

actes n°5

2015 Colloque
7 avril, Palais des
Congrès, Paris

Quartiers

**Emploi et développement
économique : les organismes
Hlm partenaires**

Collection Cahiers - septembre 2015

GROUPE



L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT
Les Hlm, habiter mieux, bien vivre ensemble

PILOTAGE ET COORDINATION

Isabelle Sery, Béatrix Mora, Direction des politiques urbaines et sociales, l'Union sociale pour l'habitat.

Journée préparée avec **Eric Le Marec et Anne-Laure Cattin**, Direction des investissements et du développement local de la Caisse des dépôts.

SYNTHÈSE DES DÉBATS ET INTERVENTIONS



p. 03 **OUVERTURE DE LA JOURNÉE**

p. 03 **Jean-Louis Dumont**, président de l'Union sociale pour l'habitat

p. 05 **Myriam El Khomri**, secrétaire d'État chargée de la politique de la ville

TABLE RONDE 1

p. 11 **CLAUSES D'INSERTION ET PARTENARIAT AVEC LES ACTEURS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

- **Nathalie Appéré**, maire de Rennes
- **Christophe Bécuwe**, directeur général de Partenord Habitat
- **Nicolas Grivel**, directeur général de l'ANRU
- **Maud Guillaume**, secrétaire générale du Coorace
- **Yves Laffoucrière**, directeur général de 3F
- **Sébastien Moriceau**, vice-président de la Fédération des Entreprises d'insertion
- **Alain Piquet**, président de la commission marchés de la Fédération Française du Bâtiment

TABLE RONDE 2

p. 29 **INTÉGRER L'ACCÈS À L'EMPLOI DES JEUNES DANS LES OBJECTIFS DE RECRUTEMENT**

- **Zinn-Din Boukhénaissi**, délégué général du Comité national des régies de quartiers
- **Hervé Henon**, bureau de l'Union nationale des missions locales
- **Sébastien Longin**, directeur général de Plaine Commune Habitat
- **Didier Piard**, secrétaire général de la Fédération française des GEIQ
- **Jean-Alain Steinfeld**, directeur général d'OSICA

p. 44 **OUVERTURE DE L'APRÈS-MIDI**

p. 44 **Gabrielle Gauthey**, directrice des investissements et du développement local de la Caisse des Dépôts

p. 46 **Raphaël Le Méhauté**, directeur de la ville et de la cohésion urbaine au CGET

p. 47 **Frédéric Paul**, délégué général de l'Union sociale pour l'habitat

TABLE RONDE 3

p. 48 **LE SOUTIEN À LA CRÉATION D'ACTIVITÉS DANS LES QUARTIERS**

- **Serge Aguilar**, directeur général d'Opievoy
- **François Cornuz**, directeur général de Domofrance
- **André Dailland**, société Salmon'idées
- **Stéphane Lesert**, expert interrégional développement économique de la Caisse des Dépôts
- **Julie Picaud**, chef de projet CitésLab à Givors
- **Catherine Vautrin**, députée, présidente de Reims Métropole, ancienne ministre de la Ville

p. 60 **LES ENSEIGNEMENTS DE LA JOURNÉE**

p. 60 **Françoise Duquesne**, directrice du département politique de la ville et développement urbain de la Caisse des Dépôts

p. 62 **Béatrix Mora**, directrice des politiques urbaines et sociales de l'Union sociale pour l'habitat



OUVERTURE



Jean-Louis Dumont,
Président de l'Union
sociale pour l'habitat

Nous avons des défis à relever

Les Hlm n'ont pas pour mission de créer de l'emploi, mais ce sont des établissements, des entreprises qui emploient 80 000 salariés, qui génèrent 19 milliards d'investissement et d'entretien et qui détiennent un patrimoine immobilier. Ils disposent donc de leviers pour apporter leur contribution à l'emploi et au développement économique des quartiers.

Acteurs majeurs des quartiers prioritaires de la politique de la ville où se situe plus de 25 % de leur patrimoine, ils sont témoins au quotidien des difficultés de ces quartiers où le chômage, notamment celui des jeunes, est 2 à 3 fois plus fort qu'ailleurs.

Permettre le développement économique des quartiers, permettre l'accès à l'emploi de ceux qui en sont éloignés, c'est permettre non seulement l'accès à une ressource mais aussi à la reconnaissance sociale, à une place dans la société. Pour les organismes Hlm, c'est être aux côtés des acteurs économiques et de l'emploi pour apporter leur contribution pour faire leur part, et s'attaquer aux racines d'un mal qui ronge les quartiers, ainsi que l'expriment si fortement les habitants.

Les pouvoirs publics ont mis en place des dispositifs : emplois d'avenir, clauses d'insertion, volet emploi des contrats de ville, objectif ambitieux du développement économique dans les projets de renouvellement urbain, projet d'agence du développement économique... Les organismes Hlm se sont saisis de ces dispositifs : plus de 1 400 emplois d'avenir, plusieurs dizaines de milliers d'heures d'insertion dans les marchés de travaux et de services...

Je suis persuadé que l'on peut faire plus et faire mieux. Car les organismes Hlm savent se battre pour tenir les objectifs. En matière de construction, si l'ensemble de la construction privée était au même niveau que les Hlm, le bâtiment ne serait pas dans la crise qu'il connaît. Cela montre la capacité de mobilisation qui est la nôtre.



Je propose, avec l'accord des organismes, d'être porteur de l'idée de s'engager pour mieux utiliser et optimiser tout le potentiel des leviers à disposition des organismes Hlm, et pour que toutes les ressources du territoire entrent en synergie. Pour que dans des territoires identifiés, nous puissions être en soutien d'actions novatrices avec un seul objectif : créer de l'emploi et de l'activité économique.

C'est pourquoi j'ai souhaité ce colloque, avec notre partenaire Caisse des Dépôts, car je pense que, chacun dans son coin, on ne peut pas grand-chose. A partir de ce que nous faisons déjà, et avec nos partenaires, acteurs de l'emploi et du développement économique, qui ont répondu présents aujourd'hui et que je remercie : collectivités locales, acteurs de l'insertion par l'activité économique, de l'économie sociale et solidaire, représentants de l'Etat, nous devons être prêts à mettre en place les conditions pour poursuivre et amplifier la dynamique amorcée.

On connaît les causes du mauvais fonctionnement des quartiers, du mal vivre. Au-delà des concepts, il faut être dans l'action, dans la réalisation concrète. Ce n'est qu'à cette condition que l'on peut faire vivre la devise écrite au fronton de la République. En ce sens, je ne suis pas optimiste, je suis déterminé pour que dans un avenir proche nous ne parlions plus que de nos efforts mais aussi de nos réussites.



Myriam El Khomri,
secrétaire d'État
chargée de la politique
de la ville

Il y a de l'énergie, de la combativité et du talent dans les quartiers

Dans le cadre de la politique de la ville, la question du développement économique était essentiellement abordée à travers les zones franches urbaines. Aujourd'hui, autour d'un contrat de ville qui intègre trois dimensions, trois piliers, développement social, développement économique et cadre de vie, nous avons posé des jalons, pour faire que lorsque l'on parle d'emploi, on parle aussi de développement économique. Face à l'urgence sociale dans ces quartiers, nous devons tout faire pour mieux organiser, pour créer une sorte d'écosystème local, avec les acteurs de la formation, de l'emploi, du développement économique, car en matière de chômage nous avons une situation, dans les quartiers de la politique de la ville qui est particulièrement dramatique.

Le 6 mars dernier, le Premier ministre a réuni un comité interministériel pour l'égalité et la citoyenneté, et l'emploi était, bien sûr, au cœur des préoccupations. La circulaire du 25 mars dernier vise à mieux organiser les choses autour de ces quartiers. Le premier axe est la mobilisation des services publics : 230 des 700 conseillers pour l'accompagnement intensif seront déployés dans les quartiers de la politique de la ville. Nous avons également décidé de renforcer tous les dispositifs d'accompagnement, notamment la garantie jeunes qui, dès cette année, s'étendra à 50 000 jeunes. D'ici 2017, 100 000 jeunes en bénéficieront.

Nous encourageons le parrainage, l'école de la deuxième chance et les établissements publics d'insertion, les EPIDE. Nous avons créé un contrat Starter pour les secteurs marchands, pris en charge à 45 % par l'Etat, qui vise 13 000 jeunes de ces quartiers. Enfin, nous nous sommes donné des objectifs beaucoup plus ambitieux, s'agissant des contrats d'avenir et de l'ensemble des contrats aidés.



Nous avons peut-être trop souvent par le passé, séparé la question de l'emploi de celle du développement économique. L'enjeu, aujourd'hui, de cet axe prioritaire dans les contrats de ville est de mieux travailler ces deux questions ensemble, c'est-à-dire de permettre aux agents de Pôle Emploi d'être en phase et en contact direct avec les entreprises. Je le dis pour les zones franches urbaines, mais aussi pour l'ensemble des quartiers de la politique de la ville. En matière de développement économique, nous avons plusieurs outils à notre disposition. Le premier, c'est l'offre immobilière à vocation économique. Nous avons décidé l'exonération des impôts fonciers, et des

impôts locaux pour l'ensemble des commerces de proximité qui se trouvent dans les 1 500 quartiers de la politique de la ville (notamment ceux qui ont moins de dix salariés) afin de mieux installer ces commerces dans les quartiers et à leur permettre d'y rester.

Vous savez que la vitalité qu'apportent des commerces est extrêmement importante dans ces quartiers. La mise à disposition de pieds d'immeubles par les bailleurs pour ces commerces de proximité, permet dans de nombreux quartiers de répondre aux demandes des habitants mais également d'installer une sorte de mixité fonctionnelle nécessaire dans ces quartiers.

La Caisse des Dépôts a une convention avec le ministère de la Ville de près de 250 millions d'euros d'investissements, notamment pour des locaux à vocation économique, et l'ANRU gère une enveloppe dans le cadre du programme d'investissements d'avenir pour favoriser la mixité fonctionnelle.

Sur ce champ, les bailleurs sociaux jouent un rôle essentiel mais aussi dans le cadre de l'économie sociale et solidaire en permettant d'installer des locaux associatifs et dans le cadre de chantiers éducatifs en direction des jeunes. Il y a donc une palette très large de réponses. Nous devons aller plus vite, renforcer et consolider ces dynamiques et améliorer cet écosystème. Il faut aussi que nous favorisions l'ensemble des synergies en faveur du développement économique.

Je voudrais rappeler l'appel à projets commun que nous avons lancé avec la Caisse des Dépôts, le CGET, l'ANRU, et l'Union sociale pour l'habitat qui en a été partenaire, sur les centres d'affaires de quartiers. Il y a eu 55 lauréats. Ils permettent de proposer des locaux de bureaux clé en main à loyer modéré pour de très petites entreprises. Ce type de dispositif est important et il faut les favoriser, à les consolider et à aller encore plus loin.

Il faut faire en sorte que toute cette activité dans les quartiers bénéficie pleinement aux habitants. Je crois que c'est à cela que servent les clauses d'insertion que l'ANRU a été la première à utiliser, dès 2005. Le mérite du premier programme de rénovation urbaine a été à la fois de faire connaître cet outil qui a globalement bien fonctionné. Presque 21 millions d'heures d'insertion ont été réalisées dans ce cadre, au profit de 56 000 bénéficiaires, dont les deux tiers résidaient en zone urbaine sensible. Toutefois, il y a des marges de progression à trouver. Au bout d'un an : 26 % de demandeurs d'emploi, 19 % en intérim, 9 % en CDI et 7 % en CDD parmi les bénéficiaires. Le profil des publics était assez peu diversifié. Trait spécifique aux métiers du bâtiment, les femmes ont été exclues de la majorité des heures d'insertion, or dans ces quartiers, il y a une surreprésentation des familles monoparentales et les femmes sont souvent en emploi particulièrement précaire et ont bien souvent peu d'activité.

Nous avons aussi, il faut le dire, des difficultés très importantes en matière de sécurité sur certains chantiers avec des blocages par des habitants des quartiers et parfois par des jeunes qui demandent notamment à être embauchés. Dans ces quartiers-là, il conviendrait de bien préparer les chantiers en amont avec tous les acteurs locaux, avec les éducateurs de rue, pour que certains jeunes puissent en bénéficier directement.



Nous avons deux leviers d'actions principaux pour aller plus loin sur ces questions d'emploi et de développement économique : les contrats de ville et l'ANRU. Lors de son conseil d'administration du 25 mars, l'ANRU a adopté une nouvelle charte d'insertion qui réaffirme les objectifs d'insertion des résidents des quartiers prioritaires et encourage une démarche intégrée mobilisant l'ensemble des acteurs concernés par les clauses, avec des visées qualitatives beaucoup plus nettes. Le temps des chantiers est long : il peut donc permettre à des habitants du quartier de bénéficier de cette commande publique au moment où l'Etat au travers d'Action Logement investit massivement et où les bailleurs et les collectivités participent.

Les contrats de ville, quant à eux, doivent permettre :

- › d'améliorer l'information et le repérage de bénéficiaires potentiels des clauses d'insertion parce que ce contrat de ville est un pacte entre tous les acteurs : les collectivités, l'Etat, mais aussi les entreprises locales ;
- › de mieux accompagner les entreprises retenues dans le cadre des marchés ;
- › de faciliter la mutualisation des heures d'insertion ;
- › d'anticiper les besoins en matière de formation ;
- › d'effectuer un suivi régulier et à long terme des bénéficiaires des clauses.

Les crédits d'intervention de la politique de la ville peuvent aussi être mobilisés dans le cadre des contrats de ville pour permettre de développer le recours aux clauses d'insertion. Les actions financées pourront nous permettre de construire de véritables parcours d'insertion, et de développer l'ingénierie de la formation. Il faut aussi diversifier les marchés comportant une clause d'insertion, ce qui permettrait, notamment, de ne pas exclure les femmes. Au-delà des clauses d'insertion, le ministère de la Ville encourage l'intervention des structures d'insertion par l'activité économique dans les quartiers, avec un soutien à la création de ces nouvelles structures d'insertion, une meilleure coordination de ces structures au travers de plateformes locales de mutualisation, une sécurisation des parcours d'insertion, le parrainage, enfin : nous souhaitons passer de 30 000 à 60 000 jeunes parrainés d'ici 2017.



Tout cela peut permettre des améliorations. Il faut être dans une démarche de prospective et d'anticipation. L'objectif, c'est que nous puissions accroître les sorties positives des clauses d'insertion. Pour cela, il faut que nous arrivions à mettre en œuvre un véritable partenariat, au niveau local, avec les entreprises du bassin de l'emploi. Dans la charte « entreprises et quartiers », nous demandons aux entreprises de s'engager sur des stages de troisième, du parrainage et de l'emploi avec parfois des contrats de professionnalisation. Nous avons déjà une vingtaine de déclinaisons locales.

Mon rôle est aussi de permettre que s'organise une sorte « d'ensembliser », concrétisation du contrat de ville, et que toutes les bonnes volontés se retrouvent autour de la table. Il y a de l'énergie, de la combativité et du talent dans ces quartiers. Il y a aussi de nombreuses entreprises et des bailleurs qui souhaitent aller bien au-delà de ce qui existe déjà. Parfois, il y a en effet des lourdeurs et des verrous. Notre rôle est de casser ces verrous et de libérer ces énergies, car nous savons bien que si nous voulons améliorer la vie dans ces quartiers, cela passe bien sûr par l'emploi et le développement économique.

