



## LE MOUVEMENT

JOURNÉE PROFESSIONNELLE

# Emploi et développement économique : les organismes Hlm partenaires

**Lors d'un colloque co-organisé le 7 avril par la Caisse des dépôts et l'USH, l'accent a été mis sur la nécessité de travailler avec les partenaires et de territorialiser les approches au bénéfice des habitants des quartiers. Les nouveaux contrats de ville vont être une opportunité d'amplifier les actions.**

Vingt et un millions d'heures d'insertion pour 56 000 bénéficiaires, dont 30 % habitent en zone urbaine sensible. Pour Myriam El Khomri,



secrétaire d'État à la ville, « les clauses d'insertion sont un outil essentiel mais nous devons aller encore plus loin avec les deux leviers d'action que sont les contrats de ville en cours d'élaboration et l'Anru qui a adopté une nouvelle charte d'insertion ». Dans les zones urbaines sensibles, les habitants connaissent un taux de chômage de plus du double de la moyenne métropolitaine. Chez les jeunes, la situation est particulièrement dramatique puisqu'il avoisine 45 %. « Face à cette urgence sociale, nous devons renforcer la dynamique, favoriser les synergies avec tous les partenaires, bailleurs, acteurs de la formation, de l'emploi, du développement économique, renforcer les investissements. Il y a de l'énergie, de la combativité, du talent mais des lourdeurs, des verrous », poursuit la secrétaire d'État.

« Les bailleurs sociaux ont joué un rôle essentiel dans l'utilisation des clauses d'insertion, a affirmé Jean-Louis Dumont, président de l'USH. Soutenir l'emploi, pour les organismes Hlm, c'est être aux côtés des acteurs économiques et de l'emploi pour apporter leur contribution, et c'est s'attaquer aux racines d'un mal qui ronge les quartiers, ainsi que l'expriment si fortement les habitants ». Selon une enquête réalisée par l'USH<sup>(1)</sup>, 84 % des organismes ayant répondu à l'enquête utilisent largement les clauses d'insertion dans leurs marchés de travaux, d'entretien, de services. 74 % les développent en lien avec

des structures d'insertion par l'économique. En 2013, on estime à 4 millions le nombre d'heures mobilisées par les commandes et marchés Hlm, ce qui correspond à 2 500 emplois à temps plein.

### UN RÉEL BESOIN DE COORDINATION

Au-delà des chiffres, le souhait des bailleurs, comme de leurs partenaires, est de passer d'un objectif quantitatif à qualitatif, c'est-à-dire favoriser des parcours vers un emploi plus pérenne, introduire des marchés diversifiés pour toucher d'autre publics comme les femmes ou les seniors.

Si l'Anru a dynamisé l'utilisation des clauses d'insertion et permis leur structuration, le NPNRU, doté de 5 milliards d'euros, générant 20 milliards d'euros d'investissements locaux, ouvre la perspective d'une dimension nouvelle avec l'adoption d'une nouvelle charte. 5 % des heures travaillées dans les opérations d'investissement et 10 % des heures travaillées dans le cadre des marchés liés à la gestion de proximité devront bénéficier à l'insertion d'habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville.

Comme le précise Nicolas Grivel, directeur général de l'Anru, « l'idée est de généraliser les clauses d'insertion pour les maîtres d'ouvrage publics et privés et de privilégier le local. Sur un même territoire, il faut que les maîtres d'ouvrages, acteurs de la commande publique, puissent utiliser les services d'un même opérateur pour gérer les clauses d'insertion de leurs marchés publics. Il y a aujourd'hui un réel besoin d'une coordination entre les acteurs d'un même bassin d'emploi ». Pour l'entreprise qui intervient sur ce territoire, pour les donneurs d'ordre et dans l'intérêt des personnes qui vont accéder à des périodes de travail dans le cadre de la clause, la mutualisation des heures d'insertion va s'avérer la principale condition de réussite du dispositif.

Un dispositif salué par la Fédération du Bâtiment qui réclame plus de souplesse. « Aujourd'hui, la période est difficile pour les entreprises du bâtiment qui se battent pour préserver l'emploi, a déploré Alain Piquet. Pour

certaines, les clauses d'insertion sont vécues comme une contrainte. La mutualisation va leur offrir plus de souplesse, leur permettre de sécuriser les parcours professionnels ». Un point de vue partagé par les structures d'insertion pour qui la formation, l'individualisation des solutions d'accompagnement sont un point essentiel. « Mais, a fait remarquer Sébastien Moriceau, il est important d'avoir des indicateurs de performance, de validation des parcours ».

