

# Les emplois d'avenir dans les organismes Hlm

## Bilan 2013

Ce bilan est issu d'une enquête menée auprès de l'ensemble des organismes Hlm. 362 organismes ont répondu à l'enquête. Ils représentent 3 549 800 logements et 63 500 salariés, soit 85% de l'ensemble des logements Hlm et 84% des salariés des organismes.

74 % des organismes répondants déclarent des emplois d'avenir (2 957 000 logements, 54 820 salariés).

La convention signée entre l'Etat et l'Union sociale pour l'habitat avait évalué un potentiel de création d'emplois d'avenir à 2 000. On peut estimer, à partir de l'enquête USH et des résultats 2013 transmis par le Ministère du travail (724 embauches en 2013) à environ 1 400 le nombre d'emplois d'avenir qui seront déployés dans le mouvement Hlm.

Il ressort de l'enquête :

- Des résultats quantitatifs significatifs dans un contexte économique difficile,
- Une qualité des embauches,
- Des impacts majoritairement positifs.

### ↳ LES EMBAUCHES DIRECTES ET INDIRECTES

L'enquête recense 703 embauches directes réalisées en 2013. Ce résultat est très proche de celui du Ministère de l'Emploi qui en recense 724. On peut donc considérer que l'enquête est tout à fait représentative de la situation des organismes au regard des emplois d'avenir. Les [prévisions pour 2014](#) sont de 567 embauches directes.

On ne compte que 88 emplois indirects en 2013 mais il faut noter que les organismes n'ont pas toujours de visibilité sur ces embauches. Le CNLRQ dénombre à lui seul en 2013 une centaine d'emplois d'avenir développés dans les régies de quartiers grâce au partenariat avec les organismes Hlm.

	EA directs	EA indirects	Total
<b>2013</b>	703	88	<b>791</b>
<b>Prévisions 2014</b>	567	31	<b>598</b>
<b>Total</b>	<b>1 270</b>	<b>119</b>	<b>1 389</b>

Les embauches concernent en grande majorité les activités traditionnelles des organismes Hlm : emplois techniques de proximité, administratifs et commerciaux. On recense 8 % d'emplois d'utilité sociale ou environnementale.

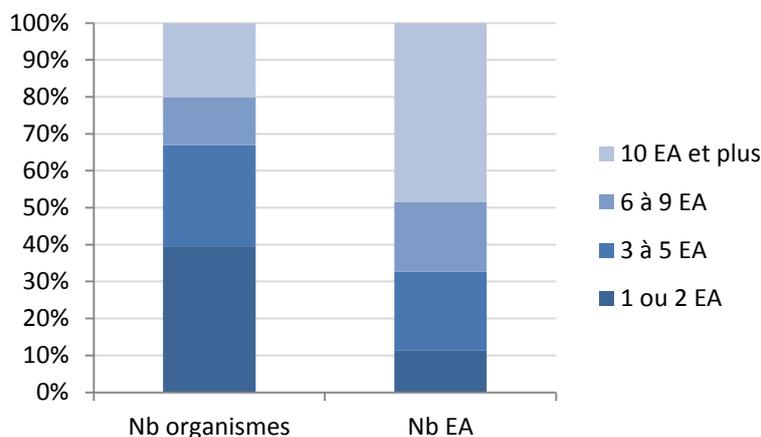
	EA directs	EA indirects	Ensemble
Emplois techniques de proximité	687 (54%)	58 (49%)	745 (54%)
Emplois d'utilité sociale ou environnementale	99 (8%)	52 (44%)	151 (11%)
Emplois administratifs et commerciaux	468 (37%)	9 (8%)	477 (34%)
Autres	16 (1%)	0 (0%)	16 (1%)
<b>Total</b>	<b>1 270 (100%)</b>	<b>119 (100%)</b>	<b>1 389 (100%)</b>