Les organismes Hlm ont aujourd'hui une pratique maîtrisée des clauses d'insertion qu'ils appliquent très largement à leurs marchés. Le nombre d'heures mobilisées par les commandes et les marchés Hlm est estimée à 4 millions en 2013, ce qui correspond, à peu près, à 2 500 emplois à temps plein par an pour un montant moyen annuel de commandes de 22,2 millions d'euros. L'ensemble des organismes s'appuie largement sur les acteurs locaux de l'insertion et de l'emploi. Ils font partie de leurs partenaires habituels. La structuration du secteur de l'IAE à travers les groupements de l'économie solidaire (GES) et les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) ouvre des perspectives pour une meilleure mise en synergie de toutes ces initiatives.

Introduite par la présentation des résultats de l'enquête menée par l'Union sociale pour l'habitat, la table ronde s'articule autour de trois grandes questions.

- › Comment mieux intégrer les clauses d'insertion dans les dispositifs d'accès à l'emploi ?
- › Quelles modalités de coordination, de mutualisation et de gestion des clauses sur un territoire ?
- › Comment contribuer à la création d'emplois dans les filières à potentiel de développement ?



de gauche à droite : Christophe Becuwe, Maud Guillerme, Nicolas Grivel, Nathalie Appéré, Yves Laffoucrière, Alain Piquet.

TABLE RONDE 1

Clauses d'insertion et partenariat avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire

Introduction

Isabelle Sery, responsable du département gestion urbaine et sociale des quartiers de l'Union sociale pour l'habitat

- **Nathalie Appéré**, députée-maire de Rennes
- **Christophe Bécuwe**, directeur général de Partenord Habitat
- **Nicolas Grivel**, directeur général de l'ANRU
- **Maud Guillaume**, secrétaire générale du Coorace
- **Yves Laffoucrière**, directeur général de 3F
- **Sébastien Moriceau**, vice-président de la Fédération des Entreprises d'insertion
- **Alain Piquet**, président de la commission marchés de la Fédération française du bâtiment

UN DOMAINE INVESTI PAR LES ORGANISMES HLM¹

531 organismes qui gèrent des logements locatifs sociaux ont été interrogés. 213 ont répondu, ce qui représente 40 % des organismes et 55 % des logements Hlm. Plus de 200 organismes agissent de façon significative pour l'insertion par l'économie et l'emploi.

95 % des répondants mènent au moins un type d'actions en ce domaine.

84 % des répondants mettent en place les clauses d'insertion.

67 % des répondants aident la création d'activité à travers la transformation d'usage ou la production d'une offre neuve de bureaux ou commerces et par la mise à disposition de locaux pour le secteur de l'économie sociale et solidaire.

58 % des répondants utilisent directement les emplois aidés, et sont notamment, avec les contrats d'avenir, fortement engagés dans l'embauche des jeunes.

24 % des répondants mènent les quatre types d'actions répertoriés dans l'enquête.

1. L'enquête présentée par Isabelle Sery fait l'objet d'une publication dans la collection des Cahiers de l'Union sociale pour l'habitat : <http://www.union-habitat.org/signets1.pdf>

La volonté d'agir dans les quartiers

L'enquête commanditée par l'Union sociale pour l'habitat recense auprès des organismes d'Hlm, quatre types d'actions qui contribuent à l'insertion par l'économie et l'emploi : les clauses d'insertion dans les marchés, les embauches en contrats aidés, le partenariat avec les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), le soutien à la création d'activité. Les résultats quantitatifs importants témoignent d'une véritable implication des organismes Hlm sur ces questions, avec une utilisation indifférenciée des leviers à leur disposition.

Des actions diversifiées

Les clauses d'insertion restent en tête des actions menées par les organismes : 84 % des organismes les mettent en œuvre dans leurs marchés et 74 % les développent, notamment en lien avec les structures d'insertion par l'économie. L'ensemble des organismes, s'appuie sur les acteurs locaux de l'insertion et de l'emploi pour leur mise en œuvre : régies de quartier, entreprises d'insertion, chantiers-école, associations intermédiaires (pour remplacer ou embaucher du personnel), entreprises de travail temporaire d'insertion. 67 % des organismes ont des actions en matière d'aide à la création d'activité, majoritairement à partir de leur patrimoine (mise à disposition de locaux existants, transformations d'usage de logements, ou production même de locaux d'activité). Enfin, 58 % des organismes utilisent les emplois aidés en tant qu'employeurs.

Quand on les interroge sur leur motivation, 78 % des organismes mettent en avant leur volonté de contribuer au développement économique des quartiers. Globalement, les actions restent très ciblées sur les quartiers (70 % des organismes interrogés y ont plus de 25 % de leur patrimoine). Pour 66 % d'entre eux, ces actions entrent également dans leur démarche RSE. Pour 57 %, il s'agit aussi de respecter les clauses contractuelles, notamment celles demandées par l'ANRU et, de plus en plus souvent, par les collectivités locales qui apportent des financements aux organismes Hlm.



Isabelle Sery

Responsable du département gestion urbaine et sociale des quartiers de L'Union sociale pour l'habitat

Une pratique maîtrisée des clauses d'insertion

Si l'impulsion de l'ANRU a été déterminante dans le développement des clauses d'insertion depuis dix ans, aujourd'hui, 43 % des organismes ont élargi leur application à d'autres marchés.

Sans surprise, 96 % des clauses portent sur les travaux, puisque c'est d'abord sur les chantiers de construction ou de réhabilitation que les clauses se mettent en place. Plus de la moitié des organismes les intègrent également dans des marchés de services : entretien ménage (54 %) ou espaces verts (52 %) : les secteurs d'activité concernés se diversifient.

qui ouvre de nouvelles perspectives

Les réflexions partagées par les organismes Hlm et leurs partenaires visent à introduire plus de qualité dans les démarches d'insertion par l'économie.

Elles s'articulent autour de plusieurs questionnements : comment favoriser des parcours vers un emploi plus pérenne, toucher des publics différents, femmes et seniors, contribuer à la création d'emplois dans l'économie circulaire, les filières vertes, comment mieux intégrer les clauses d'insertion dans les dispositifs d'accès à l'emploi ? Comment répondre aux besoins des territoires à moyen et long terme ?

Un atout du PNRU : la possibilité d'anticiper les besoins et les parcours

Dans le nouveau programme, nous serons en accompagnement des acteurs locaux et de leur capacité à aller vite mais nous serons aussi davantage tournés vers l'aspect activités économiques, mixité fonctionnelle. Ce sont des aspects qu'on regardera très attentivement, avec la capacité (induite par le comité interministériel du 6 mars) de moduler nos aides en fonction de la qualité des projets, notamment sur ce sujet de l'emploi, de l'insertion et du développement économique. Avec, également une capacité d'intervention directe via les programmes d'investissements d'avenir avec la Caisse des Dépôts pour amplifier l'impact que l'on a sur ces quartiers et le maillage avec le reste de la ville.

Sur le deuxième programme de renouvellement urbain, on est à 5 milliards d'euros d'équivalent de subventions ANRU et 20 milliards d'euros au total. On a donc des financements conséquents et une capacité pour avancer et accélérer avec le dispositif de préfinancement par la Caisse des Dépôts.

Le nouveau programme s'inscrit dans la continuité du précédent, y compris sur les clauses d'insertion.

L'ANRU a été, à maints égards, précurseur sur le sujet des clauses d'insertion et nous sommes ravis de ne plus être les seuls prescripteurs de cet exercice. C'est précisément l'un des objectifs de la charte d'insertion qui s'inscrit dans le nouveau programme de renouvellement urbain, en ayant un rôle d'aiguillon sur la généralisation des clauses d'insertion par les maîtres d'ouvrage publics et privés du programme.



Nicolas Grivel
directeur général de l'ANRU

Nous avons voulu conforter ce qui a bien fonctionné dans le premier programme sur deux volets :

- les chantiers, les travaux et les opérations : 5 % des heures doivent intégrer ces clauses d'insertion ;
- la gestion urbaine de proximité : 10 % des heures des marchés passés à ce titre donnent également lieu à des clauses d'insertion.

Consolider, mais aussi aller encore plus loin et faire mieux qualitativement dans cette logique de continuité et d'innovation. Le partenariat au niveau local avec tous les acteurs du service public de l'emploi et du monde économique est essentiel pour réussir concrètement les opérations.

“ Ce n'est pas parce qu'on intervient hors renouvellement urbain que les clauses d'insertion ne doivent pas intéresser les habitants des quartiers prioritaires. Il faut être capable de faire profiter les jeunes des clauses d'insertion au-delà du quartier. ”

Le parcours d'insertion est également essentiel. Parcours signifie anticipation. Or, nous avons la chance, sur notre programme, de savoir ce qui se passera et où cela se passera, dans les dix ans à venir. On peut donc travailler localement sur l'idée que les habitants de ces quartiers doivent être partie prenante de ces projets, anticiper les parcours de formation, alternance, préqualification ou formations qualifiantes pour pouvoir ensuite accéder à l'emploi. L'alternance est un levier que nous souhaitons particulièrement stimuler dans cet exercice.

Mieux le parcours aura été anticipé, plus l'insertion sera durable. On a donc un travail important à mener, notamment avec les régions où Pôle Emploi est présent sur ces sujets. Le partenariat est essentiel au succès des clauses d'insertion avec tous les acteurs du service public de l'emploi, du monde de l'insertion et du monde économique. Ensuite, il faudra être capable, collectivement, de rendre compte des parcours qui ont été effectués.



Témoignage



Pascal Aveline
directeur général d'Habitat de la Vienne

Notre organisme compte seulement 11 300 logements. Dans le cadre du PNRU 1, on a largement répondu aux clauses d'insertion. Il faudra être très vigilant et surtout très modeste sur ce sujet dans le cadre du NPRU, étant donné que l'enveloppe du programme est beaucoup moins importante et que l'on ne connaît pas, à l'heure actuelle, les règles de financement. On émet des intentions en matière de mise à niveau de programme, mais on n'a aucune perspective financière sur ce qui nous attend. C'est une vraie difficulté, sans parler des quartiers prioritaires sur lesquels on sera engagés au titre des contrats de ville.

Construire des parcours durables

La clause sociale est un levier très intéressant et important pour les publics accompagnés. On constate que ce sont les entreprises de travail temporaire d'insertion ou les entreprises d'insertion dans le secteur du bâtiment qui en bénéficient le plus.

Les entreprises de notre Fédération se sont très vite demandé comment accompagner la démarche et comment valoriser les parcours ? Il faut savoir que les personnes entrent dans les structures d'insertion par l'activité économique – entreprises d'insertion et ETTI – pour 24 mois. **Ce sont 24 mois pendant lesquels les structures tenteront de réunir toutes les solutions et tous les moyens pour construire les parcours.**

Un travail qui consiste à associer, notamment dans le cadre des clauses, **et faire se rejoindre les besoins des territoires et les problématiques des publics de ces territoires** et à organiser des solutions d'accompagnement individualisées.

La question de l'individualisation des parcours est une action très forte au sein de nos structures afin de répondre aux besoins des territoires en termes d'emplois immédiats, mais surtout à des visées à moyen et long terme. Cela passe évidemment par la formation, les parcours qualifiants et certifiants dans le secteur du bâtiment, et au-delà, par les contrats de professionnalisation, l'apprentissage et l'ensemble des dispositifs dont se saisissent aujourd'hui les entreprises de travail temporaire d'insertion. **Il faut aussi se donner les moyens**

“Fragmenter les parcours ou répondre très localement, sans projection, c'est le risque et l'inverse de tout ce que souhaite construire ou valoriser, en termes d'emplois, la clause sociale.”

de vérifier et de valider les parcours. Sur ce sujet, les entreprises de travail temporaire d'insertion sont assez bien outillées puisqu'il y a un suivi et un diagnostic annuel sur l'activité de ces structures qui répertorie auprès du ministère de l'Emploi le nombre de personnes accompagnées et les actions qui ont été mises en place. Pour les acteurs de l'habitat social et pour toutes les entreprises qui interviennent sur ce champ-là, **il est important d'introduire des critères d'évaluation en amont**, dans la définition de la clause sociale, pour rendre compte, à l'issue de sa réalisation, de ce à quoi elle participe.



Sébastien Moriceau,
vice-président de la Fédération
des entreprises d'insertion

Un enjeu pour les bailleurs sociaux

Il ne faut pas oublier que nous sommes directement des employeurs : un groupe comme 3F, chaque année, recrute une centaine de gardiens ou de personnels de proximité. Je suis frappé, exercice budgétaire après exercice budgétaire, par un paradoxe : **d'un côté beaucoup de difficultés, de chômage et de personnes loin de l'emploi et de l'autre côté, nous, qui sommes directement concernés et qui avons du mal à pourvoir des postes.**

Mais là aussi, de vrais progrès sont faits : on vient de démarrer avec l'AFPOLS un "programme de préparation opérationnelle à l'emploi individuel". C'est un système de formation continue qui nous permet de trouver des personnes loin de l'emploi, de les former pendant deux mois en leur garantissant qu'elles accéderont à un métier de gardien chez 3F. A l'issue de la première session pour une dizaine de gardiens, huit ont déjà trouvé un poste. Nous cherchons pour les deux autres un poste correspondant à leurs compétences et à leur situation géographique. **En partant d'un objectif très concret de postes à pourvoir, on a professionnalisé notre dispositif en faisant non seulement revenir des chômeurs vers l'emploi, mais aussi des personnes qui sont très loin de l'emploi et qu'il faut former.**

Il ne faut pas non plus faire trop d'angélisme. Le dilemme classique dans le recrutement des gardiens, c'est que la personne qui vit dans le quartier aimerait y travailler, mais que l'on a, pour des tas de raisons, plutôt intérêt à l'engager sur un autre site.

Quand on a commencé avec l'ANRU il y a dix ans, il fallait faire des heures d'insertion et les comptabiliser. Depuis, je constate qu'on a réussi à mettre dans la culture de nos collaborateurs, des chefs de projets, des maîtres d'œuvre, des entreprises, que la démarche a un vrai intérêt. En 2014, on a fait 12 % de plus que ce qui était prévu, plus de 100 000 heures d'insertion au total.



Yves Laffoucrière, directeur général du groupe 3F

“ Il ne s'agit pas d'être simplement des entreprises qui recrutent des personnes, mais de faire de l'intermédiation au travers d'associations qui prennent des parts de marché dans les travaux d'investissement et, de plus en plus, dans les travaux de services. ”

Néanmoins, le plus important, ce n'est pas l'aspect quantitatif, mais la façon dont on l'a fait, avec l'émergence d'ateliers et de chantiers d'insertion. Nos équipes se sont faites à l'idée que l'on pouvait, malgré le Code des marchés publics, trouver des solutions pour confier l'entretien des espaces verts et la propreté à des entreprises d'insertion. On a de très grandes satisfactions d'ailleurs : **on travaille avec des entreprises plus professionnelles qu'il y a dix ans et qui complètent le temps de travail pour le bailleur par de la formation.** C'est une perspective extrêmement intéressante.

Accompagner et partager pour sécuriser

Ce qui fonctionne bien pour nous, au-delà de la mise en place des clauses d'insertion, ce sont les démarches de partenariat qui permettent une gestion fine de ce qui peut se passer, et notamment la sécurisation des parcours.

On a deux expériences très intéressantes sur les formations de gardiens ou de gardiennes d'immeuble : l'une en Normandie et l'autre dans l'agglomération lyonnaise. En Normandie, on parle de contrats de professionnalisation et en Rhône-Alpes, de parcours gagnants qui ne se font pas dans le cadre de contrats de professionnalisation. Ces initiatives ont des formats différents mais des caractéristiques communes qui sont autant de facteurs de réussite.

Le premier, c'est la notion de **partenariat élargi**, c'est-à-dire avec plusieurs bailleurs sur un territoire. Les formations de gardien ou gardienne d'immeuble peuvent être différentes selon les bailleurs, ils n'ont pas tous les mêmes responsabilités. C'est donc intéressant de pouvoir construire un parcours adapté à l'ensemble du secteur.