Des initiatives sont déjà prises çà et là en ce sens.

• **À Rennes Métropole**, un guichet unique a été mis en place il y a dix ans, par 17 partenaires et donneurs d'ordre locaux. Portée par la maison de l'emploi, de l'insertion et de la formation professionnelle du bassin d'emploi de Rennes, cette plateforme Atout Clauses est destinée à aider les donneurs d'ordre à formuler leur commande, à aider les entreprises à répondre à ce type de commande, à faire le lien entre les demandeurs et le marché en question et à accompagner les parcours d'insertion. « Il y a une montée en puissance avec 122 équivalents temps plein (ETP) par an d'insertion, dont 20 % sont issus des quartiers prioritaires », constate Nathalie Appéré, députée-maire de Rennes.

• **Partenord Habitat**, qui a généralisé les clauses dès 2006, va créer une plateforme de mutualisation avec quatre autres organismes Hlm afin de mettre en commun des moyens pour gérer ces comptes-entreprises en lien avec les partenaires. Pour Christophe Becuwe, « le chantier qui arrive est la rénovation thermique de quelque 12 500 logements. La mutualisation des clauses d'insertion va permettre aux entreprises, à travers une gestion de comptes commune, de mieux gérer les parcours professionnels des employés. Elles pourront ainsi déplacer un salarié d'un chantier à l'autre pour accompagner son évolution, donner du sens à son parcours de formation et passer d'une simple immersion à un réel parcours professionnel ».

• **Pour Yves Laffoucrière, directeur général de 3F**, qui plaide pour cette mutualisation, il



faut également diversifier les types de marché pouvant bénéficier de clauses d'insertion sans se limiter aux travaux. « L'insertion est dans la culture de nos équipes. Ce ne sont plus simplement les entreprises qui recrutent des personnes mais des associations d'insertion qui prennent des parts dans nos marchés de travaux ou de services. En plus de l'entretien des espaces verts, de la propreté, il existe tout un champ d'activités comme le service aux locataires le week-end, la médiation, les services liés au vieillissement de la population. Mais ce qui est important, c'est parallèlement, le soutien à la création d'emplois dans ces quartiers à travers les commerces, les pôles de services. Il faut agir massivement et rapidement. Aux collectivités locales aussi de maintenir les services publics si on veut pérenniser l'emploi dans ces quartiers ».

## L'ACCÈS DES JEUNES À L'EMPLOI

1 416, c'est le nombre d'emplois d'avenir signés par les organismes Hlm en 2013 et 2014, auxquels il convient d'ajouter les 200 emplois indirects dans les régies de quartier. 60 % des organismes utilisent les emplois d'avenir ; 55 % d'entre eux utilisent aussi des contrats de professionnalisation et 37 % des contrats d'apprentissage. 67 % des répondants soutiennent par ailleurs « directement » l'activité économique, via « la transformation d'usage ou la production d'une offre neuve de bureaux ou commerces » et « la mise à disposition de locaux pour le secteur de l'économie sociale et solidaire ».

Les habitants des zones urbaines sensibles (ZUS) sont fortement représentés (34 % des emplois d'avenir conclus avec les organismes Hlm), tout comme les personnes peu qualifiées (93 %) et les jeunes (98 % ont moins de 25 ans). Le bilan est globalement positif, avec une parité hommes/femmes et un taux d'échec de seulement 10 %.

Contrats d'avenir, de professionnalisation, d'apprentissage, de tous ces dispositifs destinés à favoriser l'emploi des jeunes, il ressort que le quantitatif n'a de sens que si l'on noue des partenariats en amont, suivis dans le temps, avec un effort de formation car les métiers se sont professionnalisés. « Il faut aller plus loin dans l'approche globale des problématiques et dans l'approche du jeune, de ses capacités, de ses envies, aller plus loin dans la territorialisation des approches et des poli-

Les nouveaux contrats de ville, en cours de signature, comprennent un volet dédié à l'emploi et au développement de l'activité. © F. Achdou



tiques avec un pilotage plus fin du territoire, a plaidé M. Henon des missions locales. Il y a une urgence sociale sur l'emploi des jeunes vis-à-vis desquels nous devons prendre des risques. Il convient aujourd'hui de ne pas proposer aux jeunes un projet inaccessible, de ne pas trahir leur confiance ».

