la Plaine Santy.

C'est pourquoi, pour animer l'attente des volontaires et potentiellement leur permettre de trouver un emploi durable, l'équipe projet a imaginé des nouvelles manières de connecter les personnes concernées avec l'éventail d'acteurs de l'emploi existants :

- **Le Shaker :**

Composé d'une Coordinatrice Emploi Insertion de la Maison Métropolitaine de l'Insertion et de l'Emploi (MMIE), d'une conseillère France Travail, d'une conseillère en insertion socio-professionnelle d'ALLIES, ce groupe a pour but de s'assurer que toutes les solutions d'emploi, de formation ou de dispositifs d'accompagnement existants ont été prises en compte.

- **Le travail des membres du CLE sur les contraintes à l'emploi déclarées par les volontaires :**

L'équipe projet a animé une série d'ateliers avec les membres du CLE visant à identifier les partenaires existants et définir des actions pour mieux soutenir les volontaires faisant face à des difficultés liées à la parentalité, à la maîtrise du français et à la santé (physique, mentale). Ce travail qui a engendré la mise en place de liens et initiatives concrètes : un accompagnement individuel sur les questions de parentalité par trois travailleuses de la CAF du Rhône, des ateliers de français hebdomadaires animés par une bénévole d'ALLIES ou encore la mise en place d'un groupe de travail "maintien en emploi et santé mentale" se réunissant une fois par an.

- **L'accompagnement individuel sur le projet professionnel**

Une conseillère France Travail et une conseillère Mission Locale ont été missionnées sur le projet, et accompagnent l'ensemble des volontaires pour l'emploi. Toutes deux rattachées à la Maison Lyon Pour l'Emploi du 8e arrondissement, elle travaillent en étroite collaboration.

- **Le travail des membres du CLE sur le lien avec les entreprises locales :**

Mettre directement en lien les entreprises locales et les volontaires pour l'emploi reste un impensé de l'expérimentation. Le projet a rapidement été identifié par certains employeurs du quartier (épicerie solidaire du quartier - la MESA -, l'école Notre Dame de l'Assomption, une structure de l'ESS transformant les garages en fermes urbaines) comme un vivier d'habitants recherchant un emploi. Cependant si certaines mises en lien ont parfois débouché sur un emploi au sein de ces structures (2), les personnes concernées ont manifesté des difficultés à s'y maintenir. C'est pourquoi, de nouveaux liens émergent avec des dispositifs qui prônent un accompagnement de la structure accueillante (capacité des entreprises à employer des personnes) et de la personne qui l'intègre pour assurer un retour et une installation dans l'emploi durable sur le long terme, à l'instar de méthode IOD portée par ALLIES.

L'exhaustivité du territoire de La Plaine Santy



CE QU'IL FAUT RETENIR

1

Sortir des critères administratifs pour définir la privation d'emploi

La privation durable d'emploi concerne sur le territoire « toute personne volontaire pour effectuer un travail salarié, sans activité ou dans l'impossibilité d'accéder à une situation durable d'emploi depuis au moins 12 mois, résidant sur le territoire depuis plus de 6 mois, inscrite ou non à France Travail et bénéficiaire ou non du RSA ». Cette définition ouvre l'éligibilité aux personnes en activité avec des contrats précaires, et plus généralement aux personnes dont l'emploi est instable et ne permet pas de se projeter dans l'avenir.



2

Informier : l'importance des actions de proximité pour cibler efficacement la privation d'emploi

L'ancrage territorial est un facteur clé de succès pour cibler efficacement le chômage de longue durée. De nombreuses actions de mobilisation (permanences, porte à porte, stands d'information, tractage aux sorties d'école...) ont été organisées pour informer les personnes de la mise en place de l'expérimentation. Ces méthodes « d'aller vers » ont permis au projet de s'implanter progressivement dans le quartier et de toucher des personnes invisibles des institutions. Les partenaires de l'emploi et de l'insertion (France Travail en particulier) se sont progressivement appropriés le projet et sont maintenant un relais indispensable pour la mobilisation.

3

Accompagner et animer le collectif de volontaires : construire le projet avec les habitants

A La Plaine Santy, le CLE et son équipe projet se sont attachés à associer et impliquer les volontaires pour l'emploi dans toutes les étapes et lieux du projet. Un collectif de volontaires pour l'emploi « en attente » d'une embauche (dans ou hors EBE) est ainsi animé par l'équipe projet.

Réunions régulières, événements dans le quartier, participation à des actions de mobilisation... Ces espaces fédèrent les volontaires autour du projet, permettent de préparer les instances et leur prise de paroles au sein de celles-ci. La participation au projet via le collectif des habitants permet ainsi de réintégrer le monde du travail progressivement, ou du moins d'envisager plus sereinement l'intégration au sein d'une structure ou de l'EBE.



CE QU'IL FAUT RETENIR

4

L'atteinte de l'exhaustivité reste partielle

Sur les 360 personnes estimées comme étant privée d'emploi, 138 ont été rencontrées et sont potentiellement intéressées et éligibles à l'expérimentation (l'éligibilité est déterminée en Shaker, cf. page 16). L'atteinte de l'exhaustivité reste donc partielle, malgré les actions de mobilisation menées (en particulier de 2021 à 2023). L'enjeu pour 2025 est d'étoffer la liste de volontaires pour toucher de nouvelles personnes et se rapprocher de « l'exhaustivité » d'information.



5

Pour les volontaires pour l'emploi : un accompagnement qualitatif facilitant le retour à un emploi durable

Sur 138 personnes privées d'emploi rencontrés et potentiellement intéressées par le projet, 80 ont fait un entretien de compétences et « font partie » de l'expérimentation. Sur ces 80 personnes, près de 67% des personnes ont retrouvé un emploi durable (dans ou hors EBE). Ce chiffre monte à 77% si on inclut les personnes ayant retrouvé un CDD, un contrat d'alternance ou un emploi en intérim. Ainsi, l'accompagnement des personnes déjà identifiées et inscrites sur la liste des volontaires est particulièrement qualitatif, grâce à l'accompagnement de l'équipe projet et au travail partenarial mené avec France Travail et les acteurs de l'emploi et de l'insertion.

2

SITUATION ET PARCOURS DES SALARIÉS

SITUATION ET PARCOURS DES SALARIÉS DE L'EBE

En quoi l'EBE influence-t-elle les trajectoires des salariés (confiance en soi, compétences, formations, situation de handicap...)?

Les questionnaires et entretiens ont permis de constater des effets significatifs sur les trajectoires des salariés et mettent en lumière des changements survenus dans divers domaines de leur vie.

Les impacts positifs de la reprise d'un emploi au sein de l'EBE SPactions

Une grosse majorité de répondants (près de 75%) disent avoir observé une amélioration du niveau de vie d'un point de vue économique, social et familial. Cela peut facilement s'expliquer par les caractéristiques mêmes de l'EBE :



Le CDI : il offre une stabilité et la capacité à se projeter dans sa vie personnelle ; il permet d'avoir des projets et offre une sécurisation financière.