Le deuxième, c'est le **repérage de personnes qui travaillent dans les services de ces bailleurs** et qui pourraient entrer dans ces programmes de professionnalisation.

Le troisième facteur de succès, c'est **l'accompagnement** qui peut prendre différentes formes :

- › un accompagnement collectif pour les personnes qui sont en parcours,
- › un tutorat qui perdure au-delà de l'embauche.



Maud Guillerme,
secrétaire générale du Coorace

“ Sur l'agglomération lyonnaise 20 à 30 personnes sont embauchées en CDI tous les ans grâce à ce parcours gagnant. Trois ans plus tard, 100 % des personnes qui avaient besoin de cet accompagnement sont encore en poste. ”



Témoignage



Jean-Michel Clémenceau
président de la régie de quartier de Rouen

Depuis plus de quinze ans, la Régie de quartier de Rouen intervient sur différents quartiers d'habitat social, notamment sur les Hauts de Rouen et Grammont. On a un marché important d'insertion avec la ville de Rouen : 52 800 heures de travail dans l'année. Mais j'aimerais bien que ce soit beaucoup plus ouvert aux organismes d'Hlm. Ne soyez pas frileux.

Faites en sorte que l'on puisse faire travailler les habitants de ces quartiers : ils en ont besoin et ont besoin d'être valorisés. Avec nos interventions, ils peuvent le faire.

Quartiers

Emploi et développement économique : les organismes Hlm partenaires

Clauses d'insertion et partenariat avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire

- › **Nathalie Appéré**, députée-maire de Rennes
- › **Christophe Becuwe**, directeur général de Partenord Habitat
- › **Nicolas Grivel**, directeur général de l'ANRU
- › **Maud Guillerme**, secrétaire générale du Coorace
- › **Yves Laffoucrière**, directeur général de 3F
- › **Sébastien Moriceau**, vice-président de la Fédération des Entreprises d'Insertion
- › **Alain Piquet**, président de la commission marchés de la Fédération Française du Bâtiment



De la généralisation des clauses à la mutualisation

Les marchés de services existent, bien sûr dans les organismes mais les marchés de travaux sont quand même le levier essentiel. En ce qui concerne Partenord Habitat, annuellement, il y a 150 millions d'euros d'investissement et d'entretien. L'année dernière, 147 000 heures d'insertion ont été réalisées, pour l'essentiel sur des chantiers hors des conventions ANRU. **Nous allons avoir 12 500 logements à réhabiliter thermiquement, et qui se trouvent majoritairement hors des quartiers prioritaires.** C'est un formidable chantier et un formidable champ pour l'exercice de la clause d'insertion, parce que la rénovation thermique du parc c'est à peu près le même coût que le PNRU 1. Les perspectives ne sont pas forcément dans le raccourci "clause d'insertion / renouvellement urbain".

La perspective, aujourd'hui, c'est la mutualisation de la clause d'insertion. Les principaux acteurs du logement social en Nord-Pas-de-Calais ont signé un protocole pour la création d'une plate-forme qui permettra à nos collègues de Maisons et Cités, Société Immobilière de l'Artois, Office Communautaire de Lille, Pas-de-Calais Habitat (tout cela représente 350 000 logements) de mieux gérer la problématique des parcours professionnels. Pour l'essentiel, les entreprises avec lesquelles nous travaillons sont les mêmes.



Christophe Bécuwe, directeur général de Partenord Habitat

Ces entreprises pourront aussi, au travers d'une gestion de compte, suivre les personnes qui sont dans ces parcours, passant d'un chantier chez Partenord Habitat, à un chantier chez Maisons et Cités par exemple.

Sur le plan technique, les choses évoluent assez vite : on travaille aujourd'hui avec l'Union sociale pour l'habitat sur la manière dont on pourra structurer cette plate-forme. On mettra donc un certain nombre de moyens en commun – nous verrons sous quelle forme – de façon à pouvoir gérer ces comptes entreprises ensemble et en lien, bien sûr, avec nos partenaires du BTP.

“ Comment mener un travail d'accompagnement social et améliorer la satisfaction des locataires sans travailler sur l'insertion économique ? Dans ces quartiers, c'est un élément d'un ensemble. ”

Les entreprises, acteurs et partenaires

Cela fait vingt ans que les entreprises du bâtiment sont associées dans cette démarche d'insertion. Le premier accord signé entre l'Union Hlm et la FFB date de 1995 : à l'époque, on parlait d'accueillir, de former et de qualifier. Aujourd'hui il y a un travail à faire beaucoup plus en profondeur. Les entrepreneurs du bâtiment sont prêts à accueillir et à insérer : l'apprentissage est particulièrement développé dans notre secteur. L'apprentissage, c'est de l'insertion. En Bretagne, le plan de relance du logement invite les bailleurs sociaux à intégrer l'apprentissage dans l'article 53 du Code des marchés publics : **pour nous la volonté est d'accueillir certes, mais surtout d'aboutir et de former.**

Pour l'entreprise, l'entrée c'est le contrat et la clause. La sortie, c'est le partenariat avec le facilitateur, y compris la sortie du chantier du contrat d'origine pour aller ailleurs, mais en travaillant sur le parcours. Personnellement, il m'est arrivé de contracter sur un chantier et finalement, de ne faire qu'un petit tiers sur ce chantier avec quelqu'un d'intéressant et de l'accompagner sur un autre chantier. **Il faut penser globalisation, mutualisation, et surtout souplesse.**



**Alain Piquet, président
de la commission marchés de la
Fédération française du Bâtiment**

“ Répondre favorablement à des clauses d'insertion, alors qu'au cœur même de nos entreprises nous nous battons pour préserver nos emplois, vous comprendrez que c'est difficile. ”



Pascal Aveline
directeur général
d'Habitat de la Vienne

Témoignage

Ce qui ressort du premier programme d'intervention, c'est que le corps d'état « démolition » est le plus concerné par les clauses d'insertion. Pourquoi ? Parce que c'est une prestation à moindre valeur ajoutée. Les entreprises de plomberie, chauffage ou d'électricité par exemple, ont eu moins recours au travail d'insertion. C'est un constat. Enfin, je crois qu'il faut préserver l'emploi parce que nos entreprises – on a aussi le souhait de faire travailler le tissu local – sont de petites entreprises qui ont à cœur de pouvoir maintenir l'emploi de leurs salariés.

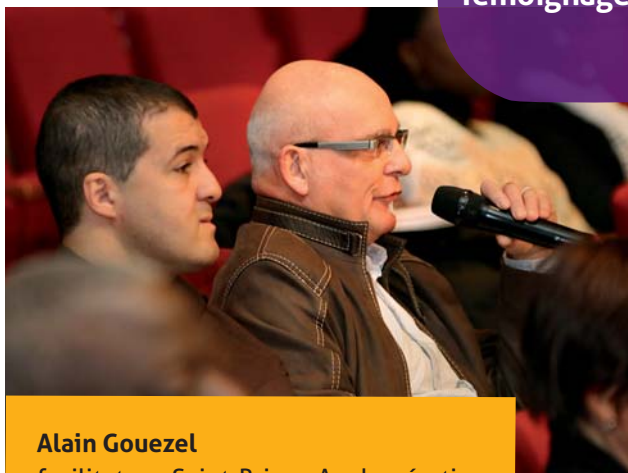


Sébastien Moriceau

La mutualisation ou globalisation des heures est essentielle. Dans des moments économiques sensibles, il est important de considérer les situations de ces entreprises et ne pas les mettre en difficulté. Pour autant, il y a, dans les solutions qu'offre la clause sociale, plusieurs modalités pour répondre et accompagner les logiques d'emploi sur le territoire. Des entreprises d'insertion

sont en capacité de répondre ou de prendre en partie des lots ou des activités entières de rénovation ou d'entretien du patrimoine. Ce qui signifie qu'il y a possibilité de construire les marchés, d'allotir d'une certaine façon ou **de réfléchir dans leur organisation, à la mutualisation, l'entente, le partenariat, l'identification sur le territoire des compétences et les acteurs qui existent.**

Témoignage



Alain Gouezel
facilitateur, Saint-Brieuc Agglomération

Je voudrais apporter quelques précisions sur les modalités de la clause. Vis-à-vis des contrats à durée indéterminée d'abord : il y a la possibilité d'avoir des heures d'insertion sur 18 mois, on peut donc un peu étaler les choses. Ensuite, vis-à-vis des publics concernés par les clauses d'insertion, parmi lesquels il y a aussi des personnes qualifiées. Par exemple, un étudiant qui a suivi une formation supérieure peut, malheureusement, au bout d'un an, être encore demandeur d'emploi. Par conséquent, au niveau des prestations intellectuelles aussi, il y a des possibilités. Dans le domaine des médiations aussi, on peut intervenir. L'audace est au pouvoir, si on peut dire, vis-à-vis des difficultés que l'on rencontre. Les collectivités pilotent les contrats de ville. Les guichets uniques sont effectivement

un point important pour les clauses, mais aussi la politique de la ville et l'ANRU. **Sur notre secteur, nous avons mutualisé et co-construit des guichets uniques avec le Conseil général et avec des Maisons de l'emploi.**



Dominique Rousset, avec de gauche à droite : Christophe Bécuwe, Maud Guillaume, Sébastien Moriceau, Nicolas Grivel, Nathalie Appéré, Yves Laffoucrière et Alain Piquet.



Un guichet unique pour la commande publique

Nous devons comprendre les difficultés des entreprises pour mieux les accompagner et mieux dépasser les réticences. La deuxième phase de nos clauses d'insertion doit être tournée davantage vers l'entreprise, notamment pour en éviter les effets pervers : si vous embauchez quelqu'un en CDI à la suite d'un parcours d'insertion, vous ne pouvez plus le comptabiliser dans les clauses d'insertion quand vous contractualisez pour une nouvelle commande. Cela peut être un frein pour insérer les salariés vers des parcours durables. **C'est pour cela que les dispositifs de type « entreprises partenaires » ou mutualisation des clauses sont absolument essentiels à la sécurisation des parcours.**

L'expérience que nous menons sur Rennes a un peu plus d'une dizaine d'années. Notre guichet unique "Atout clauses", réunit 17 partenaires, principaux vecteurs de la commande publique sur le territoire : l'ensemble des collectivités, mais aussi les bailleurs, le CHU et tous ceux qui, à un moment donné, sont amenés à passer des marchés publics et à générer avec de l'activité. Cette plate-forme, portée par la Maison de l'emploi, a, dans son rôle d'ensemblier, plusieurs missions.

La première, c'est **d'aider le donneur d'ordres à formuler sa commande**, car il n'est pas forcément dans la culture de nos services d'avoir ce réflexe des clauses d'insertion, même si les choses progressent. Dans un premier temps, la vocation de cette plate-forme était de contribuer à la rédaction des clauses, y compris pour les sécuriser juridiquement dans un contexte réglementaire qui était encore flou.



Nathalie Appéré
députée-maire de Rennes

La seconde est **d'aider les entreprises à répondre à cette commande** soit en passant par des entreprises temporaires, des contrats aidés le cas échéant, et en recherchant les différents éléments disponibles dans la boîte à outils.

Enfin, une fois que la commande publique est effectuée, que le marché a été passé et que l'entreprise a été en situation d'y répondre, la mission "d'atouts-clauses" est de faire le lien entre les demandeurs d'emploi et le marché concerné.

“ Il y a seulement 13 % de femmes parmi ces bénéficiaires. C'est très peu. Mais on a d'abord progressé sur les marchés de travaux et il y a, dans les marchés de services auxquels on s'intéresse maintenant, un gisement d'emplois plus diversifié. ”

Notre plate-forme connaît une véritable montée en puissance avec 122 "équivalent-temps-plein" d'insertion par an, dont 20% issus des quartiers prioritaires. Le dispositif va cependant au delà des quartiers prioritaires et cible les demandeurs d'emploi de longue durée, les bénéficiaires du RSA, les travailleurs handicapés et spécifiquement les jeunes dans les quartiers.

ZOOM

Les nouveaux gisements d'emplois



Yves
Laffoucrière

Dans tous nos patrimoines, on a un problème de présence par rapport à nos locataires. Les horaires de travail de nos gardiens – pour les organismes qui en ont – sont de 35, 37 ou 40 heures de présence sur site, selon les accords spécifiques de l'entreprise. Un certain nombre de personnes qui travaillent sont en horaires décalés et ne voient pas leur gardien. Il y a là de quoi progresser en matière de recrutement et d'insertion de personnes.

Nous avons mis sur un certain nombre de groupes d'immeubles, des agents de présence les week-ends. Ils prennent leur travail le vendredi pour faire un brief avec le gardien qui lui, s'arrête le soir. Ils sont là le samedi et le dimanche. Ils repartent le lundi, après avoir fait le point avec le gardien sur ce qui s'est passé pendant le week-end. **Il y a également tous les services liés au vieillissement de la population.** C'est un chantier immense pour tous les bailleurs sociaux dans les dix à vingt ans à venir: il y a là des gisements pour tous les besoins d'insertion.

Au delà du renouvellement urbain et des chantiers de réhabilitation, **il y a aussi des besoins récurrents pour l'entretien** des espaces verts, la propreté, les coups de peinture dans les parkings, les cages d'escaliers, etc. Mais on ne va pas tondre le gazon tous les jours pour créer de l'emploi : il faut soutenir la création d'activité dans ces quartiers au travers des commerces, des pôles de services, **créer de l'emploi extérieur.** Il faut aussi maintenir un certain nombre de services publics. C'est essentiel.



Maud
Guillaume

Sur les services, on ne se limite pas à l'entretien ou aux espaces verts. On est évidemment sur le développement des services à la personne. Les conseils sur la précarité énergétique se développent aussi. Je voulais juste donner une vision un peu plus large des services à la personne, et notamment rebondir sur ce que vous disiez par rapport aux personnes isolées et aux seniors pour lesquelles nous avons des services à apporter et des conseils pour les habitants de ces quartiers. Les métiers de la médiation se développent et peuvent être développés via de l'insertion, également.



Nathalie
Appéré

L'éloignement de l'emploi et une précarisation importante rendent difficile la remise rapide sur le marché du travail dans le cadre des attentes professionnelles de l'entreprise. **Nous devons travailler sur des micros gisements d'emploi** : ateliers d'insertion, auto-réhabilitation accompagnée, à la fois dans les marchés de services, mais aussi de travaux. Lorsqu'on refait 900 cuisines dans le cadre d'une opération de rénovation urbaine et que l'on considère la participation des habitants comme une condition de réussite des chantiers, on ne va pas improviser l'ensemble des locataires en cuisinistes, mais en même

temps n'a-t-on pas là des opportunités pour un certain nombre d'ateliers de coworking, pour de petites initiatives ? C'est le lien que l'on fait facilement avec l'économie sociale et solidaire dans le cadre de l'accompagnement et de la professionnalisation.

La question du vieillissement, de la silver économie et des services à la personne en fait certainement partie. La question du numérique et des modes d'habitat liées au numérique. On a évoqué l'économie circulaire, les recycleries, mais aussi les mobilités partagées, les ateliers vélos ou les garages associatifs et je crois qu'autour de l'économie sociale et solidaire, en complément de ce qui peut être pratiqué dans le champ de l'économie et de l'entreprise, on a sans doute beaucoup de choses à inventer qui rejoignent notre objectif de participation des locataires de façon spécifique et des habitants de manière plus générale, notamment sur les opérations de renouvellement urbain.



