



FEJ
FONDS
D'EXPÉRIMENTATION
POUR LA
JEUNESSE

La Réussite solidaire (Bobigny) :
je réussis ma vie avec ma ville
RAPPORT D'ÉVALUATION
UNIVERSITE PARIS 13 - IRIS

Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative
Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse
95 avenue de France – 75650 Paris cedex 13
www.jeunes.gouv.fr/experimentation-jeunesse



Cette évaluation a été financée par le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse dans le cadre de l'appel à projets n°3 lancé en 2009 par le Ministère chargé de la jeunesse.

Le fonds d'expérimentation est destiné à favoriser la réussite scolaire des élèves et améliorer l'insertion sociale et professionnelle des jeunes de moins de vingt-cinq ans. Il a pour ambition de tester de nouvelles politiques de jeunesse grâce à la méthodologie de l'expérimentation sociale. A cette fin, il impulse et soutient des initiatives innovantes, sur différents territoires et selon des modalités variables et rigoureusement évaluées. Les conclusions des évaluations externes guideront les réflexions nationales et locales sur de possibles généralisations ou extensions de dispositifs à d'autres territoires.

Les résultats de cette étude n'engagent que leurs auteurs, et ne sauraient en aucun cas engager le Ministère.

Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative
Direction de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative

Mission d'animation du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse
95, avenue de France 75 650 Paris Cedex 13
Téléphone : 01 40 45 93 22

Pour plus d'informations sur le déroulement du projet, vous pouvez consulter sur le site www.jeunes.gouv.fr/experimentation-jeunesse la note de restitution finale soumise au FEJ par le porteur de projet.



FICHE SYNTHÉTIQUE

Intitulé du projet

Réussite solidaire

Sous-titre

Je réussis ma vie avec la ville

Structure porteuse du projet

Ville de Bobigny

Camille Henriot, responsable de la Mission réussite solidaire

Structure porteuse de l'évaluation

**Université Paris 13 – Institut de recherche
interdisciplinaire sur les enjeux sociaux (IRIS)**

Daniel Verba, sociologue, directeur de l'IUT de Bobigny

Cécile Offroy et Anne Olivier, sociologues

Durée d'expérimentation

3 ans (2010-2012)

Date de remise du rapport d'évaluation

30 juin 2013



RÉSUMÉ (UNE PAGE MAXIMUM)

Avec 1166 jeunes inscrits dans la réussite solidaire au terme de la période, l'expérimentation a atteint et dépassé l'objectif de 300 nouveaux entrants par an. Le public accueilli est plus féminisé, davantage scolarisé et moins souvent au chômage que ne le sont en moyenne les jeunes Balbiniens. Leur faible niveau de qualification (67% de niveaux 6 et inférieurs) est en réalité le corollaire d'un fort taux de scolarisation (diplômes de niveau 5 et 4 en préparation). Les quartiers présentent d'importantes disparités, tant en termes de profils qu'en termes de volumes de jeunes accompagnés, mais ce sont les quartiers classés en zones urbaines sensibles qui fournissent le plus d'inscrits (56.5%). Les principaux pourvoyeurs de jeunes sont l'équipe de mobilisation des rencontres-action (travail de terrain), les partenaires de la démarche (services municipaux, mission locale, associations...) et le bouche à oreille qui connaît une très forte progression sur la période. Les jeunes les plus éloignés des institutions restent cependant difficiles à toucher.

13% des jeunes mènent leur projet à terme grâce à une aide financière, ce qui vient soutenir la situation économique des familles, plus dégradée à Bobigny que dans le reste du département. La progression des demandes relatives à la formation BAFA, dont la Ville prend en charge une partie des coûts, s'inscrit dans la même logique. Entre 4 et 10% des projets sont menés à terme sans aide financière. C'est alors la mise en relation avec le tissu économique et social du territoire qui s'avère déterminante, jouant une fonction de redistribution du capital social à des jeunes qui en sont peu dotés. La démultiplication des espaces de légitimation et de reconnaissance du projet (commission, signature du contrat, rencontres-actions), vécus comme des scènes sociales ayant valeur d'intronisation dans le monde des adultes, apparaît comme un substrat de l'engagement des jeunes et renforce la confiance dans les institutions. Mais elle profite principalement aux jeunes bénéficiaires d'une aide financière. La souplesse de la démarche permet aux jeunes d'en sortir et d'y revenir à leur rythme.

On observe sur la période une surreprésentation des projets d'études ou de formation, lesquels sont au cœur des préoccupations des jeunes, mais plus encore des acteurs institutionnels (équipe, élus et partenaires), qui leur accordent davantage d'attention et de moyens. L'objectif initial d'accompagner un projet de vie pas nécessairement ciblé sur la formation ou l'emploi peine à se faire une place dans les représentations des différents acteurs. Par ailleurs, les chances de faire aboutir son projet progressent avec le niveau de diplôme et l'âge. Les jeunes peu ou pas qualifiés sont plus nombreux à abandonner ou à ne pas donner suite à leur projet (53% contre 48% en moyenne), de même que les chômeurs et les jeunes relevant de situations atypiques (inactivité, handicap, grossesse...). L'inscription des jeunes dans un réseau partenaire de la démarche vient néanmoins corriger significativement les effets d'accréditation des plus qualifiés. Enfin, les contributions solidaires sont restées longtemps peu investies par les jeunes, mais elles connaissent un véritable essor depuis 2012, indissociable de l'embauche d'un poste dédié à leur suivi.

Concernant les effets sur les pratiques locales, la réussite solidaire s'impose comme un espace d'expertise et d'échange de connaissances et de compétences pour le cercle des acteurs (partenaires et services) fortement investis dans la démarche. Pour la Ville, la réussite solidaire apparaît en outre comme un outil particulièrement efficace de transversalité interservices. L'effet le plus marquant, rapporté par les agents municipaux et les partenaires de la réussite solidaire, est la capacité de la démarche à redonner du sens et du pouvoir d'agir aux acteurs jeunesse. L'ouverture et la souplesse de la démarche, ainsi que la logique de « guichet unique » impliquent un travail partenarial et décloisonné et permet aux acteurs d'apporter des réponses adaptées et multidimensionnelles aux jeunes, de regagner leur confiance et d'asseoir leur légitimité.

Le contrat de réussite solidaire apparaît comme l'aboutissement de nouvelles modalités d'action publique, qui se caractérisent par des décloisonnements sectoriels, des coopérations territoriales inédites, une hybridation entre activités de gestion et de mission, une personnalisation des relations négociées dans un cadre souple et ouvert, qui en font toute son originalité et sa capacité innovante à se reproduire sur d'autres territoires. La commune, du fait de sa proximité avec les habitants, nous semble constituer l'échelle appropriée à l'essaimage de la démarche.



NOTE DE SYNTHÈSE (6 PAGES MAXIMUM)

Contexte de l'expérimentation

La réussite solidaire, démarche portée par la Ville de Bobigny depuis 2007, est un axe de la politique municipale en direction de la jeunesse, visant à offrir à tous les jeunes Balbyniens âgés de 16 à 35 ans une aide à la réalisation d'un « projet de vie », dans le domaine des études, de la formation, de l'emploi, des loisirs ou de la vie quotidienne, sans distinction de ressources ou de situation individuelle et sans limitation de durée. L'aide de la municipalité prend la forme d'un accompagnement individualisé des jeunes porteurs de projet (conseils, orientation, mises en relation, appui au montage), confié à une équipe dédiée de 4 personnes, dénommée « mission réussite solidaire ». Si le projet le nécessite – et si aucun dispositif de droit commun ne peut ou ne suffit à y pourvoir – une aide financière peut être proposée au porteur. Le jeune est alors invité à présenter son projet devant une commission consultative de personnes qualifiées, présidée par un élu et composée de différents partenaires de la démarche (mission locale, CIO, chefs d'entreprises...) et de représentants des services municipaux. Si le projet est validé, il fait l'objet d'une délibération en conseil municipal, à l'issue de laquelle le jeune signe un contrat de réussite solidaire avec la Maire de Bobigny. Il est alors tenu de réaliser une contribution solidaire au profit de sa ville.

Afin de mobiliser les jeunes et de faire connaître la démarche, la Ville organise chaque année une série de rencontres-actions (sous-titrées « Je réussis ma vie avec ma ville »), qui associent film de présentation, témoignages de jeunes et interventions d'élus et de partenaires institutionnels ou économiques du territoire. Les jeunes qui y participent peuvent laisser leurs coordonnées s'ils souhaitent bénéficier d'un accompagnement par la mission réussite solidaire. L'organisation des rencontres-actions implique un grand nombre d'agents municipaux et de partenaires. Elles se déroulent dans différents quartiers et lieux de la ville (lycées, restaurants, hôpitaux, etc.).

Éléments de méthodologie

L'évaluation a porté sur les 1166 jeunes entrés dans la démarche de réussite solidaire entre le 1^{er} janvier 2010 et le 31 décembre 2012 et âgés de 16 à 25 ans lors de leur premier contact avec la mission. Par « entrés dans la démarche », nous entendons qu'ils ont été reçus au moins une fois à la mission réussite solidaire pour bénéficier d'un accompagnement individualisé. Sont donc exclus les jeunes ayant laissé leurs coordonnées au terme des rencontres-actions, mais n'ayant pas donné suite à l'accompagnement.

L'évaluation a procédé par combinaison de méthodes quantitatives (exploitation des fichiers du porteur de projet) et qualitatives (entretiens et observations). L'étude

quantitative a concerné la totalité des 1166 jeunes inscrits, qu'il a fallu extraire du fichier général de l'expérimentateur. L'étude qualitative a permis d'entendre, individuellement ou collectivement, 113 personnes au total (bénéficiaires, élus, partenaires, agents municipaux...), dont 76 jeunes (57 inscrits et 19 hors démarche). Elle a également impliqué la participation de l'évaluateur à une vingtaine de situations d'observation (commissions, rencontres-actions, bilans annuels, entretiens individuels...).

Caractéristiques du public et leviers de l'adhésion

Avec 1166 jeunes inscrits au terme de la période, la réussite solidaire a atteint et dépassé l'objectif de 300 nouveaux entrants par an qu'elle s'était fixé. Le public accueilli est plus féminisé (53% de femmes), davantage scolarisé (à 65%) et moins souvent au chômage (18% des femmes et 27% des hommes) que ne l'est la population mère des jeunes Balbyniens de la même tranche d'âge. Le faible niveau de qualification des jeunes inscrits (67% déclarent un niveau de qualification inférieur ou égal à 6) est en réalité le corollaire du fort taux de scolarisation de ces jeunes, qui préparent généralement un diplôme de niveau 5 ou 4. Seul un jeune accompagné sur 5 est en réalité sorti du système scolaire sans qualification. Les quartiers présentent d'importantes disparités, tant en termes de profils qu'en termes de volumes de jeunes accompagnés, mais ce sont les quartiers classés en zones urbaines sensibles qui engendrent le plus de jeunes inscrits (56.5%). L'absence de correspondance entre les découpages municipaux par quartiers et les zones IRIS de l'INSEE ne permet hélas pas une lecture plus fine des données infra-communales.

Le travail de terrain mené par l'équipe de mobilisation des rencontres-actions – composée de d'agents municipaux de différents services et de jeunes embauchés à l'occasion – est à l'origine de 60.5% des inscriptions dans la démarche, particulièrement des plus jeunes et des moins diplômés (73%). Plus d'un tiers des jeunes se présentent à la réussite solidaire spontanément, sans lien avec les rencontres-actions. La part de ces jeunes a quasiment triplé sur la période et atteint 58% en 2012, année où l'influence du bouche-à-oreille excède celle des rencontres-actions. C'est majoritairement le cas des jeunes ayant été orientés par leur famille (un inscrit sur cinq est membre d'une fratrie engagée dans la démarche) ou par des proches, mais aussi des jeunes orientés par la mission locale (MIRE) et les services municipaux. La municipalité estime toucher un tiers des jeunes Balbyniens de la tranche d'âge par différents biais (fichiers, affichage, presse, rencontres-actions). Si la clarté du message institutionnel progresse sur la période, quelques malentendus demeurent cependant et la réussite solidaire peine encore à mobiliser les jeunes les plus éloignés des institutions.

Les effets attendus de l'expérimentation

177 aides financières ont été accordées à 13% des jeunes (davantage d'hommes que de femmes, concentrés sur la tranche d'âge 18-23 ans). L'apport financier de la réussite solidaire vient soutenir l'accès aux études et à la formation (elle joue notamment un rôle de levier vis-à-vis d'autres financeurs), dans un contexte économique où la situation des familles est plus dégradée à Bobigny que dans le reste du département. Les projets liés à

la recherche de jobs d'appoint (35% des projets en 2011 et 2012, davantage portés par des jeunes femmes) s'inscrit dans la même logique. Entre 2010 et 2011, on observe d'ailleurs une très forte progression (+80%) des demandes relatives aux formations BAFA, pour lesquelles la Ville ne concède pas de financements, mais prend directement en charge près de 60% des coûts.

Entre 4 et 10% des projets sont menés à terme sans aide financière. C'est alors la mise en relation avec le tissu économique et social du territoire qui s'avère déterminante, jouant une fonction de redistribution du capital social à des jeunes qui en sont peu dotés, notamment pour des projets requérant l'activation de réseaux (stages, alternance, création d'entreprise...). Les projets financés bénéficient aussi de cette dimension de l'accompagnement, particulièrement lors de leur passage en commission. Au-delà, le passage en commission et la signature du contrat de réussite solidaire, mais aussi le témoignage public des jeunes (à l'occasion des rencontres-actions, des interviews filmées, des affiches...) revêtent une valeur symbolique forte d'intronisation dans le monde des adultes et constituent des scènes sociales : vécus comme une étape importante de légitimation et de reconnaissance du projet, ils scellent l'engagement réciproque des jeunes et de la municipalité dans la mesure où ils rendent le projet visible, impliquent un acte coûteux psychologiquement et renforcent la « norme d'internalité » (Dubois, 1994), c'est-à-dire l'appropriation du projet par son porteur. Ainsi, ce qui pouvait à l'origine être associé à une dynamique de communication apparaît à l'analyse comme l'un des substrats de l'engagement, en premier lieu des jeunes, mais également d'acteurs variés du territoire (institutions, entreprises, municipalité...). Il serait par conséquent intéressant d'étendre cette réflexion aux projets n'ayant pas obtenu d'aide financière.

En effet, pour un certain nombre de jeunes, l'engagement dans leur propre projet n'est pas acquis, soit parce qu'ils sont en rupture avec les trajectoires socialement acceptées, soit parce qu'ils sont confrontés aux difficultés d'accès à l'emploi que concentrent les jeunes faiblement qualifiés. Impliqués dans un processus exploratoire (Marcia, 1966), ils abandonnent et réapparaissent, expérimentent différentes voies à la recherche d'une alternative possible. Ainsi 13% des jeunes sont encore en cours d'accompagnement plus de 12 mois après leur entrée dans la démarche, ce que permet le format souple de la réussite solidaire.

Un des effets directs de cette dynamique est le rapprochement, voire la proximité des jeunes avec l'institution. On constate en outre que la démarche a un effet indirect sur les dynamiques familiales et que les jeunes l'utilisent comme une ressource pour intervenir auprès de leur fratrie.

Les effets induits de l'expérimentation sur les bénéficiaires

Sur la période, on observe une surreprésentation des projets d'études ou de formation. Près d'un projet de jeune sur deux (47%) entre dans cette catégorie, de même que 63.5% des projets aboutis et 84.7% des projets ayant bénéficié d'une aide financière. Ainsi, les projets ayant trait à la poursuite, à la reprise ou à la validation d'études ou de formations¹

¹ Par validation d'études ou de formation, nous entendons les demandes relatives à la recherche de stages, d'alternance, les séjours étudiants à l'étranger...

sont au cœur des préoccupations des jeunes, mais plus encore des acteurs institutionnels (équipe, élus et partenaires), qui leur accordent davantage d'attention et de moyens. L'objectif initial d'accompagner un projet de vie pas nécessairement ciblé sur la formation ou l'emploi peine à se faire une place dans les représentations des différents acteurs.

Par ailleurs, les chances de faire aboutir son projet progressent avec le niveau de diplôme et avec l'âge. Les jeunes peu ou pas qualifiés sont plus nombreux à abandonner ou à ne pas donner suite à leur projet (53% contre 48% en moyenne). Leurs projets aboutissent moins facilement, de même que ceux des chômeurs et ceux des jeunes relevant de situations atypiques (inactivité, handicap, grossesse...). L'inscription dans un réseau partenaire de la démarche vient néanmoins corriger les effets d'accréditation des plus qualifiés. Ainsi, les jeunes chômeurs suivis par la MIRE voient leur projet aboutir dans 40% des cas (contre 16% pour les chômeurs en moyenne) et sont 39% à obtenir une aide financière. Les jeunes mènent aussi plus fréquemment leurs projets à terme dans les quartiers où les partenaires de la démarche et les services municipaux sont les plus présents. Reste à imaginer des actions ou des postures correctives qui permettraient d'inscrire et de maintenir dans la démarche les jeunes les moins bien insérés et dont le suivi est complexe à mettre en œuvre.

Enfin, la contribution solidaire est restée longtemps peu investie par les jeunes. Rappelons qu'elle concerne prioritairement les jeunes ayant bénéficié d'une aide financière. Les jeunes les plus nombreux à réaliser spontanément leur contribution sont les jeunes diplômés d'un niveau 1 ou 2, qui y voient une opportunité de consolider leur identité, leur réseau et leurs compétences. L'embauche d'une salariée en 2012 sur un poste dédié en partie au suivi des contributions a permis de leur redonner une place centrale et de lever certaines contraintes juridiques (principe de l'absence de contrepartie à la subvention, accueil de bénévoles dans un cadre municipal). Les possibilités offertes aux jeunes ont été formalisées et déclinées en une palette de propositions concrètes, allant de l'entraide (via le « réseau des jeunes solidaires ») au volontariat municipal, en passant par la promotion de la démarche (témoignages, participation à la commission) et le bénévolat associatif. Sur les 91 contrats signés en 2012, toutes tranches d'âge confondues, 33% des contributions avaient été réalisées en février 2013 et 29% étaient en cours.

Effets de l'expérimentation sur les pratiques locales

Plus de 70 partenaires économiques, institutionnels et associatifs ont pris part chaque année à la démarche depuis 2010. L'espace fédérateur où se rencontrent les partenaires agissant dans le champ de la jeunesse est en premier lieu la commission de réussite solidaire, qui s'impose pour ses membres comme un espace d'expertise et d'échange de connaissances et de compétences. Un second cercle de partenaires, moins proches de la mission réussite solidaire (reliés au service du développement économique et à quelques autres services municipaux), est presque exclusivement associé aux rencontres-actions (accueil de réunions, témoignages). Leur présence aux côtés de la municipalité vise le rapprochement des jeunes avec le monde du travail. Leurs représentants mettent en avant le renforcement des liens avec la collectivité (les élus en particulier) et la possibilité

d'investir, à travers cette participation, une image plus sociale et plus solidaire de leur fonction économique.

Pour la Ville, la réussite solidaire apparaît comme un outil particulièrement efficace de la transversalité interservices. Outre l'équipe de mobilisation, composée d'agents volontaires et de jeunes, un nombre croissant d'agents municipaux sont associés aux rencontres-actions (220 en 2012). Les services de la Ville sont de plus en plus nombreux à orienter des jeunes vers la réussite solidaire et sont à l'origine de 18% des inscriptions dans la démarche. Certains services (SMJ, développement économique, culture, ressources humaines et sports) sont également investis dans le suivi des jeunes. C'est cependant encore la mission réussite solidaire qui accompagne 90.5% des inscrits, ce qui a pu engendrer des difficultés en 2011 dans le suivi des publics (l'équipe était alors réduite à 2 personnes).

L'effet le plus marquant, rapporté par les agents municipaux et les partenaires de la réussite solidaire, est la capacité de la démarche à redonner du sens et du pouvoir d'agir aux acteurs jeunesse. L'ouverture et la souplesse de la démarche, ainsi que la logique de « guichet unique » impliquent un travail partenarial et décloisonné, là où les pratiques interservices ou interne/externe étaient jusque-là peu développées. Disposer d'une vision globale (et donc plus humaine) des projets permet aux acteurs d'apporter des réponses adaptées et multidimensionnelles aux jeunes, de regagner leur confiance et d'asseoir leur légitimité.

Le contrat de réussite solidaire apparaît comme l'aboutissement de nouvelles modalités d'action publique, qui se caractérisent par des décloisonnements sectoriels, des coopérations territoriales inédites, une hybridation entre activités de gestion et de mission, une personnalisation des relations négociées dans un cadre souple et ouvert, qui en font toute son originalité et sa capacité innovante à se reproduire sur d'autres territoires.

La commune, du fait de sa proximité avec les habitants, nous semble constituer l'échelle appropriée à l'essaimage de la démarche, notamment au regard de l'inscription des jeunes dans des liens d'interconnaissance. Les municipalités qui souhaiteraient s'engager cette expérience ne sauraient la reproduire à l'identique, mais devront s'inscrire elles aussi dans un cadre créatif et évolutif et porter une vigilance particulière à la question portage politique de la démarche. Nous préconisons qu'un soutien incitatif de l'Etat puisse être mobilisé à cet effet.



PLAN DU RAPPORT

INTRODUCTION GENERALE	11
I. L'expérimentation.....	13
A. Objectifs du projet et nature de l'action expérimentée	13
1. Objectifs du projet	13
2. L'action expérimentée	14
3. Influence éventuelle de l'évaluateur	15
B. Objectifs et modalités de l'évaluation.....	16
1. Problématique	16
2. Méthodologie mise en œuvre	18
II. Enseignements de politique publique.....	24
A. Résultats de l'évaluation	24
1. Les publics touchés par l'expérimentation	24
2. Les effets du dispositif expérimenté	35
B. Validité externe des résultats et perspectives de généralisation/essaimage	58
1. Caractère expérimental du dispositif évalué	58
2. Caractère transférable du dispositif et changement d'échelle	61
CONCLUSION GENERALE	66



RAPPORT D'ÉVALUATION

INTRODUCTION GENERALE

↳ Cadre de l'évaluation et du projet

La présente évaluation a été menée entre les mois de février 2010 et décembre 2012, par trois sociologues de l'université Paris 13, rattachés à l'Institut de recherche interdisciplinaire sur les enjeux sociaux (IRIS) : Daniel Verba, Cécile Offroy et Anne Olivier.

L'évaluation porte sur l'expérimentation d'une action de politique publique transversale en direction de la jeunesse, mise en œuvre par la Ville de Bobigny (Seine-Saint-Denis), intitulée « Réussite solidaire : je réussis ma vie avec ma ville ».

La politique de réussite solidaire a commencé à être développée par la municipalité de Bobigny à partir 2007. Au démarrage de l'évaluation (début 2010), elle s'adressait à tous les Balbyniens âgés de 16 à 30 ans², quelle que soit leur situation. Elle s'est progressivement ouverte par dérogation à une population plus large. L'évaluation menée dans le cadre du FEJ s'est quant à elle **concentrée sur les jeunes âgés de 16 à 25 ans**, qui sont les plus nombreux à entrer dans la démarche.

La réussite solidaire offre au public visé une **aide à la formalisation et à la réalisation d'un « projet de vie »**, par le biais d'un accompagnement individualisé (conseils, mises en relation...) et, le cas échéant, d'une intervention financière. Dans ce cas, le jeune est auditionné par une commission composée de représentants de différents services municipaux et de partenaires et personnalités du monde économique et social. Les projets ayant retenu l'attention de la commission se voient attribuer une aide financière, votée par le conseil municipal. Le jeune bénéficiaire signe alors un contrat de réussite solidaire, qui le lie à la municipalité en la personne de la Maire, et qui l'engage à réaliser en retour une contribution solidaire au profit des habitants de sa ville.

² NB : l'évaluation au titre du FEJ s'est concentrée sur les 16-25 ans (les plus nombreux).

↳ Problématique et méthodes

Constatant que les jeunes des quartiers populaires souffrent d'un certain nombre de difficultés sociales et que les réponses qui leur sont apportées sont souvent éclatées (millefeuille de dispositifs indépendants et non articulés) et par conséquent dispendieuses et peu efficaces, la réussite solidaire vise à compenser, par un mécanisme combinatoire, le déficit de ressources dont souffre une fraction non négligeable de la jeunesse balbynienne. Ces déficits sont de trois ordres. Ils touchent bien entendu au capital économique des familles et donc des jeunes, mais ils concernent aussi les ressources sociales et scolaires qu'ils sont en mesure de mobiliser lorsqu'ils recherchent une insertion socio-économique, une formation ou un emploi.

Que ce soit à travers la mise en relation individualisée des jeunes avec des acteurs locaux susceptibles de les appuyer, ou à l'occasion du passage en commission (laquelle constitue un espace de conseil et d'échanges fructueux), la réussite solidaire cherche à dépasser sa fonction purement redistributive de pourvoyeur de fonds pour agir sur l'ensemble des leviers d'insertion des jeunes. Elle leur reconnaît en outre le droit au rêve et au loisir puisqu'elle peut intervenir sur des projets d'expression ou d'épanouissement personnel. De par les objectifs qu'elle poursuit, qui ne sont pas sans rappeler les fondements de l'éducation populaire, la réussite solidaire peut être définie comme une **démarche territoriale de compensation sociale en direction de la jeunesse**.

Dans ce contexte, l'évaluation s'est efforcée de mesurer :

- l'**effectivité** de la démarche, en particulier la mobilisation des jeunes les plus éloignés des institutions et la participation des partenaires sociaux et économiques du territoire ;
- son **efficacité**, en termes d'aboutissement des projets, mais aussi de réassurance et d'intégration sociale ;
- son **efficience** et sa **pertinence** au regard des moyens déployés ;
- son **impact**, c'est-à-dire son influence sur les jeunes et, plus largement, sur le corps social, au-delà des résultats attendus ;
- sa **viabilité** interne (les pratiques engendrées sur le territoire de Bobigny) et externe (sa transférabilité à d'autres territoires).