La possibilité de pouvoir choisir son temps de travail explique également cette satisfaction globale. Elle permet une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale. Sur 40 salariés, 17 sont des femmes avec enfants à charge).



La proximité du lieu de travail : travailler près de chez soi est perçu comme un avantage considérable pour les salariés de SPactions.

J'ai fait des liens même à l'extérieur de l'EBE. J'ai pu me faire des amis, et puis le fait de travailler à côté, moi, je trouve que c'est vraiment un plus quand même, quand tu rentres manger à 12h00. Enfin, tu pars à moins 10 pour arriver ici à 08h00. il n'y a pas beaucoup de travail où tu peux faire ça.

-une salariée

Par ailleurs, l'expérience professionnelle au sein de l'EBE fait (re)naître un sentiment d'utilité pour les salariés. En effet, 19 personnes (sur 23 répondants) ont le sentiment de se sentir davantage utiles pour le territoire depuis qu'ils sont salariés. Ce sentiment d'utilité va de pair avec une estime de soi renouvelée : 75% des salariés interrogés disent avoir plus confiance en eux depuis qu'ils travaillent chez SPactions.

"Là vraiment, d'être dans le quartier, d'aller faire un stand dans le quartier, de parler aux habitants : moi c'est ça qui me manquait aussi avant. C'est ce côté de me sentir utile."

-une salariée

Changement de certaines habitudes (consommation, lien social...)

Les données collectées ne nous permettent pas de chiffrer le changement de certaines habitudes de manière précise. Néanmoins, il est incontestable que des changements sont intervenus dans les habitudes des salariés et leur manière de vivre.

Plusieurs exemples illustrent ces changements, en voici quelques-uns :



Au moins 4 salariés ont arrêté de fumer depuis leur arrivée en se motivant les uns les autres.



La pause du midi est l'occasion pour les salariés de partager un repas ensemble, de sortir de l'isolement pour certains.



Plusieurs salariés sont devenus amis en dehors de l'EBE, s'entraident avec les enfants, participent à des événements communs...

Pour les personnes les plus exclues, ayant un cercle social très restreint, intégrer l'EBE et rencontrer de nouvelles personnes a permis d'**élargir leur réseau et a facilité leur intégration sociale**. Parmi les illustrations de cette sociabilisation identifiées par l'équipe de direction : certains salariés qui avaient moins d'une dizaine de contacts dans leur répertoire téléphonique ont vu ce nombre doubler ou tripler, d'autres ont adhéré à la Caisse d'alimentation solidaire du 8e (projet Territoires à Vivres), d'autres encore expriment au retour de congés leur satisfaction de revenir travailler pour "moins s'ennuyer, moins tourner en rond".

Montée en compétences

Embaucher sans sélection ni pré-requis implique nécessairement de penser la montée en compétences des personnes rejoignant l'EBE. **Certaines compétences techniques acquises lors d'expériences antérieures sont valorisées** (numérique, mécanique, manutention, comptabilité, conduite...) ou professionnalisées (cuisine, laverie, couture...).

D'autres doivent être acquises : en situation de travail auprès de collègues, ou parfois de partenaires ou de clients, ou en mobilisation des organismes de formation extérieurs.

À titre d'exemple, l'équipe de médiateurs et médiatrices punaises de lit a bénéficié de l'accompagnement d'un expert aguerri, au travers de la formation continue et de la co-construction opérationnelle d'une méthode innovante de prévention. Le niveau de connaissances de ces salariés en matière de punaises de lit est désormais reconnu comme supérieur à celui de la plupart des professionnels de la désinsectisation.

La mise en place d'un **plan de développement des compétences en 2024**, et d'une équipe dédiée, a permis de réaliser plus de **1200 heures de formations externes**. Environ 2000 heures sont prévues en 2025.

Au-delà des compétences techniques, c'est aussi des **compétences relationnelles (ou « soft skills »)** qui sont développées au sein d'une entreprise comme SPactions.

Le questionnaire soumis aux salariés indique que pour 100% des répondants, le « travail en équipe » est la compétence la plus développée et redécouverte, suivi de la « confiance en soi » (92%). Par ailleurs, 83% des répondants estiment avoir évolué en terme de « Capacité de prendre des initiatives », « Adaptabilité au changement » et « Capacité à transmettre ».

Ces compétences (adaptabilité, travail en équipe, prise d'initiatives, etc.) illustrent le développement de l'employabilité des personnes issues de la privation durable d'emploi.

Au sein de l'EBE, le travail se fait le plus souvent en binôme afin de sécuriser les salariés dans leurs missions et de favoriser l'apprentissage réciproque. La transmission de compétences est au cœur du fonctionnement de l'EBE. **Acquérir des compétences et les transmettre renforce la confiance en soi des salariés:**

« Il y a quand même beaucoup de choses à découvrir et beaucoup de choses à oser faire, alors que c'est pas forcément notre domaine à la base »

-une salariée

« Quand j'arrive à réparer les vélos et qu'on les vend je me sens capable. Je n'avais jamais réparé un vélo avant, j'apprécie de le faire. »

-un salarié

"Oui, il y a eu des formations, j'ai fait la formation informatique. Là, dernièrement, j'ai fait les gestes de premier secours. Et puis je me suis découverte des capacités, des compétences que je ne soupçonnais pas, parce que j'ai pas confiance en moi. Et c'est vrai que la direction m'a fait des retours qui m'ont fait super plaisir."

-une salariée

LA PAROLE

À...



"Je suis Jean-Régis, je suis né à Lyon. J'habite le quartier depuis pas mal de temps et j'ai été recruté par Maëlle pour travailler à l'EBE.

Avant, j'ai beaucoup travaillé à l'usine, en tant que cariste, beaucoup de manutention. Et suite à une période de 2 ans de chômage, j'ai été recruté à l'EBE et j'en suis bien content, j'ai trouvé ma place, tout va bien. Je fais des missions extérieures en voiture, je fais un peu de décoration, je fais un peu de tout quoi. Je suis satisfait de moi. Ça fait treize mois que je suis à l'EBE, au début j'avais pas trop envie de venir,

je sentais pas le truc et après réflexion, j'ai accepté. Au début, j'étais un peu perdu, y'avait beaucoup de gens, je connaissais personne. Maintenant ça va, je suis intégré. Après, je suis bientôt à la retraite, c'est bon j'ai fini moi, j'arrive au bout du tunnel. Je fais ce qu'on me demande de faire et voilà. C'est pas toujours évident de travailler ensemble parce que moi j'ai eu pas mal de boulot ou je travaillais tout seul, donc me retrouver avec 30-40 personnes c'est pas évident mais bon dans l'ensemble ça va. Après, y'a des gens que j'apprécie, d'autres moins. C'est comme partout. Retrouver une activité, du lien social, pour moi, cet emploi il est tout bénéfique parce que j'habite à côté et je suis payé. Pour moi, ça va. Je reste là un an, deux ans, trois ans, c'est la santé qui me dira. Si j'ai pas la santé, j'arrêterai. J'ai nulle part où aller après.