Sébastien
Moriceau

Il y a 78 entreprises de travail temporaire d'insertion qui interviennent régulièrement dans le cadre des clauses et sur tous les secteurs d'activités : gros œuvre et second-œuvre. Les métiers du second œuvre sont assez bien représentés. Avec les corps d'état n'impliquant pas de grandes compétences techniques, on peut amorcer les parcours d'insertion. Puis, anticiper les besoins des entreprises pour construire des parcours qualifiants.

En tant qu'employeurs, les organismes Hlm peuvent s'appuyer sur des contrats aidés pour faire entrer dans leurs objectifs de recrutement des personnes plus éloignées de l'emploi. Les emplois d'avenir ont été mobilisés dans ce sens (plus de 1 400 embauches). L'Union sociale pour l'habitat a signé une convention avec l'Etat pour favoriser le déploiement du dispositif dans le Mouvement Hlm.

La table ronde présente les stratégies de recrutement des organismes et les voies de progrès possibles avec les autres acteurs.

- › Comment s'appuyer sur les emplois aidés et l'alternance pour soutenir l'émergence des nouveaux métiers ?
- › Comment mieux intégrer les jeunes dans les objectifs de recrutement ?
- › Comment favoriser, sur un territoire, la sortie positive du dispositif emplois d'avenir ?



de gauche à droite : Sébastien Longin, Hervé Hénon, Zinn-Din Boukhénaissi, Jean-Alain Steinfeld, Didier Piard.

TABLE RONDE 2

Intégrer l'accès à l'emploi des jeunes dans les objectifs de recrutement

Introduction

Isabelle Sery, responsable du département gestion urbaine et sociale des quartiers de l'Union sociale pour l'habitat

- ▶ **Zinn-Din Boukhénaissi**, délégué général du Comité national des régies de quartier
- ▶ **Hervé Henon**, bureau national de l'Union nationale des missions locales
- ▶ **Sébastien Longin**, directeur général de Plaine Commune Habitat
- ▶ **Didier Piard**, secrétaire général de la Fédération française des GEIQ
- ▶ **Jean-Alain Steinfeld**, directeur général d'OSICA

Les entreprises d'insertion – 1 200 réparties sur le territoire – interviennent dans tous les secteurs d'activité, dans le domaine du bâtiment, dans le second œuvre, mais aussi dans la restauration, le nettoyage, le numérique, l'informatique et des entreprises de travail temporaire d'insertion.

Coorace fédère 520 structures, entreprises, associations, ateliers et chantiers d'insertion.

Les missions locales accompagnent 1 500 000 jeunes, dont près de 20 % dans les quartiers. Le gouvernement et les pouvoirs publics ont choisi de confier au réseau des missions locales l'animation du dispositif des emplois d'avenir, au sein du Comité de pilotage national.

146 Geiq regroupent 5 400 entreprises qui parient sur le potentiel de personnes en difficulté d'accès à l'emploi pour résoudre leurs problèmes structurels de recrutement, dans le secteur du BTP, de la logistique du transport, dans la propreté, l'industrie et l'agriculture. Le Geiq met à leur disposition des salariés pour des parcours qualifiants allant de 6 à 24 mois. A l'issue de cette période d'accompagnement, les entreprises ont la possibilité d'embaucher directement le salarié.

Les régies de quartier, ce sont 142 associations implantées sur l'ensemble du territoire national, y compris dans les DOM, et couvrent environ 400 quartiers de la politique de la ville, avec des logiques de régies interquartiers.

Emplois d'avenir : un bilan positif

On peut dire, que tout comme l'ANRU a ré-impulsé une dynamique sur les clauses d'insertion, les emplois d'avenir ont ré-impulsé une dynamique sur l'embauche de jeunes en difficultés professionnelles. Fin 2014, on comptabilise 1 418 embauches directes dans les organismes Hlm, auxquelles il faut ajouter 200 emplois sur les projets développés en partenariat avec les régies de quartier. Le cap prévu lors de la signature de la convention en 2012 est donc tenu.

Les métiers concernés...

Les organismes ont majoritairement embauché sur leurs métiers traditionnels : 51 % sur les emplois de proximité à dominante technique, 44 % d'emplois administratifs et commerciaux, 4 % sur les emplois d'utilité sociale et environnementale.

... et les profils recherchés

Les critères définis par le dispositif des emplois d'avenir ont été respectés. 34 % des jeunes embauchés habitent en zone urbaine sensible, 93 % ont une qualification inférieure au baccalauréat et 98 % ont moins de 25 ans. Une satisfaction de plus : nous arrivons à une certaine parité. En effet, il y a 45 % de femmes et 55 % d'hommes.

Les contrats de travail

Les organismes ont réellement investi dans la durée. Les emplois d'avenir pouvaient durer un, deux ou trois ans ou être conclus en CDI. 37 % des embauches ont été effectuées en CDD de 3 ans et 9 % des embauches ont été faites en CDI. Si on prend les CDD d'un an de 2013, la moitié d'entre eux ont été renouvelés en 2014. Il y a eu quelques échecs, avec un peu plus de 10 % de ruptures en cours de contrat.



Isabelle Sery

Responsable du département gestion urbaine et sociale des quartiers de L'Union sociale pour l'habitat

Des retours d'expérience plutôt positifs

Avec des profils d'embauche souvent atypiques pour des organismes Hlm et des conditions d'accueil assez exigeantes – tutorat et formation qualifiante – ce dispositif a néanmoins soutenu les stratégies de recrutement des organismes tout en leur permettant de participer à l'effort de recrutement de jeunes en difficulté. Ils se sont saisis de cette opportunité d'un parcours qualifiant, dont la durée permet, à la sortie, une meilleure adéquation avec un poste.

Ils ont pu aussi anticiper, dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois, le renouvellement des équipes. Les emplois d'avenir ont également permis de renforcer les équipes de proximité, notamment dans les quartiers prioritaires, et enfin, de tester les besoins sur les métiers d'utilité sociale et environnementale.

Le chômage des jeunes est une urgence sociale

Je crois qu'il faut dire et redire que le dispositif des emplois d'avenir fonctionne. Les jeunes des quartiers recrutés dans les associations, en l'occurrence les régies pour ce qui nous concerne, ou dans les organismes de logements sociaux, s'intègrent plutôt bien. Il y a des problèmes ponctuels, mais globalement c'est plutôt une réussite, face à des chiffres qui sont quand même dramatiques : entre 45 et 50 % de chômage chez les jeunes des quartiers. Il y a là une véritable urgence sociale.

Notre réseau a signé il y a deux ans, une convention d'engagement pour la conclusion de 1 500 emplois d'avenir sur trois ans. C'est un effort extrêmement important compte tenu de la taille de notre réseau : 8 000 salariés. Nous n'avons pas atteint cet objectif, mais nous avons malgré tout 700 emplois d'avenir à fin 2014. C'est pratiquement 10 % de notre effectif et la quasi-totalité des jeunes recrutés par les régies est bien évidemment issue des quartiers prioritaires.

Le cœur de métier des régies c'est entretenir, embellir, maintenir la ville en lien avec les partenaires publics que sont les collectivités locales et les bailleurs. L'essentiel des emplois d'avenir a donc été centré sur la gestion urbaine de proximité, sur les espaces publics, parce que cela faisait sens pour nous et que nous souhaitons que les jeunes se réapproprient les espaces publics à travers notre projet politique.

Les autres emplois créés se répartissent essentiellement autour des activités centrées sur le développement durable : garage solidaire, jardin urbain, ressourcerie ou recyclerie et éco-médiation. C'est un domaine plus gratifiant pour les jeunes, on a beaucoup plus de facilité à les attirer dans notre dispositif. Et à la marge, quelques activités-supports pour des postes administratifs.



Zinn-Din BOUKHENAÏSSI,
délégué général du Comité national
des régies de quartier

“ **Entretenir les espaces publics sous le regard des copains et de la communauté d'habitants n'est pas très gratifiant pour les jeunes. Les responsabiliser, faire en sorte que ces activités soient davantage respectées parce que c'est le copain, le voisin ou le grand frère qui les met en œuvre, c'est un enjeu important dans les quartiers.** ”

Il y a un enjeu pour notre réseau et pour les régies de développer de nouvelles activités. Signer une convention d'engagement avec le gouvernement, c'était facile. Ce qui a été plus difficile, c'est de mettre autour de la table les partenaires traditionnels des régies pour développer des activités. Il ne suffit pas de s'engager sur la création d'emploi. Il faut aussi qu'il y ait de l'activité. Les régies ne recréent pas les ateliers nationaux du XIXe siècle. Elles permettent à des jeunes d'être sur des postes d'emploi nobles qui créent du sens pour eux.

La formation pérennise les emplois

Les GEIQ représentent une dizaine de branches différentes d'entreprises, mais très peu de bailleurs sociaux travaillent avec nous. Nous devons progresser, parce que sur les territoires, il y a besoin, effectivement, de faire du lien. La connaissance du territoire, des acteurs du territoire et des facilitateurs – dans le cadre des clauses, mais aussi plus largement dans le cadre des parcours – est essentielle.

Pour intégrer des jeunes, il faut faciliter la vie de chacun : prendre en compte les contraintes de l'entreprise, mais aussi les contraintes des populations, jeunes ou moins jeunes, peu ou pas qualifiés... Le GEIQ met à disposition de l'entreprise utilisatrice le salarié. C'est donc lui l'employeur, lui qui organise le parcours de formation pour qu'il soit gagnant pour le jeune et pour l'entreprise. Le tutorat permet de cerner les difficultés de la personne – elles n'en ont pas toutes – avec la possibilité par exemple, de changer le jeune d'entreprise quand les choses ne se passent pas bien.

Aujourd'hui, à peu près 60% des contrats que nous proposons – il y en a eu 6 700 en labellisation l'année dernière – sont des contrats de professionnalisation qui permettent d'adapter le parcours de formation aux besoins de l'entreprise, mais

aussi au rythme et à l'organisation de la formation du jeune (ou du moins jeune : nous avons dans les GEIQ, 48% de salariés qui ont plus de 26 ans).

Si le dispositif des emplois d'avenir ne représente que 8% des embauches de jeunes dans notre réseau, c'est précisément parce que nous n'avons pas eu les moyens de proposer une qualification. Or, cela est essentiel pour nous. Si l'on embauche des jeunes en parcours, **il faut que la qualification soit mise en place, que les OPCA financent et qu'une évaluation valide le parcours de formation.**

“ L'évaluation, les chiffres, sont importants car ils nous permettent d'agir et de piloter avec les entreprises. Le taux de rupture de contrat, par exemple, qui touche certains secteurs plus que d'autres, est un indicateur : on ne peut pas faire avancer les choses si l'on n'a pas ces informations. ”



Didier PIARD, secrétaire général de la Fédération française des GEIQ

Le dispositif de formation reste extrêmement rigide et figé. Par exemple, on utilise beaucoup moins le contrat d'apprentissage parce que les référentiels ne correspon-

dent pas forcément. Il faut aussi que les organismes de formation adaptent leurs programmes.

Si on veut que les jeunes se qualifient dans des métiers où les entreprises ont des besoins, il faut que ces organismes

acceptent la souplesse. Les financements, ils les ont. **Encore faut-il que sur les territoires, cette formation soit adaptée aux besoins des entreprises, et aussi aux besoins des jeunes ou des moins jeunes.**

En essayant de border les choses, on ne laisse parfois que très peu de place à l'initiative ou à la liberté d'entreprendre ou de former. Si j'avais un maître mot à donner, ce serait effectivement souplesse. Prendre en compte la réalité, à la fois des personnes qui viennent en formation et des entreprises : souplesse et flexibilité.

Jean-Alain Steinfeld

Je crois qu'on a le même souci. Les organismes très majoritairement implantés dans des quartiers de politique de la ville se sont posé comme impératif, peut-être de façon plus aiguë que les autres, d'avoir des entreprises qui ressemblent à nos locataires. C'est sûrement une question de conviction et de mission, mais c'est aussi une question réaliste en termes d'inclusion pérenne dans les territoires. **La question de la formation est importante. Nos métiers se sont professionnalisés.** Les plus anciens, cela a été évoqué ce matin par notre collègue de la Fédération du bâtiment, ont connu le temps où le gardien se recrutait au café. On est loin de cela aujourd'hui. Il y a l'apprentissage de l'informatique, des mécanismes comptables et de quelques règles légales sur ce qui peut être dit ou non à nos locataires. Si nous voulons une entreprise qui ressemble à ses locataires et qui a un vrai standard professionnel correspondant aux exigences du moment – la gestion urbaine de proximité le précisera et le mettra en lumière – il faut que nous soyons capables d'assurer ces volets de formation et de suivi qui vont avec.



Zinn-Din Boukhenaissi



Les régies ont fait un effort considérable en matière de formation pour les jeunes, principalement grâce à notre OPCA, Uniformation, qui a été exemplaire sur la question du soutien des régies en direction des jeunes en emploi d'avenir. On avance quand on arrive à mettre autour de la table tous les acteurs, publics et privés, pour développer un projet pertinent sur les territoires. Mais sur la formation, il y a une inquiétude au niveau de notre réseau et au sein d'autres réseaux associatifs qui travaillent en direction des jeunes : **nous risquons d'être confrontés à une pénurie de financement liée à la réforme de la formation professionnelle.** Il y a une réflexion à engager, peut-être, sur des mesures dérogatoires dans le cadre de la réforme pour des publics issus des quartiers..



Hervé Hénou

Les OPCA ont été mobilisés sur les emplois d'avenir, même si cela n'a pas forcément été évident à mettre en place. Cela fonctionne aussi parce que dans les quartiers, il faut rappeler que c'est un dispositif complémentaire à l'apprentissage. On a souvent essayé de les opposer alors qu'ils sont complémentaires : ce ne sont ni les mêmes publics, ni les mêmes entreprises, même si, sur certains secteurs d'activités on retrouve – je pense aux services à la personne, à l'hôtellerie, à la

restauration et au BTP – des entreprises qui font à la fois de l'apprentissage et du contrat d'avenir. Sur un quartier déterminé, tout cela est important. Il faut aussi rappeler que c'est ouvert au secteur marchand, dans une proportion qui est volontairement limitée, sur un territoire et donc à des entreprises qui peuvent travailler avec les acteurs publics. Tout cela fait qu'on a une vision globale du territoire et c'est ce qui explique que cela fonctionne bien. Les résultats, aujourd'hui, le montrent.

J'ai évoqué la difficulté sur la formation : c'est vrai que cela n'a pas été simple. C'est une évolution en tout cas pour un certain nombre d'organismes de formation qui, compte tenu des besoins et de la spécificité du programme des emplois d'avenir, ont dû adapter ces formations. Je pense notamment à toutes les formations des collectivités parce que cela ne correspondait pas du tout au référentiel. Je crois qu'on progresse, mais ce n'est pas simple car il faut en même temps croiser l'ensemble des dispositions prises au niveau national et les déclinaisons territoriales.



Jean-Michel Clémenceau
président de la régie
de quartier de Rouen

Témoignage

Je voudrais d'abord remercier la mission locale de Rouen qui a été notre partenaire au niveau des emplois d'avenir, et également Uniformal, pour sa souplesse au niveau des possibilités d'actions de formation. Nous avons neuf emplois permanents au niveau de la régie de quartier et trois emplois d'avenir, dont un depuis déjà deux ans dans le métier du secrétariat. En novembre, nous avons signé une convention avec Gaz de France-Suez, deux communes – Sotteville-Lès-Rouen et Rouen – et trois bailleurs sociaux pour recruter deux emplois d'avenir. Un binôme (une femme et un homme) assure des missions auprès des locataires des trois organismes sociaux sur les deux communes. Ils interviennent notamment dans le domaine de la sécurité pour changer les tuyaux de raccordement au gaz, sur des actions de sensibilisation pour utiliser au mieux les équipements et faciliter les économies d'énergies. Cette action sociale et de concertation est extrêmement intéressante et porteuse d'avenir.