Pour ce faire, les évaluateurs ont articulé **méthodes quantitatives** (questionnaires, exploitation statistique des fichiers 2010, 2011 et 2012 de la mission réussite solidaire) et **méthodes qualitatives** (entretiens individuels et collectifs, observation, analyse documentaire).

I. L'expérimentation

A. Objectifs du projet et nature de l'action expérimentée

1. Objectifs du projet

La démarche de la réussite solidaire, portée par la Ville de Bobigny, se définit elle-même au travers des objectifs suivants :

- Accompagner, orienter et informer les jeunes qui recherchent des moyens de mettre en œuvre une idée de projet de vie, une initiative ;
- Lutter contre les discriminations géographiques, à l'embauche, à l'accès à la formation ;
- Permettre la poursuite d'études et la mobilité des jeunes.

Elle ambitionne ainsi de développer « une **politique publique de solidarité locale en direction des jeunes** :

- Permettre à chaque jeune qui en fait la demande, d'être accompagné dans la réalisation de son projet de vie ;
- Ouvrir l'accès aux dispositifs et aux partenaires pouvant soutenir leurs initiatives ;
- Aider à décloisonner l'accès aux dispositifs en partant de la réalité contextuelle du jeune »³.

En plaçant les relations sociales au cœur des problématiques d'insertion (au sens large) des jeunes, la réussite solidaire se donne aussi pour objectifs de :

- Créer et animer un réseau composé des institutions, des acteurs économiques et sociaux et des personnalités et personnes ressources de la ville et au-delà,
- Développer et impulser le retour, au profit des autres habitants, de contributions solidaires tenues par chaque jeune aidé,
- Renouer le lien entre les jeunes et les institutions, les acteurs économiques et sociaux de la Ville.

Pour reprendre la formule du porteur de projet, les actions de la réussite solidaire sont ainsi « mises en œuvre sur deux plans :

- un **plan individuel**, qui permet de développer un accompagnement personnalisé de chaque jeune Balbynien,
- un **plan collectif**, qui implique les services municipaux, sollicite les acteurs socio-économiques du territoire et interpelle l'ensemble des Balbyniens »⁴.

³ Réponse à l'appel à projet du FEJ (2009), p. 5

⁴ Id.

2. L'action expérimentée

Afin d'atteindre ces objectifs, la municipalité de Bobigny a décidé d'accompagner la mise en place de la démarche en y affectant des moyens particuliers. Elle a créé, au sein de ses services, la mission réussite solidaire, en fonction depuis 2010. La mission est placée sous l'autorité de la direction municipale de la jeunesse. Début 2010, l'équipe de la mission était composée de deux salariés à plein temps (dont un responsable) et d'une stagiaire. Fin 2012, elle comptait quatre salariés à plein temps.

a. L'accompagnement individualisé des jeunes

L'équipe de la mission réussite solidaire :

- Reçoit en entretien tout jeune Balbynien en demande d'accompagnement,
- Ecoute et appuie le jeune dans l'élaboration, la construction et la réalisation de son projet de vie et de son implication citoyenne,
- Informe le jeune sur les dispositifs qui lui sont ouverts et crée des passerelles pour lui permettre d'y accéder,
- Présente le jeune dont le projet le nécessite à la commission de la réussite solidaire,
- Suit le jeune dans la réalisation de chacune des étapes de son projet,
- Veille à ce que chaque jeune réalise une contrepartie solidaire d'intérêt général auprès des autres habitant-e-s de la ville, en fonction de ses compétences et dispositions.

b. Des actions collectives pour faire vivre la démarche réussite solidaire

Au-delà de l'accompagnement individualisé des jeunes, la mission réussite solidaire :

- Développe et anime la commission réussite solidaire et le réseau des partenaires ressources du territoire (services de la Ville, institutions, acteurs économiques, associations, groupes et personnes qualifiées),
- Coordonne les contributions solidaires et anime le réseau des jeunes contributeurs,
- Communique sur la réussite solidaire auprès des services et des jeunes, avec l'aide d'un prestataire extérieur, le cabinet Campana Eleb Sablic :
 - Mise en place d'un séminaire de formation des services municipaux sur le thème de la jeunesse (2010)
 - Programmation de rencontres-actions décentralisées dans les quartiers (2010, 2011 & 2012)
 - Organisation de temps festifs, clôturant les rencontres-actions : Fête des Talents (2010 & 2011) et After de la réussite solidaire (2012)

- Mise en visibilité de la démarche à travers différents supports : affiches, petits films à visionner sur le site de la mairie, affiches, films réalisés pour les rencontres-actions sur des parcours de jeunes Balbyniens, portraits photographiques de jeunes...

c. Valeur ajoutée par rapport aux politiques publiques existantes

- La notion de « projet de vie » sous-tend une **prise en compte globale** du contexte initial des jeunes (formation, emploi, logement...) et une ouverture à des projets non directement liés à leur insertion professionnelle.
- L'entrée dans la démarche est ouverte à tout jeune habitant Bobigny, quelle que soit sa situation et sans aucun critère préalable. La démarche vise ainsi l'accompagnement individuel des **jeunes qui échappent aux dispositifs existants** (mission locale, CIO, etc.), soit parce qu'ils n'y sont pas éligibles, soit parce qu'ils ne peuvent (complexité administrative, méconnaissance) ou ne veulent pas y accéder. Elle privilégie ainsi une relation personnalisée et de qualité avec les jeunes.
- La démarche est **transversale** à l'ensemble des domaines liés à la jeunesse (emploi, formation, loisirs...). La mise en réseau des services municipaux et des acteurs institutionnels cherche à induire une meilleure coordination dans la prise en charge des besoins et du suivi individuel des jeunes, ainsi qu'une meilleure visibilité des opportunités qui leur sont offertes. Elle entend ainsi jouer un **rôle de pivot** ou de « guichet unique ».
- La démarche est pensée pour alimenter et renouer le **lien entre jeunes et institutions** (mairie, Education Nationale, mission locale, entreprises, etc.). On peut citer les commissions de la réussite solidaire, mais aussi les rencontres-actions qui se déroulent dans divers lieux de la ville (lycée, restaurant, hôpital, entreprise...) et où les jeunes peuvent dialoguer avec des élus, des chefs d'entreprises et des responsables d'établissements publics. La contribution solidaire, qui intervient au terme de l'accompagnement, est vue comme un geste citoyen en direction de la collectivité, reposant sur des valeurs véhiculées par la démarche : l'entraide et la solidarité.

3. Influence éventuelle de l'évaluateur dans la conception et la conduite du projet

L'Université Paris 13 a été sollicitée dès 2009 par la Ville de Bobigny pour participer aux commissions de réussite solidaire en tant qu'acteur institutionnel du territoire. Ce

rapprochement a permis aux évaluateurs de continuer à prendre part aux réunions dans une posture d'observation participante. Il a également favorisé l'instauration d'un dialogue constructif avec le porteur de projet, grâce à de nombreux échanges et à des réunions régulières (4 à 5 par an).

De fait, l'implication du porteur de projet dans l'évaluation a permis d'affiner les outils de recueil de données (fiches de suivi, fichier général). Les documents utiles à l'évaluation (fichiers, questionnaires, listings...) nous ont été livrés en toute transparence par la responsable de la mission. Quant aux élus et aux services municipaux, ils se sont prêtés à l'exercice de l'entretien avec beaucoup de liberté.

Les résultats intermédiaires ont été présentés et débattus chaque année en comité d'évaluation, avec les élus, l'équipe de la réussite solidaire, les représentants des jeunes et les partenaires de la démarche, donnant lieu à des réajustements significatifs dans un esprit de coopération et dans un réel souci d'amélioration.

B. Objectifs et modalités de l'évaluation

Pour la Ville de Bobigny, porteur du projet de réussite solidaire, les enjeux de l'évaluation étaient d'établir la valeur d'innovation et d'utilité sociale de sa démarche, et de disposer d'éléments pour, le cas échéant, réajuster son action au plus près des objectifs poursuivis. Plus largement, il s'agissait aussi d'envisager la transférabilité de la démarche de réussite solidaire de la Ville de Bobigny à d'autres territoires et à d'autres échelles.

1. Problématique

En accord avec le porteur de projet, l'évaluation de la démarche s'est attachée à trois dimensions principales :

- **L'accessibilité de la démarche de réussite solidaire aux jeunes Balbyniens**

Il s'est agi d'examiner dans quelle mesure les **facteurs individuels** (trajectoire familiale et sociale) et les **ressources locales** (moyens déployés en communication, relais locaux...) pouvaient favoriser, ou au contraire entraver l'engagement des jeunes Balbyniens⁵ dans la démarche.

⁵ NB : Le terme de « jeune(s) » sera pris, tout au long du présent document, au sens restrictif de la classe d'âge concernée par l'évaluation, soit les 16-25 ans.

Les jeunes engagés dans la démarche présentent-ils des caractéristiques sociales et démographiques communes ?

Dans quelle proportion les jeunes qui sollicitent la mission réussite solidaire viennent-ils de leur propre chef ou sont-ils orientés par le réseau des relais locaux ? Peut-on repérer des structures ou des institutions pourvoyeuses de jeunes ? Quel a été l'impact des campagnes d'information et de communication menées par la Ville ? Le réseau relationnel de ces jeunes (associatif, amical, familial, etc.) est-il un catalyseur de leur engagement ?

Existe-t-il des jeunes qui, bien que porteurs d'un projet, restent éloignés du dispositif et quelles sont les causes de cet éloignement (ignorance, perte de confiance dans les institutions, absence de repérage et de soutien du réseau de la réussite solidaire...) ? A quelles conditions et au terme de quelle trajectoire un jeune Balbynien s'autorise-t-il à solliciter la mission réussite solidaire ?

▪ **Les résultats effectifs de la démarche de réussite solidaire**

Il s'est agi de quantifier et de qualifier les résultats atteints (effectivité, efficacité et efficience), de manière à apprécier la mobilisation des jeunes Balbyniens, mais aussi des acteurs et partenaires du réseau de réussite solidaire.

Combien de jeunes ont-ils contacté la mission réussite solidaire ? Combien de dossiers ont-ils abouti à des contrats de réussite solidaire ? Quelle est la part des abandons et quelles en sont les causes ?

De quelle nature sont les aides attribuées et les contributions solidaires proposées ? Dans quelle proportion et dans quels délais les projets et contributions solidaires ont-ils été effectivement réalisés ? Les aides proposées (notamment les plus informelles) ont-elles été réellement apportées ? De quelle manière s'échelonnent les montants des aides financières ? Les aides et contributions solidaires sont-elles conformes ou en décalage avec les demandes et propositions formulées initialement par les jeunes ? Comment ces données évoluent-elles au fil des ans ?

Certains domaines (par exemple le sport, la santé...) ou certains types de projets (formation, voyages...) sont-ils davantage représentés ? Quels sont les critères explicites, mais aussi implicites (appui d'un membre de la commission par exemple), qui président à l'attribution ou à l'ajournement d'une aide ? En fonction de quoi ces critères évoluent-ils (multiplication des demandes, composition de la commission...) ?

Quelles sont les stratégies d'acteurs à l'œuvre ? Quel est le niveau de mobilisation des ressources internes à la Ville de Bobigny et de transversalité de la démarche ? Quel est le niveau de mobilisation des partenaires, en particulier des membres de la commission ? Cette dernière a-t-elle agi sur le projet (orientation, réorientation) ou sur sa réalisation ?

- **Les effets directs et indirects de la démarche de réussite solidaire** sur les processus individuels (pour les bénéficiaires) et collectifs (pour le territoire et la collectivité)

Dans quelle mesure la démarche a-t-elle été perçue comme utile, bénéfique, voire décisive par les bénéficiaires, par les relais et les partenaires sociaux et éducatifs ? Peut-on observer des effets de seuil dans le degré d'utilité attribué selon le montant ou la nature des aides apportées ? A quelles étapes de la démarche, le contrat de réussite solidaire a-t-il été aidant pour le jeune (accompagnement individualisé, commission, réalisation du projet, de la contribution solidaire...) ?

Quelles sont les retombées du contrat de réussite solidaire sur les parcours scolaires, universitaires et professionnels, sur l'accès au logement, au soin et à la santé ainsi que sur la socialisation et la mobilité territoriale des jeunes en ayant bénéficié ? En quoi la réalisation d'une contribution solidaire a-t-elle un impact sur le territoire et les populations qui y vivent, mais aussi sur le jeune lui-même ?

Quelle est l'influence de la réussite solidaire sur les pratiques professionnelles des relais et partenaires ? Peut-on observer l'émergence d'une dynamique de réseau autour de la démarche ?

A qui les jeunes attribuent-ils l'aide qui leur a été apportée ? La démarche a-t-elle modifié la perception que la personne suivie se fait de l'institution municipale, des institutions en général et, plus largement, des adultes ? Comment se traduit cette évolution du rapport aux institutions dans les pratiques sociales (recours au droit, au soin, exercice du droit de vote...) ? La démarche a-t-elle permis à la personne suivie de trouver ou de retrouver confiance, en elle et dans son projet ?

2. Méthodologie mise en œuvre

La méthode retenue combine approche quantitative et approche qualitative dans le cadre d'une procédure ouverte, susceptible de faire apparaître des résultats variés et de nature différente.

a. Approche quantitative

L'approche quantitative s'est attachée à :

- Etablir le **profil des jeunes bénéficiaires** de la réussite solidaire (restreints à la tranche d'âge 16-25 ans) et mise en perspective avec la composition sociodémographique de la population de Bobigny
- Réaliser une **typologie des projets, des aides et des contributions solidaires** apportées

↳ Recensement de la population cible

Les données quantitatives concernant la population des jeunes, les projets déposés, les aides accordées et les contributions solidaires proposées ont été recueillies principalement par

exploitation des fichiers 2010, 2011 et 2012 de la mission réussite solidaire de la Ville de Bobigny. En effet, un questionnaire d'accueil, donnant accès à la plupart des indicateurs retenus⁶, est rempli avec chaque candidat lors de son premier rendez-vous à la mission réussite solidaire ; les éléments de suivi de son projet sont systématiquement reportés, au fil des rendez-vous, dans une fiche individuelle détaillée, liée à un tableur Excel. Afin d'affiner le recueil des données 2011 et 2012, le questionnaire d'accueil en vigueur en 2010 et les items du fichier Excel ont été retravaillés avec la Ville de Bobigny, de manière à satisfaire aux besoins de l'évaluation.

L'exploitation et le croisement des données (tris à plat, tris croisés) ont été réalisés annuellement grâce au logiciel de traitement statistique Le Sphinx, après extraction des Balbyniens âgés de 16 à 25 ans au jour de leur inscription dans la réussite solidaire, soit entre le 1^{er} janvier 2010 et le 31 décembre 2012. Cette population représente *in fine* **1166 personnes**.

Des décalages peuvent être observés avec les chiffres présentés par le porteur de projet dans son rapport final. Il convient de les expliquer ici.

Données	2010	2011	2012	Total
Évaluateur	471	389	306	1166
Porteur	463	399	423	1285
Ecart	+7	-10	+117	+119

- L'écart est anecdotique en 2010 et 2011. Il correspond aux compléments et actualisations apportées au fichier par le porteur de projet entre 2010 et 2012 (par exemple, intégration de jeunes ayant emménagé à Bobigny dans l'intervalle ou renseignement *a posteriori* des dates de naissance). L'évaluateur a pour sa part retenu les fichiers au 31 décembre 2010, 2011 et 2012, dans un **souci de continuité méthodologique**.
- L'écart représente en revanche près d'un quart des effectifs en 2012. Nous avons précisé plus haut que l'engagement des jeunes dans la démarche de réussite solidaire pouvait faire suite à une rencontre-action « Je réussis ma vie avec ma ville » ou relever d'une initiative spontanée. En 2010 et 2011, un jeune participant à une rencontre-action pouvait laisser ses coordonnées à l'issue de la réunion ; il était alors recontacté par l'équipe de la réussite solidaire et se voyait proposer un premier rendez-vous, au cours duquel le questionnaire d'accueil était rempli.

En 2012, dans un souci de rationalisation du travail des agents, les questionnaires d'accueil ont été **renseignés par les équipes de mobilisation** à l'issue des rencontres-actions (et non plus par l'équipe d'accompagnement de la réussite solidaire, lors du premier rendez-vous). Le fichier 2012 du porteur de projet comprend donc des jeunes qui ne se sont jamais rendus à la mission réussite solidaire pour y exposer leur projet

⁶ Dont le détail est présenté en annexe.

et y être accompagnés. Ils ont par conséquent été systématiquement éliminés du fichier par l'évaluateur (en se reportant aux fiches individuelles de suivi et avec l'aide du porteur de projet), afin de **garantir la cohérence et la fiabilité de la méthode**.

↳ Questionnaires

Par ailleurs, **deux questionnaires** ont permis de recueillir des données complémentaires.

- Le premier a été adressé aux **67 jeunes signataires d'un contrat de réussite solidaire** au 31 mars 2011, dans le but de recenser les contributions solidaires (nature du projet, nature de la contribution, opinion sur la réussite solidaire). Il a été élaboré et administré par le porteur de projet (par mail), l'évaluateur s'étant contenté d'en exploiter les résultats. Son taux de réponse est de 20%.
- Le second a été élaboré par l'évaluateur à destination des **jeunes Balbyniens fréquentant la mission locale (MIRE)**, laquelle s'est chargée de son administration en 2011 et 2012 via ses conseillers (remise en main propre). Il s'est fixé pour objectif de mesurer le degré de connaissance de la démarche au sein d'un public concerné par un projet et en contact avec une institution partenaire. Il avait aussi comme objectif de constituer un groupe témoin de jeunes porteurs d'un projet, mais n'ayant pas eu recours à la réussite solidaire. De fait, le questionnaire n'a pas constitué l'outil privilégié de l'évaluation. Il a été utilisé surtout comme **amorçage**, de manière à pouvoir recontacter les jeunes par la suite en vue d'un entretien. La taille de la population concernée avait été estimée à 200 personnes ; le nombre de répondants s'élève à 14, soit un taux de réponse de 7,5%. Les conseillers de la mission locale, pris dans d'autres priorités, ont finalement peu relayé le questionnaire auprès des jeunes.

b. Approche qualitative

L'approche qualitative a permis :

- D'identifier les **facteurs de réussite** et les **limites** de la démarche de réussite solidaire,
- D'explicitier le **parcours** des jeunes suivis et des bénéficiaires d'un contrat de réussite solidaire
- De relever et d'analyser les **changements** intervenus au plan individuel et collectif

Les données qualitatives ont été recueillies par croisement de différentes méthodes, issues de la sociologie et de l'anthropologie :

↳ Analyse documentaire

La plupart des documents étudiés sont des productions de la mission réussite solidaire. Ils ont été tenus à la disposition de l'évaluateur tout au long de l'expérimentation.

Il s'agit plus particulièrement :

- Des **fiches individuelles** et des **dossiers** des jeunes entrés dans la démarche
- Des **tableaux préparatoires** aux commissions de réussite solidaire (liste des jeunes à auditionner et descriptif de leur projet et de leur demande)
- Des **tableaux de suivi des contributions solidaires**
- Des **délibérations** du conseil municipal sur les aides financières
- Des **reportings** 2010, 2011 et 2012 et des **comptes-rendus 2012 des rencontres-actions** (rédigés par le cabinet Campana Eleb)
- Des **rapports d'activité annuels** de la mission réussite solidaire
- Des **supports d'information et de communication** valorisant la démarche (affiches, flyers, site de la ville...)
- Des **encarts et articles de presse** relatifs à la démarche, parus dans le journal local *Bonjour Bobigny !*

↳ **Observation**

Les données qualitatives ont également été collectées par **observation participante ou directe**.

En effet, l'université Paris 13 a été sollicitée dès 2009 pour siéger aux commissions consultatives de la réussite solidaire. C'est à ce titre que l'évaluateur a pu se rendre régulièrement aux **commissions** et aux **bilans annuels**, en tant qu'observateur participant. Ces réunions ont constitué de précieuses occasions d'échanges informels avec les jeunes, les accompagnateurs et les partenaires de la réussite solidaire (services de la Ville, chefs d'entreprise, partenaires sociaux et institutionnels...).

Par ailleurs, l'évaluateur a assisté à six **entretiens individuels** de suivi, menés par l'équipe de la mission réussite solidaire, et s'est rendu à cinq **rencontres-actions** entre 2010 et 2012. Pour mémoire, les rencontres-actions, organisées chaque année dans différents quartiers de la ville, ont pour but de présenter la démarche à des jeunes qui ne la connaissent pas, via des films et des témoignages de jeunes signataires d'un contrat de réussite solidaire, de partenaires et d'élus. A l'issue de la rencontre, les jeunes intéressés peuvent prendre rendez-vous avec la mission.

Au total, **une vingtaine d'entretiens et de réunions** ont été observés au cours de la période⁷.

↳ **Entretiens semi directifs**

La majeure partie des données qualitatives a été recueillie au moyen **d'entretiens semi-directifs, individuels et collectifs**.

⁷ Un tableau descriptif des situations d'observation est présenté en annexe.

L'entretien collectif favorise l'échange d'expériences entre pairs et fait apparaître des convergences et des divergences de vécus ou de représentations.

L'entretien individuel, dans la mesure où il instaure une relation de proximité et offre une garantie de confidentialité, favorise la liberté de parole de l'interviewé et l'évocation des trajectoires biographiques (socialisation, parcours scolaire, pratiques culturelles, perception de la démarche...).

Les différentes parties prenantes de la démarche ont été interrogées par l'évaluateur⁸ :

- **jeunes participant ou ayant participé** à la démarche au cours de la période, signataires ou non d'un contrat de réussite solidaire
- **jeunes** ayant un projet mais **ne participant pas** à la démarche (groupe constitué avec l'appui de la mission locale de Bobigny)
- **élus** en charge de la réussite solidaire
- membres de **l'équipe** d'accompagnement de la mission réussite solidaire
- directeurs et responsables de **services municipaux**
- **partenaires** économiques et sociaux associés aux commissions et aux rencontres-actions

Population	Type d'entretiens	Nombre de pers. interrogées
Jeunes bénéficiaires de la RS	Individuels et collectifs	57 (5% population mère)
Jeunes hors dispositif RS	Individuels et collectifs	19
Elus en charge de la RS	Individuels et collectifs	4
Accompagnateurs mission RS	Individuels et collectifs	6
Accompagnateurs équipe mobilisation	Collectif	6
Responsables d'autres services municipaux	Individuels et collectifs	9
Partenaires associés aux commissions	Individuels et collectifs	8
Partenaires associés aux rencontres-action	Individuel	1
Porteurs de projets similaires à la RS	Individuels et collectifs	3
Total		113

Les entretiens ont été menés en face à face mais aussi par téléphone, auprès des jeunes en particulier. En effet, ce sont eux qui ont été les plus difficiles à toucher et à recontacter : coordonnées téléphoniques obsolètes, déménagements, messages sans réponse...

Au premier semestre 2011, les jeunes bénéficiaires de la démarche en 2010 ont été conviés à participer à trois groupes de discussion, composés :

- de jeunes ayant obtenu une aide financière et signé un contrat de réussite solidaire (groupe 1) ;
- de jeunes ayant mené à bien leur projet grâce à un soutien autre que financier (groupe 2) ;

⁸ Le tableau détaillé des entretiens individuels et des entretiens collectifs est présenté en annexe.

- de jeunes suivis par l'équipe de la réussite solidaire pour un projet en cours (groupe 3).

Il a été très difficile de les mobiliser, malgré le concours de la mission réussite solidaire. Seules deux personnes, signataires d'un contrat de réussite solidaire, se sont présentées à la première réunion.

Aussi, plutôt que de reconvoquer des entretiens collectifs, la priorité a été donnée aux entretiens individuels à compter de septembre 2011. Les jeunes ont été sélectionnés par l'évaluateur de manière à être significatifs des différents profils mis en évidence grâce aux premières exploitations des fichiers. Pour autant, les jeunes signataires d'un contrat de réussite solidaire (autrement dit, ceux dont les projets avaient abouti avec une participation financière de la Ville) ont davantage répondu à nos sollicitations. *A contrario*, les jeunes ayant abandonné leur projet ou n'y ayant pas donné suite se sentaient peu concernés par la démarche et se rendaient peu disponibles pour les entretiens. L'aide de l'équipe de la mission, qui connaît personnellement les jeunes, a été précieuse pour identifier parmi eux des personnes ressources, mais ce biais n'a pu être totalement corrigé. Il en résulte une surreprésentation des projets les plus aboutis au sein du corpus qualitatif.

Les acteurs municipaux travaillant pour ou en lien avec la réussite solidaire et les partenaires de la démarche ont tous été contactés, et parfois été rencontrés à plusieurs reprises au cours de la période, soit en entretien individuel, soit en entretien collectif. Parmi les partenaires, seuls les plus impliqués (une dizaine) ont répondu aux invitations du comité d'évaluation ou aux propositions d'entretien. D'autres ont pu être rencontrés lors des commissions et à l'occasion des rencontres-actions. Enfin, il est à noter que les comités d'évaluation et les bilans annuels ont aussi constitué des temps de recueil de données.

Au total, **95 entretiens** semi-directifs⁹ ont été menés et **113 personnes entendues**¹⁰ dans le cadre de l'évaluation entre 2010 et 2012 : **85 entretiens individuels**, dont 54 avec des jeunes bénéficiaires de la démarche et **10 entretiens collectifs**.

⁹ Soit le double du nombre d'entretiens prévus initialement sur la période (48) ; cela renvoie au remplacement des entretiens collectifs auprès des jeunes par des entretiens individuels.

¹⁰ Les 13 personnes ayant été interrogées de manière récurrente n'ont été comptabilisées qu'une fois.