L'EBE : une autre manière de faire entreprise

Apprendre à travailler ensemble au sein de l'EBE

L'embauche sans sélection et par ordre d'arrivée est un principe fort de l'expérimentation TZCLD. Il implique qu'arrivent à **faire entreprise** des personnes d'horizons extrêmement divers, et de parcours parfois marqués par de fortes difficultés sociales ou personnelles. Les motivations à rejoindre l'EBE sont donc elles aussi plurielles (bien que non exclusives entre elles) : agir pour son quartier, obtenir un emploi stable, toucher une rémunération, se sentir utile hors du cadre familial...

Face à un collectif « protéiforme », l'enjeu est bien de **travailler ensemble**. La question du collectif humain est centrale : pour relever ce « défi », plusieurs principes de fonctionnement ont été mis en place :

Une attention particulière sur le "travail ensemble"

Avant même la création de l'entreprise, les futurs salariés et les administrateurs de l'association se sont accordés sur une charte des valeurs et principes visant la réussite du "travail-ensemble". La vie d'entreprise est ponctuée d'actions ambitionnant de faire vivre cette charte, à travers la communication et la régulation, à titre d'exemple :

« On voit les caractères de chacun, c'est pas forcément évident. On a vraiment besoin de beaucoup communiquer »

-un salarié

Des **ateliers thématiques**, des temps d'analyse de pratique en équipe et des coachings individuels, assurés par des intervenants extérieurs, sont spécifiquement mis en place autour du "travail-ensemble". Ils permettent de désamorcer des conflits et de replacer au centre le projet de l'EBE : permettre à chacun de trouver sa place au travail et dans le collectif.



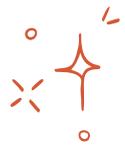
« C'est compliqué sur certaines missions parce que du coup il faut pallier un peu les difficultés des uns des autres et parfois ça peut être un peu compliqué mais moi je trouve que c'est une richesse, la différence »

-une salariée



Une **réunion hebdomadaire** réunit l'ensemble des salariés. Y sont abordés l'avancement des projets et l'organisation de la semaine mais surtout, il y est laissé une large place à l'échange libre entre salariés.

L'entreprise s'assure de proposer des **moments de convivialité**, d'échanges entre salariés (ex : célébrations des anniversaires, fête de Noël avec les salariés et leur famille). Au-delà du caractère fédérateur, ils favorisent la connaissance interpersonnelle.



« Mais il y avait ce côté aussi de travailler ensemble dans le quartier et de pas créer moi un truc seule non plus, donc de faire quelque chose de collectif, de créer vraiment des choses utiles dans le quartier, de manière collective » ; "le côté social humain qui est très fort par rapport à ce que je faisais avant, le côté diversité. »

-une salariée

LA PAROLE À...



“Je m'appelle Fabiola, j'ai 62 ans, j'habite le quartier depuis plus de 20 ans. Avant de rentrer dans l'EBE, j'étais en recherche d'un nouveau projet puisque j'étais dans la petite enfance depuis une quinzaine d'années. Puis, j'ai rencontré l'équipe projet. Ils m'ont suivi de près, j'avais des doutes mais je me suis lancée comme volontaire. Je ne savais pas trop si c'était le bon endroit pour une reconversion mais je me suis dit "pourquoi pas", c'est à côté de chez moi, je ne suis pas loin de la retraite, je suis curieuse et j'aime les gens.

Mon expérience dans l'EBE m'a permis d'apprendre à travailler en groupe. C'est quelque chose que j'ai déjà fait mais là, c'est avec des personnes complètement différentes les unes des autres. Ça m'a appris à évaluer mes limites, je me suis développée personnellement. Ce qui est important c'est de permettre à des personnes telles qu'elles sont de les accueillir avec leurs qualités et leurs défauts et de se découvrir quelque soit l'âge. Il y a une belle mixité et je trouve que c'est la richesse de l'EBE.”



Faire comprendre que tout le monde n'a pas les mêmes dispositions et les mêmes capacités face au travail

L'entreprise propose des modes de travail qui s'adaptent à chacun. L'embauche en EBE se faisant sans sélection, des profils très divers peuvent intégrer l'EBE. Certaines personnes sont très « productives », d'autres moins. Cela suscite parfois des tensions, notamment pour des personnes relativement éloignées du travail mais ayant une capacité de production forte.

Pour prévenir ces tensions et aider les salariés à travailler dans la diversité, le collectif de salariés réfléchit régulièrement aux valeurs de l'entreprise et a construit un référentiel de valeurs permettant de vivre dans un climat de bienveillance collective.

Mettre en pratique ces principes n'est pas simple. Une attention de tous les jours et un management de grande proximité doit être mis en place pour faire avancer le collectif des personnes ayant connu la privation durable d'emploi.

Malgré les challenges quotidiens, le fonctionnement de l'EBE tend à prouver qu'une **autre manière de faire entreprise est possible**, et va dans le sens d'une des hypothèses de l'expérimentation : « **Nul n'est inemployable** ».

LA PAROLE À...



« Je suis Ofélia, j'ai 36 ans, je suis d'origine roumaine et je suis maman de deux petites filles. J'ai fait de la fabrication de glaces artisanales en Italie, j'ai travaillé dans l'hôtellerie à Paris puis je suis arrivée à Lyon où j'ai été mère au foyer pour m'occuper de mes enfants. L'équipe projet est venue devant l'école de mes filles, en septembre 2020. L'EBE n'existait pas encore. J'ai toujours voulu reprendre un travail et tous les entretiens que je passais, ça ne collait pas.

Ou je n'avais pas de réponse ou ils me posaient des questions si j'envisageais d'avoir un autre enfant par la suite. Le projet était une opportunité, j'étais curieuse. Le fait de retrouver un emploi a été très positif pour moi, tu n'es plus que maman au foyer, c'est un plus. J'ai toujours envisagé d'avoir un emploi. C'est une entreprise tout à l'envers, tu prends les gens et à partir d'eux, tu crées des activités. Ça c'est bien, c'est super pour les gens. Par contre, ça impacte forcément l'organisation de l'entreprise, elle est beaucoup plus compliquée. »

Les défis de l'EBE

Différents degrés d'implication au sein de l'EBE

Le degré d'investissement dans le projet d'entreprise peut être assez variable ; cette perception s'explique entre autres par des rapports assez hétérogènes aux notions de qualité, de productivité et d'évaluation de la capacité à faire. Si l'investissement dans le travail diffère d'un salarié à l'autre, on observe que le facteur "ancienneté" dans l'entreprise n'est pas si déterminant pour l'implication dans le projet, également parce que l'EBE n'a pas embauché massivement.

« À un moment donné, je me suis dit : pourquoi je me creuse la tête ? Pourquoi me fatiguer quand toi tu essayes, tu t'impliques dans toutes les choses et qu'il y a une grande majorité des gens qui n'ont pas la même implication ? Après, j'entends aussi le discours qu'une personne est à son maximum, il faut l'accepter. Mais à un moment, tu te dis quand même qu'il faut faire un peu plus, peut-être passer un peu plus de temps à réfléchir à comment faire tous ensemble pour que les choses marchent. »

-une salariée

"On habitue les personnes à faire le travail non effectué par les autres. Il y a une forme d'habitude, d'accoutumance, et à un moment donné, ça craque."