Un dispositif gagnant-gagnant

Plaine Commune Habitat recrute chaque année une demi-douzaine de jeunes en emploi d'avenir en lien avec la mission locale. Pendant un an, ces personnes travaillent sur ces espaces un peu indéfinis qu'on ne sait jamais comment entretenir efficacement dans les grandes cités. Avec notre acteur urbain de référence, l'agglomération, nous avons décidé de faire des brigades d'intervention communes : nous recrutons chacun des jeunes en emploi d'avenir pour qu'ils aillent, ensemble, s'occuper de nos espaces extérieurs. Pour l'instant, les résultats sont complètement positifs : **le dispositif nous permet d'augmenter la qualité de la gestion urbaine de proximité et d'offrir des parcours d'intégration dans l'entreprise sur une, deux ou trois années.**



Sébastien Longin, Directeur général de Plaine Commune Habitat

Au bout d'un an, les jeunes en contrat d'avenir sont orientés sur un métier de gardien. Ils ont eu pleinement le temps de s'intégrer dans l'entreprise et ses procédures. Ils suivent un parcours de formation, parfois un peu compliqué, mais c'est vrai qu'UNIFORMATION travaille bien. Dans un

premier temps, ils font des remplacements de longue durée et dans un second temps, ils prennent un poste à temps plein. Au bout de trois ans, on espère tous qu'ils intégreront définitivement l'Office. L'intérêt pour les locataires est direct : on a eu des sites un peu compliqués sur lesquels on a constaté une amélioration sensible, validée avec les amicales. On a là des personnes qui connaissent les sites et qui représentent une masse salariale moindre qu'un gardien. Je ne dis pas que cela diminue de façon très importante les charges locatives, mais en tout cas cela ne les augmente pas.

“ **Les métiers de bailleur, et notamment le métier de gardien d'immeuble, attirent encore des jeunes. Cela m'a fait du bien de l'entendre et de voir au quotidien des jeunes qui "ont la banane" et qui avancent. Quand ils disent tout cela aux collaborateurs qui sont déjà en place, cela apporte des dynamiques bénéfiques pour tous.** ”

C'est un dispositif gagnant-gagnant. Ce sont des personnes que nous n'aurions sans doute jamais recrutées parce qu'il n'y a rien sur leur CV en termes d'expérience et de formation, ou à cause de la barrière des savoir-être, des codes de langage, etc. On a fait un travail formidable avec la mission locale, qui nous a permis de nous ouvrir à ces personnes. **Maintenant, cela représente entre un tiers et la moitié de nos recrutements de gardiens.** Il y a aussi des expériences qui ne fonctionnent pas. Mais il est important d'être clairs sur ce que l'on fait, les limites de notre action et les engagements qu'on peut tenir. Il ne faut pas leur vendre un avenir meilleur quand on sait que ce ne sera en fait qu'une brève immersion en entreprise.

Le partenariat renforce la qualité du dispositif

D'un point de vue quantitatif, depuis 2012, Osica a signé 72 contrats de jeunes en alternance et 157 stages jeunes dont 100 étaient liés à des reconversions professionnelles, en partenariat avec des GRETA ou d'autres organismes. On a aujourd'hui 10 emplois d'avenir. Nous n'avons pas de contrats de génération parce que nous n'avons pas la taille légale requise. Nous avons également eu 15 créations d'entreprises dans le cadre du soutien de l'association de l'incubateur social pour nos locataires.

D'un point de vue cette fois qualitatif, et c'est le plus important à mes yeux, nous avons mené plusieurs types d'expériences. A Villiers-le-Bel, dans le quartier appelé "Derrière les murs de Monseigneur", un dispositif d'animation avait été initié auprès des gardiens avec 9 jeunes. L'un d'entre eux a été pérennisé en contrat d'avenir pour qu'il puisse avoir la validation de son CAP de gardien. Avec la régie de quartier de Tremblay-en-France, nous avons intégré des jeunes en travaux d'intérêt général sur le nettoyage d'escaliers : **ce sont des missions de prévention ou en tout cas d'appui à la socialisation avancée.** Avec l'association « Tapage » à Massy-Palaiseau, nous sommes allés encore plus loin avec des publics en rupture à la fois psychologique et sociale, des situations de très grande précarité sur lesquelles on a travaillé avec un dispositif d'insertion.

**Zinn-Din
Boukhenaisi**

Quand le Comité national des régies de quartier a signé la convention d'engagement avec le gouvernement, il a signé une autre convention de partenariat avec l'Union sociale pour l'habitat pour décliner cette convention avec les bailleurs et avec pour objectif la création de 300 emplois. Aujourd'hui, on est à plus de 300 emplois indirects créés dans les régies grâce au soutien des bailleurs et à peu près autant en relation avec les collectivités locales. Les autres emplois d'avenir créés par les régies sont issus des projets qui étaient portés par des régies sur des champs en lien avec l'utilité sociale, environnementale, etc. **La question du partenariat est évidemment fondamentale pour réussir cet essai** dans ce qui était une politique publique majeure, il y a deux ans, en direction des jeunes.



Jean-Alain Steinfeld,
directeur général d'OSICA

“ **Le quantitatif et le qualitatif ne doivent pas s'opposer : c'est en prenant les sujets en amont et en nouant des partenariats que notre puissance d'employeur prend tout son sens.** ”

Nous avons aussi réfléchi, il y a quelques années, à intégrer le service civique dans l'action de proximité. Tous les bailleurs en parlent, on attend d'avoir un profil plus précis de la part des pouvoirs publics, mais la question se reposera, y compris pour les jeunes des quartiers. Qu'est-ce que le service public leur apporte ? Qu'est-ce qu'il signifie pour eux en termes de possibilités, de qualification ou de réinsertion sociale ?

ZOOM

Les jeunes diplômés des quartiers

L'un des enjeux, y compris démocratique, c'est la question des jeunes diplômés. On arrive à travailler avec les jeunes non qualifiés, mais la question des jeunes diplômés nous préoccupe énormément. Pour l'instant, s'agissant du dispositif des emplois d'avenir, elle est traitée de façon dérogatoire. Elle mérite mieux.

Nous-mêmes, bailleurs, nous faisons évoluer nos métiers. Quelles que soient nos orientations et nos pratiques, nous avons besoin de jeunes diplômés. Dans notre organisme, 50% des jeunes en emploi d'avenir sont des enfants de locataires, et on y tient beaucoup. Ce n'est pas de l'autarcie : pour les jeunes diplômés, la situation actuelle est hallucinante. C'est une question démocratique qui est excessivement importante.

Sébastien Longin



Zinn-Din Boukhenissi



Sur la question des jeunes diplômés issus des quartiers, sur le périmètre d'éligibilité des jeunes au contrat d'avenir, nous étions plutôt favorables à ce que le dispositif soit accessible à tous les jeunes, indépendamment du niveau de formation.

Le cœur de métier des régies c'est de faire de l'insertion, mais il n'y a pas que les régies. Il y a d'autres associations qui ont vocation à recruter des jeunes, y compris de jeunes diplômés.

Nous avons une responsabilité sur la question des jeunes diplômés dans nos quartiers. Interrogeons-nous, chaque année sur le "trombinoscope" : est-ce qu'on ressemble ou non à nos quartiers, hommes et femmes et toutes origines ? Est-ce qu'on a réussi à faire monter ou non de jeunes diplômés dans nos organigrammes ? C'est une question d'autant plus importante que nous sommes l'une des rares entreprises présentes partout dans les quartiers, au même titre, peut-être, que le médico-social et l'éducation. Il n'y a pas grand-chose d'autre. **Le sas que nous représentons dans la socialisation du pays est essentiel** : s'ils ont réussi chez nous, les jeunes peuvent continuer leur carrière ailleurs. Les fonctions de siège ou même d'agence sont souvent transversales : on peut faire un autre métier après, on peut bouger dans la vie.

“ Il ne faut pas se contenter de l'urgence de la proximité, de l'appui aux gardiens et aux personnels d'immeubles. Il faut penser à l'encadrement intermédiaire et supérieur de façon à réamorcer des itinéraires. ”



Jean-Alain Steinfeld



Hervé Henon

Nous avons vécu l'expérience des emplois jeunes : le penchant naturel de n'importe quelle collectivité est de prendre avant tout des jeunes diplômés. C'était donc une volonté du gouvernement de ne pas les intégrer autant dans le dispositif emploi d'avenir parce que sinon, le public des jeunes sans emploi et sans qualification n'y aurait pas eu accès.

Décloisonner les partenariats sur les territoires

Les jeunes qui viennent en emploi d'avenir viennent chercher un travail, pas forcément une qualification. Souvent, ce sont des jeunes qui sont passés par d'autres phases, qui ont fait de l'interim, du travail saisonnier ou parfois un peu d'apprentissage. L'emploi d'avenir est un véritable contrat de travail, en général pour trois ans. Il y a donc une période durable pendant laquelle on met en place un tutorat, une formation et un parcours. Il faut envisager également la situation de tous les jeunes qualifiés et diplômés.

Il existe aussi la garantie jeune, qui n'est pas un dispositif, mais une démarche. Elle permet, en s'appuyant sur les compétences, les capacités et le savoir-faire des jeunes, et en mobilisant sur un territoire toutes les capacités et opportunités d'insertion des acteurs publics et privés, de construire des parcours vers l'autonomie sociale. Le service civique est lui aussi extrêmement important. Ce n'est pas un emploi, ce n'est pas un travail, mais c'est une démarche de volontariat qui permet pour un certain nombre de jeunes de s'engager vers l'autonomie sociale et vers l'intégration.

Il faut être en capacité d'imaginer le territoire et d'avoir une vision de ce qu'est réellement sa population jeune. Le diagnostic est extrêmement important. Chacun est un capteur ou un passeur : les bailleurs, les CCAS, les missions locales. Nous devons être en capacité de savoir quelle est la population, quels sont les besoins et les capacités pour orienter tel jeune vers tel type de dispositif ou de démarche et voir comment on est capable de le gérer ensemble. Il faut également prendre en compte les compétences, les capacités du jeune, son projet et ses envies : c'est une dimension qui n'entre pas dans la conception techno-administrative d'un dispositif.



Hervé HENON, bureau national de l'Union nationale des missions locales

Si on ne s'appuie pas, aujourd'hui, sur ce que veut faire le jeune ou sur ce qu'il est capable de faire dans son quartier ou en dehors, sur ses potentialités, on rate une marche importante. Nous avons signé, il y a très peu de temps, un nouvel accord de partenariat renforcé avec Pôle Emploi simplement pour avoir un échange, un croisement des offres de service sur tout le territoire, notamment vis-à-vis des jeunes de ces quartiers et de ceux que l'on appelle les « NEET (*neither in employment, nor in education or training*) », c'est-à-dire ceux qui ne sont ni à l'école, ni en formation, ni en emploi. C'est un exemple de ce qu'il faut faire.

Au niveau national, il faut qu'on aille vers plus d'interministérialité. C'est la première fois, je crois, que dans la politique de la ville, le ministre de la ville et le ministre de l'emploi préparent des textes communs et des circulaires d'application communes. Il faut aller vers le décloisonnement des dispositifs. Il faut que ce soit "neutre" par rapport aux demandeurs d'emploi, par rapport aux jeunes et par rapport à l'entreprise : c'est seulement de la cuisine administrative et financière.

Il faut avoir une approche globale des problématiques. Les objectifs du contrat de ville et de la politique de la ville vont dans ce sens. Il faut créer une osmose particulière entre les grandes politiques de l'État, des régions et des départements et les acteurs du territoire, les collectivités, l'ensemble des acteurs du monde associatif ou les entreprises à qui il faut rendre les choses faciles et simples. Cette osmose doit exister également entre les acteurs du service public de l'emploi.

La question concerne notamment la sortie des emplois d'avenir. Entre les acteurs qui sont sur un même territoire, bailleur social, collectivité locale, hôpital, CCAS, on n'est pas encore en capacité d'envisager une sortie concertée, programmée et anticipée des emplois d'avenir.

Jean-Alain Steinfeld

Rappelons nous l'expérience des emplois jeunes : du point de vue du calendrier, on s'est préoccupé de leur pérennisation à 5 cm du mur. Tirons en la leçon. Il est peut-être temps, pour les emplois d'avenir, que l'on prenne en amont les questions techniques – RH, financières, réglementaires, budgétaires – qui seront liées à leur pérennisation et à leur intégration dans le marché du travail. Il ne faut pas qu'on le fasse

“ Il faudrait décroiser nos partenariats, avec une vision politique et pas seulement technique, car cela concerne l'ensemble des politiques et de ceux qui sont aux commandes. ”

On ne sait pas encore regarder ensemble et anticiper, non pas deux mois avant comme le dispositif nous y oblige, mais six mois avant, quand on connaît les capacités du territoire, les capacités du jeune et l'organisation collective.

quand on voit qu'on arrive au bout et que cela commence à bouger. **Il faut stabiliser la commande publique en faveur des quartiers.** Il faut que l'ensemble de nos actions soit muni des clauses d'insertion, il faut qu'on rapproche les créateurs d'entreprises ou les entreprises qui agissent dans le quartier avec les publics qui en sont issus par des clauses préférentielles. C'est le carnet de commandes qui prime sur la subvention en matière de pérennité des entreprises.



Edith Burgeat, responsable du service développement local et insertion par l'activité économique, Paris Habitat

Nous attendons la sortie du décret sur le schéma d'achat socialement responsable. Il permettra, je l'espère en tout cas, de structurer un peu l'engagement des bailleurs dans l'insertion par l'activité économique. Ce décret mentionnera-t-il la nécessité du partenariat avec les missions locales, Pôle Emploi, les SIAE locales, etc. ? C'est un partenariat indispensable pour garantir un parcours pérenne pour les salariés en insertion. Le schéma d'achat socialement responsable aura-t-il des exigences particulières pour nous, bailleurs ? Enfin, nous permettra-t-il de fiabiliser nos partenariats et d'amener un choc de simplification ? Certains salariés sont reçus une fois par la mission locale, une fois par une SIAE, une fois par un facilitateur et ils doivent, chaque fois, raconter leur parcours du combattant dans l'emploi. Je trouve aujourd'hui gênant, que des dispositifs publics ne puissent pas se mettre d'accord.

Témoignage

Ouverture : Gabrielle Gauthey, directrice des investissements et du développement local de la Caisse des Dépôts

Propos introductifs : Raphaël Le Méhauté, directeur de la ville et de la cohésion urbaine au CGET et Frédéric Paul, délégué général de l'Union sociale pour l'habitat

Conclusion : Béatrix Mora, directrice du service des politiques urbaines et sociales de l'Union sociale pour l'habitat et Françoise Duquesne, responsable du département politique de la ville et développement urbain de la Caisse des Dépôts

L'État a fait du volet économique un des piliers du contrat de ville. Quelles spécificités, quelles nouveautés en matière d'accompagnement de ces territoires ?

- › Du quartier à l'agglomération : quelles politiques de développement économique pour les quartiers et pour les habitants ?
- › Comment produire des locaux d'activités abordables ?
- › Quels dispositifs de détection et d'émergence en direction des créateurs d'activités ?



de gauche à droite : Serge Aguilar, Jean-Marie Bricogne, Julie Picaud, François Cornuz, Denis Trassard, André Dailland, Dominique Rousset.