II. Enseignements de politique publique

A. Résultats de l'évaluation

1. Les publics touchés par l'expérimentation

a. Attractivité de la démarche et caractéristiques des jeunes entrant dans l'expérimentation

↳ Des objectifs atteints en termes de nombre d'entrants

Entre le 1^{er} janvier 2010 et le 31 décembre 2012, la mission réussite solidaire a accueilli 1 166 jeunes, âgés de 16 à 25 ans et résidant à Bobigny lors de leur inscription dans la démarche. Les critères d'entrée dans la réussite solidaire sont l'âge¹¹ et le lieu de résidence du candidat. Aucune autre condition (de ressources, relative à la situation personnelle des bénéficiaires, à leur nationalité ou à la nature de leur projet...) n'est imposée par la Ville. La durée de l'accompagnement n'est pas limitée. Le cadre de la réussite solidaire demeure donc ouvert. C'est pourquoi on parle plus volontiers ici de **démarche** que de dispositif.

Parmi ces jeunes, 471 jeunes se sont inscrits en 2010 (40.5%), 389 en 2011 (33.5%) et 306 en 2012 (26%). Les effectifs sont principalement répartis sur la tranche 17-24 ans. Le nombre d'inscrits par an est directement corrélé (mais non proportionnel) au nombre de rencontres-actions organisées pour promouvoir la démarche sur le territoire urbain ; on en comptait 29 en 2010 (année du lancement de la réussite solidaire), 15 en 2011 et 13 en 2012. La baisse du nombre de jeunes sur la période ne signifie pas que la réussite solidaire soit devenue moins attractive. En réalité, c'est la part des 16-25 ans qui a diminué, ce qui s'explique par l'élargissement des critères d'éligibilité aux 30-35 ans à partir de 2012 : 647 personnes au total se sont ainsi inscrites dans la démarche en 2010 (39%), 524 en 2011 (31%) et 501 en 2012 (30%)¹².

L'objectif de 300 nouveaux jeunes entrants par an, que s'était fixé la Ville de Bobigny, a donc été atteint et dépassé. Notons que certains jeunes entrés dans la démarche en 2010 peuvent encore être suivis par la mission en 2012. Par conséquent, la « file active » des personnes accompagnées croît d'année en année. Les objectifs de progression des effectifs de la réussite solidaire devront donc tenir compte de cette réalité à l'avenir, sous peine de mettre en péril la qualité du suivi réalisé par l'équipe de la mission, fondé sur une relation conviviale et personnalisée.

↳ Des profils marqués par des disparités territoriales et sexuées

Concernant la provenance des jeunes accompagnés, 54.5% d'entre eux résident dans le secteur¹³ Centre-Ville (lequel concentre 49.5% de la population balbynienne¹⁴), alors que

¹¹ La réussite solidaire concerne les 16-30 ans entre 2010 et 2011 et les 16-35 ans en 2012, bien que l'évaluation se soit concentrée sur les 16-25 ans.

¹² D'après le fichier général du porteur de projet.

¹³ Un secteur, selon le découpage de la municipalité, regroupe plusieurs quartiers ; il en existe trois à Bobigny, de taille et de densité inégales.

29% vivent dans le secteur Abreuvoir-Vaillant-Sémard (32.5% de la population de la ville). 17% sont issus du Grand Quadrilatère, qui est le secteur le moins peuplé (18% seulement des Balbyniens y résident) et le plus isolé du reste de la ville, du fait de nombreuses ruptures urbaines : voie ferrée, axes routiers, zones d'activité... On observe donc une légère surreprésentation des jeunes habitant le Centre-Ville, mais qui s'estompe d'année en année au profit du secteur Sémard-Abreuvoir-Rostand-Edouard Vaillant, qui gagne 5 points sur la période. Profitons-en pour rappeler que 57% du parc d'habitation de Bobigny est constitué de logements sociaux locatifs, principalement répartis au centre et à l'ouest de la ville. 38% de la population de Bobigny vit dans une zone urbaine sensible, parmi les plus en difficulté d'Ile-de-France selon l'INSEE¹⁵, et 70% des habitants vivent dans un quartier classé prioritaire par l'Etat dans le cadre du contrat urbain de cohésion sociale (CUCS)¹⁶. La ville compte 3 ZUS (Paul Eluard/Karl Marx, L'Abreuvoir et Etoile/Grémillon/Pont de Pierre) et 9 quartiers CUCS : Allende, Chemin Vert / Amitié / Berlioz / Bons Enfants, Cerisiers / Etoile / Grémillon / Pont de Pierre / Courtilières, Grémillon / Barbusse / Moulin, La Ferme, Malraux / Rimbaud / Libération, Gabriel Péri / Vaillant-Couturier, Sablons et Picasso. Les indicateurs de précarité socio-économiques (taux de chômage, taux d'allocataires du RMI, part des foyers fiscaux non imposables...) sont sensiblement supérieurs aux moyennes départementales. Les ouvriers (35%) et les étrangers (23%) y sont davantage représentés que dans le reste de la Seine-Saint-Denis (respectivement 28% et 18.7%).

Une observation plus fine des données de la réussite solidaire montre que les habitants issus de quartiers¹⁷ classés en zone urbaine sensible sont davantage représentés dans la démarche : 56.5% des jeunes y résident. A titre d'exemple, 20% des inscrits vivent à l'Abreuvoir, quand moins de 2% vivent dans les quartiers Ancienne Mairie ou Jean Rostand. Ces observations ne semblent pas pouvoir être reliées directement aux lieux où se déroulent les rencontres-actions, celles-ci se tenant dans tous les quartiers de la ville. En outre, les relevés effectués par le cabinet Campana Eleb mettent en évidence la mobilité des jeunes dans la ville lors des rencontres-actions : près de 60% des participants en 2012 n'habitaient pas le quartier où ils ont assisté à la réunion. Malheureusement, l'impossibilité d'obtenir des données socio-démographiques par quartier¹⁸ (répartition par âge, taux de chômage et de scolarisation, indicateurs de précarité...) rend difficile l'appréciation de ces données au regard des spécificités des quartiers.

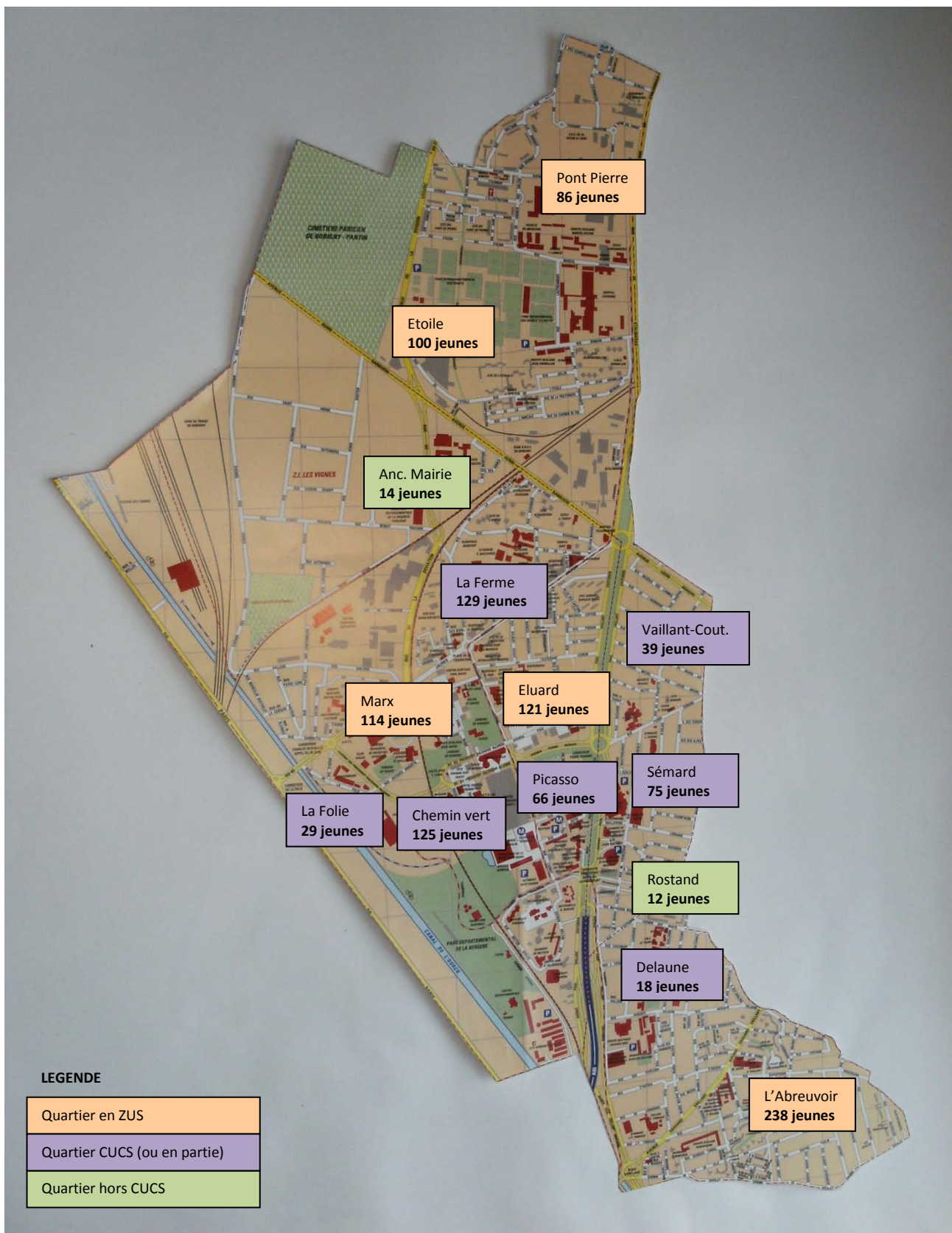
¹⁴ Recensement de la population 2008.

¹⁵ La typologie des ZUS franciliennes, établie par l'INSEE, retient 13 indicateurs, comparés aux moyennes franciliennes : de revenus, d'insertion, de logement, de précarité, d'éducation, d'offre médicale, de structure de la population et communaux.

¹⁶ Contrat urbain de cohésion sociale 2007-2009 entre la Ville de Bobigny et la Préfecture de Seine-Saint-Denis

¹⁷ Un secteur est composé de plusieurs quartiers.

¹⁸ Le recensement de la population se fait sur la base des Iris, lesquels ne correspondent pas aux quartiers identifiés. Un Iris peut ainsi être à cheval sur plusieurs quartiers, ou un quartier (l'Abreuvoir par exemple), se situer sur plusieurs Iris. Les données infracommunales de l'INSEE ne concernent pour leur part que les quartiers concernés par la politique de la ville ; ceux-ci (par exemple Pont-de-Pierre / Courtilières) peuvent d'ailleurs recouvrir plusieurs communes. Quant aux services démographie et urbanisme de la Ville de Bobigny, ils ne disposent pas non plus de ces données.



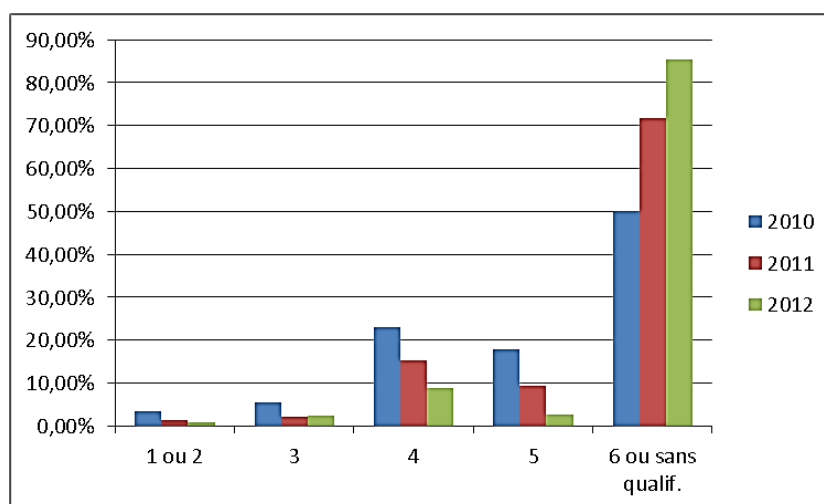
Le ratio hommes/femmes dans la population étudiée est favorable aux jeunes femmes : elles représentent 52.7% des jeunes entrés dans la démarche (Bobigny compte 49% d'hommes pour 51% de femmes). On observe cependant des variations selon les quartiers, certains quartiers alimentant massivement la réussite solidaire en jeunes femmes – comme Delaune, Paul Eluard, La Folie, Edmond Rostand, Pont de Pierre ou Paul Vaillant-Couturier, où elles représentent plus de 56% des jeunes accompagnés. Dans d'autres quartiers au contraire, tels la Ferme ou l'Ancienne Mairie, les jeunes hommes forment plus de 54% de la population des jeunes suivis par la mission réussite solidaire.

Les femmes sont plus souvent en situation d'études ou de formation (73%) que les hommes (57%) et sont aussi plus diplômées : 24% d'entre elles disposent d'un diplôme de niveau 4 (bac) ou supérieur, contre seulement 20.6% des hommes. Les femmes sont plus nombreuses à disposer d'un diplôme de niveau 1 ou 2, tandis que les hommes sont plus nombreux à détenir un diplôme de niveau 3.

Les femmes sont moins souvent porteuses d'un projet d'insertion professionnelle que les hommes (8% contre 11%), mais plus souvent à la recherche d'un job d'appoint (32% contre 21%).

↳ La forte progression des faibles niveaux d'études sur la période : davantage de jeunes scolaires que de jeunes précaires

En 2010, 50% des jeunes de la réussite solidaire étaient sans diplôme ou faiblement qualifiés (niveau 6 ou inférieur). C'était respectivement le cas de 72% et de 85% des jeunes en 2011 et 2012, ce qui représente une forte progression des faibles niveaux de diplôme.



En moyenne sur la période, 66.6% des jeunes inscrits dans la démarche de réussite solidaire sont donc sans qualification, ce qui est le cas de seulement 39.2% des habitants de la ville de Bobigny¹⁹. Ces données sont cependant à interpréter avec précaution : les cohortes suivies présentent une proportion importante de lycéens se déclarant sans qualification, mais

¹⁹ INSEE, 2007

préparant un diplôme de niveau 5 (BEP, CAP) ou 4 (bac). Beaucoup sont sans doute titulaires du brevet des collèges, mais cette information ne figure la plupart du temps pas au fichier. Par conséquent, le faible niveau de qualification des jeunes est paradoxalement le corollaire d'un fort taux de scolarisation : 65% des jeunes de la réussite solidaire se déclarent en situation d'études ou de formation lors de leur inscription. A titre de comparaison, le taux de scolarisation des 16-24 ans en France métropolitaine s'élevait à 53.7% en 2008²⁰. Autrement dit, seul un jeune accompagné sur cinq est réellement sorti du système scolaire sans aucune qualification. L'organisation de rencontres-actions dans les établissements scolaires n'est pas étrangère à ce phénomène.

La part des jeunes poursuivant des études ou une formation progresse en outre sur la période, passant de 62 à 72% entre 2010 et 2012. Les situations autres (handicap, maternité, inactivité transitoire...) représentent 4.5% du panel et évoluent peu. En revanche, la part de jeunes chômeurs et de jeunes actifs, est très variable d'une année sur l'autre. Sur la période, la proportion de salariés (8.1%) est en baisse, tandis que la part de chômeurs se stabilise autour de 22%. Rappelons que les jeunes hommes accueillis à la réussite solidaire sont plus souvent chômeurs (27%) que les jeunes femmes (18%). Le taux de chômage des jeunes de la réussite solidaire reste cependant bien inférieur à celui des jeunes Balbyniens de 15 à 24 ans, qui s'élevait à 25% pour les femmes et à 30% pour les hommes en 2008²¹.

Situation des jeunes entrants par année

	2010	2011	2012
CDD ou éq.	7,2%	2,6%	4,2%
CDI ou éq.	4,5%	2,6%	2,0%
Chômeurs	22,1%	24,7%	18,6%
Etudes ou formation	61,6%	65,3%	71,6%
Autres	4,7%	4,9%	3,6%

On relève également des situations disparates selon les quartiers. Les chômeurs sont proportionnellement plus nombreux à La Ferme (26.4%), Picasso (28.8%) et l'Etoile (36%), quartier ZUS où les jeunes de la réussite solidaire sont pourtant plus qualifiés que la moyenne (voir infra). Dans le quartier Pont-de-Pierre (appartenant à la même ZUS), la faible part de chômeurs (14%) est corrélée à une proportion élevée de jeunes en situation d'études ou de formation (75.6%). Même constat à Paul-Vaillant Couturier (74.4% de jeunes scolarisés pour 10.3% de chômeurs), La Folie (65.5% vs 13.8%), Edmond Rostand et Delaune (plus de 90% de jeunes scolarisés). Les profils des jeunes sont cependant assez différents selon les quartiers : à Rostand par exemple, les jeunes étudiants et scolaires se disent massivement sans qualification, tandis qu'à Delaune, Sémard, Etoile ou La Folie, un jeune sur trois est titulaire d'un diplôme de niveau 4 ou supérieur. Certains quartiers (La Folie, Etoile, Paul Vaillant-Couturier) se caractérisent enfin par une proportion de salariés nettement

²⁰ Ministère de l'éducation nationale, 2008

²¹ INSEE, 2009

supérieure à la moyenne (plus de 12%). Enfin, les quartiers Karl Marx et Picasso présentent les jeunes les plus âgés de la réussite solidaire.

b. Les leviers de l'adhésion à la démarche

↳ Les rencontres actions, pourvoyeuses des jeunes les moins qualifiés

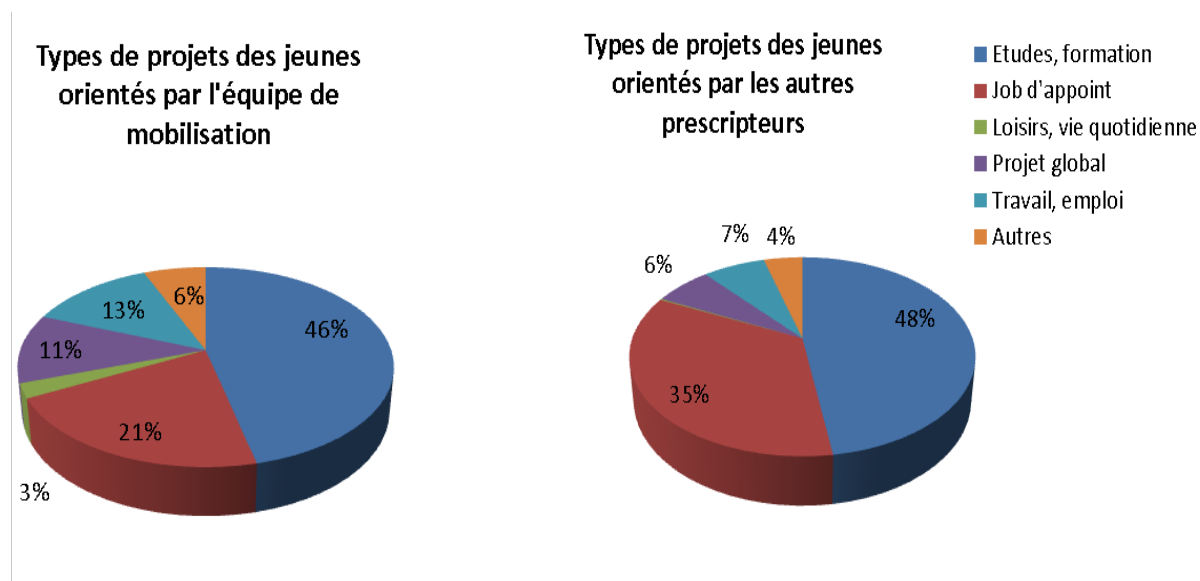
Près de deux tiers des jeunes (60.5%) s'inscrivent à la réussite solidaire suite à une rencontre-action, ce qui témoigne de l'impact de ces événements sur la population des jeunes Balbyniens. Dans 90% des cas, c'est l'équipe de mobilisation qui les y a fait venir. Une majorité de jeunes (54.5%) déclarent d'ailleurs avoir connu la réussite solidaire par l'intermédiaire de l'équipe de mobilisation des rencontres-actions. Composée d'agents municipaux de différents services (11 personnes en 2012, issues des services jeunesse, sports, tranquillité publique, vie associative, du reclassement et de la réussite solidaire) et de jeunes Balbyniens embauchés pour l'occasion (les médiateurs vacataires sont généralement des jeunes en insertion, suivis par la MIRE, le CIO, l'APIE...), l'équipe de mobilisation œuvre sur le terrain (lycées, clubs de sport, rue, pieds d'immeuble) pendant près de deux mois, en amont et pendant les rencontres-actions, pour informer les jeunes et les faire venir aux réunions organisées par la Ville²². Son objectif est d'entrer en contact avec le plus de jeunes possible, et de les inviter à assister aux rencontres. Si le nombre de rencontres-actions a été divisé par deux entre 2010 et 2011, le nombre de personnes présentes (hors élus et partenaires) reste à peu près stable : il s'élève à 465 en 2010 (pour 30 rencontres), à 389 en 2011 (pour 15 rencontres), et à 486 en 2012 (pour 13 rencontres). Ces résultats tendent à prouver que la visibilité de la démarche progresse et que la compétence à mobiliser s'affermi d'année en année, bien que les agents de l'équipe de mobilisation déplorent ne pas connaître les suites données à leur travail, ce qui semble entacher leur légitimité à promouvoir la démarche. Le nombre plus réduit de rencontres leur permet aussi de faire un travail de plus grande qualité, permettant vraisemblablement de lutter contre la marginalisation, voire la « désaffiliation »²³ de certains jeunes.

Grâce à ce travail de terrain, l'équipe de mobilisation apparaît comme une importante pourvoyeuse de jeunes de faible niveau de diplôme (73% d'entre eux) sur la période, notamment de lycéens. Pour autant, elle est aussi le relais privilégié des projets qui s'écartent des études et de la formation. Elle oriente ainsi 94% des projets liés aux loisirs et à la vie citoyenne, 70% des projets d'insertion professionnelle, 68% des projets complexes ou

²² Pour mémoire, les rencontres-action sont un programme annuel de promotion de la Réussite solidaire. Se déroulant dans les différents lieux et quartiers de la ville au printemps, elles réunissent des élus, des partenaires et de jeunes bénéficiaires de la démarche, lesquels explicitent la démarche et témoignent de ce qu'elle leur apporte, devant de jeunes habitants susceptibles d'en bénéficier à leur tour.

²³ Robert Castel, *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Fayard, Paris, 1995

globaux²⁴ et 64% des projets autres (logement, vie quotidienne...), mais elle est moins impliquée dans les jobs d'appoint et les recherches de formation en alternance.



Les entretiens avec les jeunes font apparaître que certains ne participent pas aux rencontres-actions en raison des horaires auxquels celles-ci se tiennent, en fin d'après-midi : salariés ou étudiant ailleurs qu'à Bobigny, ils ne peuvent arriver sur place à temps. « *C'est au niveau des disponibilités, je termine à 18h à Villepinte. Ils m'ont dit : 'le temps que tu arrives à Bobigny, ce n'est pas la peine'. Sinon j'aurais bien aimé participer. J'avais vu une entreprise, V***, qui cherchait des jeunes en contrat pro et cela m'a intéressé.* » (H/22 ans).

Plus des deux tiers des participants interrogés ont une bonne opinion des rencontres-actions. Ils mettent avant tout l'accent sur les témoignages d'autres jeunes, qui leur donnent de l'espoir, de la motivation et des idées. « *J'y suis allée 3 fois. Je trouve que c'était bien, la première fois, de voir des jeunes qui témoignaient. La deuxième, c'est moi qui ai témoigné. La troisième fois, j'ai eu l'invitation, je n'avais rien à faire, j'y suis allée. Il y a plein de témoignages, ça motive...* » (F/24 ans) A une exception près, la présence des élus retient peu leur attention : « *Lors des meetings de la réussite, il faut donner des exemples de réussite plutôt que des discours d'élus, il faut du concret, voir vraiment des personnes qui ont eu une réussite de A à Z.* » (H/25 ans). Leur intérêt se situe dans la parole des jeunes et la diversité des projets dont les témoignages se font l'écho. Certains participants viennent ainsi chercher des idées, des voies possibles pour leur avenir professionnel. Quelques jeunes (7 sur 57) émettent une opinion négative, construite tantôt sur une représentation partielle des rencontres, tantôt sur le fait que la présence des acteurs économiques leur paraît insuffisante. La possibilité de discuter avec des chefs d'entreprises est de fait comprise comme une opportunité d'accéder à un emploi (voire à un emploi local), d'où quelques incompréhensions et déconvenues : « *Je n'ai rien trouvé d'intéressant, il n'y a rien sur les concessions automobiles. Il y avait des personnes pour la littérature, ce ne sont pas des domaines qui m'intéresse, je n'ai pas les mêmes centres d'intérêt. Je m'intéresse à un lieu*

²⁴ Projets à dimensions multiples, associant par exemple une recherche de logement, une problématique de garde d'enfant et un projet d'entrée en formation.

fermé, difficile d'accès, je suis un cas à part » (H/21 ans) ; « *On m'avait dit qu'il y aurait des chefs d'entreprise, mais c'est ce que je craignais, il y en avait juste un ou deux et qui ne recrutent pas.* » (H/18 ans) ; « *Justement, je me demandais pourquoi ils ne faisaient pas des choses [rencontres] comme ça... A Bobigny, il y a quand même des entreprises. Je travaille à Vaugirard, je mets une heure pour aller travailler, ce serait mieux de travailler dans ma ville.* » (H/24 ans) Cette attente des jeunes, si elle est en décalage avec les objectifs de dialogue des rencontres-actions, en disent cependant long sur les difficultés qu'ils rencontrent dans l'accès à l'emploi. Le chômage, inégalement réparti sur les âges de la vie, se concentre aux extrémités, chez les jeunes et les seniors. Le Baromètre 2006 de l'Observatoire des discriminations (Jean-François Amadieu) et un rapport du Bureau international du travail sur les discriminations à l'embauche, paru au printemps 2007, ont confirmé ces processus discriminatoires : les résultats d'ensemble par type de discrimination montrent que l'âge est le facteur le plus discriminant, devant l'origine et le handicap²⁵.