-un salarié

L'un des enjeux est de transmettre aux groupes de personnes nouvellement embauchées l'histoire du projet et de la construction de l'entreprise, pour permettre à toutes et tous de se l'approprier, au même titre que les premiers salariés ayant eu une phase d'engagement bénévole. C'est l'un des objectifs du séminaire d'intégration (formation préalable à l'embauche au sein de SPactions, portée par ALLIES Formations). Par la suite, la direction et le collectif appellent tous les salariés à contribuer, dans la mesure de leurs capacités, au projet d'entreprise et à son évolution.

"Le degré d'implication, c'est très personnel. Tu t'impliques parce qu'on te fait comprendre que c'est ton bébé. Quelque part, tu te dis que c'est ton entreprise, que c'est la tienne parce que les idées émergent et qu'il faut la maintenir. Pour éviter de perdre le fil, il faut solliciter un maximum de réflexion, se regrouper, et créer des choses."

-un salarié

Adapter l'emploi aux personnes... quand l'entreprise est déjà bien structurée

L'entreprise croissant et se structurant, les nouveaux salariés ont une marge de manœuvre moins grande, ou en tout cas moins visible, pour co-construire celle-ci contrairement aux premiers salariés.

En effet, pendant la phase de candidature, toutes les idées d'activités étaient étudiées, plusieurs sont aujourd'hui devenues des activités de l'EBE (ex : ludothèque, friperie, upcycling...). L'EBE étant aujourd'hui structurée autour de 5 pôles, il est plus difficile de proposer et de construire de nouvelles activités à développer au sein de l'EBE.

L'équipe projet a constaté cet écart entre théorie et pratique lors des séminaires d'intégration de 2023 (vagues d'embauche après les premiers salariés). Il a alors fallu adopter un discours un peu différent pour ne pas provoquer de désillusions pour les futurs salariés de SPactions. Par ailleurs, des journées d'immersion au sein de SPactions ont été ajoutées au séminaire d'intégration pour permettre aux futurs salariés d'avoir une vision plus juste de la vie quotidienne au sein de l'EBE.

Une vision traditionnelle de l'entreprise pour beaucoup de salariés

L'EBE souhaite redonner du pouvoir d'agir aux salariés et les responsabiliser dans la réalisation de leurs tâches. Cela se traduit par un **management relativement horizontal** (partager les objectifs communs par pôle d'activité, organisation du planning en petit groupe, prises d'initiatives encouragées et valorisées, promotion de la dimension collaborative de l'entreprise, etc.). Cette manière de travailler en entreprise a pu gêner, voire provoquer des incompréhensions pour certains salariés, plus familiers de modèles plus hiérarchisés et/ou moins collaboratifs.

« Le chef c'est Nicolas, c'est pas mon collègue qui doit me dire quoi faire. »

-une salariée

En effet, écouter l'avis des salariés, leur attribuer rapidement des missions et des responsabilités a pu être déstabilisant pour des personnes n'ayant pas eu cette place-là dans leurs expériences professionnelles précédentes.

C'est un "choc des cultures" qui s'opère pour certains, qui s'attendent à « exécuter les ordres d'un directeur.

"J'ai perçu qu'à travers tous les dysfonctionnements que j'ai vus dans l'EBE, c'était un endroit où, quand même, on me donnait l'occasion de m'exprimer. Ça, pour moi, c'est une forme de reconnaissance."

-un salarié

"Puis le fait que tout le monde soit accepté sans offre d'emploi très précise, on avait l'impression d'arriver comme ça mais dans le bon sens quoi, c'est à dire, sans être jugé. Et le fait qu'on soit vraiment tous différents aussi, même si ça peut faire peur. Ça me plaisait aussi de rencontrer d'autres personnes, des personnes que j'avais jamais vues qui habitaient aussi dans le même quartier que moi."

-une salariée

Des temps de travail différenciés à l'origine de tensions

Si le temps de travail choisi est un vrai avantage pour les salariés de l'EBE, il est toutefois à l'origine de quelques tensions, notamment dans un contexte de prise de décision collective qui peut donner au salarié à temps partiel ou très partiel le sentiment frustrant de rater des épisodes.

Une évolution du rapport au travail

La manière très singulière de travailler au sein d'une entreprise et de faire collectif se traduit par un sentiment d'appartenance très fort à l'entreprise, et plus globalement à l'expérimentation TZCLD.

92%

des personnes interrogées se sentent appartenir à l'EBE, à TZCLD, ou aux deux.

Par ailleurs, les salariés interrogés se sentent pour la plupart impliqués (70% des répondants) dans les décisions prises dans l'EBE. La volonté de mettre en place un management participatif facilite la libération de la parole et renforce le pouvoir d'agir des salariés mais a pu susciter des incompréhensions pour certains salariés, comme évoqué plus haut.

La prise en compte des salariés dans le processus de décision et l'autonomie qui leur est prodiguée est très bien perçue par ces derniers. **Les salariés se sentent entendus et reconnus dans leur travail. De cette reconnaissance du travail découle une estime de soi revalorisée.**



LA PAROLE À...

“Je m’appelle Rachid et j’ai 62 ans. Qui dit 62 ans dit peut-être un départ à la retraite. J’ai une grande expérience industrielle de l’économie classique dans le domaine du génie mécanique. Suite à un drame, j’ai perdu cette stabilité professionnelle. Avant de rejoindre l’EBE, j’ai quand même goûté à cette reconnaissance professionnelle où j’ai été formateur en génie mécanique pour l’éducation nationale. Ensuite, j’ai eu un temps où je n’ai pas travaillé.

C’est grâce à une discussion que j’ai eue avec un collègue au bord d’un stade de foot. Il m’a dit : « On va t’engager et on va te demander de faire ce que tu sais faire et ce que tu aimes faire. ». C’est de cette façon que j’ai intégré l’EBE le 4 décembre 2023. J’ai tout de suite perçu qu’il fallait que je m’engage dans l’équipe sensibilisation parce que j’ai perçu un peu tardivement dans ma vie que je n’étais pas muet de tempérament et que j’avais une certaine aisance à m’exprimer. Dans l’industrie mécanique, on ne me demandait pas de prendre la parole. Par contre, à l’EBE, la prise de parole pour le bon fonctionnement de l’EBE, oui, c’est nécessaire. ”

L’EBE : un tremplin, une fin en soi... ou les deux ?

Proposer un CDI fait partie des fondamentaux de l’expérimentation, pour les raisons expliquées ci-dessus. Pour les personnes privées d’emploi, l’EBE peut être tout à la fois une finalité et un tremplin : une finalité, en particulier pour les personnes proches de la retraite ou ayant cumulé de nombreuses difficultés (handicap, fragilités) dans leur parcours vers l’emploi ; et un tremplin ou “marche” permettant de reprendre confiance en soi avant de se projeter vers un ailleurs professionnel. La force de l’expérimentation est de s’adapter aux besoins et aux situations des personnes.