### Répartition des emplois d'avenir par régions

Région du siège social de l'organisme	Emplois directs			Emplois indirects			Total EA directs et indirects	Répartition des EA directs (13+14)	Pour mémoire : répartition des logements Hlm
	Réalisés en 13	Prévus en 14	Total EA directs	Réalisés en 13	Prévus en 14	Total EA indirects			
Alsace	13	10	23				23	2%	2.3%
Aquitaine	17	6	23	9		9	32	2%	3.2%
Auvergne	5	14	19				19	1%	1.6%
Basse-Normandie	15	16	31				31	2%	2.6%
Bourgogne	18	17	35	1		1	36	3%	2.5%
Bretagne	51	14	65	24		24	89	5%	3.8%
Centre	8	22	30				30	2%	4.3%
Champagne-Ardenne	21	5	26	3		3	29	2%	3.4%
Corse	2	2	4				4	0%	0.3%
Franche-Comté	18	24	42	1		1	43	3%	1.7%
Haute-Normandie	36	23	59	2		2	61	5%	3.8%
Ile-de-France	215	135	350	7	12	19	369	28%	26.2%
Languedoc-Roussillon	15	3	18				18	1%	2.8%
Limousin	21	5	26				26	2%	0.9%
Lorraine	20	24	44		1	1	45	3%	3.4%
Midi-Pyrénées	11	13	24	1		1	25	2%	2.9%
Nord-Pas-de-Calais	37	46	83	1	1	2	85	7%	8.1%
Pays de la Loire	25	26	51				51	4%	4.7%
Picardie	18	11	29				29	2%	3.3%
Poitou-Charentes	15	5	20				20	2%	1.7%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	38	76	114	36	12	48	162	9%	6.0%
Rhône-Alpes	70	55	125	3	5	8	133	10%	9.5%
<b>ENSEMBLE METROPOLE</b>	<b>689</b>	<b>552</b>	<b>1 241</b>	<b>88</b>	<b>31</b>	<b>119</b>	<b>1 360</b>	<b>98%</b>	<b>98.9%</b>
Guadeloupe									0.2%
Martinique		5	5				5	0%	0.4%
Réunion	14	10	24				24	2%	0.5%
<b>FRANCE ENTIERE</b>	<b>703</b>	<b>567</b>	<b>1 270</b>	<b>88</b>	<b>31</b>	<b>119</b>	<b>1 389</b>	<b>100%</b>	<b>100.0%</b>

## Répartition des emplois d'avenir dans les organismes Hlm

La moitié des emplois d'avenir seront embauchés par 20 % des organismes qui en embaucheront 10 et plus. A l'inverse, 40 % des organismes n'embaucheront qu'un ou deux emplois d'avenir, représentant 10 % des embauches.



Les embauches directes représentent 2,3 % de l'effectif salarié des organismes qui ont embauché des emplois d'avenir.

### Les emplois indirects

Sur les 88 emplois indirects recensés par l'enquête en 2013, très peu sont renseignés : 8 organismes indiquent un partenariat avec des régies de quartiers ou des associations intermédiaires pour 48 emplois indirects. Parmi ceux-ci, un seul organisme réalise 36 emplois indirects de médiateurs avec une régie de quartier.

## ➤ CARACTERISTIQUES DES JEUNES EMBAUCHES (embauches directes)

### La cible est respectée :

- 96 % des jeunes embauchés ont moins de 25 ans (9 % ont moins de 20 ans). Les 4 % de 26 à 29 ans relèvent du statut handicapé ou de dérogations.
- Les jeunes sont peu qualifiés : 91 % ont une qualification à l'entrée inférieure au bac. Les 9 % qui ont un niveau de Bac à Bac +3 relèvent de dérogations majoritairement relatives à leur zone de résidence (ZUS, ZRR, DOM).
- 43 % des jeunes embauchés habitent en Zone Urbaine Sensible, 3 % en Zone de Revitalisation Rurale et 3 % dans les départements d'Outremer.

Il est à noter que les embauches réalisées respectent une certaine parité : 43 % de femmes, 57 % d'hommes.

## ↳ LES CONTRATS DE TRAVAIL

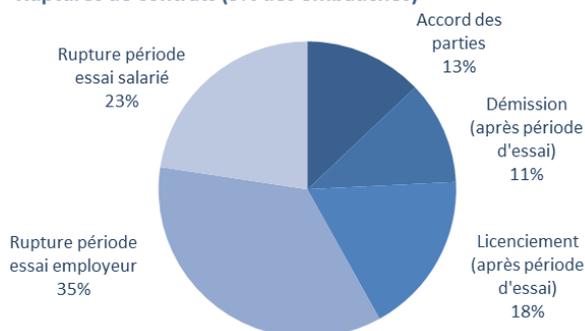
La nature des contrats de travail est en adéquation avec l'objectif des emplois d'avenir : privilégier les CDI ou les CDD de 3 ans, embaucher à plein temps.

- Avec 43 % d'embauches en CDD de 3 ans et 10 % d'embauches en CDI, de nombreux organismes ont choisi d'investir dans la durée. Les emplois d'avenir ont fréquemment été abordés dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois pour répondre à des enjeux de pyramide des âges et de renouvellement des équipes.
- 98 % des embauches ont été effectuées à plein temps.