↳ **Une progression significative des inscriptions hors rencontres-actions : les effets conjugués du partenariat et du bouche-à-oreille**

Si 60.5% des jeunes de 16 à 25 ans s'inscrivent suite à une rencontre-action, plus d'un tiers se présente à la réussite solidaire spontanément, parfois après un premier contact téléphonique ou électronique avec la mission. La proportion de ces jeunes, étrangers aux rencontres-actions, a quasiment triplé entre 2010 et 2012, passant de 20% à presque 48% en 2011 et atteignant 58% en 2012. En d'autres termes, le nombre de jeunes s'étant présentés spontanément à la mission réussite solidaire est supérieur en 2012 au nombre de jeunes mobilisés par les rencontres-actions.

11% des jeunes déclarent avoir été orienté vers la réussite solidaire par un membre de leur famille ou par un ami ; 86% d'entre eux se sont présentés à la mission spontanément, sans se rendre à une rencontre-action. Les entretiens avec les jeunes témoignent de l'importance croissante du bouche-à-oreille. Ils sont nombreux à avoir découvert la réussite solidaire grâce à une connaissance – « *C'est une voisine qui m'en a fait part* » (F/22 ans) ; « *Par le bouche-à-oreille... un copain* » (F/24 ans) – mais aussi à conseiller la démarche à leurs proches : « *Je l'ai conseillé à mon frère, il l'a fait, et aussi à des amis qui voulaient faire des contrats à l'étranger* » (F/26 ans) ; « *J'en parle à toutes mes amies qui veulent faire le BAFA.* » (F/21 ans) ; « *Je l'ai conseillé à beaucoup. Surtout à des amis qui paraissaient pouvoir travailler convenablement à l'école et qui voulaient étudier à l'étranger. 3 sont ainsi à Montréal avec moi, 2 sont en Australie.* » (H/20 ans) ; « *C'est bien de les rencontrer [la réussite solidaire], pour ceux qui arrivent à finaliser leur projet, c'est excellent ! Des fois, je croise des médiateurs et après, quand je vois des jeunes en difficulté, je leur propose d'aller voir la réussite solidaire pour voir s'ils peuvent sortir de leur impasse.* » (H/22 ans). Ce phénomène est à mettre en relation avec la progression spectaculaire du nombre de fratries²⁶ parmi les jeunes accompagnés. On en dénombrait 96 en 2011, on en compte

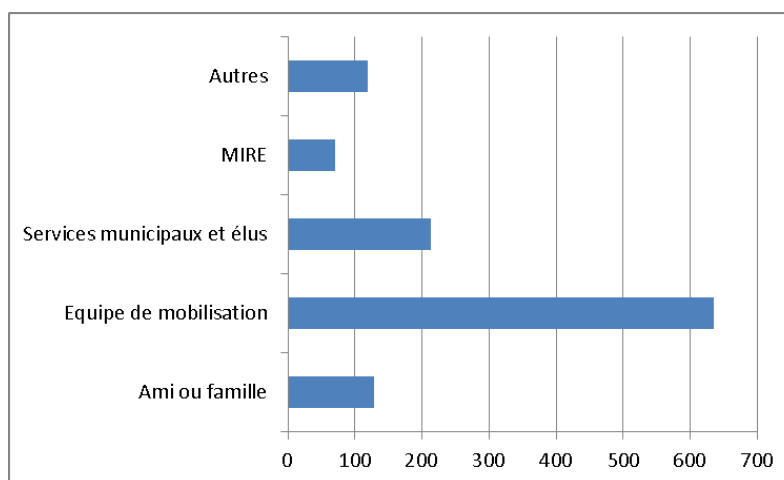
²⁵ Matthieu Angotti, Elodie David-Alberola, Anne Loones, « Entreprises ordinaires, entreprises solidaire », in *Cahier de recherche*, n° C234, CREDOC, septembre 2007

²⁶ On a considéré – certes avec une marge d'erreur possible – que les personnes portant le même nom de famille et résidant à la même adresse appartenaient à une même fratrie. Les quelques recoupements effectués avec des fiches individuelles de suivi confirment cette hypothèse.

désormais 212 sur les 1826 occurrences du fichier général 2007-2012, élargi à toutes les tranches d'âge. Ainsi, le nombre de fratries a plus que doublé en un an. En 2011, 196 personnes (soit une sur cinq), faisaient partie d'une fratrie insérée dans la démarche. En 2012, c'est le cas d'une personne sur quatre (466 occurrences). Notons également que 14% des jeunes membres d'une fratrie, se réfèrent à l'équipe de mobilisation plutôt qu'à leur famille lorsqu'ils évoquent leur première venue à la mission. On voit ici que la communication institutionnelle de terrain s'articule aux liens d'interconnaissance, favorisant l'entrée dans la démarche selon un processus d'accumulation des sources prescriptrices.

La mission locale (MIRE) oriente pour sa part 6% des jeunes vers la mission (et 90% s'y présentent spontanément, sans passer par les rencontres-actions). Il est difficile de mesurer la contribution des autres partenaires car 9.5% des jeunes se sont vus attribuer un prescripteur « autre ». On note cependant, dans le fichier 2012, la mention de nouveaux prescripteurs de la réussite solidaire, principalement des associations locales et nationales. Cela correspond pour une part à une orientation des élus et de l'équipe, formulée à l'issue d'un comité d'évaluation en 2011, de se rapprocher des associations présentes dans les quartiers, afin de toucher les jeunes Balbyniens les plus en difficulté.

La progression des inscriptions spontanées témoigne sans doute aussi du renforcement de la collaboration entre services municipaux et avec les partenaires externes, tel que nous le mettrons en évidence dans la partie consacrée aux effets du dispositif.



↳ Une communication institutionnelle en progression, mais qui n'atteint pas les jeunes les plus précaires

On l'a vu, les rencontres-actions, grâce au travail de terrain des équipes de mobilisation, sont un levier important de l'inscription des jeunes dans la démarche. Il ressort cependant de l'enquête que les réunions ne viennent pas expliciter complètement la démarche, alors qu'elles sont pour une part la vitrine de la réussite solidaire. Les propos des élus restent plutôt généralistes, les agents en charge de la mission n'ont pas la parole et les témoignages n'évoquent pas la contribution solidaire. Les jeunes interrogés estiment ainsi que « *ce n'est pas assez explicatif, il n'y a pas les points les plus importants* » (F/26 ans).

Les entretiens avec les jeunes, qu'ils aient connaissance ou non de la démarche, soulignent en outre que l'intitulé des rencontres (« Je réussis ma vie avec ma ville ») est peu évocateur et ne fait pas le lien de façon explicite avec la démarche de la réussite solidaire. En 2012, le dépliant de présentation des rencontres-actions reste d'ailleurs très allusif, avec une seule mention de la réussite solidaire. Les jeunes de la mission locale, interrogés par questionnaire en 2011, sont ainsi 10 sur 15 à déclarer n'avoir jamais entendu parler de la réussite solidaire. De même pour les jeunes et les habitants sondés rue de la gare, rue de la république et avenue Lénine en 2011 : aucun ne faisait le lien entre la mission réussite solidaire et les rencontres, bien que certains s'y soient déplacés. La visibilité de la démarche est donc entravée par le faible contenu informatif de ses messages, mais aussi par des écarts de dénomination. A cela s'ajoute une localisation de la mission encore assez peu identifiée. En effet, sa migration en 2011 du bâtiment principal de la mairie à un site proche, mais indépendant et isolé, sera sans doute un atout à l'avenir (locaux spacieux et accueillants), mais reste encore à travailler.

Ce défaut de visibilité contribue à véhiculer des représentations fausses sur la démarche : « *Je pense que c'est un dispositif pour jeunes paumés qui n'ont pas de diplôme, moi j'ai un bac+3, je suis trop diplômée pour bénéficier de ces dispositifs. (...) C'est un dispositif pour des jeunes sortis du système scolaire à 16 ou 17 ans, des ouvriers...* » (F/24 ans). On a aussi pu constater que pour certains jeunes accompagnés par la réussite solidaire, des confusions demeuraient quant à la nature et au fonctionnement de la mission. Plusieurs nous ont dit « *attendre d'être rappelés* », alors que le fondement même de la démarche (le jeune est acteur de son projet) suppose qu'ils mettent en œuvre les pistes (démarches, contacts, conseils...) qui leur ont été proposées. C'est donc généralement aux jeunes de reprendre contact avec la mission, en fonction de l'avancement de leur projet. Une répondante au questionnaire a également évoqué une association, alors que la réussite solidaire est un service de la Ville.

Il faut également souligner la constance de l'information sur la démarche dans les publications municipales. Là encore, la mission réussite solidaire n'est pas toujours immédiatement identifiable. Un zoom peut être fait sur les rencontres ou sur les contrats signés (cf. *Bonjour Bobigny !* du 5 janvier 2012, qui récapitule les événements municipaux de l'année 2011), sans pour autant établir de lien clair avec la mission, son adresse et ses objectifs d'accompagnement. Sur les recommandations de l'évaluateur, un article de fond a paru dans *Bonjour Bobigny !* du 23 mai 2013.

Hormis le travail de terrain, mené par l'équipe de mobilisation, la réussite solidaire réalise aussi, à l'occasion des rencontres-actions, des envois ciblés par le biais des différents fichiers municipaux (élèves du conservatoire, membres de clubs sportifs, participants aux activités jeunesse, élèves des établissements scolaires...). La mission estime que 3 à 4 000 jeunes de 15 à 25 ans de la commune sont ainsi informés chaque année de la démarche. Depuis le démarrage des rencontres-actions en 2010, 1340 personnes y ont participé, soit pratiquement un huitième de la population des 15-29 ans à Bobigny²⁷. Dans une ville où la démographie est très jeune – 20% de la population a moins de 20 ans et 48%, moins de 29

²⁷ Les 15 à 29 ans représentaient 11 037 habitants en 2007 (INSEE).

ans – l'action s'adresse à près de la moitié des habitants. Les rencontres rendent ainsi visible l'intérêt porté à la jeunesse par la municipalité.

Bien que très significative, cette proportion d'un tiers de jeunes touchés constitue une des principales préoccupations des différents acteurs, dans la mesure où les jeunes les plus fragilisés sont éloignés des institutions, s'en méfient et sont parfois même inconnus des médiateurs, des animateurs ou des clubs de prévention. *« Aujourd'hui on touche plutôt des jeunes qui ont des projets, la deuxième étape c'est de toucher les jeunes en bas des immeubles »* (service jeunesse) ; *« On ne touche pas ceux qui nous disent : 'à quoi vous servez ? Vous ne servez à rien ? Je suis au pied de mon immeuble depuis des années !' Parce que parmi ces jeunes, il y a celui qui n'a pas envie de... mais il y en a beaucoup aussi qui aimeraient. Ceux-là qui vous parlent en vrac, c'est-à-dire pas structuré, pas derrière un bureau, quand ils sont juste là devant la mairie, qu'ils nous coincent : 'j'en ai marre de ces galères je voudrais mon appart, ma copine...' Il y en a même qui parlent d'avoir des enfants. Ils veulent un job, sans prétention, un boulot. Il y en a un qui m'a dit : 'JE VEUX UNE VIE !' »* (élu) ; *« Ce qui est bien, c'est que l'on reçoit les jeunes. Ce qui est mal, 70% des jeunes reçus sans nous, ils y arriveraient. J'aimerais remplacer ces 70% par des jeunes qui, sans nous, n'y arriveraient pas. »* (élu) ; *« Beaucoup de jeunes viennent avec un projet bien structuré, un cahier des charges, ils ont des besoins financiers ; cela nous plaît parce que ces jeunes viennent nous voir, et ça nous gêne car on les aide presque à prendre un raccourci, ils auraient eu de toute façon les 1000 euros qui leur manquent. »* (élu)

Le questionnement des différentes catégories d'acteurs sur la mobilisation de ces jeunes est pragmatique et porte sur les actions mises ou à mettre en œuvre (formation des relais de terrain, communication ciblée...). Une jeune femme interrogée souligne à juste titre qu'en mettant l'accent sur sur l'avenir professionnel, la communication institutionnelle contribue à maintenir les jeunes les plus éloignés à l'écart de la réussite solidaire : *« L'affiche est belle mais on parle de chef d'entreprise. Il faudrait plus la tourner sur les hobbies, l'intégration passe par différents biais ! Les jeunes ont envie de se tourner vers autre chose. Cela fait peur, des chefs d'entreprise, les jeunes peuvent se dire : 'ce n'est pas pour nous, on ne veut pas de nous'. (...) On a l'impression que la réussite solidaire n'est tournée que vers des jeunes déjà dans un cursus. Mais ces jeunes, qui ont quitté l'école tôt, ils sont plus attirés par des hobbies, des passions, et en plus cela peut créer des vocations ! »* (F/20 ans)

A terme, se pose aussi la question de réorienter les moyens dans un contexte de ressources municipales fragilisées par la crise. En effet, comme en témoigne un des partenaires de la mission, toucher les jeunes éloignés de la démarche implique de faire un travail continu de terrain, *« de se rapprocher des assos de quartier, il y en a énormément. Parce que ces jeunes-là ont un vrai poids dans les quartiers, s'ils disent que c'est bien, les autres iront. (...) Ca peut être une bonne idée d'aller au moins les voir, faire la démarche d'aller séduire ces acteurs, qui eux pourront relayer le message, auront peut-être plus de crédibilité qu'un agent de mairie. Les seuls gens qui peuvent leur donner envie de venir, c'est les gens en qui ils ont confiance et les gens en qui ils ont confiance, c'est les assos. (...) Alors je sais très bien qu'ils ne sont que deux, mais à un moment donné, il faudra peut-être mettre plus de moyens sur cette réussite solidaire si on veut vraiment que ça gonfle. Par exemple moi, si je veux être proche des quartiers dans lesquels je bosse, tous les petits événements qu'ils font, j'y vais à*

chaque fois. Et c'est comme ça que les gens commencent à me faire confiance, qu'ils me reconnaissent, ils me voient régulièrement, ils se disent 'tiens, elle ne nous laisse pas tomber, elle s'intéresse vraiment à nous', ce n'est pas en allant à un truc une fois... Je vais chez des gens, je vais dans leur univers, ils viennent dans le mien, on partage vraiment quelque chose. Mais c'est long tout ça. C, elle est toute seule, elle ne peut pas ! Mais peut-être y penser : il faut montrer aux gens qui ont un blocage par rapport à l'institution que l'institution, on peut lui faire confiance. »* Par ailleurs, certains choix opérés en 2012 nous semblent contribuer à maintenir, de manière indirecte, les jeunes les plus fragiles à l'écart de la démarche. Lors des rencontres-actions par exemple, chaque personne présente est sollicitée pour laisser ses coordonnées. Il n'est ainsi pas vraiment possible de venir en simple observateur et il existe une forme d'engagement dans le fait de donner ses coordonnées, que des jeunes ne sont pas toujours prêts à prendre lorsque leur confiance à l'égard des institutions a été mise à mal. Si cette modalité présente de gros avantages du point de vue du suivi statistique des rencontres, nous faisons l'hypothèse qu'elle tend à les officialiser, à les institutionnaliser, au risque de dissuader les jeunes en voie de marginalisation. Il pourrait être au contraire intéressant de tenir certaines rencontres sur la base de l'anonymat, par exemple sur le principe des actions en pied d'immeuble.

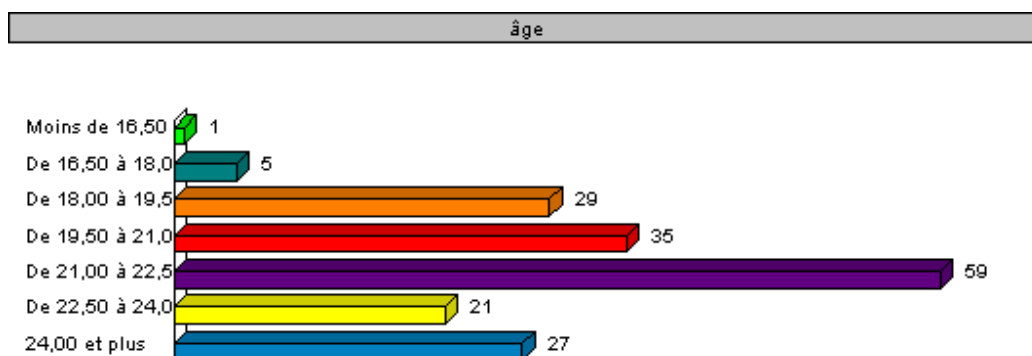
2. Les effets du dispositif expérimenté

a. Effets attendus de l'expérimentation sur le public bénéficiaire

↳ L'aide financière, une réponse à la précarité des familles balbiniennes

Au global, 13% des jeunes inscrits dans la démarche ont fini par obtenir une aide financière sur la période, au terme d'un parcours « complet », comprenant *a minima* des entretiens individuels avec les chargés de mission réussite solidaire, un passage en commission, la signature d'un contrat de réussite solidaire et, dans un second temps, la réalisation d'une contribution solidaire. Pour analyser leurs projets, nous avons repris les tableaux préparatoires aux commissions consultatives et les délibérations du conseil municipal sur les trois années de référence²⁸. Sur la période, 177 aides ont été accordées, avec une relative stabilité selon les années : 58 aides en 2010, 55 en 2011, 64 en 2012. 42% ont été allouées à des jeunes femmes et 58% à des jeunes hommes : ceux-ci sont en effet plus souvent demandeurs d'une aide financière. Seules 6 aides ont été accordées à des mineurs. 63 aides concernent la tranche des 18-20 ans, soit un peu plus d'un tiers des bénéficiaires. Un autre tiers concerne la tranche des 21-22 ans. Enfin, 48 aides concernent la tranche des 23-25 ans.

²⁸ Il faut noter à ce sujet une marge d'erreur possible, pour partie liée au fait que certaines décisions prises en commission n'aboutissent pas à la signature d'un contrat, par exemple en cas de renoncement du jeune. Dans certains cas, nous n'avons pas eu accès au tableau de décision mais à l'ordre du jour du passage en commission ; nous avons alors considéré que toutes les demandes avaient été acceptées, au montant demandé. En effet, la commission a un avis consultatif et les projets lui sont généralement présentés lorsqu'ils sont suffisamment avancés et convaincants pour se voir attribuer une aide financière. Nous avons bien entendu extrait les informations concernant la tranche d'âge étudiée.



Les sommes versées aux jeunes femmes sont un peu supérieures (845€ en moyenne) à celles accordées aux jeunes hommes (779€ en moyenne). Sur 177 projets ayant obtenu un financement, seules 5 demandes ciblent l'emploi (par l'intermédiaire d'une création d'entreprise), 2 sont relatives aux loisirs (tour du monde en sac à dos et création d'une web TV) et une au logement. Le permis de conduire s'inscrit presque toujours dans le cadre d'une formation professionnelle (chauffeur poids lourd, ambulancier ou taxi par exemple). Du BTS au master en passant par les grandes écoles, les aides à la mobilité (stages et semestres à l'étranger) représentent près de 20% des financements accordés. L'examen des sommes allouées fait apparaître un écart de 120€ en moyenne entre le soutien à des études en CAP ou d'aide-soignante et l'appui aux études de niveau 3 et supérieur.

L'accès des jeunes aux études supérieures, aux reprises d'études et aux formations qualifiantes repose en grande partie sur les capacités économiques des foyers, ce qui est un vecteur majeur d'inégalités. Les jeunes de Bobigny souffrent d'une dépendance financière à l'égard de familles elles-mêmes souvent précaires. Pour exemple, le salaire horaire moyen est de 13% inférieur à la moyenne départementale²⁹ et le revenu annuel imposable moyen, inférieur de 3607€ à la moyenne départementale³⁰. Aussi, les jeunes qui s'engagent dans des études manifestent-ils le souci de peser le moins possible sur les budgets familiaux. Ils sont nombreux à occuper un emploi en parallèle de leurs études ou pendant les périodes de vacances. La somme allouée par la réussite solidaire participe alors à compenser en partie ces difficultés. Dans la même logique, on observe entre 2010 et 2011 une très forte progression (+80%) des demandes relatives à la recherche de revenus d'appoint, notamment par le biais de la formation au BAFA. Celle-ci représente 16% des projets des jeunes en 2010, 35% en 2011 et en 2012 et concerne à 77% des jeunes en situation d'études ou de formation. L'efficacité du partenariat existant entre la Ville et deux organismes de formation (Cemea, Francas...) favorise l'émergence de ces demandes. Elles concernent 21% des jeunes orientés par l'équipe de mobilisation, 26% des jeunes introduits par un proche, 59% des jeunes orientés par le service municipal jeunesse et 95% des jeunes orientés par le service enfance. Par convention, 98 places par an sont réservées pour les jeunes Balbyniens auprès des organismes de formation. Les sessions se déroulent au sein des centres de vacances de la Ville de Bobigny, laquelle prend en charge le transport, la nourriture et l'hébergement des

²⁹ INSEE, 2007

³⁰ INSEE, 2005

jeunes. Le coût participant s'élève par conséquent à 215€ (au lieu de 560) pour le BAFA1 et à 185€ (au lieu de 460) pour le BAFA3. Les jeunes titulaires du brevet sont ensuite prioritaires sur les embauches réalisées par la Ville (45 places par an). L'aide au BAFA ne fait donc pas l'objet d'une intervention financière directe de la Ville, ni d'un passage en commission et d'un contrat de réussite solidaire, mais participe néanmoins à soutenir la situation économique des jeunes à plusieurs titres. Les entretiens qualitatifs montrent d'ailleurs que les jeunes inscrits à la réussite solidaire pour le BAFA, pris dans un effet d'aubaine, connaissent mal l'étendue des missions et des domaines d'intervention de la réussite solidaire : *« Je ne sais pas ce qu'ils peuvent faire à part le BAFA, je vais me déplacer pour savoir s'ils ont des conseils à me donner, vu qu'il y a plusieurs organismes. »* (F/18 ans)

Pour en revenir à l'aide financière, il faut ajouter qu'un soutien à la constitution de dossiers de demande de financement est mis en œuvre à travers l'accompagnement. *« Comme on dit, qui ne tente rien n'a rien : je tente ma chance. On ne peut pas dire qu'ils ne m'aident pas, ils m'aident pour les dossiers, il y a des choses compliquées que je ne comprends pas vu que j'ai arrêté l'école assez tôt. »* (H/23 ans) La Ville a pour principe de ne pas se substituer aux dispositifs de droit commun et de n'intervenir qu'après épuisement des voies alternatives. L'obtention de certaines aides est néanmoins conditionnée au fait de trouver des financements croisés. L'apport de la réussite solidaire peut alors jouer un rôle de complément et/ou de levier. *« Ils m'aident, vu que je voulais faire chauffeur poids lourd, c'est 5500 euros pour le permis. Leur possibilité, c'est de donner 1000 euros. On essaye de faire les demandes pour les 4500 euros restant. On a fait un dossier pour la fondation de la seconde chance, ils ont refusé car soi-disant je travaille. J'ai eu des refus, une demande à la RATP. Pour l'instant j'attends. »* (H/23 ans) La mission réussite solidaire et la MIRE travaillent de concert, leur connaissance des leviers possibles étant ici essentielle, sans quoi les jeunes ne sauraient se retrouver seuls dans le labyrinthe des dispositifs administratifs. On perçoit bien ici la fonction d'orientation remplie par ce « guichet unique »³¹ qu'est la réussite solidaire, qu'on peut définir comme une fonction de relais, de pivot, mais aussi de repérage dans un paysage complexe.

Les projets des jeunes ayant déjà fait l'objet d'un accompagnement et d'une évaluation en amont, la commission ne statue que rarement sur la viabilité du projet et sur la pertinence du financement au regard des autres ressources possibles et/ou des capacités d'autofinancement. Reste que les prérequis de l'organisation des commissions – seuls des projets solides, aux besoins en financement avérés, sont sélectionnés par la responsable de la mission pour passer en commission – ne sont clairs ni pour les jeunes, ni pour certains partenaires : *« Je fréquente énormément de jeunes de Bobigny, la rumeur se répand de plus en plus que quand on passe en commission pour demander une aide financière, on l'a. Depuis que je fais des commissions, je crois que j'ai dû voir une ou deux fois où on a refusé une aide financière, sinon on l'a toujours accordée – alors, entière ou pas – mais le jeune est toujours*

³¹ On continuera à utiliser cette expression imagée, bien qu'elle ne rende pas exactement compte des caractéristiques de la démarche. En effet, la réussite solidaire ne saurait se réduire à un guichet, au sens de pourvoyeur de fonds, et ne constitue aucunement un passage obligé pour être orienté vers le réseau des services et partenaires de la démarche.

reparti avec une aide. (...) La commission s'est pas mal durcie, mais je pense qu'il faut être encore plus vigilant » (un partenaire).

↳ L'efficacité des ressources non monétaires

Pour rappel, 87% des jeunes n'obtiennent pas d'aide financière lors de leur accompagnement par la mission réussite solidaire. Néanmoins, 4 à 10% des projets³² aboutissent sans aide financière, notamment grâce à la mise en relation des jeunes avec des acteurs du territoire, internes à la municipalité (services) ou externes (partenaires). Un des principes fondateurs de la réussite solidaire est par conséquent la construction et l'activation d'un réseau de partenaires économiques et institutionnels, visant à corriger les inégalités en matière de ressources sociales.

La dimension du rééquilibrage, du partage du capital social³³ apparaît clairement dans les entretiens. Les jeunes désignent les rendez-vous avec la mission réussite solidaire comme des temps de conseil et de mise en lien. *« X m'a donné plein de contacts qui m'ont servi, c'est comme une famille. On peut, si on a besoin d'aide, par exemple contacter Y, elle fait le lien avec une personne qui peut aider, c'est de l'entraide. »* (F/24 ans) Nous avons recueilli à diverses reprises le témoignage de jeunes pour qui le contact avec la mission réussite solidaire a été décisif, bien que parfois très bref. Ainsi, une jeune fille dont le rêve était de réaliser un court métrage et qui a pu mener à bien son projet grâce aux conseils prodigués. Une autre jeune fille explique que son projet a pu aboutir suite à sa mise en relation avec la mission locale, laquelle avait une offre d'emploi en alternance à lui proposer. Lorsqu'il n'y a pas d'argent en jeu, la réussite du projet est cependant plus rarement attribuée à la mission, laquelle apparaît comme un maillon de la chaîne. A l'inverse, les jeunes attribuent facilement l'échec du projet au refus de financement.