TABLE RONDE 3

Le soutien à la création d'activités dans les quartiers

- ▶ **Serge Aguilar**, directeur général d'Opievoy
- ▶ **Jean-Marie Bricogne**, directeur général de Batixia
- ▶ **François Cornuz**, directeur général de DomoFrance
- ▶ **André Dailland**, gérant de la société Salmon'idées
- ▶ **Julie Picaud**, chef de projet CitésLab à Givors
- ▶ **Denis Trassard**, directeur interrégional adjoint de la Caisse des Dépôts
- ▶ **Catherine Vautrin**, députée, présidente de Reims Métropole, ancienne ministre de la ville

Ouverture

Soutenir la création d'activités dans les quartiers

La création d'activités dans les quartiers est un thème d'actualité. Néanmoins, nous n'avons pas attendu l'éventuelle création d'une agence, pour faire collaborer nos deux réseaux, pour confronter nos expériences et pour réfléchir ensemble sur des thématiques qui touchent le renouvellement urbain et la politique de la ville. Il y a peu de politiques nationales qui sont autant saluées que la rénovation urbaine. Vous savez mieux que personne que celle-ci ne sera durable, rentable et valable pour le développement de ces zones que si on arrive à y ancrer de la vie, de l'activité et de l'emploi.

L'immobilier tertiaire et les locaux artisanaux accueillent entreprises, artisans, activités créatrices d'emplois et de développement dans les quartiers. Pour les relancer, il nous faut conjuguer les actions au profit de ces quartiers. Nous allons essayer de concentrer un certain nombre de programmes autour des zones qui en ont le plus besoin, avec un effet démultiplicateur sur le nombre d'opérations immobilières. Nous sommes en train de bâtir avec l'ANRU un partenariat pour conjuguer nos capacités d'instructions et d'investissements et nos moyens financiers au profit de ces quartiers.

Même si la Caisse des Dépôts préfère être co-investisseur et minoritaire, il nous faut sans doute prendre un peu plus de risques et accepter d'augmenter, avec d'autres, notre investissement au profit des quartiers.

Pour cela, **il nous faut adapter nos modalités d'intervention** : nous initiions donc une révision de notre politique et de notre doctrine des risques dans l'investissement. Il y a des investisseurs dans notre pays qui ne demandent qu'à s'engager à partir du moment où l'on



Gabrielle Gauthey,
Directrice des investissements et du
développement local de la Caisse des Dépôts

accepte un petit niveau de risque. Le fait que nous participions au projet permet de rassurer et d'amplifier le mouvement.

L'un des enjeux est de préserver ce qui a déjà été réalisé – habitat, équipement, bâtiment d'activité –, de l'assurer par une gestion adaptée et propre à changer l'image d'un quartier, et surtout d'éviter la mono fonctionnalité. Pour cela il faut adopter une lecture intercommunale, passer de l'îlot du quartier à l'agglomération, et envisager là aussi, de combiner un certain nombre de politiques publiques autour des équipements publics et du transport. Je vais essayer de décloisonner ces lots : quand on veut équiper un quartier, il faut envisager la création d'activités mais aussi une offre de transport qui facilite les mobilités et la mixité urbaine. La Caisse des Dépôts et ma direction en particulier, ont pour vocation d'accompagner les acteurs locaux – collectivités, bailleurs, acteurs privés – dans des projets qui doivent concourir au développement de façon globale, et pas uniquement sur l'immobilier.

Il faut d'abord contribuer à l'ingénierie de projet et donc ne pas hésiter à **investir en amont pour prendre le temps de concevoir un projet global**. Ensuite, il faut amplifier l'investissement : une fois qu'on a construit le projet, il faut essayer d'attirer d'autres investisseurs. Enfin, **il faut combiner autour de ces zones, un certain nombre d'autres politiques**, développement économique, entrepreneuriat et création d'emplois.

On a trop longtemps opposé le volet urbain et le volet social. En tout cas, on les a traités de façon dissociée. Dans la loi de 2003, la diversification fonctionnelle n'apparaît qu'en filigrane. Elle s'est donc imposée, au fur et à mesure de la réalisation des projets, comme l'un des éléments structurants qui contribuent à leur réussite et concourent à la réalisation d'un véritable bassin de vie dans les quartiers.

Il est également essentiel que les habitants des quartiers bénéficient pleinement des dispositifs de détection et d'accompagnement en direction des créateurs d'activités. Le dispositif CitésLab que nous accompagnons depuis sa création a une fonction d'amorçage, d'accompagnement et de professionnalisation. Il est spécifiquement conçu en direction des habitants des quartiers qui envisagent de s'investir dans la création d'entreprises et nous souhaitons en assurer le développement et la pérennité.

Ces activités ont aussi besoin de locaux abordables pour exercer. La création de centres d'affaires des quartiers, par exemple, ou d'immobilier de bureaux permet – en travaillant sur la mixité fonctionnelle – de générer un flux qui bénéficie aux quartiers et aux habitants. Nous avons l'ambition d'accroître ce type d'investissement au travers du partenariat avec l'ANRU. Les moyens financiers sont là. Il nous faut les mettre spécifiquement au service du développement de ces territoires. On parle beaucoup

d'une nouvelle agence de la création économique dans les quartiers, mais je ne pense pas qu'il faille créer de nouveaux dispositifs. Il nous suffit de rendre plus lisibles ceux dont nous disposons déjà, partager avec les acteurs locaux, enclencher une dynamique et trouver une réponse à chaque territoire.

Car le lieu de la convergence de tous les dispositifs est le niveau local. La nouvelle génération d'opérations de renouvellement urbain intégrée dans les contrats de ville 2014/2020 doit être, pour nous, l'occasion de doper ce volet économique des projets. Vous pouvez compter sur la Caisse des Dépôts, ses personnels, ses directions régionales, pour mieux vous aider, mieux orienter, et revoir ce qu'on appelle nos fameuses doctrines d'investissements au service de la création d'activités économiques dans ces quartiers.



Propos introductifs

Créer une dynamique globale d'ouverture sur la ville

Tout le sens de la nouvelle politique de la ville est d'avoir une ouverture du quartier sur la ville, sur l'agglomération, pour faire en sorte de banaliser ces quartiers. On a donc trouvé extrêmement important d'ajouter au pilier social de l'édifice :

- › **un pilier cadre de vie et renouvellement urbain**, sur 400 quartiers NPRNRU mais aussi sur les 1 100 quartiers prioritaires de la politique de la ville sur lesquels il n'y aura pas d'intervention de l'ANRU ;
- › **un pilier développement économique et de l'emploi**, le développement économique d'abord car sans développement économique, il n'y a pas d'emplois. La politique de la ville est avant tout destinée aux habitants des quartiers, pour qu'ils accèdent comme les autres à l'emploi, à la formation et à l'éducation. La scolarisation des enfants dès l'âge de 2 ans dans les quartiers de la politique de la ville, c'est précisément pour leur donner plus de chances et les porter vers des formations d'excellence, parce qu'il y a beaucoup d'énergie dans ces quartiers.

Il faut faire en sorte d'attirer les entreprises dans les quartiers. L'État peut mettre en œuvre des outils : TVA à taux réduit par exemple, abattements de taxes foncières sur les propriétés bâties, abattements fiscaux pour toutes les petites entreprises dans les quartiers, transformation d'usage... pour stimuler la création d'emplois dans ces secteurs. Ensuite, c'est à l'initiative publique, semi-publique et privée de s'en saisir au niveau local.

Dans toutes les grandes agglomérations, les bailleurs ont un rôle structurant. Tout l'intérêt du nouveau contrat de ville est justement de favoriser le partenariat. Tous les acteurs, que ce soit la collectivité locale, la commune, l'intercommunalité ou les bailleurs, doivent travailler dans le même sens pour l'aménagement du quartier et pour le développement global du territoire de l'agglomération.



Raphaël Le Méhauté, Directeur de la ville et de la cohésion urbaine au CGET

On ne décrète pas de faire du développement économique dans les quartiers. Quand on peut créer les conditions pour accueillir de nouvelles entreprises, y compris dans les programmes de renouvellement urbain, c'est très bien. Mais il faut aussi y amener des entreprises qui arrivent avec leurs salariés. Il faut penser à les accueillir.

A l'intérieur de ces quartiers, il y a deux choses sur lesquelles on peut s'appuyer :

- › le besoin d'activités de proximité (commerces, etc.) et on voit bien que les bailleurs ont un rôle déterminant avec les pieds d'immeubles ;
- › toute cette énergie de jeunes et de moins jeunes qui sont prêts à créer leur entreprise ou qui s'engagent.

Dans les quartiers nord de Marseille, il y a eu 250 créations d'entreprises accompagnées, mais seulement 260 emplois : on a créé beaucoup de petites entreprises sous le statut d'auto-entrepreneur. Il y a un besoin d'accompagnement de toute cette jeunesse. Il faut qu'on soutienne cette prise de risques. Sur dix projets, même s'il n'en reste que cinq au bout de trois ans, ou que seuls deux vont plus loin et qu'il n'y en a qu'un qui crée 30 emplois, on a déjà tout gagné.

Permettre aux jeunes de se projeter ailleurs

Les habitants des quartiers, envers lesquels les organismes Hlm ont fondamentalement une posture de solidarité, ont envie de vivre normalement. Ils ont besoin de sécurité et de sûreté publique, de moyens de transport – l'emploi des jeunes n'est pas forcément l'emploi dans les quartiers, c'est aussi la possibilité d'aller vers un emploi ailleurs – et de pouvoir accéder à une école et à une formation qui soit une formation de l'excellence. Ils ont besoin que le programme de rénovation urbaine se poursuive en visant un double objectif de diversification des fonctions et d'amélioration urbaine et architecturale.

Je crois que les ressources de l'employabilité des jeunes des quartiers, dès lors qu'on aura créé les conditions que je viens d'évoquer, sont en eux-mêmes. Les idées, ils les ont. L'envie d'entreprendre, ils l'ont. Il faut simplement supprimer ces barrages quotidiens et ces freins qui les empêchent d'aller eux-mêmes chercher l'emploi ou de le créer.



Frédéric Paul, délégué général de l'Union sociale pour l'habitat

Il y a des outils : la production de locaux d'activité, bien entendu, avec des transformations d'usage. Il y a les centres d'affaires de quartier. Puis, il y a le soutien à la création d'entreprises avec les dispositifs d'accompagnement comme CitésLab. Il est important de travailler à l'échelle du quartier, mais c'est en créant une dynamique beaucoup plus globale, en permettant à ces jeunes de se projeter éventuellement ailleurs que la solution pourra être trouvée. On ne réglera pas la question autrement. **Il faut considérer les jeunes comme des êtres porteurs d'entreprises eux-mêmes, sinon on les confinerait dans une sorte de fonctionnement interne au quartier. Il faut créer les conditions de l'ouverture et d'un parcours ailleurs.**



Table ronde

Amener l'activité au cœur du quartier

Ce que nous essayons de faire à Reims Métropole est tellement nouveau que nous ne pouvons qu'espérer que cela fonctionnera. Parmi les quatre quartiers en zone urbaine sensible de notre territoire, Croix Rouge réunit 23 000 habitants. Il y a un an, il y avait dans ce quartier un immeuble en construction qui avait pour but de devenir « l'Hôtel des solidarités ». Il était prévu d'accueillir dans cet immeuble différents organismes sociaux et pourquoi pas le Centre communal d'actions sociales. Le mettre au cœur de ce quartier c'était, une fois de plus, montrer il n'y avait ici que des interventions sociales. Nous avons eu une autre approche. Croix Rouge est un quartier équidistant de la gare d'interconnexion TGV de Bezannes et du centre-ville. C'est donc un quartier qui a vocation être un quartier dans lequel demain on pourra avoir une activité entrepreneuriale. Nous avons maintenant un tramway qui traverse ce quartier. Avec le bailleur Reims Habitat – et avec l'accord de l'ANRU car nous en étions à l'avenant de clôture – la collectivité va acquérir deux étages et demi de cet immeuble pour créer une pépinière d'entreprises qui accueillera des porteurs de projets, habitant ou non le quartier.

Notre volonté est de l'ouvrir au-delà du quartier et de l'animer en lien avec Reims Métropole et la Chambre de commerce. Il y aura donc de l'activité commerciale au cœur d'un quartier en ZUS. Le tramway arrive dans ce quartier et nous avons également NEOMA, une école supérieure du commerce et l'université. À ce stade, on ne peut pas encore dire que ce soit pari gagné, mais nous pensons qu'il faut amener des entrepreneurs dans le quartier et ne pas laisser les habitants tous seuls au milieu de leurs difficultés.

“ On ne peut pas accepter que dans la République, il y ait des endroits où l'on ne puisse pas aller. On touche à nouveau du doigt le transport, l'école, mais aussi la sécurité. On doit pouvoir aller partout et dans tous les quartiers. ”



Catherine Vautrin, députée et Présidente de Reims Métropole

Un autre élément me paraît très important : la sécurité.

Les habitants de ce quartier veulent aussi pouvoir vivre et travailler dans la tranquillité, avec des activités économiques que je qualifierais pudiquement de légales. Il y a malheureusement une forme de commerce parallèle qui peut se propager rapidement et qui n'est pas celui que l'on souhaite. Au cœur du Quartier Croix Rouge, il y a plus de commerçants illicites devant le centre commercial que dans les boutiques. Quand vous avez des attroupements devant les magasins, cela ne donne pas envie aux clients d'entrer et donc cela a des répercussions sur le chiffre d'affaires.



Serge Aguilar, directeur général de l'Opievoy

Dans ces quartiers, les médecins sont partis, les services publics aussi et il faut effectivement construire et reprendre, maillon par maillon, ces sites qui ont globalement le sentiment vécu de l'abandon. Il faut repositionner. Le bailleur ne peut pas faire grand-chose, mais il doit quand même agir. On ne peut pas le faire seul, il faut y associer tous les autres maillons. On parlait de services publics : sur un quartier très sensible, il y a un projet de Pôle Emploi qui a périclité, la CAF a disparu, les services communaux se sont retirés. Même notre agence de proximité s'est retirée parce qu'il n'y avait pas les conditions de sécurité suffisantes. Maintenant que nous avons réinstallé d'autres services avec les collectivités, notamment des services sociaux, nous réimplantons notre agence. Il faudrait aussi un petit hôtel d'entreprises et d'autres activités, notamment des locaux de médecins et d'activités médico-sociales. C'est un vrai manque.



Denis Trassard, directeur inter-régional adjoint de la Caisse des Dépôts

Le premier axe d'intervention, c'est une démarche proactive vis-à-vis des EPCI concernés par les contrats de ville qui sont en cours d'élaboration. Nous voulons qu'ils nous connaissent un peu mieux ou qu'ils connaissent mieux notre offre et qu'ils la maîtrisent. Nous souhaitons aussi commencer à identifier avec eux les projets susceptibles d'être mis en œuvre, pour les qualifier et accompagner ensuite leur maturation.

Le deuxième axe, c'est le soutien aux projets d'investissement qu'il s'agisse d'immobilier adapté pour les créateurs issus des quartiers, ou d'opérations immobilières plus classiques de bureaux ou de centres commerciaux. Nous agissons de deux manières : soit en contribuant à qualifier le modèle économique, à monter l'opération et à mobiliser des financeurs ; soit en apportant des crédits d'ingénierie ou de fonds propres, ou encore des prêts sur fond d'épargne.

Le troisième, vise à promouvoir une offre globale et intégrée en faveur des créateurs issus de ces quartiers. L'idée est de pouvoir disposer d'une offre qui couvre toutes les séquences de la création d'entreprises, de l'émergence du projet jusqu'à l'hébergement de l'activité lorsqu'elle est créée. Il y a de nombreux outils dont la lisibilité n'est pas forcément assurée. Il faut identifier ceux qui sont agissants sur le territoire et compléter l'offre si nécessaire, puis mobiliser l'ensemble au bénéfice des créateurs issus des quartiers.