Avant d’entrer dans l’EBE, la majorité des volontaires pour l’emploi voyaient l’EBE comme un “tremplin vers d’autres opportunités professionnelles”. Il est intéressant de noter qu’après avoir travaillé dans l’EBE, les salariés voient beaucoup plus l’EBE comme une “finalité, un emploi durable” que comme une transition vers un autre emploi.



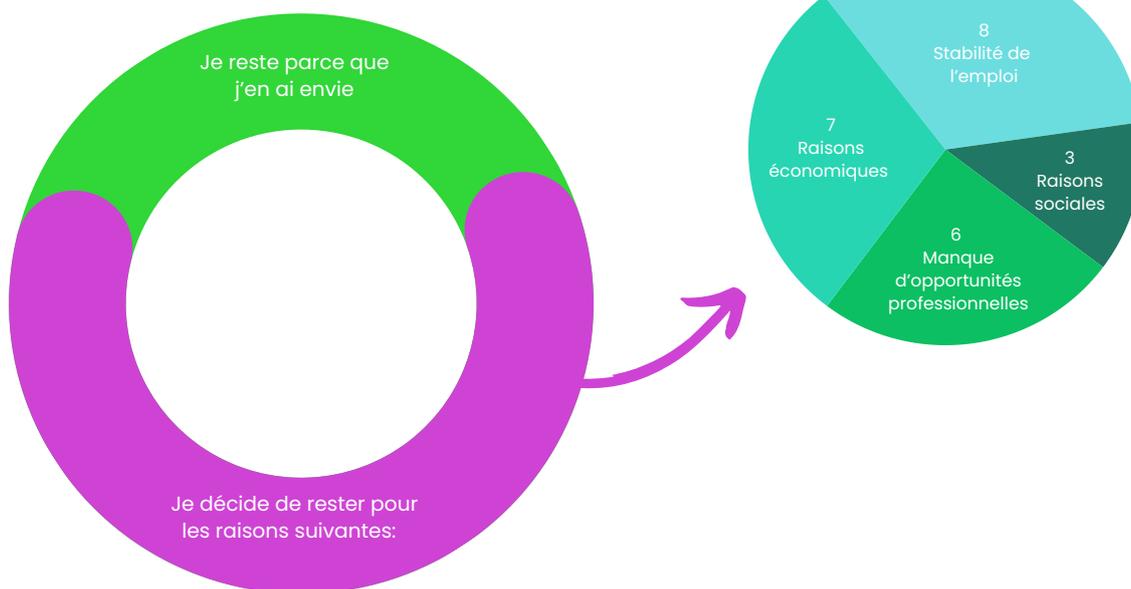
Source : Enquête auprès des salariés en 2024

Plus globalement, on peut expliquer ces deux tendances par plusieurs éléments :

L'EBE comme finalité

Pour un certain nombre de personnes interrogées, être embauché chez SPactions constitue l'étape finale de leur carrière professionnelle, soit du fait de leur âge (proche de la retraite), soit de leurs profils (peu qualifiés, ayant une reconnaissance travailleur handicapé, femmes cherchant un temps partiel, personnes racisées victimes de discriminations). L'embauche au sein de SPactions était une opportunité que les personnes ont voulu saisir, voyant cette embauche comme la "dernière chance" d'avoir accès à un emploi et la possibilité d'en finir avec des périodes d'instabilité alternant "petits jobs" et chômage.

Le questionnaire a permis d'éclairer cette finalité de l'EBE. Les salariés ayant répondu au questionnaire ont indiqué pour quelles raisons ils décident de rester ou non dans l'EBE :



Source : chiffres issus des données des volontaires pour l'emploi

Cette vision de l'EBE est souvent retrouvée dans la première vague d'embauches des salariés (dit groupe "porteur") qui a contribué à la construction du projet et est très attaché à la dimension expérimentale de ce projet de développement local.

De plus, les principes propres à l'EBE (proximité du lieu de travail, temps de travail choisi, management inclusif et bienveillant, relative autonomie dans les tâches, travail en équipe, etc.) n'encouragent pas forcément à se projeter dans le monde du travail "classique".

Cependant, l'impossibilité relative d'accéder à une évolution salariale dans l'entreprise à but d'emploi reste une motivation à la mobilité professionnelle. Face à un marché de l'emploi difficile, cette situation est toutefois génératrice de frustration.

ET SI NOUS TRAVAILLIONS À “L’EMPLOYABILITÉ” DES ENTREPRISES ?

S’adapter aux contraintes des personnes pour favoriser l’accès à l’emploi et son maintien fait partie des fondamentaux du projet TZCLD.

Le projet TZCLD promeut une autre manière d’embaucher, de manager, et *in fine*, de faire entreprise. En rejoignant l’expérimentation et en étant mis en lien avec des acteurs de l’emploi et de l’insertion, les volontaires pour l’emploi travaillent leur “employabilité” (projet professionnel, formation, etc.). Après 4 ans de présence sur le territoire, le constat est sans appel : il y a des personnes compétentes qui souhaitent travailler sur le territoire !

Du côté des entreprises, le discours est un peu différent : de nombreuses entreprises ont de forts enjeux de recrutement et peinent à maintenir dans l’emploi des personnes (ex : 100% de *turn over* dans une société d’aide à domicile lyonnaise en 2024).

Dans ses missions, l’équipe projet s’efforce de “faire des ponts” entre les enjeux de recrutement des entreprises (et leurs réalités), et le “vivier” de personnes privées d’emploi que nous connaissons. Au-delà de cette interconnaissance, le CLE et son équipe projet tentent de sensibiliser le monde économique à des manières alternatives de faire entreprise.

Comment s’adapter davantage aux contraintes des personnes pour répondre aux enjeux de recrutement ? Prendre en compte la globalité de la personne afin de favoriser son maintien dans l’emploi peut-il être bénéfique pour l’entreprise ? Des réflexions ont été menées pour mobiliser davantage d’entreprises au sein du CLE et les questionner sur ces thématiques.

“Personne ne t’oblige à rester, mais tu ne vois pas de porte de sortie non plus.”

-un salarié

L’EBE comme transition

L’EBE est un tremplin vers d’autres opportunités professionnelles, et leur permet de revenir progressivement dans le monde du travail. L’EBE peut être perçue comme une étape préalable, un sas avant d’intégrer le marché classique du travail. Le succès du dispositif **Sam’Secure** (dispositif d’évolution professionnelle porté par ALLIÉS) illustre bien cette deuxième vision. Lors d’une réunion de présentation en décembre 2024, 13 personnes sur 35 ont manifesté leur intérêt pour le dispositif, et 3 personnes ont déjà été accompagnées dans le cadre de ce dispositif en 2024.

Par ailleurs, plusieurs **Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel (PMSMP)** ont été réalisées par une salariée dans une entreprise du bâtiment. Ce type d'actions est amené à se développer en 2025-2026, pour permettre aux salariés de se projeter dans d'autres univers professionnels ou secteurs.

L'impossibilité relative d'accéder à une évolution salariale ou statutaire dans l'EBE reste aussi une motivation à la mobilité professionnelle. Face à un marché de l'emploi difficile, cette situation est toutefois génératrice de frustrations.