Pour les jeunes ayant obtenu une aide financière, le passage en commission peut revêtir la même fonction d'ouverture aux réseaux : *« J'ai eu de la chance, il y avait plusieurs personnes influentes de la ville qui m'ont donné des conseils. »* (F/21 ans) ; *« Il y a des représentants qui m'ont donné des tuyaux, des numéros de téléphone, Monsieur Z [élu] aussi m'a donné des numéros »* (F/23 ans). L'un des élus en charge du projet souligne que ce rôle est essentiel et qu'il devrait être encore développé. A terme, l'objectif est que la mission devienne moins centrale et que les orientations puissent être proposées directement par les partenaires ou par le réseau des jeunes ayant bénéficié d'une aide : *« Il manque une interaction entre les jeunes, entre les partenaires et les jeunes sans passer par nous. Comme quand on doit systématiquement passer par Paris pour aller en banlieue : là, cela passe trop systématiquement par la mairie. »* (élu)

Il en va de même pour les rencontres-actions, lors desquelles les jeunes, et plus généralement les habitants présents, peuvent entrer en contact avec des chefs d'entreprise, des élus, ou entre eux, sans passer de façon formelle par la mission réussite solidaire. *« Au centre de rééducation, le directeur y a assisté avec un adjoint, c'était une belle rencontre. Ils sont intervenus, ce qui était bien, il y avait des jeunes intéressés pour être infirmier, faire des*

³² Une partie des projets réorientés sont sans doute menés à terme, mais il est difficile d'en dresser un état précis, les bénéficiaires revenant rarement vers la mission réussite solidaire.

³³ Pierre Bourdieu, « Le capital social », in *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°31, 1980

études médicales. Une jeune recherchait un stage : elle s'est rapprochée du directeur » (mission réussite solidaire) ; « J'ai été un mardi, autour des métiers de l'audiovisuel, j'ai rencontré des personnes avec qui je travaille maintenant. J'ai pris le micro, j'ai expliqué vouloir être acteur. Ils m'ont posé des questions, cela c'est très bien passé, j'ai rencontré des contacts » (H/19 ans). On voit ici comment la réussite solidaire s'appuie sur la « force des liens faibles »³⁴, en puisant dans un vivier de relations sociales immédiatement mobilisables par les jeunes. Ce sont en effet les liens faibles (et non les liens forts) qui soutiennent le mieux l'accès à l'emploi, mais aussi sa qualité, du fait que la diversité est plus payante que l'intensité de l'information. « La rencontre entre le jeune offreur de travail et l'employeur s'opère le plus souvent aux travers de médiations qui peuvent jouer un rôle déterminant dans l'accès à l'emploi. Les réseaux sociaux d'une part, et les intermédiaires de l'emploi d'autre part, contribuent à structurer les trajectoires professionnelles. »³⁵ Notons tout de même que ce rôle est joué depuis de nombreuses années par les services de l'emploi (missions locales, Pôle emploi). Toutefois, la démarche de réussite solidaire apparaît comme complémentaire et particulièrement efficace pour trois raisons : d'abord parce qu'elle instaure des espaces d'interaction entre les acteurs économiques et les jeunes, ensuite parce qu'elle les démultiplie, enfin parce que la chaîne des liens n'est pas impersonnelle, mais incarnée par les agents et les élus.

↳ **De l'engagement à la confiance : de la valeur initiatique des scènes sociales**

Au-delà de la dotation en capital social, les espaces de rencontre revêtent une dimension symbolique qui en font des temps forts, significatifs de l'intérêt porté au projet. Du point de vue des jeunes, ces espaces constituent des scènes sociales, vécues comme une étape importante de légitimation de leur projet et d'intronisation dans le monde des adultes. « *Le fait de devoir prendre la parole devant des élus bien qualifiés. C'est un investissement de notre part qui est valorisé. On prend conscience que ce n'est pas un projet que l'on peut laisser tomber du jour au lendemain. Cela solidifie le projet, on a des témoins. Cela montre que ce n'est pas une formalité. On se sent plus investi vis-à-vis du projet* » (H/24 ans, à propos de la signature du contrat). La commission est vue comme un temps de vérification du projet, la preuve tangible du sérieux de la municipalité qui vérifie l'utilisation de l'argent public : « *Il y avait beaucoup de monde, 15 personnes, mais c'était plutôt une formalité, c'était à ce moment-là, donner ses motivations car on est beaucoup... C'est pour voir si on est vraiment motivé. Pour ne pas donner l'argent à n'importe qui.* » (F/23 ans) ; « *C'est une formalité, on ne va pas donner l'argent comme ça !* » (H/22 ans). La motivation et l'engagement des jeunes en sortent renforcés. « *Cela ravive la flamme, on se dit : il y a une chance que cela aboutisse ! Au moins, à la commission, on peut vraiment présenter en détail ce que l'on veut faire.* » (F/24 ans)

En effet, pour un certain nombre de jeunes, l'engagement dans leur propre projet n'est pas forcément acquis, et cela pour plusieurs raisons. Ils peuvent être en rupture avec les trajectoires socialement acceptées pour des « jeunes de quartiers issus de l'immigration »,

³⁴ Mark Granovetter, "The strength of weak ties", in *American journal of sociology*, 1973

³⁵ Florence Lefresne, *Les jeunes et l'emploi*, Repères, La Découverte, 2003

ou en décalage avec les identités « héritées »³⁶, issues des trajectoires familiales (cela peut par exemple être le cas pour des jeunes envisageant un cursus professionnel dépendant d'une inscription dans une grande école). Pour d'autres, l'indécision est provoquée par un niveau de qualification bas et par les difficultés inhérentes à la crise de l'emploi, principalement concentrée chez les jeunes faiblement diplômés.

Ainsi, une large partie des jeunes arrivent à la réussite solidaire au cours d'un processus d'exploration identitaire, tourné vers l'expérimentation de possibilités, plutôt que dans des choix et des engagements significatifs³⁷. Ils sont alors à un carrefour entre la voie du renoncement et la voie du projet. Certains font en sorte de rester dans cet entre-deux : il s'agit de jeunes « caméléons »³⁸ qui viennent une ou deux fois à la mission, abandonnent et réapparaissent parfois, à l'occasion d'une rencontre. Près d'un jeune sur deux finit par abandonner (10%) ou ne plus donner suite à son projet après un ou deux contacts avec la mission (38%). Mais 5 à 10% des jeunes reprennent contact avec l'équipe de la réussite solidaire suite à un premier projet inabouti, parfois plus d'un an après leur inscription dans la démarche ; 14% des jeunes entrés en 2010 et 15% des jeunes entrés en 2011 sont encore suivis par la mission en 2012, parfois sur un second projet.

Abouti	20%
En cours	26%
Réorienté	6%
Sans suite	38%
Abandon	10%

Le contexte est davantage favorable à l'engagement dans les trajectoires de mobilité sociale. Les jeunes qui entrent dans la démarche peuvent hésiter, passent d'un projet à un autre, explorent différentes voies, effectuent des démarches : prises de contact, montage de dossiers pour entrer dans une école ou décrocher un financement. L'appui de la réussite solidaire, dans cette phase de « moratoire »³⁹, les dote de ressources techniques et relationnelles qui ouvrent le champ des alternatives plausibles. La réussite solidaire apparaît alors comme un espace d'altérité, de confrontation et de dialogue, où les normes de conformité des groupes de référence peuvent s'énoncer de façon plus ouverte, où les jeunes peuvent « mettre à distance les cadres sociaux, les groupes d'appartenance et les rôles »⁴⁰ qui leur sont habituellement assignés. L'appropriation d'alternatives est également rendue possible par une temporalité lâche : il n'existe pas de butée réglementaire comme il peut en exister sur d'autres dispositifs contractuels d'accompagnement.

Notons qu'une bonne partie des abandons et sans suite concernent des projets circonscrits dans le temps. Il s'agit plus particulièrement des recherches d'alternance (dont

³⁶ Claude Dubar, *La socialisation*, Armand Colin, 1995

³⁷ James E. Marcia, « Development and validation of ego-identity status », in *Journal of Personality and Social Psychology*, n°3, 1966

³⁸ Michaël Berzonsky, "Self-construction over the life span. A process perspective on identity formation", in G. J. et R.A. Neimeyer (dir.), *Advances in Personal Construct Psychology*, Greenwich, 1990.

³⁹ Id.

⁴⁰ Francine Labadie, « Modernité et engagement des jeunes », communication à l'université d'été DESCO/INJEP sur l'engagement des jeunes, du 25 au 29 août 2003, Marly-le-Roi (texte à paraître)

l'aboutissement conditionne l'entrée en formation) et des demandes de formation BAFA en vue de décrocher un job d'appoint⁴¹. Il faut souligner ici que les procédures relatives aux rencontres-actions peuvent parfois freiner l'entrée de jeunes caméléons dans la démarche. Tous les jeunes présents aux rencontres sont sollicités pour laisser leurs coordonnées et sont recontactés par téléphone, au point que des jeunes gens interrogés dans la rue nous ont confié avoir vécu ces appels comme intrusifs : « *J'ai laissé mon numéro à la réunion (rencontre-action), mais je n'ai pas de projet, après ils me harcèlent !* » (H/18 ans). Aussi n'est-il pas possible de s'y rendre anonymement, en « simple observateur », pour écouter les propos des élus et des chefs d'entreprises, ce qui pourrait pourtant faire évoluer les représentations de ces jeunes. De plus, la notion de « projet de vie », même si elle reste très ouverte, renvoie à une demande implicite de créativité, de lucidité et/ou de transparence à l'égard des jeunes, auxquels les plus précaires ou les plus fragiles ne peuvent répondre, du fait de spécificités personnelles ou des limites de leur environnement⁴². On touche ici une des principales limites de la démarche : l'entrée dans la réussite solidaire relève d'une initiative individuelle et laisse de ce fait à l'écart, des jeunes qu'un portage collectif par des pairs pourrait soutenir et aider à franchir le seuil des institutions.

Dans ce contexte, le passage en commission n'est autre que le passage d'une activité discursive – peu engageante mais nécessaire à la construction d'un point de vue personnel (j'aimerais, j'ai le projet de...) – à un acte d'engagement. Il réunit ainsi toutes les conditions pour garantir l'adhésion du jeune à son projet⁴³ :

- La visibilité de l'acte (un acte étant « d'autant plus engageant qu'il est socialement visible »⁴⁴). Or la commission composée d'une dizaine de personnalités issues d'horizons divers offre une scène de visibilité sociale pour les jeunes orientés vers une aide financière. Le jeune a préparé son argumentation et les membres de la commission ont sous les yeux la formulation de la demande et le montant de l'aide sollicitée. Les membres posent des questions auxquelles le jeune répond, et parfois ils « *ouvrent leur carnet d'adresses* ».
- Le coût de l'acte (plus le coût de l'acte est conséquent plus l'engagement est fort). Devoir préparer en amont un dossier, une argumentation, choisir d'affronter les questions et le jugement des membres de la commission représentent un coût psychologique et un investissement qui viennent lester le coût de l'acte. Plusieurs jeunes gens en témoignent : « *Pour ce projet, j'avais déjà de l'argent de côté, 1000 €, je m'y suis mise à fond. Je m'étais bien préparée, j'ai sorti le grand jeu. J'avais déjà eu des entretiens pour le travail. J'avais vraiment besoin de cet argent* » (H/22 ans) ; « *La première fois, il y avait 15 ou 20 personnes, beaucoup de monde. J'ai présenté le projet. J'avais préparé des visuels, c'était au stade du concept. J'ai bien préparé, les gens étaient*

⁴¹ Les résultats sur le degré d'avancement des projets sont à prendre avec précaution, les mises à jour n'ayant pas été systématiquement effectuées dans le fichier.

⁴² Jean-Pierre Boutinet, *Anthropologie du projet*, PUF, 1993

⁴³ On se réfère ici aux théories de l'engagement, notamment à Robert-Vincent Joules et Jean-Léon Beauvois, *La soumission librement consentie*, PUF, 1987

⁴⁴ Id.

assez enthousiastes. Au moins à la commission on peut vraiment présenter en détail ce que l'on veut faire. » (F/22 ans)

- La norme d'internalité⁴⁵ ou les raisons à l'origine de l'acte. Le jeune décide par lui-même de son projet, il s'attribue par conséquent l'intentionnalité de l'acte, ce qui est l'un des facteurs les plus significatifs d'un véritable engagement : *« Ensuite j'ai expliqué à un jury pourquoi c'est important pour moi. C'est tout à fait normal d'expliquer son projet, donner son nom, où on habite, pourquoi j'ai voulu faire du sport, il fallait expliquer parce que c'était un changement d'orientation. C'est un plan B dans le sport. Ils m'ont demandé ce que j'aimais, ce que je voulais faire par la suite. Au début, on explique et après, c'est comme une conversation avec le jury. » (H/19 ans)*

Par la suite, la signature du contrat en mairie vient renouveler, sur des modalités similaires (présence de la Maire et d'élus), l'acte d'engagement et suscite probablement ce que les psychosociologues nomment un « effet de gel » de la décision : il est alors très difficile de remettre en cause cette décision, prise devant témoins, et cela même si sa mise en œuvre s'avère plus difficile ou compliquée que prévu. *« Le fait de devoir prendre la parole devant des élus bien qualifiés. C'est un investissement de notre part qui est valorisé. On prend conscience que ce n'est pas un projet que l'on peut laisser tomber du jour au lendemain. Cela solidifie le projet, on a des témoins. Cela montre que ce n'est pas une formalité. On se sent plus investi vis-à-vis du projet » (H/23 ans)* A notre avis, la démarche de réussite solidaire a ceci de spécifique qu'elle démultiplie les scènes de visibilité sociale : rencontres-actions, commissions, signatures de contrats, interviews filmées et postées sur le site de la mairie. Ainsi, ce qui pouvait à l'origine être associé à une dynamique de communication apparaît à l'analyse comme l'un des substrats de l'engagement, en premier lieu des jeunes, mais également d'acteurs variés du territoire (institutions, entreprises, municipalité...). D'autant que ces différentes scènes sociales n'ont pas toutes le même coût symbolique pour les jeunes. Relater son projet et les différentes étapes parcourues devant un public large nécessite de s'affranchir du jugement familial et du jugement des pairs ou de la « tribu »⁴⁶, essentiel dans la construction identitaire des adolescents. A propos des rencontres-actions, plusieurs jeunes invoquent la timidité, d'autres le manque de disponibilité pour s'y soustraire. Une jeune évoque les formes de contrôle social internes au quartier, qui peuvent grever leur participation, une autre la difficulté de témoigner que l'on a été aidé. L'exposition en public (rencontres-actions, interviews filmées, affiches) apparaît donc à beaucoup comme une forme particulièrement onéreuse de contribution solidaire.

Un des effets directs de cette dynamique est le rapprochement, voire la proximité des jeunes avec l'institution, mentionnés autant par les porteurs de projet que par les agents municipaux. *« Si on compare avec d'autres mairies, elle est beaucoup plus proche de ses habitants et on se sent plus concerné par les politiques mises en place ; forcément, quand on a bénéficié, on est plus attentifs. A l'heure actuelle les gens sont très détachés car ils n'ont pas l'impression que les décisions prises améliorent la vie quotidienne. » (H/21 ans) ; « La réflexion souvent des jeunes, concernant les rencontres-actions, c'était cet espace*

⁴⁵ Cf. Nicole Dubois, *La norme d'internalité et le libéralisme*, Presses universitaires de Grenoble, 1994

⁴⁶ Cf. Michel Maffesoli, *Le temps des tribus*, Le Livre de poche, 1991

d'échanges, de discussion avec les élus. (...) On écoute les jeunes, on n'apporte pas de solution toute faite, ils restent acteurs, se déplacent dans les services. Cela induit une nouvelle image de l'institution, une nouvelle relation au service public. Au-delà de l'état civil, ils viennent en mairie. » (responsable de service). On voit ici que la qualité de la relation établie avec les jeunes joue un rôle clé dans le succès de la démarche. On constate en outre que la démarche a un effet indirect sur les dynamiques familiales : plusieurs jeunes témoignent s'être saisis de leur expérience positive de la réussite solidaire pour transmettre et mobiliser ou remobiliser leurs frères et sœurs. Il semble que la démarche soit utilisée par les jeunes comme une ressource pour intervenir sur leur fratrie : pour exemple, cette jeune femme qui avait emmené sa petite sœur de 12 ans au bilan des rencontres-actions pour lui montrer ce que la Ville proposait comme soutien aux jeunes Balbyniens, dans l'objectif de la mobiliser sur sa scolarité.

b. Effets induits de l'expérimentation sur le public bénéficiaire

↳ Une surreprésentation des projets d'études et de formation

Sur la période, les projets d'études et de formation forment le cœur des projets soutenus par la réussite solidaire. Près d'un projet de jeune sur deux (47%) entre dans cette catégorie, de même que 63.5% des projets aboutis et 84.7% des projets ayant bénéficié d'une aide financière. Ainsi, les projets ayant trait à la poursuite, à la reprise ou à la validation d'études ou de formations⁴⁷ sont au cœur des préoccupations des jeunes, mais plus encore des acteurs institutionnels (équipe, élus et partenaires), qui leur accordent davantage d'attention et de moyens. L'objectif initial d'accompagner un projet de vie pas nécessairement ciblé sur la formation ou l'emploi peine à se faire une place dans les représentations des différents acteurs.

Les demandes de financement des jeunes interviennent dans un contexte de développement des formations privées, souvent moins sélectives que les filières publiques, mais beaucoup plus onéreuses. *« Au départ il n'y avait pas de place en BTS après le Bac, [dans le public] il y a seulement deux classes et elles étaient à effectif complet. J'étais arrivée à un terme, je n'arrivais plus à payer j'aurais dû arrêter... Après, avec la Réussite solidaire, on a cherché une école publique pour la deuxième année, ils m'ont aidée avec leurs connaissances. »* (F/23 ans) De plus, la charge administrative accrue des dossiers de demande d'aide et les critères d'attribution, de plus en plus sélectifs et changeants, viennent entraver les parcours formatifs des jeunes. L'enjeu pour la réussite solidaire est donc de soutenir la formation qualifiante, sans pour autant favoriser, même indirectement, l'implantation d'organismes à but lucratif. Par ailleurs, dans certaines filières, la maîtrise d'au moins une langue internationale et des stages à l'étranger sont imposés. Aussi, les différentes formes de soutien mises en œuvre par la réussite solidaire (soutien financier, mais aussi technique : trouver un hébergement en Chine, un employeur au Canada...) viennent compenser un fonctionnement socialement discriminant. Le paradoxe demeure

⁴⁷ Par validation d'études ou de formation, nous entendons les demandes relatives à la recherche de stages, d'alternance, les séjours étudiants à l'étranger...

qu'en agissant à ce niveau, la démarche s'inscrit davantage dans un système méritocratique qu'en faveur d'une politique d'égalité des places.

En règle générale, les projets des jeunes s'inscrivent dans la continuité de leur parcours de vie. Ainsi, 23.5% des chômeurs et 15.8% des salariés en CDD ou équivalent⁴⁸ sont porteurs d'un projet d'insertion professionnelle (recherche d'emploi, création d'activité, intégration de la fonction publique...), contre 9.4% des jeunes en moyenne. Les salariés en CDI ou équivalent viennent quant à eux chercher de l'aide sur d'autres types de projets (logement, mode de garde...). Plus d'un jeune salarié sur deux cherche à se former ou à se qualifier (contre moins de 50% des jeunes accompagnés).

↳ Les chances d'aboutir progressent avec le niveau de diplôme, l'âge et l'inscription dans les réseaux institutionnels

Avec ou sans aide financière, ce sont les jeunes les moins qualifiés qui éprouvent le plus de difficultés à mener leurs projets à terme : 52.6% des jeunes peu (niveau 6) ou pas qualifiés abandonnent ou ne donnent pas suite, contre 48.2% en moyenne. Ils sont environ 15% à faire aboutir leur projet, contre 19.5% pour l'ensemble des jeunes. Notons que les jeunes relevant de situations atypiques (inactivité, handicap, maternité...) et les jeunes chômeurs (dans une moindre mesure) sont aussi dans ce cas : 9.6% et 15.9% de projets aboutis. De même, les projets des jeunes orientés par l'équipe de mobilisation restent plus souvent sans suite (à 55%) que la moyenne. En 2010, année où cette donnée a été recueillie, ils avaient aussi globalement moins de contacts avec l'équipe de la réussite solidaire que les autres jeunes.

Plus les jeunes sont diplômés, plus leurs projets ont de chance de se réaliser. Le sexe n'est pas une variable significative, les hommes et les femmes aboutissant à peu près dans les mêmes proportions. Cette situation tient au fait que les diplômés soumettent des projets en lien avec leurs études et formations, dont on a vu qu'ils étaient particulièrement prisés des acteurs institutionnels de la réussite solidaire. Mais il semble qu'ils présentent aussi des projets plus construits et sans doute mieux argumentés. On observe par conséquent que les chances de réussite augmentent également avec l'âge : la maturité d'un titulaire d'un bac + 3, par exemple, favorise probablement l'engagement des acteurs institutionnels.

Avancement des projets / Niveau de diplôme

	Abouti		En cours		Réorienté		Abandon		Total
Niveau 1 ou 2	8	32%	4	16%	2	8%	11	44%	25
Niveau 3	16	39%	6	15%	6	15%	13	32%	41
Niveau 4	58	30%	50	26%	15	8%	73	37%	196
Niveau 5	28	22%	24	19%	19	15%	57	45%	128
Niveau 6 ou sans qualif.	114	15%	220	28%	34	4%	408	53%	776

⁴⁸ La dénomination CDD ou équivalent intègre les intérimaires et les vacataires.

Certains partenariats s'avèrent particulièrement efficaces pour corriger ces effets d'accréditation des plus qualifiés. C'est par exemple le cas du partenariat avec la MIRE. En 2012, 28% des demandeurs d'emploi suivis par la réussite solidaire le sont aussi par la MIRE, qui les y a envoyés. Ces jeunes voient leur projet aboutir à 40% (contre 15.9% des chômeurs en moyenne). Si les jeunes orientés par l'équipe de mobilisation représentent près de 55% des jeunes inscrits dans la démarche, ils sont seulement 6% à obtenir un financement de leur projet, contre 39% des jeunes suivis par la MIRE, 23% des jeunes orientés par interconnaissance (ami, famille), 14% des jeunes orientés par les autres services municipaux et 21% des jeunes orientés par d'autres prescripteurs externes (associations, entreprises...). Autrement dit, le suivi croisé des jeunes soutient nettement la dynamique de construction des projets et démultiplie les chances d'aboutir son projet et d'obtenir une aide financière. On a d'ailleurs pu vérifier *in situ* que l'appui d'un partenaire siégeant à la commission, garant du sérieux du projet et du jeune, agit comme un levier et facilite l'obtention d'un soutien financier.

Reste à imaginer des actions ou des postures correctives qui permettraient d'inscrire, mais aussi de maintenir dans la démarche les jeunes les moins bien insérés dans les dispositifs et réseaux institutionnels, qui sont non seulement plus difficiles à toucher, mais dont le suivi est aussi plus complexe à mettre en œuvre. En effet, si tous les quartiers comptent désormais des projets aboutis, avec et sans aide financière, les abandons sont plus nombreux là où les partenaires institutionnels sont les moins présents, comme à l'Etoile (51%), Paul Eluard (55%) ou à Edmond Rostand (75%). Inversement, les jeunes mènent plus facilement leurs projets à terme dans certains quartiers, comme à Delaune (39%), Ancienne Mairie (35.7%), Paul Vaillant-Couturier (27.8%), Pablo Picasso (27.3%) et La Ferme (23.3%), quartier où le taux de chômeurs est élevé mais où les partenaires (MIRE, associations...) sont bien implantés. De plus, certains quartiers totalisent plus de passages en commission que d'autres (L'Abreuvoir, Chemin Vert, La Ferme et Sémard en comptent chacun plus de 12 sur la période), mais ils ne sont pas pour autant représentés en proportion du nombre de jeunes qui en sont issus. Par exemple, le quartier (ZUS) de l'Abreuvoir a bénéficié du plus grand nombre de passages en commission, soit 17, mais ceux-ci correspondent à seulement 7% de ses 238 inscrits. Idem pour La Ferme, qui avec 129 jeunes accompagnés, fait valoir 11% de passages en commission. Quant aux 4 passages en commission que compte le quartier de l'Ancienne Mairie ou aux 5 que compte le quartier Delaune, ils représentent 28% des jeunes issus de ces quartiers. Le quartier le moins bien financé sur la période est Karl Marx, avec à peine plus de 6% de passages en commission. Notons qu'en 2011, il s'agissait de Pont-de-Pierre (moins de 5%), qui en totalise désormais 8%. Les disparités territoriales relèvent de faisceaux de facteurs complexes à appréhender, mais semblent liées à une implantation plus ou moins forte des services municipaux et des partenaires dans les quartiers.

↳ La contribution solidaire, longtemps peu investie par les jeunes

Au 31 mars 2011, 15% des jeunes signataires d'un contrat de réussite (impliquant un soutien financier) et 3% de l'ensemble des bénéficiaires d'un projet abouti en 2010 (signataires ou non d'un contrat) avaient réalisé une contribution solidaire, en retour de l'aide accordée. La contribution solidaire était pointée par les acteurs comme un « *point noir* », une dimension

de la démarche à organiser et à améliorer : « *mettre en place la contribution, mais aussi suivre que la contribution a bien été réalisée. On a un problème de légalité : quelle couverture, quelles conventions, quelles délibérations ? C'est anti-productif, il ne faut pas faire une usine à gaz. De plus, quelle jauge retenons-nous ? Combien de temps doit durer la contribution, 15 jours, 3 semaines, 1 mois, 3 jours ?* » (responsable de service). Rappelons que la contribution est principalement abordée lorsque le soutien de la Ville a été d'ordre financier et que les agents soulignent le travail généré par la formalisation de ces contributions.