Sur le territoire des Pays de la Loire, dans le cadre de la convention d'objectifs pour les quartiers prioritaires signée avec l'État, en juin 2014, la Caisse des Dépôts s'engage à renforcer ses interventions au bénéfice du développement économique dans ces quartiers. À ce titre-là elle a réservé une enveloppe globale de 400 millions d'euros.

Accompagner la création d'activités et l'entrepreneuriat

CitésLab est un dispositif national qui se décline sur tout le territoire. À ce jour, nous sommes environ 70 chefs de projet à intervenir sur un territoire donné, ciblé, avec des quartiers en politique de la ville. Notre rôle consiste à détecter et à sensibiliser à la démarche entrepreneuriale et à la démarche de création d'activité. Cette phase est dite d'amorçage : aider les personnes qui ont une idée à la transformer en projet de création d'activité tout en sécurisant au maximum le parcours.

Dans l'agglomération lyonnaise, sur le territoire Rhône Sud, Givors-Grigny, la démarche a été initiée par les acteurs locaux. À un moment donné, les acteurs de la création d'activités et les acteurs du champ social de l'insertion et de l'emploi, ce sont dit qu'il y avait des habitants des quartiers qui créaient des entreprises sans avoir été accompagnés, ce qui engendrait des immatriculations hasardeuses, des projets qui vivent...

Il y a aussi une démarche de sensibilisation à l'entrepreneuriat, par des actions au sein des écoles, ou des actions avec les missions locales. Une expérimentation de sensibilisation à la culture de l'entrepreneuriat en milieu scolaire se fait dans la métropole lyonnaise, à Saint-Fons. Les chefs de projet CitésLab sont assez tenaces : on arrive à travailler avec l'éducation nationale.

Il y a également des porteurs de projets qui n'osent pas franchir ce cap de la création d'activité. Une personne de CitésLab qui va dans les quartiers peut leur rendre accessible cette création d'activité en faisant le lien avec le système d'accompagnement classique.



Julie Picaud, chef de projet CitésLab à Givors

On fait également le lien avec les acteurs de l'insertion de l'emploi et de la formation si la création d'activité n'est pas adaptée tout de suite. **Il s'agit de rendre la personne dynamique** – on parle d'empowerment, c'est-à-dire prendre en main son parcours professionnel – **pour la remettre en mouvement et au cœur de son parcours.**

“ Il ne s'agit pas de dire aux habitants des quartiers « vous ne trouvez pas d'emploi, donc créez votre entreprise ». ”



Serge Aguilar

Rappelons quand même les chiffres dans ces quartiers clairement identifiés, aujourd'hui, en politique de la ville : le taux de chômage est le double de la moyenne nationale et chez les jeunes c'est même le double du double. **On est loin de ces préoccupations de culture de l'entreprise dans les familles.** On pourra faire toutes les interventions

dans les collèges que l'on veut, quand la moitié de la famille est au chômage, ce n'est pas propice. Il ne faut pas baisser les bras pour autant. C'est en combinant toutes les possibilités que nous offrent les dispositifs qu'on y arrivera. **C'est bien cela l'enjeu : cumuler toutes les interventions avec un vrai portage et une politique.**



Jean-Marie Bricogne

La génération à venir ne fonctionne pas comme la génération d'avant où le créateur d'entreprise était une personne plutôt individualiste qui faisait son entreprise dans son coin et qui essayait, à la force du poignet, d'y arriver avec son talent propre. **On a des hôtels d'entreprise où on sent bien que les jeunes ont envie d'être ensemble, même s'ils louent chacun 25 m². Même s'ils ont des activités différentes, ils ont les mêmes préoccupations et les mêmes besoins d'échange.** Les hôtels d'entreprise permettent de les sortir de l'anonymat et de leur donner de la visibilité vis-à-vis de la société et de l'extérieur. Cela leur donne également cette possibilité de fonctionner ensemble et d'échanger.

Une chaîne de fonctionnement vertueuse

Nous sommes d'abord et avant tout des ensembliers de l'habitat, notre mission ne s'arrête pas à l'acte de construction ou à l'acte de gestion. Nous avons bâti notre stratégie en ayant une conscience complète du fait que d'abord et avant tout ce sont les habitants, les personnes que nous logeons, qui sont au cœur de nos préoccupations. Dès les années 2000, quand nous avons lancé sur l'agglomération bordelaise, les grandes opérations de réhabilitation du parc de Domofrance, on s'est demandé comment créer de vraies filières. Nous avons donc réalisé quatre hôtels d'entreprises, financés, en majorité, par des fonds européens et qui ont permis de développer 64 locaux d'activité loués à 80 € du mètre carré pour aider de jeunes entreprises à se développer.

Nous avons aussi mis en place de nombreux chantiers d'insertion, l'accueil de contrats d'avenir et des marchés confiés à des structures d'insertion : nous avons une volonté clairement affichée d'utiliser tous les moyens à notre disposition pour développer de l'activité et de l'emploi. Nous avons été encore plus loin avec un projet « Rcub » de récupération des encombrants dans les résidences. Au moment où je vous parle, la société créée à cet effet embauche une quinzaine de personnes. Elle a créé une filière, depuis la récupération jusqu'à la réutilisation des matériaux. **On est dans l'économie circulaire, on a travaillé avec les régies de quartier, les collectivités.**

La connaissance des quartiers prend en compte les personnes qui y vivent. On fait donc des choix d'activités à développer parce qu'on a constaté que l'ouverture au marché entrepreneurial ou au commerce classique n'était pas toujours en cohérence avec le quartier et pouvait entraîner un certain nombre de difficultés. Pour éviter tous ces écueils, nous avons décidé de construire nous-mêmes,



François Cornuz, directeur général de Domofrance

“ On nous dit, et c'est vrai, qu'on n'est pas dans notre métier. Mais que doit-on faire si on estime que notre responsabilité sociétale passe par le soutien au développement économique dans les quartiers ? ”

d'être propriétaires et de gérer ensuite de façon à maîtriser aussi les équilibres nécessaires et la nature des activités. **Mais la MILOS nous a "re-touqué" sur les projets d'hôtel d'entreprise**, sur le fait que nous avons créé des SEM avec des collectivités pour développer des parcs actifs.

Bien sûr que nous sommes en dehors de nos missions, mais quelles sont nos missions ? Si notre travail de bailleur c'est d'être des promoteurs immobiliers avec un produit unique qu'est le logement social, soit. Néanmoins, le réseau associatif, les collectivités, les locataires eux-mêmes expriment des demandes qui vont au delà. Notre rôle est d'y répondre, encore une fois à notre niveau. **Ce sont nos missions qui évoluent : nous avons inventé ce qui n'existait pas**, des chargés de développement social et urbain, des conseillères sociales, des ingénieurs qui veillent à la création de filières, etc. On évolue par rapport à la demande.

Serge Aguilar



Catherine Vautrin

La notion d'empowerment, la mise en confiance, est un point essentiel. Beaucoup ne savent pas où aller et à qui s'adresser, etc. Je crois beaucoup en la force de l'exemple. Je suis aussi très

attachée à Talents des Cités qui a permis de mettre en avant un certain nombre de personnes qui ont le courage d'innover et d'avancer et qui méritent d'être accompagnées. L'important c'est d'avoir des acteurs pour suivre ces projets, faire le lien et la mise en réseau entre tout ce qui existe. **Le drame de la politique de la ville, c'est de ne jamais avoir eu, de la part de l'État, une vraie approche de crédit de droit commun.** C'est là-dessus qu'il faut avancer pour que tous les services de l'État fonctionnent de façon organisée et rassemblée comme dans les collectivités. Je crois que c'est la mise en perspective de ces réussites et de ces exemples qui permet d'avancer. C'est ce qui donne envie d'aller plus loin.

Il faut peut-être donner un exemple de mobilisation des bailleurs sociaux. A Nantes, Harmonie Habitat a un immeuble important – 3 000 logements – le Sillon de Bretagne. Le bailleur, la Caisse des dépôts et les Caisses d'épargne ont créé une structure pour transformer et gérer une partie des logements en immeuble de bureaux. **C'est le bailleur qui est à l'origine de ce projet qui a permis non seulement d'apporter de l'activité économique dans le quartier, mais aussi d'équilibrer une opération ANRU.**

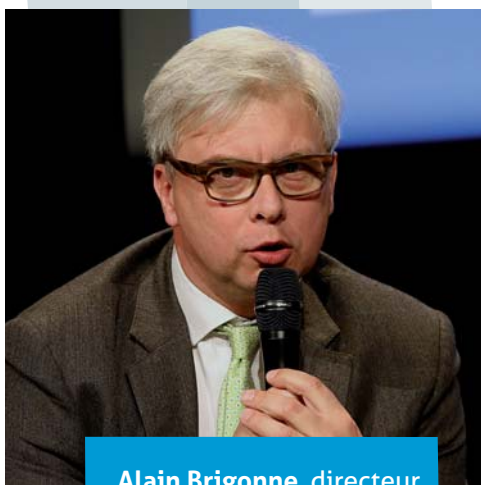
Denis Trassard

C'est important de parler des réussites – dans l'un des projets des hôtels d'entreprises, l'un des créateurs est aujourd'hui à la tête de 35 salariés. Il travaille entre autres pour LVMH.

Un autre a participé à l'élection de Barack Obama dans le cadre de la démarche sur Internet et la gestion du circuit Internet. **Ces deux créateurs étaient issus des quartiers : il y a donc de grandes réussites qui peuvent se construire.** Nous avons décidé, à Domo-france, de participer à la création d'une fondation pour le développement des jeunes entreprises. Nous avons réussi à réunir un certain nombre de partenaires économiques. Nous faisons du coaching de nouvelles entreprises. Chaque responsable d'entreprise de cette fondation accompagne un projet jusqu'à ce qu'il soit mature.

Sur un territoire sur lequel j'interviens au cœur du quartier politique de la ville Val-lon avec le bailleur Alliade Habitat, ce dernier a mis en place un appartement des bricoleurs permettant aux habitants du quartier de venir se former avec des personnes issues des métiers du bâtiment pour apprendre quelques petites pratiques, pour remettre en forme leur logement, pour se l'approprier et pour créer une émulation autour de cela.

Julie Picaud



Alain Brignon, directeur général de Batixia

Batixia est une société anonyme qui investit exclusivement dans de l'immobilier d'entreprise sur des sites urbains en difficultés. Nos statuts sont très stricts à cet égard. En une dizaine d'années, on a fait une trentaine d'opérations, ce qui représente 100 000 m² de locaux d'activité, de bureaux. La vraie difficulté, quand vous êtes investisseur en immobilier d'entreprise, c'est la pré-commercialisation. Comme en général on s'adresse à des petites entreprises qui ne sont peut-être même pas nées le jour où on lance le projet, la chose est compliquée. Il y a une vraie réflexion à avoir sur les conditions de portage du risque et de gestion de ce risque d'avoir à investir plusieurs millions d'euros dans des immeubles pour lesquels, au moment où on lance l'opération, on ne connaît peut-être pas le premier locataire.

Le marché de l'immobilier d'entreprise est une juxtaposition de micros marchés : c'est là où les bailleurs sociaux peuvent intervenir. Dans le Nord-Pas-de-Calais, le marché de l'immobilier d'entreprise à Maubeuge n'a rien à voir avec celui de Liévin, de Boulogne-sur-Mer ou de Dunkerque. Chaque fois, il y a un écosystème qui génère à appréhender. **Les bailleurs sociaux ont une compréhension de ce qu'est ce marché qui rassurera les investisseurs et les banquiers.** Vous êtes des acteurs totalement enracinés sur le terrain. Vous connaissez les acteurs, vous savez tout ce qui se passe. Votre point de vue peut donner du crédit, de la confiance ou de la foi dans un projet où la prise de risque de l'investisseur sera importante.

Nous intervenons également en capital-risque immobilier. Quand une entreprise souhaite se développer et à terme, devenir propriétaire de son immeuble, on fait un co-investissement avec elle. De cette façon, elle peut rester sur le territoire – le risque sinon c'était qu'elle parte sur un territoire plus facile – et à terme elle devient propriétaire de l'immeuble. **On prend un risque sur la capacité de l'entreprise à tenir bon, mais c'est un schéma formidable.**

“ **L'immobilier d'entreprise est une activité à risques partagés.** ”

Serge Aguilar

Nous ne sommes propriétaires que de pieds d'immeuble et c'est déjà extrêmement dur de les louer. À certains endroits, il y a beaucoup d'envies, de porteurs de projets. Nous avons donc créé une association que nous soutenons. Les résultats ne sont pas très bons. Sur 240 dossiers instruits sélectionnés en quatre ans, on n'en a que 70 qui vivent. Mais c'est vrai, même lorsqu'il y a échec, il y a eu la démarche de formaliser le projet, de l'intégrer dans une structure, de le porter et d'échanger. Un ghetto est un endroit dont on ne sort pas. **Là, même si ce n'est pas forcément un succès chaque fois, c'est un cheminement et un pas vers autre chose.**

Julie Picaud

C'est une redynamisation de parcours. Le fait de dire « je suis en démarche de création », c'est se remettre dans une dynamique quotidienne : se lever, aller faire des démarches, rencontrer d'autres personnes en dehors du quartier. C'est aussi cela qui est intéressant. À Givors, on organise des cafés des idées : réunir dans un même lieu (un restaurant qu'on a accompagné et qui s'est créé à Givors), des porteurs d'idées et d'envies avec des chefs d'entreprises installés. Le chef d'entreprise explique le parcours par lequel il est passé, les étapes, etc. c'est beaucoup plus parlant ; cela donne envie. C'est aussi cela l'émergence d'idées.

L'employabilité sur les quartiers : un pari difficile à réussir

La société Salmon'idées, spécialisée dans la production de saumon fumé, est installée à Choisy-le-Roi, dans un quartier sensible. **Nous sommes le résultat de tous les efforts que vous avez faits** pour arriver à donner des locaux décents, pour travailler en toute sécurité, etc. **Malheureusement, on n'a pas trouvé de personnel sur Choisy-le-Roi.** On a dû faire appel à des personnes qui habitent plus loin. Ce sont des personnes qui travaillent dans le froid, mais elles sont bien rémunérées et il y a des pauses toutes les deux heures. La société a débuté en 2011 avec 2 personnes, la deuxième année, elle est passée à 7, puis 10 salariés, et aujourd'hui, elle emploie 20 personnes. Mais aucune n'habite Choisy-le-Roi.



André Dailland, société Salmon'idées



Denis Trassard

François Cornuz

Effectivement, ce n'est pas parce qu'on crée de l'activité dans un quartier qu'elle bénéficie aux habitants de celui-ci. On a monté un atelier destiné à loger des artisans dans un quartier ANRU de Nantes, mais ce sont des artisans de la périphérie du quartier qui s'y sont installés. **En termes de retours bénéfiques pour l'emploi des habitants du quartier, c'est plutôt limité. C'est une question difficile à régler.** La fabrique à entreprendre est un nouveau dispositif que la Caisse développe au bénéfice des créateurs de ces quartiers. L'idée est de mailler l'ensemble des acteurs de la création, tous ceux qui interviennent au bénéfice de ces entrepreneurs de quartier, de l'identification du projet jusqu'aux problèmes de développement de la culture d'entreprise avec la création de clubs d'entreprises sur le territoire ou encore aux questions d'hébergement. C'est le dispositif qui devrait permettre de mobiliser l'ensemble des acteurs et de les animer.

Ce n'est pas grave si, dans un premier temps, il n'y a pas que des habitants du quartier. L'idée c'est de recréer l'envie du travail, c'est de redonner à l'espace où nous intervenons la possibilité d'un lieu de travail. **Si nous arrivons à faire venir des personnes de l'extérieur, cela répond à l'objectif d'ouverture du quartier.** Dans ces quartiers, l'enfermement, le fait que ces quartiers n'ont plus de contact avec l'extérieur fait partie du problème. Réussir à ouvrir les portes et à faire venir des personnes de l'extérieur, c'est déjà une victoire.