"Aujourd'hui, j'ai une baisse de régime. Elle n'est pas liée à la tâche de travail, mais aux perspectives : dans le sens où il y a une montée en compétences, mais elle est traduite par un plafond de verre, car on ne peut pas mettre à profit nos compétences. Elles ne sont reconnues ni financièrement, ni en termes de statut."

-un salarié

"Il y en a qui aimeraient voir leur statut changer pour pouvoir postuler ailleurs. Il y en a qui sont venus me voir en disant : 'J'ai des responsabilités ici, mais je n'ai pas le statut. Quand je veux postuler dans une entreprise classique, il faudrait que j'aie le statut pour pouvoir justifier du poste que je veux intégrer.'"

-un salarié

Le rôle de l'équipe projet dans l'accompagnement des salariés vers un retour à l'emploi

La préparation à l'embauche au sein de l'EBE

Pour préparer au mieux les futurs salariés à intégrer leur entreprise (SPactions), le CLE a été mobilisé pour réfléchir à la construction d'une formation préalable à l'embauche, appelée "**séminaire d'intégration**". C'est l'organisme de formation ALLIES Formation qui porte cette formation, animée en partie par l'équipe projet (avec l'intervention de partenaires, comme France Travail). Les objectifs de cette formation sont les suivants :

- Préparer les futurs salariés à leur embauche
- S'appropriier l'expérimentation et comprendre le fonctionnement particulier d'une Entreprise à But d'Emploi
- Les aider à se projeter dans l'univers professionnel de SPactions
- Faire collectif dans la diversité

Rapidement, le séminaire d'intégration nous est apparu indispensable pour favoriser une bonne intégration des salariés au sein du collectif. Il nous apparaissait également comme un bon moyen de favoriser la cohésion de groupe, avant d'intégrer le collectif existant.

Cette formation préalable à l'embauche (financée par France Travail) n'est que la dernière étape d'un long processus de mobilisation des volontaires pour l'emploi.

Il faut compter environ trois mois entre le projet d'embauche et l'embauche effective des personnes, et de nombreuses étapes jalonnent cette période :

- Appel des volontaires par ordre d'arrivée
- Point individuel pour (ré)expliquer le fonctionnement de l'EBE
- Visite de l'EBE et premiers échanges avec la direction et/ou les coordinateurs.

L'attention aux personnes les plus éloignées de l'emploi est particulièrement forte dans ce laps de temps, afin d'éviter ou de prévenir d'éventuels décrochages, par peur de la future embauche ou du collectif.

Une prise en compte des contraintes

Faciliter l'accès aux droits

A la question **"Par qui avez-vous été informé de vos droits ?"**, la majorité des répondants affirment avoir eu des informations par des partenaires (CAF, sécurité sociale, France Travail) mais également par l'équipe projet.

Cette question est à mettre en parallèle avec la question suivante "Quand avez-vous eu connaissance de vos droits ?", ce à quoi près de 21% des personnes ont répondu "au cours du travail", et près de 53% "lors du séminaire d'intégration". Seuls 26% des répondants ont affirmé avoir eu connaissance de leurs droits "avant de participer à l'expérimentation TZCLD".

L'attention aux personnes les plus éloignées de l'emploi est particulièrement forte dans ce laps de temps, afin d'éviter ou de prévenir d'éventuels décrochages, par peur de la future embauche ou du collectif.

Cela illustre le rôle de l'équipe projet, et en particulier de la chargée de mission mobilisation dans l'information des droits des personnes.

L'équipe projet n'a pas de compétences dans l'accompagnement social des personnes. Son rôle est de tisser un lien de confiance avec les volontaires pour l'emploi et de réorienter vers les partenaires compétents lorsqu'une demande est faite.

CE QU'IL FAUT RETENIR

1

Les impacts positifs de la reprise d'un emploi en EBE sont incontestables :

Une majorité de salariés mentionnent une amélioration du niveau de vie d'un point de vue économique, social et familial. La reprise d'un travail au sein de SPactions provoque un sentiment d'utilité et de fierté aux salariés : ces derniers retrouvent progressivement confiance en eux. Des changements d'habitudes sont également observés (arrêt de la cigarette, entraide avec les enfants, partage de temps conviviaux, etc.)



2

La montée en compétences est un élément important de la reprise d'emploi des salariés :

Les compétences techniques acquises précédemment sont développées, valorisées et professionnalisées. D'autres compétences sont acquises au sein de l'EBE, en situation de travail auprès de collègues ou auprès de clients. La mise en place d'un plan de développement des compétences en 2024 a permis de réaliser plus de 1200 heures de formations externes. Au-delà des compétences techniques, c'est aussi des compétences relationnelles (ou "soft skills") qui sont largement développées au sein d'une entreprise comme SPactions et favorisent l'employabilité des salariés.

3

Des défis inhérents au fonctionnement d'une EBE

Les caractéristiques propres à l'EBE (temps choisi, management inclusif, repartir des compétences des personnes) impliquent un fonctionnement un peu différent d'une entreprise dite classique.

L'EBE fait donc face à de nouveaux "défis" : accepter que tous les salariés n'aient pas le même niveau d'implication au sein de l'EBE (temps de travail différents, implication personnelle variable en fonction des personnalités et parcours de vie) ; adapter l'emploi aux entreprises quand l'entreprise est déjà bien structurée ; transmettre une culture d'entreprise collaborative et responsabilisante alors que la majorité des salariés ont une vision plus traditionnelle de l'entreprise... Cela nécessite parfois des ajustements auprès des salariés, pour que chacun puisse s'investir dans l'EBE à la hauteur de ce qu'il peut.



CE QU'IL FAUT RETENIR

4 L'EBE : une autre manière de faire entreprise

L'EBE réunit des personnes issues de parcours extrêmement différents. Pour réussir à travailler ensemble, une réflexion est menée collectivement pour que chaque personne puisse trouver sa place dans le collectif de travail, y compris les personnes les plus éloignées de l'emploi. Cette ligne directrice, impulsée par la direction et conduite depuis le début de l'expérimentation, se traduit concrètement dans l'organisation du travail : instaurer un cadre sécurisant pour les salariés, favoriser l'apprentissage réciproque, mettre en place un climat bienveillant... De plus, des temps de travail en équipe sont régulièrement proposés sur le « Travail ensemble » pour mieux se connaître et désamorcer de potentiels conflits. Différents outils sont donc mis en place pour aider le collectif à travailler ensemble.

5 Le rôle primordial de l'équipe projet dans l'accompagnement des salariés vers un retour à l'emploi

Un des enjeux dans l'accompagnement des personnes est de sécuriser l'accès (et le maintien) dans l'emploi. Pour préparer l'embauche des salariés au sein de SPactions, le séminaire d'intégration, coordonné par l'équipe projet et ALLIES Formations, joue un rôle clé dans l'appropriation du projet et la projection des futurs salariés dans SPactions. Au-delà de cette formation préalable à l'embauche, l'équipe projet (et en particulier la chargée de mission mobilisation) maintient un lien de confiance et de proximité fort avec les volontaires pour l'emploi et favorise l'information sur l'accès aux droits.

