

En Rhône - Alpes

Le point de vue HLM

Juin 2011 • Numéro spécial • www.arra-habitat.org

LES ORGANISMES HLM : DES ACTEURS ÉCONOMIQUES IMPORTANTES

p. 4

ARTICULER BESOINS, PROGRAMMATION ET PRODUCTION

p. 8

PROSPECTIVE :
UN ENJEU POUR
LE MOUVEMENT
HLM

p. 6

**QUEL
AVENIR
POUR LES
QUARTIERS ?**

p. 15

**LES DÉFIS DU
LOGEMENT SOCIAL :**
LE FONCIER, L'ACCESSION,
LE DÉVELOPPEMENT
DURABLE

p. 10/13/14

SOMMAIRE

- **Edito de Patrice Roland**, Président de l'ARRA p.3
- **Les organismes Hlm** : Des acteurs économiques importants..... p.4 et 5
- **La prospective** ou comment appréhender
différemment l'avenir du logement social p.6 et 7
 - La prospective territoriale
 - L'observatoire des changements
- **Comment articuler** analyse des besoins,
programmation, et production..... p.8 et 9
- **Le développement durable**, les enjeux dans le neuf
et dans le parc existant..... p.10 à 12
 - Comment produire autrement ?
 - Comment mieux articuler construction et gestion ?
 - Comment bien réhabiliter ?
- **Le foncier** : matière première du développement..... p.13
- **Les enjeux** de l'accès sociale sécurisée..... p.14
- **Quel avenir** pour les quartiers d'habitat social
en Rhône-Alpes ?..... p.15
- **Les métiers** au sein des organismes p.16
 - S'adapter aux mutations
 - Les nouveaux métiers
- **La qualité** de service, toujours et encore..... p.17
- **Du demandeur au locataire**, les plus des bailleurs p.18
- **Les défis** de la mobilité dans le parc p.18
 - Un projet de bourse d'échange de logements sociaux en Haute-Savoie

EDITO

de Patrick Roland, Président de l'ARRA



Malgré la pugnacité de notre Union Nationale, relayée par les Fédérations et les Associations Régionales, le gouvernement n'a pas renoncé à son projet de prélever 245 millions d'euros sur les ressources des organismes d'HLM pour financer une partie du déficit budgétaire.

Cette mesure contre laquelle notre association s'est mobilisée en alertant la presse et les parlementaires, s'inscrit dans un contexte général de restrictions budgétaires qui affecte le budget du logement social et rend plus difficile la production et la gestion du parc HLM.

Ces restrictions budgétaires ne concernent pas seulement l'État mais également plusieurs collectivités qui ont été amenées à réduire ou à supprimer leurs aides financières dans certaines régions françaises. De ce point de vue, Rhône-Alpes reste parmi les exceptions puisque, malgré les difficultés actuelles, les collectivités territoriales ont maintenu, voire accru leurs aides financières, marquant ainsi leur attachement à la mixité sociale.

Les évolutions précitées illustrent la remise en cause progressive, au cours des dernières années, du modèle économique sur lequel reposaient la construction et la gestion du parc social. Elles imposent aux différentes composantes du mouvement HLM de s'interroger sur son devenir, de faire preuve d'imagination et d'être force de propositions.

Les États Généraux du Logement, présidés par Thierry Repentin, Président de l'USH, ont marqué une première étape positive dans cette voie. Au plan régional, la réunion de l'ensemble des partenaires des États Généraux a débouché sur un document d'orientations élaboré avec la Fondation Abbé Pierre, la FAPIL Rhône-Alpes, l'URCLLAJ, l'URPACT, ACTION LOGEMENT, la CNL, la CSF, la CLCV

Le document qui vous est remis aujourd'hui ne reflète qu'une partie du travail réalisé par l'ARRA HLM en 2010, tant en ce qui concerne l'action professionnelle que le développement des partenariats avec les collectivités territoriales et les organismes financiers, au premier rang desquels la Caisse des Dépôts et Consignations.

Ces différents travaux font l'objet d'un rapport d'activité détaillé et ont donné lieu à différentes productions, comme par exemple un bilan à mi-parcours du PRU en Rhône-Alpes, un document de capitalisation des séances du Réseau des Acteurs Locaux, la formalisation des Cahiers de la production neuve en Rhône-Alpes.

Je vous souhaite une bonne lecture et espère que les sujets présentés dans ce magazine retiendront votre attention.

J'exprime tous mes remerciements à l'équipe de l'ARRA, qui, sous la direction d'Aïcha Mouhaddab, se dépense sans compter au service des organismes régionaux.

Je remercie également les membres du Bureau et du Conseil d'Administration pour leur soutien constant et leur dévouement à la cause du logement social.