L'important, c'est de créer des points où cela est possible. Nous venons de créer une école de gardiens où nous recrutons, dans une démarche d'insertion professionnelle, des jeunes des quartiers. On l'a créée cette année, c'est donc la première promotion. La règle est claire : ils ne seront jamais gardiens dans le quartier d'où ils sont issus. On n'y avait pas pensé auparavant, alors que nous recrutons, tous les ans, entre 30 et 40 gardiens. On a donc créé notre propre filière et là, on est vraiment sûr de l'emploi pérenne qu'on maîtrise totalement, contrairement aux expériences précédentes, comme la construction d'un hôtel d'entreprises dont le remplissage nous échappait complètement.

Serge Aguilar

Débat

Témoignages



Jean-Michel Clémenceau, président de la régie de quartier de Rouen

La vie dans les quartiers est faite de cohésion sociale, de qualité de vie et de rapports entre les habitants et les citoyens. Je suis frappé, étonné, qu'aucun d'entre vous n'ait abordé la question de l'activité économique avec les mots « culture », « loisir », « animation ». Or, c'est

porteur dans tous les quartiers, avec les habitants et avec les associations qui interviennent dans ces secteurs. La culture est un élément de cohésion sociale. J'aurais bien aimé en voir des exemples et savoir que la Caisse des Dépôts ou les bailleurs sociaux facilitent aussi l'accès à des locaux pour les associations qui interviennent dans ce domaine.



Béatrix Mora, l'Union sociale pour l'habitat

Au niveau des bailleurs sociaux, l'activité culturelle est un champ de développement. Nous pouvons prendre l'exemple d'une expérience dans un quartier de Dijon : un partenariat entre un organisme Hlm et un réseau d'associations culturelles qui se sont installées dans un immeuble et qui ont été soutenues par l'ANRU. Ces entreprises d'activités culturelles, qui travaillent sur Dijon, mais en ayant un rayonnement plus large, ont en même temps des activités dans le quartier et participent à la dynamique sociale.



Mme Gerthner, déléguée du préfet sur un quartier prioritaire de la politique de la ville à Nancy

Sur le quartier du Plateau de Haye, les associations représentent 260 emplois et 600 bénévoles. C'est une forme d'activité. Les bénévoles, y acquièrent des compétences qui peuvent être transposables dans le monde professionnel, dans le secteur privé. Sur le Plateau de Haye, il y a sept zones d'activités, c'est-à-dire qu'il y a plus de salariés que d'habitants dans le quartier. L'activité est là, mais l'emploi pour les personnes des quartiers est un peu moins sûr.

Les jeunes ne savent pas toujours comment s'orienter.

Le monde de l'entreprise doit aussi s'ouvrir avec l'Éducation nationale sur les métiers de l'avenir, mais aussi dans la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences pour savoir ce dont elles auront besoin demain. Énormément de chefs d'entreprise, de directeurs ou de directeurs des ressources humaines ne connaissent pas non plus la ressource qu'il y a dans les quartiers. On parle aujourd'hui de cohésion sociale et de laïcité. Dans un collège où il y a 39 nationalités différentes d'enfants, il y a un véritable potentiel de richesse. Ce sont des jeunes ERASMUS, car ils savent comment vivre avec l'ensemble des jeunes venus d'horizons différents. C'est aussi la richesse de l'économie de demain.



Jean-Paul Lebas, Mouvement des Compagnons bâtisseurs

Je voudrais vous parler d'empowerment. Le mot a été prononcé à deux reprises, ce qui est peu à mon sens pour éclairer de façon suffisamment large l'une des orientations que je croyais majeures de la nouvelle politique de la ville, à savoir la co-construction des projets urbains avec les habitants. Il se trouve que les compagnons bâtisseurs développent un mode de co-construction avec les habitants. Il consiste à faire avec eux, non pas à parler, mais à réaliser des chantiers de réhabilitation de leurs logements. Il est exclu qu'on le fasse sans leur participation. La généralisation de ce type d'action dans les quartiers dont nous parlons depuis ce matin nous semble être de nature, précisément, à favoriser cet aspect de la Loi Lamy qui voulait une participation massive des habitants à la régénération de ces quartiers.

Témoignages



Sabrina Nadji, groupe 3F

Nous réfléchissons pour développer le soutien à la création d'activités dans les quartiers. Aujourd'hui, se pose une vraie question : la culture de l'entrepreneuriat dans les quartiers. On développe beaucoup de choses, on a rencontré beaucoup d'acteurs partenaires de l'emploi, de l'insertion et de la création d'activités. On se rend compte qu'on a envie d'aider, de faire de la proximité, de faire de l'information, de la sensibilisation et de l'accompagnement. Néanmoins, on a beaucoup de jeunes qui n'osent pas ou qui pensent que les projets ne sont pas pour eux, que le fait de devenir créateur d'entreprise n'est pas pour eux. Il manque peut-être des acteurs autour de la table, aujourd'hui : l'éducation nationale et d'autres acteurs qui pourraient insuffler la culture de la création d'entreprises dans les quartiers. On constate que cela manque beaucoup. Les jeunes n'osent pas entreprendre dans les quartiers.

Marc Tailleroche, directeur du service politique de la ville à ALES agglomération

Si on veut que nos jeunes des quartiers deviennent des futurs entrepreneurs, il faut leur donner les codes et les clés de l'entreprise très jeunes. C'est ce que nous avons fait avec un collège qui est au cœur d'un quartier politique de la ville et avec la fondation Face du Gard. Pour que les jeunes aient la possibilité en stage découverte de quatrième et troisième, de découvrir les métiers qui sont sur notre territoire, on a organisé des rencontres avec une association de chefs d'entreprises. On a fait du travail de préparation pour expliquer à ces collégiens ce qu'étaient les entreprises qui viendraient et les métiers qu'on y trouvait. Pas un entretien d'embauche, mais un entretien pour obtenir un stage. On a obtenu, avec les 25 entreprises partenaires des stages dans des entreprises de pointe High Tech, dans des banques, dans des hôtels trois étoiles, etc., c'est-à-dire dans des entreprises qu'ils n'auraient jamais rencontrées. Ces gamins verront, demain, l'entreprise autrement, je pense.





Anne Charpy, fondatrice de « Voisin malin »

Voisins malins est une entreprise sociale qui intervient pour les bailleurs sociaux et les opérateurs de service public afin de leur permettre de faire le lien avec chacun des habitants du quartier. Des habitants charismatiques font du porte-à-porte à un quart d'heure à pied de chez eux pour donner des informations sur différents projets, le type de consommation et font également remonter les informations utiles aux entreprises et aux bailleurs.

Pour toutes ces entreprises qui naissent dans les quartiers, le sujet ce sont les débouchés qu'elles trouvent. Voisins malins a vraiment cette intelligence de la proximité. On ne peut pas se positionner sur des appels d'offres régionaux ou nationaux. Beaucoup d'entreprises qui naissent dans les quartiers, en lien avec un territoire sont dans la proximité. Pour donner une chance à ces entreprises, elles mériteraient d'être repérées par les services achats des entreprises nationales et par les directeurs opérationnels qui sont proches des territoires.

Gilles Gimenez, Logisens, OPH du Cantal

Il ne faut jamais oublier les fondamentaux de notre travail de bailleur social : donner la parole aux habitants et travailler avec eux sur ce qu'ils veulent faire. En 2007, on a créé des groupes de parole avec les habitants et on a commencé par ce qu'ils voulaient, c'est-à-dire ne plus être abandonnés dans les quartiers. Pour l'emploi, il faut vraiment aller les chercher parce que la mobilisation est difficile dans les quartiers. Les personnes sont éloignées de l'emploi, de la santé et sont quasiment invisibles. Comme tous les bailleurs sociaux, à l'heure actuelle, on a un public très précaire. L'important, c'est cette dynamique de mobilisation plus que le fait de commencer par l'emploi. Il faut d'abord les faire sortir pour leur expliquer. Le sentiment d'abandon passe par là, c'est le repli sur soi et on l'a tous rencontré ces derniers temps. Ce qui est intéressant, c'est de mobiliser des personnes qui sont exclues de tout.



Françoise Duquesne, responsable du département politique de la ville et développement urbain de la Caisse des Dépôts

Conclusion

Il faut renforcer la capacité à travailler ensemble de tous les acteurs, publics ou privés

Les échanges et les témoignages montrent tout l'intérêt du sujet, cette priorité présente dans le contrat de ville. Antérieurement, on avait deux volets, social et urbain, alors qu'aujourd'hui le volet développement économique est l'un des points fondamentaux des contrats de ville avec des moyens importants apportés par l'Union sociale pour l'habitat et par d'autres acteurs, dont la Caisse des Dépôts.

La convention signée par la Caisse des Dépôts avec l'État apporte 400 millions d'euros au profit des quartiers avec une enveloppe très conséquente d'ingénierie. L'ingénierie, c'est aider les maîtres d'ouvrage, mais aussi mettre des moyens en amont des projets pour travailler sur les territoires, leurs spécificités et leurs besoins. Ce que j'ai retenu des différents témoignages, c'est qu'il n'y a vraisemblablement pas de réponse unique, mais des réponses à adapter aux spécificités du terrain, aux besoins, à ce que sont ces quartiers. Certains d'entre eux sont plus enclavés, d'autres le sont moins. Certains font déjà preuve de diversification fonctionnelle. Sans doute, devons-nous adapter les réponses y compris dans un contexte intercommunal. Aujourd'hui, peut-être devons-nous travailler différemment sur un quartier qui a déjà entamé une mue alors que d'autres sont encore dans une situation qui mérite que l'on traite d'équipements publics, par exemple. Je retiens aussi que travailler sur l'ingénierie des projets permet de mettre autour de la table des acteurs d'horizons différents. Les moyens ne manquent pas nécessairement.

Il faut renforcer la capacité à travailler ensemble, qu'il s'agisse de l'emploi, de l'entrepreneuriat et des sujets connexes ou la capacité de travailler avec l'ensemble des acteurs impliqués, publics ou privés.

Je me réjouis personnellement que nous puissions, dans un avenir que nous souhaitons le plus proche possible, conjuguer les moyens d'action de la Caisse des Dépôts avec ceux que l'État a confiés à l'ANRU en tant qu'opérateur sur le développement économique. Nous devrions disposer de moyens qui nous permettent d'intervenir davantage en investissement dans le quartier avec la possibilité d'accompagner ses habitants vers l'emploi ou l'entrepreneuriat.

J'ai envie de mettre en évidence quelques mots : le mot « conjugaison ». Plutôt que d'additionner nos moyens, **conjuguons-les et travaillons ensemble dans des solutions différenciées pour les territoires**. Essayons également, autant que faire se peut, de renforcer les dynamiques de partenariat en étant un peu plus aventureux. **Osons prendre un peu plus de risques dans nos opérations**. Ayons peut-être, quand c'est possible, une politique de l'offre, de manière à attirer les créateurs d'entreprises et à attirer les entreprises dans les quartiers : on ne se projette pas nécessairement à deux ans dans un immobilier d'entreprise dont on a à peine les plans. En revanche, lorsqu'on voit un bâtiment et qu'on recherche des locaux, c'est plus facile. Les bailleurs sociaux peuvent en témoigner en raison des expériences qu'ils ont et de la richesse d'activité sur les pieds d'immeubles. Ce qui n'exclut pas le fait d'accompagner des entreprises et d'avoir des immobiliers dédiés.

Aujourd'hui, nous avons tous les moyens d'avancer et de proposer de nouvelles dynamiques en faveur des quartiers avec l'ensemble de nos directions régionales, avec des moyens et avec l'aide des acteurs, et notamment des bailleurs sociaux.





Béatrix Mora, directrice du service des politiques urbaines et sociales de l'Union sociale pour l'habitat

Conclusion

La contribution des bailleurs au développement économique dans les quartiers doit être reconnue d'utilité publique

Est-ce que contribuer au développement économique et à l'emploi dans les quartiers fait partie des métiers des organismes Hlm ? Je crois que c'est confirmé puisque nous avons orienté la journée autour des bailleurs, donneurs d'ordres, employeurs et propriétaires de patrimoines immobiliers. Les bailleurs sont enracinés dans les territoires et constituent une ressource. Vous avez tous mis en évidence l'importance du partenariat dans les territoires, la capacité à construire des réseaux d'intervention, quelle que soit l'approche du problème. On voit bien qu'il y a une multiplicité d'initiatives, d'outils, de dispositifs et qu'il faut, à partir de cela, construire de vrais parcours d'insertion. Certains publics sont très éloignés de l'emploi, d'autres sont qualifiés. Les clauses d'insertion nous ont beaucoup appris, mais il faudra préparer la sortie des emplois d'avenir et travailler au décroisement entre les acteurs d'un territoire.

Les bailleurs sociaux, ce matin, ont beaucoup insisté sur les clauses d'insertion dans les marchés de travaux. **Néanmoins, il y a des gisements d'emploi qu'il nous faut explorer, liés au service à la personne, à l'isolement, à la précarité, au vieillissement, mais aussi des emplois autour de la gestion de proximité ou de la médiation. À partir de tout cela, on a certainement de quoi créer des dynamiques dans les territoires.**

Nous travaillerons autour de trois axes. D'abord, faire en sorte que les clauses d'insertion se généralisent et ne restent pas limitées aux marchés liés aux projets de rénovation urbaine. Je suis étonnée que personne n'ait évoqué une difficulté pourtant bien réelle, rencontrée dans les territoires : les structures de type Pôle Emploi, PLIE, ont du mal à suivre la montée en régime des clauses d'insertion pour accompagner les donneurs d'ordres et les demandeurs d'emploi. Or, nous aurons des résultats plus qualitatifs si nous avons des dispositifs d'accompagnement extrêmement structurés dans les territoires.

Le deuxième axe de travail, c'est l'interorganismes. Dans le Nord par exemple, les organismes Hlm sont en train de structurer et de mutualiser les clauses d'insertion. Nous essayons de promouvoir cette démarche. Nous essaierons de développer un concept de plate-forme de coopération Hlm pour l'activité et le développement économique dans les territoires où les bailleurs, regroupés à l'échelle d'un territoire, pourront utiliser tous les leviers permettant de construire un partenariat et optimiser les moyens à leur disposition. Pour l'instant, le Nord et les bailleurs bordelais sont partants.

Le dernier axe de travail, c'est la façon dont les organismes Hlm peuvent mettre davantage de locaux abordables à disposition des créateurs d'entreprises dans les quartiers. Il faut que nous nous préparions à être plus performants en poursuivant deux objectifs : soutenir les créateurs d'entreprise, mais aussi faire revenir des flux d'activité et diversifier les fonctions des quartiers. Pour cela, il faut réduire la fonction habitat. Nous allons essayer de trouver deux agglomérations volontaires pour une approche globale, sur l'ensemble des quartiers, de l'utilisation et de la gestion des locaux en pied d'immeubles, en articulation avec le projet de développement économique.

Il faudra davantage travailler sur la transformation d'usage : nous n'avons pas beaucoup d'exemples à citer. Il faudrait vraisemblablement que certains verrous juridiques sautent. Notre contribution au développement économique dans les quartiers doit être reconnue d'utilité publique. Cela fait partie des missions d'intérêt général des bailleurs.



Rencontres



L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT

14, rue Lord Byron • 75384 Paris Cedex 08

Tél. : 01 40 75 78 00 • Fax : 01 40 75 79 83

www.union-habitat.org



L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT
Les Hlm, habiter mieux, bien vivre ensemble

GROUPE