6 L'EBE : une finalité et une transition pour les salariés

Pour certains, l'EBE représente la dernière étape de leur carrière, souvent en raison de leur âge, de leur profil ou de leur situation (travailleurs RQTH, discriminations, etc.) et constitue une opportunité pour sortir de l'instabilité professionnelle. Pour d'autres, l'EBE est un tremplin, une étape vers une réintégration progressive sur le marché du travail classique. Le succès du dispositif Sam'Secure (dispositif de Conseil en Evolution Professionnelle porté par ALLIES) illustre cette approche de l'EBE.

3 IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, SOCIAL, ET ENVIRONNEMENTAL DE LA PLAINE SANTY

IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, SOCIAL, ET ENVIRONNEMENTAL DE LA PLAINE SANTY

Un des axes d'évaluation qui a émergé lors du cadrage du projet sur l'évaluation était l'impact de l'expérimentation sur le développement économique, social et environnemental du quartier de La Plaine Santy. Il est très difficile d'évaluer et de quantifier ce type d'impact avec les moyens dont nous disposons, mais plusieurs constats peuvent tout de même être partagés.

Une dynamique forte initiée par le Comité local pour l'Emploi sur le territoire

La mise en œuvre de l'expérimentation TZCLD à La Plaine Santy a lancé une dynamique forte sur le territoire, réunissant régulièrement les acteurs locaux, politiques et institutionnels au sein du Comité local pour l'Emploi.

Un CLE dynamique et participatif

14 CLE ont été organisés depuis le début de la candidature, et réunissent une quarantaine de participants : élus, acteurs associatifs, collectivités, DDETS, salariés SPactions, volontaires pour l'emploi, bénévoles non issus de la privation d'emploi, syndicats, etc. Si certains TZCLD ont pu connaître une perte de vitesse du CLE après l'habilitation (risque normal de « relâchement » de la dynamique après la période intense qu'est la candidature), cela n'a pas été le cas sur le territoire de La Plaine Santy.

De plus, l'équipe projet attache une importance à organiser ces CLE dans des lieux différents du 8ème : centre social, mairie du 8ème arrondissement, JST Transformateurs, FC Lyon, Asvel Féminin...sont autant de lieux emblématiques du 8ème qui ont accueilli des assemblées plénières du CLE.

Lors de ces CLE sont régulièrement organisés des **échanges et temps de « production » en ateliers** : l'occasion de travailler sur des thématiques précises (2ème EBE, accompagnement social des personnes privées d'emploi, réflexion sur le séminaire d'intégration, etc.) en petits groupes. Cela permet aux membres du CLE de s'impliquer et de se responsabiliser collectivement sur le sujet qui nous réunit : la suppression de la privation durable d'emploi sur le territoire.

Par ailleurs, l'équipe projet veille à ce que les personnes privées durablement d'emploi soient toujours représentées lors de ces assemblées plénières. Il ne s'agit pas uniquement de faire venir les volontaires pour l'emploi à ces réunions, mais bien de préparer en amont la réunion : partager les enjeux, préparer leurs prises de paroles, et débriefing après la réunion pour savoir comment les volontaires pour l'emploi se sont sentis lors de ces grandes assemblées.

Si la participation des principaux acteurs locaux, associatifs institutionnels est assurée, il reste difficile pour l'équipe projet de mobiliser des acteurs économiques au CLE. En effet, encore peu d'entreprises (commerçants, PME ou grosses entreprises) participent aux CLE de manière active.

Plusieurs tentatives sont régulièrement faites pour « approcher » le monde économique classique, mais l'écart entre les exigences RH du monde privé et la réalité de la privation durable d'emploi sur le territoire, et la méconnaissance des contraintes déclarées à l'emploi rendent difficiles la rencontre de ces deux mondes.

L'équipe projet et le CLE s'efforcent de réunir ces deux mondes en :

- Rencontrant régulièrement des entreprises pour présenter l'expérimentation, et en organisant des événements pour sensibiliser les entreprises à la privation durable d'emploi (ex : petit déjeuner "Recruter autrement" organisé en mai 2023 chez JST Transformateurs).
- Accompagnant les volontaires pour l'emploi dans leur parcours vers l'emploi (lien avec France Travail, les acteurs de l'emploi et de l'insertion, comme évoqué plus haut).

Par ailleurs, l'EBE SPactions a été sollicitée à plusieurs reprises pour accompagner des managers ou entreprises dans le management inclusif. Les enseignements tirés de cette nouvelle façon de faire entreprise commencent à interpeller des acteurs économiques. L'ambition est d'aller plus loin et de créer ce débat.

Une implantation territoriale forte

TZCLD est avant tout un projet de territoire : **la mobilisation et l'implication des habitants (privés ou non d'emploi)**, et le lien fort avec les acteurs du territoire sont deux piliers fondamentaux de l'expérimentation. Nous avons déjà évoqué la mobilisation des habitants sur le territoire (cf. partie 1).

Concernant le lien avec les partenaires, l'équipe projet implique et associe régulièrement les acteurs locaux au projet. Des liens forts ont été tissés avec les acteurs du quartier : Secours catholique, MESA, centre social Gisèle Halimi, Régie de quartier Eureka, Mission Entrée Est (MEE)... Un travail est mis en place pour tenir informés régulièrement ces acteurs lors de points d'étape avec l'équipe projet.

Par ailleurs, l'équipe projet (2 salariées + une alternante) travaille de l'antenne Maison Lyon pour l'Emploi de Mermoz, ce qui renforce considérablement les liens avec les acteurs de l'emploi et de l'insertion présents là-bas : Mission locale, ALLIES (association qui porte les postes de l'équipe projet), MMIE (notamment la Coordinatrice Emploi Insertion et la Chargée de Relations Entreprises Lyon 7/8), France Travail, le CIDFF, crèche AVIPS à Lyon 8ème, permanences de la médiation santé portée par la MEE... Ce travail partenarial est indispensable pour pouvoir travailler ensemble, et notamment réorienter les volontaires pour l'emploi vers les partenaires compétents.

Enfin, le projet rayonne au-delà du quartier de La Plaine Santy. Le « laboratoire » d'innovation sociale que représente TZCLD intrigue et interpelle souvent. L'équipe projet participe régulièrement à des prises de parole (25 ans de Solidarités Nouvelles face au Chômage en novembre 2023, journée mondiale du refus de la Misère organisé par ATD Quart Monde, retour d'expérience lors d'une réunion d'équipe hebdomadaire des agents de la Direction de Développement Territorial de la Ville de Lyon, etc.).

Impact de l'EBE sur le développement économique et social de La Plaine Santy

Dans quelles mesures les activités développées permettent-elles de (re)dynamiser le quartier ?

Les activités développées dans le cadre de l'expérimentation répondent à des besoins non ou partiellement satisfaits de leur territoire et doivent être complémentaires aux emplois existants. Deux ans et demi après l'ouverture, SPactions se structure aujourd'hui autour de plusieurs pôles d'activités :



L'ensemble de ces activités rayonnent principalement sur le quartier de La Plaine Santy et généralement sur une partie du 8ème arrondissement (certaines activités particulièrement innovantes étant déployées au-delà du 8ème), et contribuent à la redynamisation du quartier.