Si aujourd'hui, 57 % des organismes ne se prononcent pas sur une embauche en CDI à l'issue de l'emploi d'avenir, seuls 10 % ne l'envisagent pas. 33 % l'envisagent d'ores et déjà.

Les échecs sont limités au regard du profil des publics embauchés. 9 % des contrats ont fait l'objet d'une rupture :

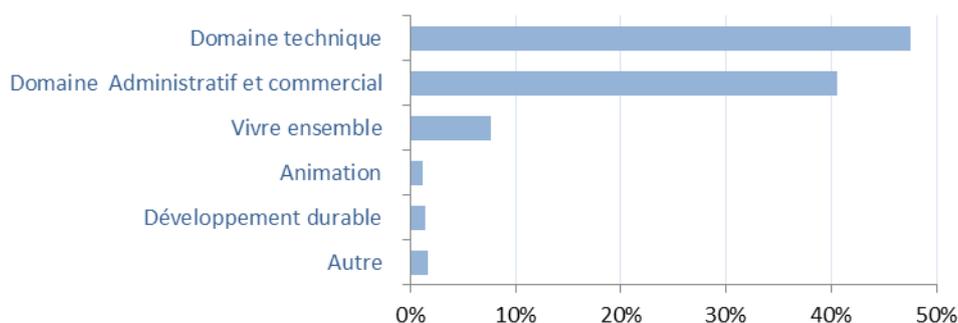
Ruptures de contrats (9% des embauches)



## ↳ LES EMPLOIS ET QUALIFICATIONS A L'ENTREE ET A LA SORTIE

Les postes proposés sont principalement techniques, administratifs ou commerciaux. Les emplois d'avenir n'ont été que marginalement en 2013 un levier pour développer des emplois correspondant à des besoins émergents (utilité sociale, développement durable).

Répartition des emplois par domaine d'activité



Les effectifs des emplois techniques les plus importants sont les gardiens et assistants gardien, puis les agents de propreté. Dans le domaine administratif, ce sont les chargés d'accueil, assistant administratif puis assistant commercial.

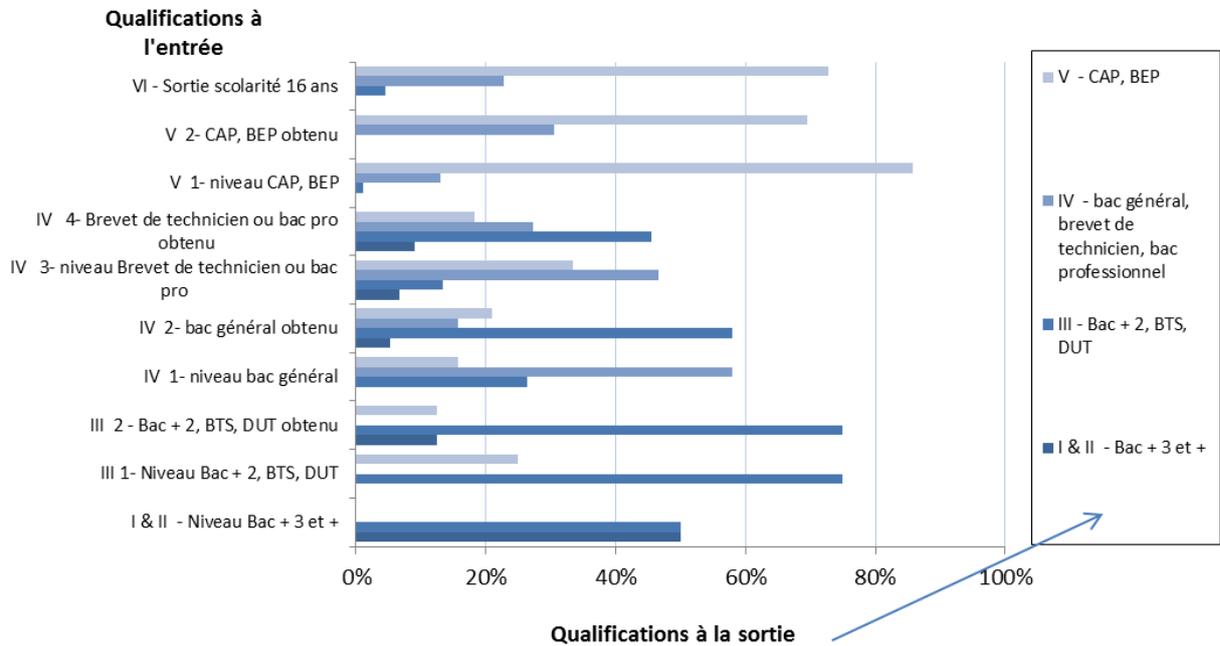
<b>Types d'emploi à l'entrée</b>		
Ensemble renseigné	678	100%
DD - Agent de développement durable	2	0%
DD - Ambassadeur du tri	8	1%
AN - Animateur de quartier	1	0%
AN - Développeur réseau	1	0%
AN - Jardinier urbain	6	1%
VE - Agent cadre de vie	12	2%
VE - Agent de proximité	35	5%
VE - Agent de tranquillité	2	0%
VE - Agent local de médiation	1	0%
VE - Médiateur de quartier	2	0%
DT - Agent de propreté	126	19%
DT - Assistant gardien	41	6%
DT - Assistant technicien patrimoine	17	3%
DT - Gardien	63	9%
DT - Ouvrier polyvalent	75	11%
DA - Aide - comptable	4	1%
DA - Assistant administratif et technique	117	17%
DA - Assistant commercial	16	2%
DA - Assistant gestion du personnel	6	1%
DA - Assistant gestion locative	32	5%
DA - Assistant informatique	3	0%
DA - Chargé d'accueil	93	14%
DA - Chargé d'états des lieux	4	1%
Autre	11	2%