Autre partenaire que les bailleurs peuvent solliciter, les GEIQ, groupements d'employeurs qui organisent des parcours d'insertion et de qualification au profit de demandeurs d'emploi rencontrant des difficultés d'insertion professionnelle. Le GEIQ est l'employeur, et met le salarié à disposition des entreprises adhérentes.

Mais comment intégrer l'accès à l'emploi des jeunes dans les objectifs de recrutement ? Pour les emplois d'avenir, se pose le problème de la sortie positive. Comme l'explique Sébastien Longin, directeur de Plaine Commune Habitat, « alors que l'office recrute chaque année une demi-douzaine de jeunes pour entretenir les espaces peu définis dans les cités, nous avons demandé à l'agglomération d'en faire de même et constitué des brigades d'interventions communes. Au bout de deux ou trois ans, ces jeunes qui ont bénéficié d'une formation financée par Uniformation, sont devenus gardiens, d'abord en remplacement de longue durée, ensuite en poste à temps plein. Pour les locataires c'est du gagnant/gagnant. Désormais, entre un tiers

et la moitié des gardiens sont recrutés de cette manière et leur intégration dans l'entreprise génère des dynamiques bénéfiques pour tous les collaborateurs ».

« Mais, martèle Jean-Alain Steinfeld, dans les quartiers il y a aussi des jeunes diplômés qui aspirent à des emplois plus qualifiés. On peut d'ailleurs s'interroger si notre organigramme reflète nos quartiers, avec des hommes et des femmes de toutes origines et de qualifications diverses. Nous sommes une des rares entreprises présente sur tout le quartier et le sas que nous représentons dans la socialisation du pays est essentiel. Les fonctions en agences ou au siège sont souvent transversales. Il ne faut pas se contenter de la proximité, de l'appui au gardien et au personnel d'immeuble. Il y a le volet de l'encadrement, intermédiaire et supérieur, sur lequel on peut réamorcer des itinéraires, sinon on sera dans un assistanat masqué ».

## DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES TERRITOIRES

Soutenir la création d'activités dans les quartiers était le troisième temps de la rencontre. La loi du 21 février 2014 marque un tournant historique dans l'approche de la politique de la ville. Les nouveaux contrats de ville, en cours de signature, comprennent un volet dédié à l'emploi et au développement de l'activité. « Tout l'intérêt du nouveau contrat de



ville est de faire en sorte que tous les acteurs - collectivité locale, intercommunalité, bailleur, monde économique - travaillent à l'aménagement global du territoire de l'agglomération», affirme Raphaël Le Méhauté. Pour Gabrielle Gauthey, «il faut soutenir, mieux combiner et amplifier les dispositifs en oeuvre et relancer l'investissement, grâce à des actions plus entreprenantes; encourager l'action conjointe du secteur Hlm et de la Caisse des dépôts au profit des quartiers. Pour cela, la CDC, avec les acteurs locaux et les réseaux avec lesquels elle travaille, va amplifier le nombre d'opérations immobilières, adapter ses modalités d'intervention, réviser sa doctrine de risque dans l'investissement. Le NPNRU ne pourra réussir que si le développement économique et la création d'emploi sont des priorités».

Sur le terrain, la CDC soutient la mise en place des CitésLab, une fonction d'amorçage, d'accompagnement, de professionnalisation des projets de création d'entreprise. À l'heure actuelle, 70 chefs de projets CitésLab sont présents sur le territoire avec l'objectif de couvrir l'ensemble des quartiers prioritaires par des dispositifs d'émergence et de détection de projets.

## OUVRIR LES QUARTIERS PAR LA CRÉATION D'ACTIVITÉS

Des initiatives sont également prises directement par les collectivités territoriales, à l'image de la Ville de Reims. La municipalité va acquérir deux étages et demi de l'immeuble «Hôtel des Solidarités», en cours de construction dans le quartier prioritaire Croix-Rouge, pour y créer une pépinière d'entreprises et accueillir des porteurs de projets qui seront ou pas des habitants du quartier.

Et les bailleurs? Pourquoi estiment-ils devoir s'impliquer plus?

Pour Frédéric Paul, «les bailleurs sont fondamentalement solidaires des habitants dont la majorité a envie de vivre normalement. Ils ont besoin de sécurité publique, de moyens de transports. L'emploi des jeunes, ce n'est pas forcément l'emploi dans les quartiers mais la possibilité d'un emploi ailleurs. Une panoplie d'outils existe, un foisonnement d'actions: la transformation d'usage, les mini-centres d'affaires, le soutien à la création d'entreprises. Il est important de travailler à l'échelle des quartiers en mettant des locaux à disposition

et, plus important encore, de créer une dynamique globale; c'est à cette échelle-là que la solution pourra être trouvée, en permettant à ces jeunes de se projeter éventuellement ailleurs».