En ce qui concerne la création d'emplois sur le territoire, l'EBE embauche aujourd'hui (janvier 2025) **35 salariés conventionnés (représentant 27,6 ETP) et 5 salariés non conventionnés (non issus de la privation d'emploi)**. L'EBE compte 3 anciens salariés, n'étant plus dans les effectifs pour différentes raisons (licenciement pour faute grave, décès, rupture conventionnelle). Une vague d'embauche de 10 personnes est prévue pour le printemps 2025. L'EBE souhaite créer une vingtaine d'emplois en 2025.

Evolution de l'image de l'EBE dans le quartier

L'EBE a dû « faire ses preuves » auprès des habitants pour montrer son utilité et sa « fiabilité ». Après 2 ans, l'EBE semble bien acceptée dans le quartier de La Plaine et le bouche à oreilles fonctionne. Les salariés jouent leur rôle « d'ambassadeur » du projet et les multiples activités de l'EBE en dehors des locaux rendent visible l'action de l'EBE sur le quartier (ex : tractage, ateliers en bas d'immeuble, conciergerie de quartier, etc.).

⁷ Quelles activités ont été développées par les Entreprises à But d'Emploi (EBE)? www.tzclfd.fr

Contribuer à changer de regard sur le quartier et sur ses voisins

Le TZCLD de la Plaine Santy réunit deux quartiers qui ont des typologies d'habitants différents et qui, historiquement, ne communiquaient pas. Créer un TZCLD (et a fortiori une EBE) réunissant des salariés des deux quartiers a contribué à faire changer de regards les salariés sur leurs propres voisins.

Un « vivre ensemble » est rendu possible grâce au travail au sein d'une même entreprise.

Redynamisation sur le territoire

De nombreuses activités (atelier d'auto réparation de vélo, friperie, ludothèque, etc.) ont été créées pour renforcer la cohésion sociale et agir pour la transition écologique. Ces activités ont un impact direct sur le bien-être des habitants et sur la vie sociale du quartier.

Implantation de nouveaux acteurs sur le territoire

Plusieurs activités ont été créées de toutes pièces par SPactions et commencent à avoir leur propre notoriété au niveau local. C'est le cas de LudiSanty (ludothèque), FripSanty (friperie), Oh Punaises, la Ressourcerie Verte...

Par ailleurs, l'EBE a développé un pôle de soutien aux acteurs locaux et travaillent en étroite collaboration avec certains acteurs du territoire : soutien à la MESA, tractage et premier accueil pour l'association Passerelles, partenariat avec Les Cités d'Or sur la Plaine Santy, et le collectif Item qui a réalisé une série de photographies de salariés de SPactions dont voici deux portraits :



Crédit photo : Collectif ITEM

Impact environnemental des activités de l'EBE

De nombreuses activités ont un impact sur la réduction de l'empreinte environnementale au sein de SPactions : Menuiserie, Déco/Upcycling, Friperie, LudiSanty, Laverie pour friperies, logistique couches compostables (réduction de la production de déchets) ; Oh Punaises (lutte contre la pollution des produits chimiques utilisés pour éliminer les punaises de lit ; éviter aux gens de jeter et racheter neuf) ; 8e Roue (mobilités douces) ; Maraîchage/Agri urbaine (biodiversité en ville).

Empreinte carbone de l'EBE

Au 22 rue Hugues, le bâtiment est une passoire thermique. Chauffé principalement à l'électrique, la consommation d'énergie est réduite. Néanmoins, l'empreinte carbone reste élevée.

En revanche, aucune dépense en carburant n'est à constater puisque l'EBE dispose de 2 utilitaires 100% électriques. Les équipes se déplacent principalement à pied, en transports en commun ou en vélo pour les missions à l'extérieur ne nécessitant pas de transports de matériel ou de marchandises.

Enfin, la quasi-totalité des salariés de l'EBE viennent travailler à pied ou à vélo.

CE QU'IL FAUT RETENIR

1 La dynamique locale du projet qui contribue à la création d'emplois sur le territoire

Le projet TZCLD à La Plaine Santy a initié une dynamique forte, rassemblant divers acteurs locaux dans le Comité Local pour l'Emploi pour lutter contre la privation d'emploi. Différentes instances (commission des activités, commission des compétences, "shaker"...) sont organisées pour faire travailler ensemble des acteurs aux enjeux différents (service public de l'emploi, acteurs de l'emploi et de l'insertion, collectivités, habitants, etc.). SPactions embauche actuellement 49 salariés dont 43 issus de la privation d'emploi

2 Contribuer au développement local avec SPactions

SPactions a créé des services de proximité utiles qui répondent à des besoins non pourvus sur le territoire. Ludothèque, atelier d'auto-réparation de vélo, friperie, conciergerie de quartier... Ces activités contribuent à la redynamisation de La Plaine Santy et renforcent la cohésion sociale et le pouvoir d'agir sur le territoire.

3 Sensibiliser les acteurs économiques avec TZCLD

Bien que la participation des entreprises soit encore limitée, un travail est réalisé pour sensibiliser ces dernières à la question de l'emploi durable et du "manager autrement". Ce plaidoyer se traduit par l'organisation d'événements (ex : petit déjeuner entreprises) ou des prises de paroles régulières.

4 La démarche TZCLD : faire rayonner le quartier de La Plaine Santy

TZCLD a permis de faire rayonner le quartier de La Plaine Santy. Plusieurs événements ont été très médiatisés (signature des premiers CDI de SPactions en septembre 2022, inauguration de SPactions en juin 2023) et contribuent à changer l'image du quartier de La Plaine Santy.

CONCLUSION

En 2023, la note de cadrage rédigée par la Commission Evaluation du CLE⁸ mentionnait les raisons qui poussaient le territoire à initier une démarche d'évaluation locale.

Ce document a permis de répondre à ces trois objectifs que nous nous étions fixés : observer et mettre en valeur les réussites du projet ; faire de cette évaluation un outil de pilotage continu, et favoriser la participation et l'appropriation du projet.

Nous poursuivrons en 2025 ce travail d'évaluation, en veillant à ce que le travail fourni puisse être diffusé et communiqué largement. Une réflexion sera ainsi menée sur le format que prendra la prochaine évaluation (vidéo ? événement de restitution dans le quartier ?). Il s'agit de produire une évaluation accessible à tous les acteurs en produisant des documents compréhensibles par toutes et tous.

2025 est une année charnière pour l'expérimentation : c'est l'année où l'association TZCLD va promouvoir une nouvelle loi au Parlement pour un objectif de vote en fin d'année ou début d'année 2026.

A nous de nous saisir collectivement du sujet pour porter une loi qui garantisse le droit à l'emploi pour toutes et tous.

⁸ <https://drive.google.com/file/d/1-xbxLzUKGf0cncrZ4IKna23ea-GVxcTp/view?usp=sharing>