Globalement, les emplois visés à la sortie du dispositif relèvent du même domaine d'activité que l'emploi à l'entrée, mais dans un poste plus qualifié. Par exemple : des jeunes embauchés en tant qu'agent de propreté visent un emploi de gardien, des jeunes embauchés en tant qu'assistants administratifs visent des postes de chargés de gestion locative.

On retrouve cet objectif d'élever le niveau de qualification dans la comparaison des qualifications à l'entrée en emplois d'avenir et les qualifications visées à la sortie. Par exemple :

- 86 % des jeunes entrés avec un niveau CAP/BEP visent l'obtention effective du CAP/BEP et 13 % l'obtention d'un Bac ;
- 73 % des jeunes sortis de la scolarité à 16 ans visent l'obtention d'un CAP/BEP, 23 % l'obtention d'un Bac, et même Bac + 2 pour quelques-uns.

## Qualification à l'entrée en emploi d'avenir/Qualification visée à la sortie



## LA FORMATION

### Les formations prévues sur la durée de l'emploi d'avenir

L'objectif de qualification intrinsèque aux emplois d'avenir n'est pas toujours bien défini lors de l'embauche. Le projet professionnel du jeune n'est pas toujours finalisé à l'embauche, et les formations se mettent en place selon les besoins repérés en cours de contrat. Cela explique, au moins partiellement, que seuls 448 emplois sur les 703 embauches soient renseignés dans l'enquête. Sur ces 448 emplois d'avenir renseignés, 76 280 heures de formation sont prévues, soit 160 heures en moyenne.

Pour 25 % des emplois d'avenir, la formation prévue dépasse les 200 heures et vise donc une réelle qualification ou un diplôme. Dans les autres cas, on trouve des jeunes ayant un niveau CAP ou Bac qui visent l'obtention effective du diplôme, ou des formations professionnelles permettant la professionnalisation ou l'acquisition de compétences dans le métier de sortie visé.

Heures de formation prévues par Emploi d'avenir	
Moins de 50h	35 %
De 50h à 200h	40 %
De 200h à 400h	17 %
De 400h et plus	8 %
Ensemble	100%

## Les formations engagées en 2013

Le bilan réalisé par Uniformation indique 62 450 heures engagées en 2013 pour la formation de 331 jeunes en emplois d'avenir dans les organismes Hlm. Elles correspondent à 171 formations diplômantes ou qualifiantes et 284 modules thématiques.

Les formations diplômantes ou qualifiantes concernent à 39 % le métier de gardien, à 25 % les métiers de l'accueil et de la relation client, à 11 % les métiers de techniciens et d'ouvrier qualifiés. Les autres formations qualifiantes se répartissent sur une large palette de métiers avec de faibles effectifs : accompagnement social, animation, développement durable, jardinier, chargé d'opération....

Les modules de formation thématiques portent sur :

- le premier niveau d'accueil et d'acquisition de compétences de base : connaissance du logement social ou du milieu professionnel (22 %), remises à niveau essentiellement à l'écrit (4 %), acquisition de gestes et postures professionnels (9 %), bureautique (9 %),
- l'acquisition de compétences professionnelles qui s'inscriront dans un parcours pour certaines d'entre elles. Exemples : habilitation électrique (13 %), gestion des conflits (18 %), gestion locative (9 %), accueil et relation client (8 %).