Dans les années 2000, Domofrance a créé quatre hôtels d'entreprises. Financés en majorité par des fonds européens, ils ont permis de développer 64 locaux d'activités. Depuis, le bailleur a utilisé les clauses d'insertion (150 000 heures en 2014), les chantiers d'insertion, les contrats d'avenir et des marchés confiés à des structures d'insertion. «Mais derrière l'activité, il y a l'emploi, explique François Cornuz, et ces deux dernières années, nous avons promu la création de filières, permettant la collecte des encombrants et leur traitement par le recyclage et le réemploi. La société Rcube, Réseau de réemploi des Deux Rives, qui comptait au départ deux salariés, emploie aujourd'hui une quinzaine de personnes et a élargi son périmètre d'intervention. Pour ce qui concerne la création d'activités, le bailleur a l'avantage de connaître les quartiers. Il peut y développer des activités, voire en limite de quartier, pour les ouvrir, faire venir des gens de l'extérieur et puis de l'intérieur, redonner l'envie de travailler».

Cette connaissance des quartiers est un élément souligné par Jean-Marie Bricogne, de Batixia, société d'investissement régional dans les sites urbains en difficulté. «Le problème est la pré-commercialisation des opérations. L'appui du bailleur social est essentiel

pour donner du crédit, de la confiance aux jeunes dans les quartiers où la prise de risque de l'investisseur peut être élevée. Aujourd'hui, les jeunes ne veulent plus être isolés même s'ils ont des activités. Ces hôtels d'entreprises y répondent.»

Pour Serge Aguilar, «l'Opievoy est propriétaire de pieds d'immeubles qui s'avèrent, en ce moment, difficiles à louer. Pour soutenir les porteurs de projets, nous faisons appel à une association «l'Incubateur social». En quatre ans, sur 240 dossiers instruits et sélectionnés, 70 vivent. Mais, même lorsque la démarche de formalisation d'un projet n'aboutit pas, elle a été un cheminement, un pas vers autre chose».

Certains projets aboutissent et même se développent, tel celui de la société Salmon'Idées à Choisy-le-Roi. En 2011, la société a commencé son activité de «fumage de saumons» dans des locaux mis à disposition par Valophis avec deux personnes. L'entreprise a loué 800 m<sup>2</sup> supplémentaires, a multiplié son chiffre d'affaires qui atteint aujourd'hui 3,2 M€ et emploie 20 salariés. Le concept développé va essaimer, la société Salmon'Idées cherche des locaux aux États-Unis, avec une préférence pour un quartier difficile. **N.R.**

**CONTACT :** isabelle.sery@union-habitat.org

(1) L'enquête a été menée à partir d'un questionnaire adressé aux organismes Hlm gérant des logements locatifs. 231 organismes ont répondu à l'enquête. Ils représentent 40% des organismes Hlm et 55% des logements Hlm.

### **Animée par Dominique Rousset, journaliste, cette journée a réuni :**

Serge Aguilar, directeur général d'Opievoy; Nathalie Appéré, députée-maire de Rennes; Christophe Bécuwe, directeur général de Partenord Habitat; Zinn-Din Boukhénaissi, délégué général du Comité national des régies de quartiers; François Cornuz, directeur général de Domofrance; André Delhaye, gérant de la société Salmon'Idées; Jean-Louis Dumont, président de l'USH; Gabrielle Gauthey, directrice des investissements et du développement local de la CDC; Nicolas Grivel, directeur général de l'Anru; Maud Guillerme, secrétaire général du Coorace; Hervé Henon, bureau national de l'Union nationale des missions locales; Yves Laffoucrière, directeur général de 3F; Raphaël Le Méhauté, directeur de la ville et de la cohésion urbaine au CGET; Sébastien Longin, directeur général de Plaine Commune Habitat; Sébastien Mortceau, vice-président de la Fédération des entreprises d'insertion; Frédéric Paul, délégué général de l'USH; Didier Piard, secrétaire général de la Fédération française des FEIQ; Julie Picaud, chef de projets CitésLab; Alain Piquet, président de la Commission marchés de la FFB; Jean-Alain Steinfeld, directeur général d'Osica; Denis Trassard, directeur inter-régional adjoint de la CDC; Catherine Vautrin, présidente de Reims Métropole.