Plusieurs obstacles avaient été relevés. D'une part, la difficulté pour certains jeunes, notamment ceux partis étudier ou résider ailleurs, de réaliser une contribution. Ensuite l'impossibilité juridique de faire intervenir bénévolement des jeunes dans un cadre municipal et le principe de l'absence de contrepartie, constitutif de toute subvention. Enfin, des difficultés en termes de moyens dédiés, humains en particulier, pour accompagner les jeunes dans cette phase de la démarche. Des propositions avaient été formulées par les acteurs rencontrés, jeunes compris. Il s'agissait notamment d'ouvrir l'éventail des contributions possibles : « *Est-ce qu'il ne faudrait pas faire une grille de base, avec le type de contrepartie que tu peux faire, leur proposer plein de domaines, aussi bien le sport que... Je trouvais ça bien aussi, de regrouper les jeunes qui ont fait les grandes écoles pour aller en discuter en groupe dans les collèges. Je ne sais pas si ça a été fait. Proposer du bénévolat associatif, soit à l'AFEV, mais aussi dans les petites assos de quartier parce que c'est normal d'avoir envie de faire des choses dans son quartier. Je vais dans pas mal de réunions, ce qui revient tout le temps, c'est : 'on manque de bénévoles, on manque de bénévoles'. (...) C'est assez simple de recenser les endroits où il y a besoin de forces humaines sur la ville, un peu dans tous les secteurs, et les proposer sous forme de tableau* » (un partenaire). Plusieurs acteurs soulignaient d'ailleurs que la contribution en milieu associatif était un vecteur d'apprentissage de la citoyenneté. « *Sur les contreparties, il y a l'AFEV [association fondation étudiante pour la ville], mais il faudrait d'autres partenaires associatifs qui pourraient rejoindre la démarche : Secours populaire, Croix rouge, Restos du cœur. Sachant que l'on parle du bénévolat, cela serait une façon d'ouvrir sur le bénévolat. C'est un travail de citoyenneté qui pourrait être renforcé.* » (un élu) Un des partenaires interrogeait *in fine* la centralité de la contribution pour les membres de la commission : « *Souvent, en commission, dans le tableau en face de contribution, on a : 'pas encore définie'. Mais est-ce que ce sera un jour défini ? Est-ce qu'on fait vraiment attention à ça ? Disons, sur un quart d'heure de commission, on va énormément parler du projet, bon, ce qui est normal, du jeune, on s'intéresse à lui, etc. Et à la fin de la commission, c'est souvent : 'Ah, au fait... Il y a une contribution, tu sais ce que tu veux faire ou pas ?' Voilà, on le rend moins important que le reste, alors que pour moi, c'est tout aussi important. (...) Ca me tient vraiment à cœur car il y a des vraies valeurs derrière et elles se perdent, ces valeurs de solidarité, d'échange, de partage. Que ce soit un dispositif mairie, je trouve ça vraiment formidable. Ils ont un principe en or, il ne faut pas qu'ils baissent la garde là-dessus. Il ne faut pas que ça devienne le distributeur de billets, parce que là, il n'y a plus de valeurs derrière, il n'y a plus rien.* ».

Ces retours ont été pris en compte par l'expérimentateur et l'année 2012 a vu une avancée significative du nombre de contributions réalisées. Une salariée (elle-même issue du secteur associatif) a été recrutée pour suivre la mise en œuvre des contributions. Les possibilités

offertes aux jeunes ont été formalisées et déclinées en une palette de propositions concrètes :

- Devenir personne ressource au sein du « réseau des jeunes solidaires », créé en 2012, dans le but de favoriser le transfert d'expériences, en interindividuel ou en collectif, entre jeunes conduisant des projets similaires. Notons que les limites de l'accompagnement individuel sont apparues au fil de la démarche et que l'attention portée aux collectifs de pairs s'est accrue progressivement au sein de l'équipe de la mission et parmi les élus depuis 2010.
- Valoriser son projet de vie pour promouvoir la réussite solidaire : témoignages, interviews à l'occasion des rencontres-actions, participations à la fête de la ville... On a vu que ces modalités d'action sont particulièrement engageantes pour les jeunes. Une piste intéressante nous semble également résider dans la participation de jeunes aux commissions de réussite solidaire. Un jeune envisage sa contribution ainsi en 2013.
- S'engager, en tant que bénévole, au sein d'associations à Bobigny. Une liste des associations (jeunesse, santé, social, sport, culture...) a été dressée et les jeunes peuvent être conseillés par la responsable de la vie associative. Reste à savoir si les jeunes investiront des champs où leur investissement associatif est fréquemment observé (comme le sport ou la culture) ou s'ils s'impliqueront dans des champs qui leur sont moins familiers (comme le social ou la solidarité). Quoiqu'il en soit, en proposant ces voies concrètes, la Ville contribue à créer du sens autour du vivre ensemble.
- S'engager, en tant que volontaire, auprès des services municipaux œuvrant dans le champ de la citoyenneté (maison des parents, service municipal jeunesse...)

La multiplicité des contributions rend désormais possible la possibilité d'adapter sa contribution à ses compétences et de faire valoir ses richesses. On voit que la contrainte juridique d'un engagement au sein de la Ville a été levée et que des relations partenariales diversifiées ont été développées avec le milieu associatif. Les jeunes ont également été systématiquement relancés. Sur les 91 contrats signés en 2012, toutes tranches d'âge confondues, 33% des contributions avaient été réalisées en février 2013 et 29% étaient en cours.

Sur la tranche d'âge et la période qui nous occupent (2010-2012), on observe cependant que plus les jeunes sont diplômés, plus ils réalisent leur contribution solidaire spontanément. Sur la période, 38% des jeunes de niveau 1 ou 2 ont ainsi mené à bien leur contribution solidaire dans l'année, contre seulement 9% des jeunes peu ou pas qualifiés.

	Oui	Non
Niveau 1 ou 2	38%	63%
Niveau 3	15%	85%
Niveau 4	14%	86%
Niveau 5	11%	89%
Niveau 6 ou sans qualif.	9%	91%

Les entretiens qualitatifs menés permettent d'éclairer ce phénomène. Sur les 43 jeunes interrogés à ce sujet et accompagnés par la réussite solidaire, 12 avaient obtenu une aide financière, mais seuls 4 jeunes avaient réalisé leur contribution solidaire au moment des entretiens (8 à 12 mois en moyenne après l'obtention de l'aide financière). Parmi eux, on comptait trois jeunes femmes possédant un diplôme de niveau 1 ou 2, qui témoignaient d'un véritable investissement de la contribution. *« C'était obligatoire. Pour la première, j'ai participé à un projet de communication avec la Ville, un portrait photo. Pour la deuxième, je suis en train : je prépare des portraits vidéo sur des jeunes qui ont fait la Réussite solidaire. J'ai proposé à Y, j'ai fait tout un projet pour l'ouverture d'un blog en décembre... C'était en lien avec mon projet d'entreprendre, de mener des projets. »* (F/24 ans) ; *« J'ai proposé un encadrement de lycéens, car comme j'ai fait une grande école, j'ai accès à des offres de stage qui ne sont pas ouvertes au public. J'ai proposé aussi de corriger les CV, mais je n'ai pas été contactée. Après, j'ai connu quelqu'un à New York, à l'ONU, qui avait besoin d'une banlieue pour montrer à des diplomates, pour qu'ils n'aillent pas seulement au quai d'Orsay. Donc j'ai organisé une journée à Bobigny avec les gens de l'ONU. Après, ils en ont parlé dans les comptes-rendus, dans des publications. Je me suis dit : c'est un bon retour pour la ville ! (...) A mon retour de Chine, j'ai envoyé un dossier de quelques pages : comment trouver un logement, trouver un opérateur pour les puces téléphone... Après, j'ai été mise en contact avec quelqu'un qui voulait partir. »* (F/25 ans) Force de proposition, la contribution de ces jeunes femmes s'exerce autant au profit de la Ville qu'au profit des jeunes accompagnés par la réussite solidaire. Elle vient s'inscrire dans la continuité de leur projet et consolider leurs positionnements, leurs identités et leurs compétences. Un autre jeune – qui lui, n'avait pas réalisé sa contribution – témoignait aussi de cette dynamique : *« J'aimerais quelque chose à la fois de bénéfique pour la ville, c'est normal, et je voudrais aussi quelque chose qui puisse être valorisé dans mon CV. J'avais proposé de travailler sur les bases de données de la mairie. Je trouve bien les contributions si elles sont valorisantes pour avancer dans notre spécialité à nous. »* (H/25 ans)

Bien qu'ils se montrent favorables au principe de la contribution solidaire, les 6 autres jeunes interrogés avaient argumenté soit du manque de temps, soit de l'absence de relance de la part de l'équipe pour justifier de ne pas l'avoir faite : *« Je ne l'ai pas effectuée cette année, je n'ai pas eu le temps. Je faisais mon BTS, il faut que je rappelle mon conseiller pour le faire. »* (F/22 ans) ; *« Je devais participer à des projets sur la ville mais je n'en ai pas tenu compte car j'étais plus préoccupée par ma scolarité... »* (F/23 ans) ; *« Ils m'ont proposé certaines choses mais ils n'ont pas rappelé, je ne l'ai pas fait ! »* (F/23 ans) ; *« J'avais demandé à faire des animations sportives mais je n'ai pas eu de contacts... »* (F/26 ans). Une jeune fille interrogée regrettait l'écart entre les propositions qui lui avaient été faites, intenables en termes de contenus, d'horaires et de compétences. *« Oui je connais, j'ai eu plusieurs mails pour donner des cours à domicile, mais cela ne correspondait pas à ce que je pouvais faire, une fois c'était pour des cours de maths. J'ai fait mes études en Algérie, pas dans une école française... Une autre fois, c'étaient les horaires qui ne convenaient pas car je travaille... mais je suis vraiment d'accord pour faire quelque chose, à Paris je faisais beaucoup de bénévolat : au Secours populaire, au Secours catholique, j'ai été animatrice aux Eclaireurs de France... »* On voit ici l'importance d'une réciprocité avantageuse pour tous les protagonistes.

c. Gouvernance et coordination d'acteurs : effets de l'expérimentation sur les pratiques locales

↳ **La commission : expertise et montée en compétence des acteurs territoriaux**

76 partenaires économiques, institutionnels et associatifs ont participé à la démarche en 2012, ce qui représente un peu plus que l'année précédente (73 en 2011). L'espace fédérateur où se rencontrent les partenaires réguliers est, en premier lieu, la commission de réussite solidaire. Celle-ci, de l'avis de ceux qui y participent, remplit deux fonctions principales : une fonction de mise en relation (qu'on a déjà évoquée) et une fonction d'expertise. Lorsqu'un projet correspond aux compétences de l'un des membres de la commission, celui-ci apporte des informations, souligne des points de vigilances, énumère des aides possibles... La connaissance empirique du territoire, construite par l'équipe et les partenaires au fil des commissions, vient étayer l'argumentation, faciliter la comparaison des coûts et légitimer les demandes. Le passage en commission joue ainsi un rôle central de contrôle citoyen pour garantir l'équité et la transparence de la démarche. *« Nous, on a à amener notre expertise. Quand on a la liste des personnes qui vont passer en commission, certaines sont suivies chez nous, on apporte des informations complémentaires. Il y a des jeunes qui ne vont pas utiliser l'argent pour ce qui a été décidé en commission. Il faut des modalités en amont, on peut tomber dans des dérives, des jeunes qui n'ont pas le profil, le niveau. Par exemple, il y a un jeune qui nous harcelait, qui harcelait la réussite solidaire, il faut être vigilant, ne pas se faire entraîner dans des dérives, des financements pour autre chose que ce qui est demandé. Il faut des garde-fous. Il faut une vigilance, un dispositif bien encadré. Nous, on a l'habitude de travailler avec d'autres financements. Il y a des projets bien structurés et d'autres plus farfelus qui ne vont pas aboutir. »* (partenaire).

Dans la mesure où les jeunes arrivent avec une demande précise, ils ne peuvent pas toujours tirer parti des informations ou propositions formulées lors de la commission, qui « arrive trop tard », selon un élu. Ce fonctionnement a pu par le passé amener la commission à valider des choix en contradiction avec les valeurs de la municipalité. Par exemple, *« en commission, le jeune qui dit 'j'ai été au chômage et j'ai trouvé cette solution : l'inscription dans un établissement privé'. Certains établissements sont là pour faire de l'argent. Ce n'est pas la bonne solution. Mais le gamin, il a déjà commencé, je ne peux pas lui dire 'abandonne, j'ai quelque chose de mieux !' Pour moi on renie des idéaux »* (élu) ; *« L'autre chose qui pèse : une commune communiste où il y a les valeurs de gratuité et de laïcité. Quand je fournis de l'argent pour aller dans des établissements privés, je renie mes idéaux politiques. Je cautionne que dans l'offre publique, on n'a pas de réponse »* (élu).

Selon une des partenaires interrogées, la fonction d'expertise s'est progressivement renforcée avec la montée en compétences des participants depuis trois ans, permettant de contourner ces écueils : *« On a de l'expérience, C* a de l'expérience. Par exemple oui, sur les voyages linguistiques, je sais que ça s'est durci. Pareil, sur tout ce qui est permis (il y a énormément de jeunes qui veulent passer différents permis), maintenant C*, elle connaît tout là-dessus donc elle ne se fait plus avoir non plus. Sur plein de choses... Avant, les différentes écoles privées, il y en a beaucoup qui veulent en faire, au début, c'était 'oui oui, ben ma*

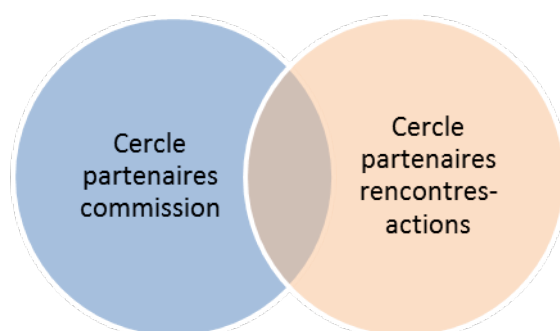
pauvre, tu ne peux pas faire autrement'. Maintenant, on connaît les différentes écoles. Un jeune peut arriver en disant 'il me faut 15 000 euros, je veux aller dans telle école pour faire ça, ça, ça', C va lui dire 'non, écoute, là il y a la même école, elle fait exactement la même chose, mais elle coûte 5 000 euros de moins, donc si tu veux, on va te payer celle-là !'. Elle s'est durcie, mais dans le sens où elle est aussi beaucoup plus renseignée. Le réseau aussi s'est élargi et permet de mieux conseiller. Par exemple une personne qui va demander 1 000 euros, on sait que c'est un peu exagéré, que c'est plutôt 5 ou 600 euros parce qu'on a déjà vu le cas en commission. A force, chacun, on apprend. Par exemple, les filles qui veulent devenir hôtesses de l'air, on sait tous comment ça se passe, on sait ce qu'il faut faire. Les futures esthéticiennes, on est plutôt bien rôdés sur la mallette qu'il faut, donc voilà. On s'est tous affinés sur la connaissance des différents secteurs, ça permet de mieux cadrer, d'éviter de se faire avoir – alors vraiment entre guillemets car je ne pense pas que ce soit le but des jeunes – mais à l'époque, ils ne se renseignaient pas forcément à fond, nous on n'y connaissait pas grand-chose, donc ça passait ». L'un des chefs d'entreprise interrogés avait souligné en 2010 l'importance de l'expertise économique et entrepreneuriale des artisans et commerçants. Il soulignait aussi l'intérêt de compléter les compétences en termes d'orientation, notamment en cas d'absence du CIO et à l'égard des jeunes les moins qualifiés. Ses observations ont été prises en compte par l'expérimentateur en 2011, qui a introduit le campus des métiers de l'artisanat au sein de la commission.*

Résultat significatif et certainement vecteur de mobilisation des partenaires, les membres de la commission ont souligné combien ce temps d'échange leur permettait d'apprendre et de s'informer sur les ressources intrinsèques au territoire, mais aussi, d'un point de vue sociologique et économique, sur les processus qui entraînent des difficultés d'insertion pour les jeunes. Ainsi une élue souligne de quelle façon ces commissions lui permettent de saisir les évolutions et de formuler des analyses : *« En commission on apprend beaucoup, les jeunes sont des ressources, ils ont testé des choses. »* L'une des participantes utilise également la commission pour motiver l'implication de son équipe, en proposant une présence à tour de rôle, sur base de volontariat. *« Sur les commissions, j'ai mis en place un roulement, les conseillers récupèrent leurs heures. Tout le monde aujourd'hui est passé sur une commission. J'ai fait cela pour que les conseillers connaissent mieux la démarche, puisque la Réussite solidaire est un outil supplémentaire. Qu'ils créent des liens avec C., mettent un visage sur un nom. Qu'ils puissent voir concrètement, expliquer au jeune ce qui l'attend »*. On voit ainsi que les partenaires qui participent régulièrement aux commissions y voient un intérêt directement lié à leur activité, ou pour le dire autrement, qu'il existe une réciprocité dans les échanges qui les lient à la mission. C'est sans doute cette dimension qui favorise la constance des membres de la commission. Un partenaire témoigne en ce sens de l'intérêt des réunions : *« Déjà, c'est nos valeurs, la solidarité, la jeunesse également. Après, question pratique, on manque cruellement de bénévoles, c'était aussi un moyen pour nous de trouver des bénévoles »*.

↳ Le « second cercle » des partenaires

Si le premier cercle des partenaires de la démarche – celui des membres de la commission – est étroitement associé au suivi des jeunes inscrits dans la démarche, on note également la présence de partenaires plus spécifiquement liés aux rencontres-actions. Il s'agit principalement d'institutions publiques (hôpital, université, établissements scolaires...) et d'entreprises de divers secteurs d'activité, impliquées dans le déroulement des rencontres-actions (mise à disposition de locaux et témoignages en tant qu'acteurs locaux). A titre d'exemple, des bars, des restaurants comme KFC accueillent des réunions. Or le réseau des partenaires économiques de la commission et celui des rencontres-actions sont imperméables, exception faite certaines institutions publiques et de la MIRE, présente à toutes les rencontres (relevons que pour la MIRE, acquérir de la visibilité auprès des acteurs économiques est crucial au regard de sa mission). Le premier cercle est ainsi principalement constitué d'acteurs du champ de la jeunesse : mission locale, université, associations de soutien aux jeunes, CIO, etc. Le second est constitué d'acteurs dont le champ d'activité principal n'est pas la jeunesse ; il n'est pas entretenu par la réussite solidaire, mais relève du service du développement économique de la Ville, qui mobilise ses partenaires à l'occasion des rencontres-actions. Il en résulte des logiques d'acteurs bien distinctes.

Réussite solidaire



Service économique

Pour la municipalité, la mobilisation des entreprises du second cercle répond à plusieurs enjeux. Tout d'abord l'emploi et l'insertion des jeunes, bien que les rencontres-actions ne visent pas, on l'a vu, l'embauche directe des participants (contrairement aux forums de l'emploi ou au job-dating), mais plutôt le rapprochement des jeunes avec le monde du travail. Il s'agit d'ouvrir le dialogue et de combattre, chez les entreprises, les préjugés et discriminations qui constituent des obstacles à l'embauche des jeunes et dont les réunions offrent de nombreuses illustrations : paresse, négligence, manque de motivation, d'assiduité, de ponctualité... L'organisation des rencontres est telle que la parole est donnée en priorité aux jeunes ; les témoignages viennent donc complexifier une vision de la jeunesse souvent simplificatrice, réductrice et péjorative. L'ensemble des partenaires impliqués dans la démarche pointe d'ailleurs que ces occasions d'interaction transforment et positivent leur vision de la jeunesse. Les rencontres permettent également d'accroître la visibilité de parcours professionnels qui semblent inaccessibles aux jeunes ou de métiers peu connus, peu valorisés, dans la mesure où « *les élèves ont une connaissance limitée des débouchés professionnels et des métiers* » (mission réussite solidaire) : « *Les partenaires économiques étaient plutôt présents, à chaque fois un partenaire parlait de sa vision des jeunes, de sa*

contribution possible. Un responsable d'Orange a témoigné de son propre parcours : c'était pas mal ! » (mission réussite solidaire). Deux réunions thématiques poursuivant le même objectif ont eu lieu en sus des rencontres-actions en 2012, l'une sur l'orientation, l'autre sur les métiers de l'audiovisuel. A travers ces actions, il s'agit donc pour la municipalité d'impliquer les entreprises dans l'insertion professionnelle des populations éloignées de l'emploi et de participer à l'ajustement entre l'offre d'emploi et la demande : « *Il faut dire qu'il y a des postes qui ne sont pas pourvus, il y a un vrai problème de recrutement. Nous, on est dans une menuiserie, il faut penser à tous les métiers que nous avons : des chauffeurs-livreurs, des secrétaires,...* » (habitant, comptable dans une entreprise de Bobigny). C'est pourquoi, en 2012, de nouveaux acteurs de la commune ont été sollicités. L'objectif, outre la participation à la rencontre, est de proposer aux entreprises un premier engagement peu coûteux⁴⁹ auprès des jeunes, afin de faciliter les prises de contacts ultérieures, par exemple pour des stages ou des contrats en alternance. Ainsi la réussite solidaire utilise-t-elle ces rencontres pour étoffer et consolider son carnet d'adresse.

Les représentants des entreprises, qui sont appelés à témoigner et à expliciter leur politique d'embauche à l'égard des jeunes, mettent en avant l'effet de proximité avec la municipalité. Selon le responsable d'une PME locale, l'essence-même de son activité (location de terrains de sport) nécessite une inscription forte sur le territoire. Il note que les relations avec la mairie et le contact avec la population font partie intégrante de son métier. La densification des relations avec la municipalité a été évoquée lors de plusieurs entretiens. De fait, les discussions informelles qui suivent la rencontre sont un espace privilégié de dialogue avec les élus, voire de doléances pour les acteurs économiques. Elles sont aussi mises à profit par les élus de l'opposition, qui n'hésitent pas à distribuer leurs cartes de visite. Le chef d'entreprise interrogé mentionne en outre que sa participation lui a permis de donner une dimension concrète à sa volonté de créer une « *entreprise citoyenne* ». On sait que ce concept peine à trouver des déclinaisons concrètes, des repères à sa mise en œuvre : les modalités organisationnelles de la réussite solidaire viennent donc en éclairer un développement possible. D'autres dirigeants y voient d'ailleurs une opportunité de témoigner d'une façon plus sociale de faire de l'économie. « *C'est une société qui appartient aux salariés. C'est un autre mode de fonctionnement. C'est pour cette raison que je suis là, j'aime voir les gens s'épanouir. Je suis là pour vous encourager, je pense qu'il est important de savoir où l'on veut se diriger, ce que vous avez envie de faire les uns et les autres. Se fixer un but et ensuite ne pas lâcher l'objectif et s'engager : le faire à fond et je vous assure que cela marche. Je prends pas mal de gens sans diplôme, mais qui veulent travailler, on les forme et cela marche.* » (dirigeant d'une SCOP⁵⁰). Dans le même ordre d'idée, le film court d'introduction aux rencontres a été tourné en 2012 dans l'entreprise Métro et donnait la parole à deux jeunes embauchés et à leurs responsables. En signifiant son engagement dans l'emploi de jeunes, l'entreprise Métro construit une image positive et exemplaire, qui s'inscrit dans la dynamique de la responsabilité sociale des entreprises⁵¹. Le film a donc une

⁴⁹ Appelé « technique du premier pas » en psychologie sociale

⁵⁰ Société coopérative ouvrière de production, où les salariés détiennent la majorité du capital et des pouvoirs.

⁵¹ « La RSE (ou corporate social responsibility) signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes.» Glossaire du Livre vert de l'Union européenne, Commission européenne, juillet 2001.

visée promotionnelle, qui vient également souligner la qualité du partenariat avec la Ville. En outre les conditions d'organisation des rencontres permettent la confrontation entre les attentes et vécus des demandeurs d'emploi et les pratiques de l'entreprise.

Une habitante : « *Que faites-vous des CV des personnes qui écrivent pour un job d'été et qui n'ont pas de réponse ?* »

La responsable de Métro : « *On en reçoit beaucoup, on appelle seulement les CV qui nous intéressent, plutôt comme employé libre-service, pas de haut niveau, mais on fait attention un peu à la forme des CV. On ne les jette pas, on les garde, cela arrive que l'on rappelle plus tard. J'ai l'exemple d'un jeune rappelé un an après. L'année passée, j'étais en congé maternité. Pour le moment nous n'avons pas commencé les recrutements de l'été.* »

Ainsi ces rencontres autorisent, vis à vis des acteurs économiques présents une forme de contrôle citoyen qui pourrait alimenter les réflexions sur la mise en place de la RSE, mais qui renouvellent également des formes de démocratie participative autour des enjeux économiques d'un territoire. Un élu en formule un exemple en ces termes : « *C'est un département riche de sa jeunesse, mais 60% de ses emplois ne profitent pas à ses habitants !* ».