LES ORGANISMES HLM: DES ACTEURS ÉCONOMIQUES IMPORTANTES

Les bailleurs sociaux en Rhône-Alpes sont des acteurs économiques importants, pour les entreprises du bâtiment, comme pour la sauvegarde des emplois dans notre région, mais quid de l'avenir du financement du logement social (livret, A, désengagement de l'État, difficultés des collectivités...)?

Bâtitisseurs, employeurs, on oublie trop souvent que les organismes HLM sont aussi des acteurs économiques. En Rhône-Alpes, la production du logement social génère chaque année 30 000 emplois dans le secteur du BTP. On compte ainsi 18 emplois créés pour 1M€ d'investissement sur la réhabilitation du bâtiment, 14 emplois pour les travaux d'efficacité énergétique, 11 emplois pour la construction neuve contre 4 emplois seulement pour la construction automobile. De plus, les organismes sont des employeurs directs: plus de 8 000 agents

de qualifications diverses, dont plus de 75 % d'agents de proximité, sont employés dans ces structures pour assurer les actes de construction, mais aussi de gestion et d'aménagement.

Notre secteur d'activité bénéficie d'un mode de financement spécifique. Il s'appuie à l'origine sur des subventions classiques et des subventions fiscales (moins TVA sur les travaux), ainsi que sur un circuit de financement mobilisant les ressources du Livret A. Cette structuration est aujourd'hui largement mise à mal. En effet, nous assistons à un désengagement

de plus en plus fort de l'État, les Collectivités peinent à maintenir leur effort en faveur du logement social, et le modèle de financement du logement social via la centralisation du livret A est dans la tourmente. Le modèle français de financement du logement social est-il voué à disparaître? Faut-il inventer un nouveau modèle économique? Et quelles sont les solutions, dans un contexte où la ressource financière est de plus en plus difficile à mobiliser? Ci-après le point de vue de deux dirigeants d'organismes HLM de notre région.

TÉMOIGNAGES

L'avenir du logement social vous paraît-il aujourd'hui menacé et pourquoi ?

Philippe De Mester : Qui pourrait imaginer que nous puissions nous passer du logement social? Non seulement il est toujours nécessaire, mais il est de surcroît plébiscité par les Français. Ceci montre bien que nous répondons à un besoin indispensable au bon équilibre de notre société. Et cela se renforce avec l'augmentation de la précarité et des tensions sociales. Que certains, à Bruxelles ou à Paris, puissent penser différemment, au nom de supposées règles de libre concurrence dans les services, il ne faut pas l'ignorer, c'est évident. Nous devons être très combatifs pour démontrer que leur position n'a aucun sens.

Patrice Tillet : Je ne pense pas que l'avenir du logement social soit menacé. Le logement reste l'une des principales préoccupations des Français et la dépense qu'ils y consacrent grève de manière importante et toujours croissante le budget des ménages. Dans ce contexte, le logement social a toute sa place et doit continuer à répondre aux attentes de nos concitoyens.

Ce qui est menacé en revanche, c'est le modèle actuel : le système de financement du logement social repose sur des fondamentaux déjà anciens et désormais inadaptés à la situation de besoins localisés, comme aux capacités financières des divers intervenants. Une deuxième menace à mon sens est constituée par la gestion centralisée, déconnectée des disparités locales et des ajustements à réaliser.



Patrice Tillet,
Directeur Général d'Alliade Habitat

Faut-il réfléchir à un nouveau modèle économique ?

Patrice Tillet : Le mouvement HLM doit effectivement réfléchir à son modèle économique car nous connaissons mieux que quiconque nos contraintes, nos forces et bien sûr aussi nos faiblesses. Nous devons participer au débat sur un nouveau modèle économique répondant mieux aux enjeux du moment et surtout de l'avenir. Les conditions du financement de la production nouvelle, mais aussi des lourdes rénovations thermiques ou de l'accompagnement social de nos locataires les plus fragiles sont remises en cause.

Philippe De Mester : On peut en effet constater que notre système s'est essouffé. Les bailleurs sociaux ne pourront pas assumer seuls la dérive des coûts du foncier. Nous ne pourrions pas non plus nous substituer à l'État dans son rôle de redistribution sociale. Nous pouvons néanmoins nous engager dans la recherche d'une meilleure efficacité de notre secteur d'activité parfois encore trop artisanal, rechercher une meilleure synergie entre les bailleurs, nous regrouper.

Quelles propositions ou innovations pour mobiliser de nouvelles ressources financières ?