Par ailleurs, 30 533 heures ont été engagées pour la formation de 125 tuteurs.

## ↳ LA MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF

De façon générale, les organismes HLM expriment une satisfaction sur le dispositif mis en place. L'aide financière et les moyens d'accompagnement déployés ont permis l'accueil de jeunes peu qualifiés dans de bonnes conditions.

Les organismes témoignent de l'organisation qu'ils ont dû mettre en place pour accueillir ces jeunes au profil atypique. En effet, L'embauche des personnes très jeunes et très peu qualifiées est inhabituelle. La préparation de l'accueil des jeunes, la recherche et l'organisation du tutorat, le recrutement ont demandé un investissement important.

En revanche, de nombreux organismes soulignent l'intérêt du dispositif dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois. Il a permis d'anticiper, grâce aux moyens de formation et d'intégration, le renouvellement des équipes et d'agir sur la pyramide des âges.

Ces embauches, qui n'auraient pas été réalisées en l'absence d'une telle opportunité, se sont révélées appréciables pour apporter un renfort, notamment aux équipes de proximité.

Les emplois d'avenir ont été mis en œuvre dans la continuité des actions à vocation sociale déjà réalisées par l'organisme ou intégrés dans leur démarche RSE.

## Les jeunes dans l'entreprise

Le recrutement a souvent été une phase difficile. Les organismes ont été confrontés à un manque de candidatures ou à l'inadéquation des profils aux besoins exprimés, principalement en raison de la spécificité des métiers (gardien, agent de propreté en Hlm) ou du savoir-être des jeunes.

Certains organismes indiquent qu'ils ont révisé leurs modalités de recrutement pour s'attacher plus fortement à la motivation et au potentiel voire à la personnalité des candidats. Ils ont ainsi découvert des jeunes très motivés, saisissant leur chance face à une vraie perspective de qualification et d'emploi pérenne.

L'arrivée des jeunes dans l'entreprise a souvent généré une mobilisation des équipes, soucieuses de réussir leur intégration. Le rôle de tuteur a fait naître des vocations parmi les seniors, heureux de transférer leur savoir-faire.

A contrario, on note un certain nombre d'échecs liés au manque de motivation des jeunes et à des comportements difficiles à gérer au quotidien.

### **Le partenariat avec le service public de l'emploi**

En fonction des territoires, les partenariats avec les missions locales ont été de très diverse qualité.

Certains organismes témoignent de la qualité de l'accompagnement des missions locales, de leur réactivité et de leur disponibilité, notamment pour sécuriser les recrutements. Ils expriment leur satisfaction d'avoir eu l'opportunité de nouer des partenariats avec les missions locales et Cap emploi, acteurs pas nécessairement connus des organismes Hlm.

D'autres ont rencontré des difficultés importantes liées à un manque de moyens qui a généré des délais de traitement très longs, une insuffisance d'accompagnement dans la mise en œuvre, ou d'un défaut de suivi social des jeunes.

Les organismes soulignent une lourdeur administrative et une complexité qui a pu décourager des embauches.

### **Verbatim des réussites**

*« Bel exemple d'"outil" efficace dans la mise en œuvre des transferts intergénérationnels de compétences »*

*« Pugnacité et volonté des jeunes candidats à intégrer notre entreprise »*

*« Nous avons renforcé notre service de proximité et donc gagné en qualité de service auprès de nos clients »*

*« Au fur et à mesure de l'apprentissage, les jeunes apportent leurs nouvelles compétences aux services d'accueil »*

*« La place de la formation est un enjeu décisif : l'accès à une formation qualifiante est indispensable pour permettre aux jeunes d'accéder à un emploi pérenne »*

*« Les jeunes en emplois d'avenir apportent une énergie positive à tout le groupe »*

*« Ces emplois d'avenir sont un réel soutien pour le personnel de proximité »*

*« De belles réussites tant sur le plan personnel que professionnel. Des tuteurs impliqués et tirant une grande fierté de leur rôle »*

*« CDD de long terme (3ans) permettant à la société de créer un nouveau poste sans s'engager immédiatement et définitivement alors que la pérennité du besoin n'est pas encore assurée »*

*« Introduction d'une nouvelle génération qui amène du dynamisme, les jeunes sont volontaires et peuvent entraîner certains personnels un peu blasés »*

*« Ce type de recrutement nous permet d'anticiper des départs en retraite et de former nos futurs gardiens dans de bonnes conditions »*