↳ **Transversalité et mobilisation croissante des services municipaux**

Du fait d'une organisation assez lourde, les rencontres-actions mobilisent différents services et agents de la municipalité. Outre l'équipe de mobilisation, composée d'agents volontaires détachés de leur service, les rencontres nécessitent l'appui de forces vives pour s'entretenir individuellement avec chaque jeune intéressé en fin de réunion, prendre ses coordonnées et répondre à ses questions. Un nombre croissant de services et d'agents communaux sont associés chaque année aux rencontres : 220 agents en 2012, soit 29 de plus qu'en 2011. « *En 2010, on a fait 30 rencontres, 7 services environ étaient impliqués : jeunesse sport, médiateurs, vie associative, peut-être la culture* » (élu) ; « *Cette année en 2011 ? C'étaient 70 partenaires, 64 agents sur les 15 rencontres : une dynamique super positive !! Cela donnait vraiment l'impression d'être un projet de la ville ! Le service RSA, le service social, les archives municipales...* » (agent municipal)

Si le nombre d'agents concernés augmente, les services municipaux sont aussi de plus en plus nombreux à avoir identifié les compétences de la réussite solidaire, à orienter des jeunes et à appuyer la mission dans sa recherche de solutions. Hors rencontres-actions, ils sont à l'origine de 18% des orientations vers la réussite solidaire. Après les services du développement économique et de la jeunesse (SMJ)⁵², 2011 et 2012 voient apparaître de nouveaux prescripteurs municipaux : le cabinet de la Maire, les directions des ressources humaines, des écoles, de l'enfance, des finances, des sports, de la vie associative, la mission RSA et quelques élus. Certains services assurent même un suivi significatif des jeunes : le service municipal jeunesse (SMJ) a ainsi suivi 4.7% des jeunes, massivement en relation avec les formations BAFA et, marginalement, sur des projets ayant trait aux loisirs ou à la vie citoyenne. De la même façon, le service du développement économique, qui a accompagné 10% des jeunes, a exercé ses compétences sur les recherches d'emploi, les créations

⁵² Notons que le service municipal jeunesse, qui dépend de la même direction et partage les mêmes locaux que la réussite solidaire, n'a orienté qu'1.5% des jeunes inscrits.

d'entreprises, les recherches de stages et les formations professionnelles. « *Les agents du service économique parlent assez bien de la réussite solidaire, ils ont même ramené des jeunes et des pistes d'employeurs.* » (responsable de service) Les services culture, ressources humaines et sports ont suivi chacun moins de 2% des jeunes. Les deux premiers sont intervenus sur des compétences variées, allant de la formation à la recherche de stage en passant par l'orientation vers des partenaires spécialisés, le dernier presque exclusivement sur la professionnalisation des jeunes sportifs.

Pour l'instant, c'est donc la mission réussite solidaire qui assure massivement le suivi des jeunes. Cette tendance s'est même renforcée entre 2010 et 2012 : en 2010, l'équipe était référente pour le suivi de 309 jeunes sur 471 (65.6% des inscrits de 16 à 25 ans) ; en 2012, elle en suivait 277 sur 306, soit 90.5% des inscrits. Le nombre de dossiers suivis (plus ou moins actifs) s'élève à 25.5 par mois en moyenne en 2012, pour la seule tranche d'âge des 16-25 ans. Rappelons qu'en 2010⁵³, 80% des projets requéraient un suivi de moins de 6 mois et nécessitaient plusieurs entretiens ou contacts pour prendre forme. Ces chiffres sont considérables au regard de la taille de l'équipe, d'autant que la responsable et la secrétaire de la réussite solidaire ont assuré seules le fonctionnement de la mission pendant près de 6 mois en 2011, dans l'attente du remplacement d'un poste et de la création d'un autre. Le manque de suivi était d'ailleurs une des principales critiques formulées à l'encontre de la réussite solidaire par les jeunes en 2011 et début 2012. Bien que la règle du jeu soit posée lors du premier entretien⁵⁴, elle ne semble pas avoir été bien intégrée par tous les jeunes. 3 personnes interrogées trouvent notamment la démarche trop lente ou « *attendent la suite* » (F/24 ans), c'est-à-dire que l'équipe les recontacte. Un autre, qui ne connaissait pas la réussite solidaire et s'est inscrit récemment lors d'une rencontre-action, trouve que le premier entretien tarde à être fixé : « *J'attends que l'on m'explique. C'est facile de dire que l'on va nous aider, il faudrait bien commencer un jour ! Il faut réagir, il n'y a pas de date, de jour... On dit 'tu viens, tu t'inscris' et il n'y a rien. Après, on dit que les jeunes ne veulent rien... Depuis un mois, on aimerait bien avoir une réponse !* » (H/22 ans). Certains, conscients des effectifs de la mission, avancent que les agents « *n'ont peut-être pas le temps* ». 4 jeunes signataires d'un contrat de réussite solidaire (et donc bénéficiaires d'un financement) mentionnent qu'ils auraient apprécié être davantage suivis lors de la réalisation de leur projet. « *Je n'ai pas remarqué un soutien, ils n'ont pas appelé pour savoir si ça allait, seulement 'est ce que ta formation se passe bien ?'. Ils appellent seulement pour dire : 'il y a une réunion à telle date, est-ce que tu peux venir expliquer ?' Ce n'était pas une année facile [cette année de formation], d'autres avaient des projets encore plus difficiles, tout le monde aime avoir un soutien, au moins un appel dans l'année.* » (F/26 ans) ; « *Il faudrait plus de suivi. Si on veut, on peut contacter Y, c'est possible, mais il faudrait que cela soit plus formalisé. Il faudrait aussi qu'il y ait plus un réseau de jeunes, savoir ceux qui ont signé... Je l'apprends par des amis à moi qui me disent qu'ils ont signé. Il y a des rencontres, mais ce sont des rencontres pour communiquer à des gens qui ne connaissent pas. Ce serait bien, des*

⁵³ Cette donnée n'a été exploitée qu'en 2010, en raison de la difficulté à l'extraire des fiches individuelles de suivi.

⁵⁴ Chaque jeune est reçu pour un premier examen de son projet par un membre de l'équipe de la réussite solidaire. Il repart avec des pistes de contacts à prendre, de démarches à effectuer ou de renseignements à compléter pour faire avancer son projet. Charge à lui de recontacter ensuite la réussite solidaire pour être accompagné dans les étapes suivantes.

rencontres entre les jeunes qui ont signé, comme une espèce de club » (F/24 ans). Ces réserves ne mettent toutefois pas en cause la disponibilité, le professionnalisme et l'efficacité de l'équipe, salués à l'unanimité par les jeunes : « J'ai eu un rendez-vous avec Y. Je n'ai pas besoin de les revoir à chaque fois ! Cela a marché comme sur des roulettes, si j'en suis arrivé là, c'est un peu grâce à eux. » (H/18 ans) ; « Ah oui, dans les anciens locaux de Joliot-Curie, j'ai eu un rendez-vous avec un jeune homme très sympathique, il a tenté de me trouver une place, cela n'a pas marché... J'ai commencé par chercher par moi-même. » (H/21 ans) ; « J'ai trouvé [l'entretien] agréable, j'ai été bien accueillie, la dame m'a demandé ce que je voulais. » (F/20 ans) ; « Une dame super ouverte, vu que je ne savais pas ce que j'allais faire, c'était bien ! » (F/18 ans). Là encore, ces témoignages mettent en exergue l'importance de la qualité de la relation développée avec les jeunes, véritable levier de leur implication dans la démarche.

Le paradoxe de la faiblesse des moyens humains dédiés à la mission, qui avait été souligné en 2012, semble résolu aujourd'hui. L'équipe compte 4 personnes à temps plein – une responsable, deux chargés de mission et une secrétaire – auxquelles il faut ajouter les efforts de l'équipe de mobilisation (détachement d'agents municipaux volontaires à l'occasion des rencontres-actions) et le recours ponctuel à des stagiaires (correspondant à un mi-temps annuel).

↳ **Transversalité, décloisonnement et capacité d'agir des acteurs**

De l'avis de l'ensemble des agents municipaux interrogés, la réussite solidaire a fortement stimulé la collaboration entre services. « *Le 'guichet unique' permet une qualité de l'accompagnement, qui change des années où chacun travaillait dans son coin et bottait en touche.* » Depuis 2011, chaque secteur de la mairie dispose d'un interlocuteur de référence dans l'encadrement, « *qui peut donner une réponse, le jeune n'est pas tout seul dans cet univers. Il est écouté, accueilli* » (élu).

Selon les agents, ce qui fait l'originalité du dispositif, c'est son ouverture : la tranche d'âge est large et tous types de projets peuvent être concernés. « *On rentre facilement dans les critères, d'ailleurs il n'y a pas vraiment de critères. On trouve toujours un fil. C'est une démarche et non un dispositif.* » (responsable de service) Grâce à cette ouverture, les agents se saisissent de la démarche pour proposer des solutions à des jeunes auprès desquels les dispositifs de droit commun ont échoué ou sont inexistants. « *Pendant des années, la jeunesse était orientée dans des dispositifs (vacances...), et on constatait qu'on avait d'autres demandes, mais on ne savait pas comment y répondre. (...) Dans notre travail, il y a une grosse part d'information auprès de tous les usagers, mais on était limité dans notre discours, auprès des jeunes en difficulté. La démarche nous aide à sortir du 'il faut que tu ailles à l'ANPE', etc. On a l'information par une équipe qu'on connaît, on a accompagné des jeunes, on peut demander des nouvelles d'un dossier, on peut le réorienter. Ça fait partie d'une extension de notre réseau. C'est un outil.* » (responsables de services) Plus qu'un outil, la réussite solidaire apparaît comme « *un prétexte à la transversalité* » et implique un remaniement profond des pratiques professionnelles de collaboration entre les services, ce qui ne va pas sans quelques résistances. La réussite solidaire semble ainsi contribuer à donner des raisons et de la légitimité aux professionnels pour aller à la rencontre des jeunes,

à redonner du sens au travail de proximité des agents, et des travailleurs sociaux en particulier : « *C'est aussi le regard positif que l'on porte sur eux, de les voir comme une force et non comme un problème. Ca s'inscrit dans un accompagnement, dans un suivi.* » (un agent municipal) ; « *Ce qui est important, c'est le suivi de l'individu, c'est un bon prétexte pour prendre des nouvelles, demander où ça en est* » (une responsable de service).

Le décloisonnement ne s'observe pas seulement en interne, il impacte aussi les relations avec les partenaires de la municipalité : on a vu que 15.5% des jeunes étaient orientés vers la démarche par des partenaires et prescripteurs autres que la famille, les amis et la municipalité ; inversement, 6.5% des jeunes sont réorientés vers les partenaires de la mission pour l'accompagnement de leur projet. « *C'est facile de toucher un jeune en bac + 4, qui veut aller apprendre l'anglais à l'étranger. Mais les autres, comment on les touche, comment on travaille en complémentarité avec le Pôle emploi, avec les partenaires... Il faut porter le message : 'Venez on va vous aider, vous accompagner un bout de chemin'. Cela implique un gros travail de terrain, des mutations et un décloisonnement des pratiques professionnelles. (...) On fait un travail transversal à la médiation, la jeunesse et la MIRE. On avait le même constat, que les jeunes ne se déplaçaient pas beaucoup à la mission locale. Ca a permis aux collègues de pouvoir se retrouver sur des projets communs. Par exemple, les conseillers de la MIRE circulent maintenant avec des animateurs sur les quartiers. Cela correspond pour eux à une nouvelle approche de la jeunesse, on a des permanences communes. L'habitude, le savoir-faire qu'ont les médiateurs et les animateurs à aller rencontrer les jeunes, les conseillers de la MIRE ne l'avaient pas, ils attendaient les jeunes à la MIRE. Les jeunes connaissant le conseiller, ils peuvent désormais aller à la MIRE quand ils sont prêts. C'est une approche différente, une remise en cause des pratiques professionnelles.* » (responsable de service) ; « *Pôle emploi, maintenant, on a un numéro pour contacter directement les conseillers, on ne passe plus par la plateforme. Eux-mêmes changent leurs pratiques, cela commence.* » (responsable de service). Cette relation symbiotique de complémentarité semble atténuer les effets de concurrence et les jeux d'acteurs qui, s'ils peuvent s'observer sporadiquement, ne se cristallisent pas autour de conflits susceptibles d'entraver la démarche.

La réussite solidaire apparaît d'ailleurs aux différents acteurs institutionnels (municipaux ou non) qui sont en lien avec les jeunes, comme un outil de restauration de la capacité d'agir, dans un environnement administrativement lourd et complexe, aux marges de manœuvre limitées par le cloisonnement des politiques et des dispositifs à l'adresse des jeunes. « *Cela a débloqué la situation de jeunes... On essaye d'envoyer les jeunes sur des formations gratuites et rémunérées, mais des formations de moniteur éducateur, d'aide-soignante, c'est payant. Il existe d'autres financements, mais c'est le plus souvent un cofinancement, il faut trouver un financement complémentaire. (...) Nous, on n'a pas de financement, on monte des dossiers de financement. Ce sont des dossiers plus longs à monter, il y a plus de critères et au final, on a parfois des réponses négatives. Plusieurs fois aussi, on a eu des jeunes qui ont eu besoin de 8000 €, on en a eu 1000 avec la réussite solidaire et cela a permis d'obtenir le reste. Une formation d'aide-soignante, c'est 4000 euros minimum, une formation d'ostéopathe, 7000 euros par an. Cela nous facilite le travail, le jour où l'on dit oui plutôt que non au jeune ! C'est*

bien rare qu'il y ait un refus de la réussite solidaire ; quand il y a un refus, c'est un report dans le temps. Cela joue sur notre image. » (partenaire de la réussite solidaire).

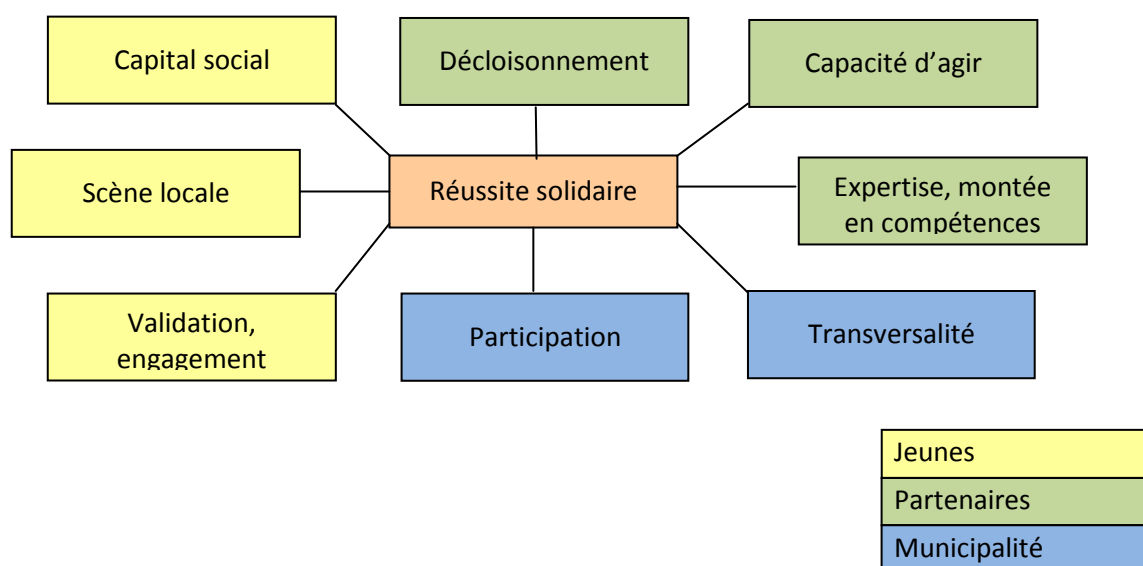
Cependant, une des limites pointées par les agents municipaux lors des entretiens collectifs de 2011 réside dans l'accroissement des demandes relatives à des situations sociales complexes et urgentes. Un des effets pervers de l'expérimentation pourrait consister à assigner la démarche de réussite solidaire à une fonction qui n'est pas la sienne : *« Il faut redéfinir les contours de la mission : on n'est pas assistants sociaux, on n'est pas l'éducation nationale, on n'est pas psys. Ici, pour toucher une aide, il faut compter 6 mois minimum. On peut activer des réseaux mais cela ne doit pas être notre quotidien. »* (agent municipal). Le développement de liens avec les services sociaux en 2012 (mission RSA en particulier) semble avoir résolu, au moins partiellement, cette difficulté.

d. Conclusion de la partie et mise en perspective

Au terme de cette partie, et à la lumière des références théoriques, on peut identifier différents leviers de la réussite solidaire :

- Tout d'abord, un cadre ouvert et souple, accessible à tous les jeunes de la Ville et permettant de passer d'une logique de dispositif (au sens étroit d'intervention cloisonnée à des segments de publics selon une logique de sectorisation des besoins et des problèmes sociaux) à une logique de « démarche » (au sens de prise en compte globale de la complexité et de l'interpénétration des situations et des besoins rencontrés au sein d'une tranche d'âge).
- La considération des jeunes dans leurs positivités, ce qui implique des compétences d'écoute et d'attention, incluant le respect de leur rythme de maturation identitaire, et qui participe à transformer une image réductrice de la catégorie des jeunes de banlieue.
- La démultiplication de scènes sociales, substrat de la reconnaissance des jeunes par la communauté des adultes et de leur engagement dans la démarche.
- Le principe d'un « guichet unique », offrant aux jeunes un guide dans la lecture et la compréhension de leur environnement, mais permettant aussi d'accumuler des ressources grâce à un réseau d'acteurs associés à la démarche, tant internes à la municipalité (services) qu'externe (partenaires éducatifs, sociaux et économiques).
- Des relations fondées sur l'échange et la réciprocité⁵⁵ qui traversent les différentes catégories d'acteurs, renforcent les liens sociaux et participent au décroisement des organisations et des politiques de la jeunesse.
- Des effets observés en termes de reconnaissance et de capacité d'agir des jeunes, mais aussi des acteurs municipaux et partenariaux, qui entretiennent l'implication dans la démarche et viennent légitimer l'action.

⁵⁵ Marcel Mauss, « Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », in *Sociologie et anthropologie*, PUF Quadrige, 1973



Les leviers de la réussite solidaire pour les différentes catégories d'acteurs

B. Validité externe des résultats et perspectives de généralisation/essaimage

1. Caractère expérimental du dispositif évalué

↳ La dimension territoriale des politiques de la jeunesse

Les communes se sont toujours intéressées à leur jeunesse et ont soutenu des œuvres, des associations, des équipements sportifs ou des structures périscolaires adaptées aux besoins de leurs populations. « L'histoire des politiques de jeunesse, depuis le début de la III^e République, permet de mettre en évidence la primauté de leur dimension territoriale »⁵⁶. Cependant, cette dimension territoriale a été, selon les contextes politico-administratifs nationaux et locaux, plus ou moins accentuée. Moins présentes durant les années glorieuses de l'Etat-providence, où celui-ci portait avec fermeté les politiques publiques dans un cadre très centralisé, les collectivités reviennent en force dans l'intervention auprès de la jeunesse à partir des années 1980, au moment où les politiques publiques se décentralisent et se territorialisent. En transférant une part de plus en plus grande de ses prérogatives non régaliennes aux collectivités territoriales, l'Etat se fait « animateur »⁵⁷. Celui-ci, devant la complexité des territoires, « a renoncé à imposer d'en haut une façon de faire valable partout, et délègue aux acteurs locaux le soin de trouver des arrangements en vue de faire

⁵⁶ Patricia Loncle, « Évolutions des politiques locales de jeunesse », in *Agora débats/jeunesses* 1/2007, n° 43, 2007

⁵⁷ Jacques Donzelot et Philippe Estèbe, *L'Etat animateur, essai sur la politique de la ville*, Esprit, 1994

face en particulier aux effets de la « crise » sociale. L'Etat n'est pas absent, puisque ses services déconcentrés sont souvent au nombre des « acteurs » ainsi rassemblés, mais les autres « acteurs » sont invités à « s'impliquer » fortement, y compris financièrement. (...) Dans cette perspective, la démarche contractuelle est la façon de mobiliser les acteurs locaux et le « contrat » sert à fixer l'accord »⁵⁸.

Ainsi, « un triple tournant a été amorcé à partir des années 1980 : prise de conscience des difficultés multiformes d'intégration des jeunes, réforme de l'action publique au bénéfice de la territorialisation et d'une transversalité systématique, et enfin décentralisation des compétences en faveur des collectivités locales.»⁵⁹ Confrontée aux nouvelles problématiques de la jeunesse (chômage structurel, échec scolaire, délinquance...), l'intervention publique en matière de jeunesse s'est profondément transformée, en accordant une place de plus en plus grande aux dimensions sociales et économiques et à l'intégration par l'emploi. De l'animation et des loisirs, les préoccupations locales ont glissé petit à petit vers la prise en compte plus globale de la question sociale, surtout sur les territoires comme celui de Bobigny, qui accueille des populations paupérisées en grandes difficultés. Si le domaine de l'insertion sociale est encore considéré au début des années 1980 comme faisant partie des attributions de l'Etat, s'il garde donc une influence majeure sur la décentralisation (l'emploi et la lutte contre l'exclusion des jeunes par exemple), la deuxième vague de la décentralisation montre un désengagement presque total. Didier Fassin⁶⁰ note à ce propos comment les dispositifs mis en place pour lutter contre les phénomènes d'exclusion des jeunes, négligent les conditions sociales de cette exclusion et notamment la pauvreté des familles, les infrastructures publiques dégradées ainsi que les effets délétères de l'échec scolaire. Il convient de rappeler ici qu'en France, les jeunes ont une très faible autonomie financière⁶¹, notamment en raison de leur exclusion des minima sociaux : à peine 10 000 personnes de moins de 25 ans bénéficient du RSA jeune. Cette situation est quasi unique au sein de l'OCDE, où 11 pays (par exemple le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Suède...) accordent une allocation chômage aux jeunes qui n'ont jamais travaillé, ce qui n'est pas le cas de la France. Concernant le soutien aux études, le nombre et le montant des bourses attribuées sont notoirement insuffisants. Alors que la moyenne de la dépense publique d'éducation consacrée au supérieur est de 19.1% pour les pays de l'OCDE, la France n'y consacre que 7,4% et seuls 5% des étudiants reçoivent le montant maximum des bourses, soit 470 euros mensuels. Une des conséquences majeures de cette situation pour la démocratie et la légitimité des institutions est un désengagement politique d'une fraction de la jeunesse, qui refuse de participer à la vie publique et opte pour des modalités d'action marginales ou délinquantes.

Pour répondre à ces nouveaux défis, les collectivités disposent depuis la mise en œuvre de la politique de la ville, d'une batterie de dispositifs qui s'inscrivent dans un double cadre : celui du territoire et celui du contrat. Avec la décentralisation, s'est en effet imposée l'idée d'une déclinaison territoriale des dispositifs de développement social initiés par l'Etat, mais mis en

⁵⁸ Dominique Glasman, « Réflexions sur les contrats en éducation », *VEI*, n°117, 1997

⁵⁹ Patricia Loncle, op. cit.

⁶⁰ Didier Fassin, *Les maux indicibles : sociologie des lieux d'écoute*, La Découverte, Paris, 2004

⁶¹ *L'état de la jeunesse en France*, Alternatives Economiques, Hors série Poche, n° 60, février 2013

œuvre par les collectivités, ainsi que celles du projet et du contrat qui instituent dans le paysage politico-administratif de nouvelles modalités d'action publique. La démarche contractuelle est en effet indissociable de la territorialisation des politiques publiques et de l'injonction au partenariat qui est au principe même de l'action locale. C'est dans le domaine de l'éducation, l'un des derniers bastions de l'Etat en matière de politique centralisée, que la multiplication des dispositifs contractuels a été la plus spectaculaire : contrats locaux d'accompagnement scolaire (CLAS), contrat de réussite (CR), contrat éducatif local (CEL), contrat d'aménagement du temps de l'enfant (CATE) etc. Si la plupart de ces contrats sont signés par des institutions (collectivités, organismes publics, associations...), ils ont pu aussi constituer un accord négocié entre jeunes et institutions ; les jeunes s'engageant, en acceptant les termes du contrat, à participer de manière volontariste à leur propre réussite.

La réussite solidaire initiée par la ville de Bobigny s'inscrit résolument dans cette perspective et achève un processus initié il y a 30 ans, au moment de la décentralisation. Elle institue en effet une politique locale d'accompagnement et de financement qui mobilise, en un guichet unique, l'ensemble des acteurs susceptibles de participer aux politiques de la jeunesse. Adossée au diagnostic selon lequel les grandes planifications d'après-guerre, mais aussi la débauche de dispositifs héritée des différentes phases de la décentralisation, ont échoué à résoudre la question de la jeunesse, la démarche de réussite solidaire constitue une initiative locale volontariste de développement local, visant à associer l'ensemble des composantes de socialisation des jeunes et à répondre globalement à des problèmes qui jusqu'à maintenant relevaient de politiques sectorielles. Elle contribue ainsi à renouveler la légitimité de l'action publique⁶², mais contrairement à d'autres politiques contractuelles, elle s'inscrit dans une logique de compensation locale des carences des politiques de la jeunesse, caractérisées par un empilement de réponses sectorielles, segmentées (par catégories de publics) et éclatées. Elle ne fixe pas d'agenda ni de programmation et se refuse à poser des critères d'entrée discriminants, fixant un cadre souple et évolutif qui apparaît comme un contrepoint à la rhétorique dominante du dispositif, ce qui, on l'a vu, renforce les chances de s'engager dans la démarche pour les jeunes les plus éloignés des cadres institutionnels. Autrement dit, le contrat de réussite solidaire est l'aboutissement de nouvelles modalités d'action publique en direction de la jeunesse, qui se caractérisent par des décroissements sectoriels, des coopérations territoriales inédites, une hybridation entre activités de gestion et de mission, une personnalisation des relations négociées dans un cadre souple et ouvert, qui en font toute son originalité et sa capacité innovante à se reproduire sur d'autres territoires.

↳ **Démocratie participative locale et empowerment**

Pour mémoire, la Ville de Bobigny a initié sa démarche de réussite solidaire dès 2007, avec une vingtaine de jeunes accueillis la première année, une trentaine en 2008 et une quarantaine en 2009. L'expérimentation a donc consisté à étendre entre 2010 et 2012 une politique publique existante, favorable à l'émergence de nouvelles formes de participation des jeunes la vie de la Cité, à l'ensemble des habitants de 16 à 30 ans (et plus) de la ville.