Philippe De Mester : Une réflexion urgente entre tous les acteurs doit conduire à une nouvelle donne. En fonction des objectifs que la Nation voudra se donner pour permettre à chacun d'avoir un logement décent, il résultera de nouveaux choix dans la répartition des moyens



Philippe De Mester, *Directeur Général de l'OPAC du Rhône et Président d'ABC HLM*

financiers publics. Je ne pense pas qu'il faille plus d'argent pour le logement. Mais on peut le répartir mieux.

Patrice Tillet : Nous devons démontrer que nous avons des solutions pour mobiliser nos ressources avant de tendre la main. En étant responsables, nous serons plus légitimes à solliciter des aides et affirmer que l'État doit assumer pleinement sa responsabilité de financeur du logement social. Nous devons avant tout maîtriser nos coûts internes, optimiser nos investissements, mettre en place une gestion dynamique de notre dette pour générer des résultats exploitation. Alors peut se poser la question de créer de nouvelles ressources financières.

Y a-t-il un point de vue particulier des ESH, différent de celui des OPH ?

Patrice Tillet : Inévitablement, parce que leurs gènes ne sont pas les mêmes, parce que leur gouvernance est de nature différente, les ESH et les OPH ont des visions différentes, mais dans le champ de contraintes qui s'ouvre à eux les différences s'estompent et les points de vue se rapprochent.

Philippe De Mester : Je pense qu'il n'y a pas de différences fondamentales. Il suffit pour s'en convaincre de consulter les travaux des États Généraux du Logement. En Rhône-Alpes, nous sommes habitués à débattre de tous les sujets concernant l'avenir de notre service public. Et les convergences sont quasi totales.



LA PROSPECTIVE OU COMMENT APPRÉHENDER DIFFÉREMMENT L'AVENIR DU LOGEMENT SOCIAL ?

La prospective était définie par son père fondateur Gaston Berger, comme l'étude des futurs possibles, afin de réduire les incertitudes et d'aller au mieux vers les buts qu'on se fixe. Ce type de démarche a pour objectif d'être une aide à la décision stratégique. Notre contexte en perpétuel mouvement rend l'exercice difficile, mais pas impossible pour autant.

La prospective territoriale se développe depuis une dizaine d'années, souvent à l'initiative de collectivités locales et des services de l'État. Elle a pour objet d'engager une dynamique de réflexion appliquée à l'avenir d'un territoire, à moyen ou long terme. Elle constitue un levier dans l'élaboration collective et partagée des « projets de territoires » et devient progressivement un des outils de référence de la bonne gouvernance territoriale.

La prospective territoriale peut également être l'occasion d'examiner comment une action menée au plan national connaît des effets différenciés, voire des effets pervers, sur un territoire. Ceci peut donc impulser des réflexions sur les

conséquences de politiques ou de décisions déclinées en fonction de règles largement inadaptées aux réalités locales.

Or l'habitat social, qui joue pourtant un rôle économique, social et environnemental dans la dynamique des territoires et qui est directement concerné par leur devenir socio-économique, est très rarement présent dans ces démarches prospectives. Les organismes de logement social s'y sont peu impliqués.

Au niveau de l'Union Sociale pour l'Habitat, depuis maintenant deux ans, une série de travaux prospectifs ont été réalisés. Il est apparu indispensable de les inscrire maintenant dans leur dimension territoriale, pour tenir compte de

la grande hétérogénéité des territoires et de leurs caractéristiques. Un groupe de travail national doit prochainement soumettre ses travaux à la Commission territorialisation de l'USH, afin d'établir un plan d'action en direction des cadres du mouvement HLM, plan qui s'appuiera sur les initiatives des associations régionales.

C'est pourquoi, le Conseil d'Administration de l'ARRA HLM, sur la base des conseils et de l'appui à la fois des services de l'Union Sociale pour l'Habitat et du cabinet EDR, a accepté le principe d'engager en local une démarche de réflexion et de partage sur la thématique de la prospective territoriale, au sein de son Cercle des Dirigeants.

LA PROSPECTIVE OU COMMENT APPRÉHENDER DIFFÉREMMENT L'AVENIR DU LOGEMENT SOCIAL ?

LA PROSPECTIVE TERRITORIALE



Georges Bullion en charge du groupe de travail sur la prospective territoriale à l'USH et Directeur Général de Dynacité

Quels sont les objectifs de la prospective territoriale ?

Il s'agit avant tout de produire des points de repère et des outils pour la profession en menant une réflexion prospective à 20 ou 30 ans, réflexion qui ne saurait être confondue avec une démarche de prévisions ou de planification. Au plan régional, l'objectif est de venir en appui aux associations HLM et de les aider à développer leur propre démarche prospective avec leurs partenaires.

Quels sont les principaux enjeux que vous avez pu identifier pour l'avenir du logement social ?