⁶² Gérard Marcou, François Rangeon, Jean-Louis Thiébault (dir.), *La coopération contractuelle et le gouvernement des villes*, L'Harmattan, 1997

Cette expérimentation n'apparaît pas par hasard en 2007 à Bobigny. Depuis 1995, la municipalité de Bobigny a cherché à instaurer au plan local une démocratie participative, ou en tout cas délibérative – c'est-à-dire génératrice de débat public – au travers de diverses actions associant les habitants aux orientations et décisions politiques. On peut citer les réunions « Parlons franchement », les assises de la Ville, l'observatoire des engagements, la Consult'action sur le grand projet de ville, les comités locaux d'initiative citoyenne, le conseil municipal des enfants ou encore, plus récemment, les rencontres de l'éducation. « Il s'agit (...) d'organiser la gestion communale de telle manière que les citoyens soient, autant que possible, acteurs véritables de leur ville, de leur favoriser l'accès à tous les éléments leur permettant de se faire un jugement, de formuler des avis sur toutes les questions posées dans une ville, de construire ensemble l'intérêt commun. L'objectif est de faire participer au processus de prise de décision tous ceux, sans exclusive, que cette décision risque d'affecter. »⁶³ Certains jeunes font un lien entre l'objectif de capacitation⁶⁴, tel qu'il est porté par la réussite solidaire, et les instances de participation des habitants. « *Je participe souvent à des réunions de la ville, au projet de ville, comme habitante je suis intéressée. Le projet de ville, en tant que Balbyniennne, j'ai été interviewée... J'ai mes deux petits frères au conseil municipal des enfants. Moi aussi, on m'avait proposé. A l'époque j'étais un peu petite, j'avais du mal avec la langue. Mais pour mes frères je leurs ai dit : c'est important, on écoute la parole des enfants, cela permet de découvrir et d'apprendre des choses* » (F/19 ans) Il convient donc de souligner que la réussite solidaire s'inscrit dans une dynamique relevant d'une culture politique d'empowerment et de participation des habitants, dont il ne faut pas sous-estimer l'influence.

2. Caractère transférable du dispositif et changement d'échelle

a. Représentativité du terrain, des acteurs et du public bénéficiaire

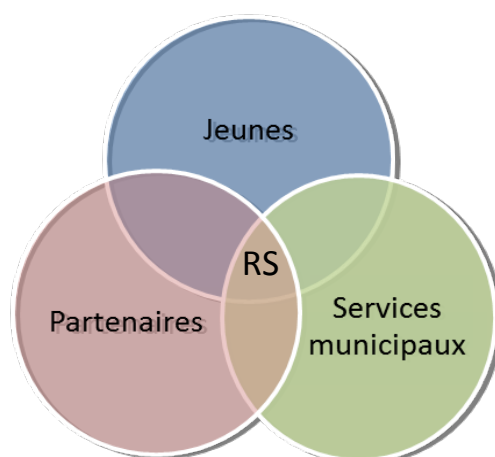
Revenons à présent sur quelques caractéristiques du territoire. Bobigny compte près de 45 000 habitants. Située à quelques kilomètres au nord-est de Paris et non loin de l'aéroport de Roissy Charles de Gaulle, elle est desservie par le métro, le tramway et par des axes routiers majeurs (A1, A3, A86, N2, N3, N186...). Bien qu'elle ne soit pas la ville la plus peuplée du département, Bobigny est la préfecture de la Seine-Saint-Denis. 30% de sa population a moins de 20 ans, contre 28% en moyenne dans le département et 23% des Balbyniens sont étrangers (contre 18.7% en Seine-Saint-Denis). La part des ouvriers (35%) et des employés (41%) y est sensiblement supérieure aux moyennes départementales (29 et 38%), de même que la proportion de logements sociaux (57% contre 36%). Notons que la Seine-Saint-Denis est le département est le plus pauvre d'Ile-de-France, mais aussi que les

⁶³ Site de la Ville de Bobigny

⁶⁴ Au sens d'empowerment, c'est-à-dire de renforcement et de développement du pouvoir d'agir des citoyens (cf. Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener, *L'empowerment, une pratique émancipatrice*, La Découverte, 2013)

indicateurs de précarité (revenu moyen imposable, taux d'imposition, taux de chômage, pourcentage d'allocataires des prestations et minima sociaux...) sont plus préoccupants encore à Bobigny que dans le reste du département⁶⁵. La Ville recense 3 ZUS et 9 quartiers CUCS. Dans ce contexte socio-économique, les jeunes Balbyniens sont en moyenne moins bien dotés en capital économique et social que ne le sont les jeunes Séquano-Dionysiens et Franciliens. La démarche de réussite solidaire prend donc tout son sens en tant que démarche compensatrice de ces inégalités.

Le public bénéficiaire de la réussite solidaire représente chaque année entre 4 et 6% de la population des 16-25 ans⁶⁶ de la ville, soit près de 15% de la tranche d'âge sur la période. Pour mémoire, les jeunes inscrits dans la démarche sont plus féminisés (53% de femmes), davantage scolarisés (à 65%) et moins souvent au chômage que ne l'est la population des jeunes Balbyniens de la même tranche d'âge. Le réseau des 70 partenaires de la démarche se décompose quant à lui en deux cercles : le premier cercle des partenaires est principalement constitué d'acteurs des champs de la jeunesse et de l'éducation (institutions sociales et éducatives, associations), directement impliqués dans l'orientation, l'accompagnement et la validation (via les commissions) des projets des jeunes. Le second cercle est, on l'a vu, composé d'institutions diverses et d'acteurs économiques du territoire (hôpital, lycées, entreprises...), en lien avec les services municipaux compétents. Cette organisation permet de mettre en réseau des acteurs d'horizons variés. Le réseau externe des partenaires est ainsi intrinsèquement lié au réseau interne des services municipaux impliqués dans la démarche. En d'autres termes, la démarche est indissociable de la progression de pratiques transversales décloisonnées au sein de la mairie, auxquelles l'impulsion de la municipalité n'est pas étrangère.



⁶⁵ INSEE 1999 et 2005 et Contrat urbain de cohésion sociale 2007-2009 entre la Ville de Bobigny et la Préfecture de la Seine-Saint-Denis.

⁶⁶ La population des 15-29 ans s'élevant à 11037 personnes en 2007, on estime par extrapolation la population des 16-25 ans à 7857 personnes.

b. Contexte expérimental

Du côté des enquêtés, aucun effet performatif n'a été enregistré en lien avec l'évaluation sur leur comportement. Les jeunes ont été interrogés après leur inscription dans la démarche, au plus tôt au cours de leur année d'inscription, au plus tard trois ans après, si bien que l'évaluation n'a pas eu pour effet d'encourager des jeunes à s'y inscrire (à l'exception peut-être des quelques jeunes interrogés à la MIRE et dans la rue, mais comme leur anonymat a été respecté, nous n'avons aucun moyen de le vérifier). Les jeunes ont été sollicités pour témoigner de leur expérience et pour formuler des pistes d'amélioration de la démarche. La plupart du temps, ils avaient déjà été relancés par l'équipe de la mission à propos de leur projet, d'où parfois une certaine confusion *a priori* entre l'évaluateur et l'expérimentateur. Au pire, les jeunes ne souhaitant pas être recontactés se sont abstenus de nous répondre. Concernant les partenaires et services municipaux, on n'a pas non plus enregistré d'effet susceptible d'introduire un biais dans l'enquête. Y compris les acteurs pour qui la démarche revêt le plus d'enjeux stratégiques : ils ont été transparents sur les tensions et frictions qui traversent la démarche, dans la mesure où celles-ci ne viennent pas la déstabiliser dans l'ensemble. En outre, la démarche ménage des temps de distanciation et de bilan où les différentes catégories d'acteurs ont l'occasion et les moyens de penser les évolutions souhaitables. C'est bien dans ce cadre que ce sont situés les apports de l'évaluateur. Il convient par conséquent de souligner que le cadre de l'expérimentation a favorisé l'ajustement en continu de la démarche de réussite solidaire, tant sur la forme que sur le fond, notamment (on en a déjà fait mention) à l'issue des comités d'évaluation et des bilans annuels, où l'évaluateur était invité à intervenir et à débattre avec les différentes catégories d'acteurs concernés. On peut citer, à titre d'exemple, la recommandation d'ouvrir la commission aux jeunes, effective depuis 2013, ou de renforcer les liens avec le milieu associatif, ou encore les remarques de l'évaluateur sur les modalités de communication ou les moyens humains dédiés à la démarche en 2011, dont il a été tenu compte à chaque fois.

c. Transférabilité du dispositif

Depuis le lancement de la réussite solidaire, des démarches similaires ont essaimé sous diverses dénominations dans d'autres collectivités locales. Sans être exhaustif, on peut citer « Ensemble pour la réussite des jeunes » initié à Clermont-Ferrand dès 2008, le Contrat réussite jeunes de Bagnolet (2009), la Réussite citoyenne de la Communauté d'agglomération des Lacs de l'Essonne (2010), le Passeport réussite solidaire de Saint-Ouen (2011), le Contrat courneuvien de réussite de La Courneuve (2012), le contrat de réussite solidaire COREUS d'Ivry-sur-Seine (2012)... Beaucoup de ces démarches se sont inspirées et nourries de l'expérience de Bobigny. Elles poursuivent des objectifs comparables et ont retenu un certain nombre de principes fondateurs de la démarche balbynienne : accompagnement ancré dans une « relation humaine directe »⁶⁷, relais vers un réseau de partenaires, passage devant une commission composée d'élus et d'acteurs du territoire,

⁶⁷ Site de la Ville de Bagnolet

contribution solidaire... Les rencontres-actions et la mise en réseau des jeunes entre eux ne se retrouvent pas dans toutes les villes et certaines posent des critères de recevabilité des projets sensiblement différents. Les démarches sont ainsi plus ou moins directement affiliées à la réussite solidaire balbynienne.

L'évaluateur a pu interroger les responsables ou chargés de mission de trois autres expériences franciliennes récentes. Il ne s'agit pas ici de comparer ces différentes initiatives – d'autant qu'étant plus jeunes que Bobigny, elles n'en sont pas au même stade de développement –, mais plutôt de repérer grâce à ces entretiens quelques leviers, freins et conditions de transférabilité de la démarche. Il faut mentionner qu'il existe un réseau national des démarches de réussite solidaire, visant à favoriser leurs capacités d'ajustement, d'évolution et de mutualisation. Il aurait sans aucun doute été très instructif d'assister à l'une de ces rencontres, où s'échangent et se confrontent les expériences des différentes collectivités. Mais cela n'a hélas pas été possible, du fait de l'espacement de leurs réunions.

Ce qui apparaît comme déterminant dans le succès (ou les difficultés) de ces initiatives, c'est tout d'abord leur portage politique par les élus. A Bobigny, le portage politique de la municipalité se traduit par la validation des aides en conseil municipal, par la présence de la Maire en personne lors de la cérémonie de signature des contrats avec les jeunes, par l'implication d'au moins trois élus (première, deuxième et quatrième adjoint/e/s à la Maire) dans la présidence des commissions et lors des temps forts de la réussite solidaire, incarnations de la centralité et de la transversalité de la démarche. Le cadrage politique s'illustre aussi au travers des moyens que la Ville a choisi de consacrer à la démarche : aujourd'hui, l'équipe de la mission réussite solidaire compte 4 postes dédiés à sa mise en œuvre. Dans les trois autres collectivités interrogées, une seule personne était en charge de la démarche (et parfois pas exclusivement). Il n'y existe pas de rencontres-actions, ni de cérémonie de signature du contrat, qui constituent pourtant des occasions de mobiliser les élus et des signes de leur implication.

Par ailleurs, les personnes interrogées relayent des craintes chez les élus, par exemple que la démarche ne prenne trop d'ampleur ou ne suscite trop d'attentes chez les jeunes habitants. Cela peut amener les collectivités à garder la démarche plus confidentielle (communication sporadique), à lui allouer un budget limitant de fait le nombre d'aides financières pouvant être apportées annuellement et à définir des critères d'admission plus restreints, quant au type de projets éligibles en particulier. Ce point nous semble constituer un frein majeur pour cette démarche. En effet, c'est son caractère ouvert et non sectoriel qui fait de la réussite solidaire une démarche innovante au regard des politiques publiques en direction de la jeunesse.

La fragilité du portage politique est aussi lisible dans la faiblesse des liens transversaux. Elle a alors un impact direct sur le cloisonnement de la démarche : privée du soutien d'une majorité d'élus et de services municipaux, celle-ci ne parvient pas à prendre son essor pour assumer pleinement sa fonction redistributive. Il en va de même lorsque les partenaires extérieurs sont peu nombreux à être associés à la démarche, notamment au travers des commissions. La condition de réciprocité de la relation n'est alors plus remplie, les partenaires étant cantonnés dans un rôle de « sous-traitants » de la démarche.

Parmi les leviers repérés au sein des autres collectivités, on peut noter l'extension de la contribution à des jeunes n'ayant pas bénéficié d'une aide financière. « *La contribution solidaire, cela fait partie du contrat social, c'est un travail sur l'intégration sociale. Il faut partir des envies, des compétences, de ce que le jeune a envie d'apporter. (...) Avec la réussite solidaire, pour la première fois, le jeune n'est pas perçu comme une catégorie négative, mais comme une richesse. Cela permet de travailler sur les potentialités. On part du jeune c'est énorme ! C'est ce qui fait la différence dans la sémantique et dans les pratiques.* » (chargé de mission) Dans le cas présent, cela est rendu possible par un nombre bien inférieur de jeunes inscrits dans la démarche (22 jeunes suivis et 50 en contact en 2012). Dès lors que la démarche prend de l'ampleur et que les effectifs s'étoffent comme à Bobigny, il devient beaucoup plus lourd et complexe de suivre la mise en œuvre des contributions sur l'ensemble des projets aboutis, avec ou sans aide financière. Cependant, il nous semble primordial, tant pour les jeunes que pour le corps social — de proposer aux jeunes des espaces de valorisation de leurs positivités (on a déjà pu le souligner au sujet du passage en commission).

Parmi les pratiques à valoriser, on note également la mise en place de séminaires de réflexion, transversaux aux services concernés, autour des termes de réussite et de solidarité. « *L'idée, c'était que l'on s'approprie les dimensions de réussite et de solidarité. On a travaillé sur les pratiques de travail qui créent de la solidarité. Nous avons identifié ce qui existait déjà.* » (chargé de mission)

Soulignons que l'évaluateur n'est pas juriste et qu'il se déclare non compétent pour juger de l'opportunité de l'évolution du cadre juridique quant à la principale difficulté évoquée, à savoir la contribution solidaire. Néanmoins, l'expérience de Bobigny tend à montrer que ce principe semble pouvoir trouver des déclinaisons concrètes malgré un cadre législatif strict quant à la qualification de subvention et quant aux conditions d'exercice du travail non rémunéré.

La commune, du fait de sa proximité avec les habitants, nous semble constituer une échelle appropriée à l'essaimage de la démarche. Passer à une échelle intercommunale ou départementale ne paraît pas pertinent au regard de l'inscription des jeunes dans des liens d'interconnaissance et des connexions sociales. Nous soulignons l'importance, pour les municipalités qui souhaiteraient reproduire la démarche, de s'inscrire elles aussi dans un cadre ouvert et souple, favorable à la créativité et susceptible de s'adapter et d'évoluer en fonction du contexte territorial qui est le leur et des retours d'expérience des différentes catégories d'acteurs (jeunes, équipe, services et partenaires associés).

CONCLUSION GENERALE

En conclusion, il nous semble que la démarche de réussite solidaire mérite amplement d'être reproduite. Dans un contexte de précarité accrue, et parfois d'isolement des jeunes, il nous semble essentiel de trouver les moyens de les inscrire sur des scènes sociales, de les intégrer à des réseaux, d'apporter un soutien compensatoire des inégalités à leurs projets et de les reconnaître dans leur capacité d'agir et leurs richesses. La démarche de réussite solidaire, intégrative et citoyenne, crée de surcroît des relations entre des acteurs dont l'intervention s'est construite historiquement de manière cloisonnée, offrant une réponse à la sectorisation et à la segmentation des politiques de la jeunesse.

L'expérimentation a fait la preuve de sa pertinence et de son efficacité sur un territoire tel que Bobigny, où les conditions socio-économiques s'avèrent plus dégradées que dans le reste du département et de la région Ile-de-France. Si la commune nous paraît constituer l'échelle la plus appropriée à l'essaimage de la réussite solidaire, du fait de la centralité des liens de proximité dans la démarche, on ne peut dissocier l'essor de la réussite solidaire à Bobigny des moyens alloués à la municipalité dans le cadre du FEJ. Nous préconisons donc qu'un soutien incitatif de l'Etat puisse être mobilisé par les communes qui souhaiteraient s'y engager, selon des modalités et des critères d'attribution qui restent à définir.

La présente évaluation pourrait d'ailleurs se prolonger utilement dans le cadre d'un Observatoire des démarches de réussite solidaire, confié aux acteurs de terrain et adossé au réseau déjà existant, qui pourrait permettre, dans une visée comparative, d'approfondir l'analyse et l'identification des leviers et des « bonnes pratiques » et de considérer l'opportunité d'étendre la démarche à d'autres tranches d'âge.



BIBLIOGRAPHIE

- Matthieu Angotti, Elodie David-Alberola, Anne Loones, « Entreprises ordinaires, entreprises solidaire », in *Cahier de recherche*, n° C234, CREDOC, septembre 2007
- Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener, *L'empowerment, une pratique émancipatrice*, La Découverte, 2013
- Jean-Léon Beauvois et Robert-Vincent Joules, *La soumission librement consentie*, PUF, 1987
- Michaël Berzonsky, « Self-construction over the life span. A process perspective on identity formation », in G.J. et R.A. Neimeyer (dir.), *Advances in Personal Construct Psychology*, Greenwich, 1990
- Pierre Bourdieu, « Le capital social », in *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°31, 1980
- Jean-Pierre Boutinet, *Anthropologie du projet*, PUF, 1993
- Robert Castel, *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Fayard, 1995
- Commission européenne, *Livre vert de l'Union européenne*, juillet 2001.
- Contrat urbain de cohésion sociale 2007-2009 entre la Ville de Bobigny et la Préfecture de la Seine-Saint-Denis
- Jacques Donzelot et Philippe Estèbe, *L'Etat animateur, essai sur la politique de la ville*, Esprit, 1994
- Claude Dubar, *La socialisation*, Armand Colin, 1995
- Nicole Dubois, *La norme d'internalité et le libéralisme*, Presses universitaires de Grenoble, 1994
- Didier Fassin, *Les maux indicibles : sociologie des lieux d'écoute*, La Découverte, 2004
- Mark Granovetter, « The strength of weak ties », in *American journal of sociology*, 1973
- Dominique Glassman, « Réflexions sur les contrats en éducation », in *Ville, école, intégration*, n°117, juin 1997
- Institut national de la statistique (INSEE) : données 1999, 2005, 2009
- Francine Labadie, « Modernité et engagement des jeunes », communication à l'université d'été DESCO/INJEP sur l'engagement des jeunes, 2003 (à paraître)
- Florence Lefresne, *Les jeunes et l'emploi*, Repères, La Découverte, 2003
- L'état de la jeunesse en France*, Alternatives Economiques, Hors série Poche, n° 60, février 2013
- Patricia Loncle, « Évolutions des politiques locales de jeunesse », in *Agora débats/jeunesses* 1/2007, n° 43, 2007
- Michel Maffesoli, *Le temps des tribus*, Le Livre de poche, 1991
- James E. Marcia, « Development and validation of ego-identity status », in *Journal of Personality and Social Psychology*, n°3, 1966
- Gérard Marcou, François Rangeon, Jean-Louis Thiébault (dir.), *La coopération contractuelle et le gouvernement des villes*, L'Harmattan, 1997
- Marcel Mauss, « Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », in *Sociologie et anthropologie*, PUF Quadrige, 1973
- Ministère de l'éducation nationale : données 2008
- Daniel Verba, « Le contrat éducatif local », *Ville, école, intégration*, n°117, juin 1997



ANNEXES

- Tableau récapitulatif des phases d'observation participante (p. 69)
- Tableau récapitulatif des entretiens individuels et collectifs (p. 70)

Tableau récapitulatif des phases d'observation participante

Terrain	Population observée	Nbre & fréq. phases d'obs.	Prisme
Observation participante			
Commissions consultatives de la réussite solidaire	- Jeunes	2010 : 3	- Nature des projets soutenus - Critères d'attribution - Jeux d'acteurs, interactions - Impact sur les jeunes
	- Elus	2011 : 2	
	- Accompagnateurs RS	2012 : 3	
	- Partenaires	Total : 8	
Bilans annuels de la Réussite solidaire	- Jeunes	2011 : 1	- Modalités de communication - Jeux d'acteurs, interactions
	- Elus	2012 : 1	
	- Accompagnateurs RS	2013 : 1	
	- Partenaires	Total : 3	
Observation directe			
Rencontres-actions « Je réussis ma vie avec ma ville »	- Jeunes non-inscrits dans la RS	2011 : 3 (/15)	- Mobilisation jeunes et différents acteurs - Projets valorisés - Interactions entre acteurs
	- Jeunes signataires d'un CRS	2012 : 2 (/13)	
	- Elus	Total : 3	
	- Agents des services municipaux - Partenaires et acteurs économiques		
Rendez-vous individuels jeunes / accompagnateurs	- Jeunes suivis par la mission réussite solidaire	2011 : 1 journée / 5 entretiens	- Facteurs individuels - Ressources mobilisées - Interactions équipe / jeunes - Nature et avancement projets - Résultats et effets sur jeunes
		2012 : 1 journée / 1 entretien	
		Total : 6	

Tableau récapitulatif des entretiens individuels et collectifs

Population	Type et lieu d'entretien	Nombre d'enquêtés	Revus	Objectifs de l'évaluation
Entretiens individuels				
Jeunes bénéficiaires	Téléphone : 43 Face-à-face : 11 lors des rencontres-actions et bilans	2010 : 3 2011 : 8 2012 : 43 Total : 54	Non	Facteurs individuels Ressources Résultats et effets Temps forts du projet Relations avec le porteur Inscription ds réseaux
Jeunes « hors dispositif »	Face-à-face : 10 dans la rue, à la mission locale	2011 : 10 2012 : 6 Total : 16	Non	Facteurs individuels Freins à l'engagement Parcours de vie Inscription dans des réseaux
Elus	Face-à-face en mairie ou à la mission RS	2011 : 2 Total : 2	Oui	Portage politique Sens de la démarche Objectifs
Accompagnateurs : mission RS - responsables - stagiaire	Face-à-face en mairie ou à la Mission RS	2010 : 1 2012 : 2 Total : 3	Oui	Pratiques d'accompagnement Relations avec autres acteurs Evolutions de la mission Freins et leviers rencontrés Relations avec autres acteurs
Directeurs de services et agents municipaux travaillant avec la mission RS : - Dvt économique - Culture	Téléphone : 1 Face-à-face : 1, en mairie	2011 : 1 2012 : 1 Total : 2	Oui	Effets sur pratiques et représentations Réseau Freins et leviers rencontrés, Relations avec autres acteurs
Partenaires de la démarche : - Mission locale (2 pers.) - Chef d'entreprise - Resp. associative - Hôpital Avicenne - CIO	Face-à-face : 6, sur leurs lieux d'exercice, à la mission RS	2011 : 3 2012 : 3 Total : 6	Oui	Effets sur pratiques et représentations Réseau Freins et leviers rencontrés Relations avec autres acteurs
Partenaires des rencontres-action : - Chef d'entreprise	Téléphone : 1	2011 : 1 Total : 1	Non	Effets sur pratiques et représentations Réseau Motivations Relations avec autres acteurs
Chargé de mission démarche similaire dans autre ville	Téléphone : 1	2012 : 1 Total : 1	Oui	Pratiques d'accompagnement Transférabilité exemplarité RS Récit d'expérience Contours de la démarche
Total entretiens individuels		85 pers.		

Entretiens collectifs				
Jeunes bénéficiaires inscrits en 2010, signataires d'un CRS	Groupe de volontaires, à la mission RS	2011 : 2 Total : 2	Non	Facteurs individuels Ressources Résultats et effets Temps forts du projet Relations avec le porteur Inscription dans des réseaux
Groupe mixte mission locale : - 1 jeune bénéficiaire - 3 jeunes « hors dispositif »	Groupe de volontaires, à la mission locale	2011 : 3 Total : 3	Non	Facteurs individuels Freins à l'engagement Parcours de vie Inscription dans des réseaux
Accompagnateurs : - Equipe de la RS	Equipe au complet, à la mission RS	2010 : 3 2011 : 3 Total : 4	Oui	Pratiques d'accompagnement Evolutions de la mission Freins et leviers rencontrés Relations avec autres acteurs
Accompagnateurs : - Equipe de mobilisation des rencontres-action 2011	Groupe d'agents volontaires issus de différents services, à la mission RS	2011 : 6 Total : 6	Oui	Effets sur pratiques et représentations Freins et leviers rencontrés Relations avec autres acteurs
Directeurs et responsables de services municipaux : - Cabinet du Maire, Jeunesse, Sports, Médiation, Ecoles, Vie associative, Culture	Agents travaillant avec la RS, mission RS	2011 : 7 Total : 7	Non	Effets sur pratiques et représentations jeux d'acteurs, interactions Réseau Freins et leviers rencontrés
Groupe mixte partenaires de la démarche / mairie : - 2 élus - 4 agents municipaux - 4 partenaires	Membres du comité d'évaluation, mission RS	2010 : 10 2011 : 8 2012 : 12 Total : 12	Oui	Effets sur pratiques et représentations jeux d'acteurs, interactions Réseau Freins et leviers rencontrés
Chargés de mission démarche similaire dans autre ville	Membres du réseau national, autre mairie 93	2012 : 3 Total : 3	Oui	Pratiques d'accompagnement Transférabilité exemplarité RS Récit d'expérience Contours de la démarche
Total entretiens collectifs		10 entretiens 28 pers.		

A decorative graphic on the left side of the page consists of several colored squares and dashed boxes of various colors (purple, green, orange, blue) arranged in a scattered pattern.

Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse

Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative
Direction de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative

Mission d'animation du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse
95, avenue de France 75 650 Paris Cedex 13
Téléphone : 01 40 45 93 22

www.jeunes.gouv.fr/experimentation-jeunesse