Le groupe de travail national sur la prospective territoriale a auditionné des personnalités, des experts, des chercheurs pour nous aider à éclairer ces enjeux et croiser les problématiques territoriales et le rôle de l'habitat.

Par exemple, comment anticiper les évolutions démographiques et les besoins en logement ? Quel lien entre développement économique des territoires et mobilité résidentielle ? Quels impacts de l'évolution de l'environnement institutionnel induite par la réforme des collectivités locales ? Quel aménagement du territoire à l'horizon 2040 ? Quel sera le rôle du logement social dans 20 ou 30 ans et quelles seront ses fonctions par rapport à l'économie, à l'emploi, à l'accueil des populations en difficulté ?

Comment cette démarche se décline-t-elle en Rhône-Alpes ?

L'ARRA a réuni le « Cercle des Dirigeants » pour travailler à partir des interventions du Conseil Économique et Social Régional sur la prospective rhônalpine, examiner l'expérience de la Savoie, ou encore entendre le témoignage de J. Frebault sur la démarche LYON 2010. Prochainement, une audition sera organisée avec l'Institut de la Décentralisation pour envisager une expérimentation du « pouvoir législatif d'adaptation » de la politique nationale du logement en Rhône-Alpes et aborder notamment l'évolution du zonage, l'adaptation des critères d'accès au logement en fonction des marchés locaux, la modulation des aides...

L'OBSERVATOIRE DES CHANGEMENTS



Pierre-Yves Antras, Président du Club Marketing et Management, et Directeur Général de Haute-Savoie Habitat.

L'Union Sociale pour l'Habitat a conduit différents travaux dans le champ de la prospective, notamment « Penser l'habitat dans la société de demain », en collaboration avec le Club Marketing et Management de l'USH, aujourd'hui, présidé par Pierre-Yves Antras.

Quels sont les principaux axes de la réflexion prospective menée par l'USH ?

En 2010, le Club Management et Marketing de l'USH et l'USH ont décidé de s'associer pour rendre compte des travaux conduits dans le domaine de l'Obser-

vatoire des changements. Le but de cet observatoire est d'animer et de consolider les études de prospective conduites dans le champ des sciences sociales.

Plusieurs travaux ont ainsi été présentés lors d'une journée de synthèse en juin dernier (« Habitat social 2022 »). Organismes Hlm et experts se sont retrouvés pour croiser leurs regards sur l'habitat de demain et échanger sur les nécessaires évolutions pour tenir compte des modes de vie de nos concitoyens.

Une nouvelle fois, le Club Management et Marketing a investi les domaines de la prospective. Ainsi, il s'affirme réellement comme un véritable outil en recherche et développement au sein de notre mouvement professionnel.

C'est ce qui vous a conduit à travailler avec le Centre de Communication Avancée (CCA) ?

Oui. Le Club a repéré, dans une étude confiée à Bernard Cathelat qui dirige le CCA, les grandes tendances d'appartenance des français et a décidé de croiser ces comportements avec les modes de vie et les attentes de nos locataires Hlm. Pour le CCA, il y a aujourd'hui une forte crise de confiance envers toutes les structures institutionnelles, et, bien sûr, nos organismes ne sont pas épargnés.

Cette crise a, pour nos concitoyens au moins, trois conséquences principales : une difficulté d'être et une incapacité à se projeter dans l'avenir ; la réémergence de valeurs fondamentales comme la solidarité, le partage, la convivialité ; et enfin l'exacerbation de grandes tendances comme la recherche de morale, le souci de lanature, ou encore l'opportunisme.

Comment allez-vous travailler à partir de cette étude ?

Il nous faut aller plus loin dans l'analyse et essayer d'en tirer des conclusions sur l'évolution et l'adaptation de nos services aux attentes et aux comportements des locataires. Le Club et l'USH ont donc fait le choix de confier au CCA une étude qualitative consistant à interroger un panel important de locataires sur un quartier.



COMMENT ARTICULER ANALYSE DES BESOINS, PROGRAMMATION ET PRODUCTION ?

L'appréhension des besoins en logements est sans aucun doute l'étape préalable à l'exercice de programmation. Cependant, l'Etat, en particulier depuis 2 ou 3 ans, a fait le choix de répartir ses aides en fonction du zonage Scellier, basé sur une estimation nationale de la pression des marchés locaux du logement. Avec un arbitrage pour la région Rhône-Alpes pour le moins surprenant, puisqu'il se traduit par une réduction de 30 % en moyenne par rapport à 2010, avec des baisses qui peuvent atteindre 55 % sur certains départements rhônalpins. Cette réduction intervient alors même que les objectifs de production restent sensiblement identiques puisque la baisse affichée est de 10 % en moyenne.

Bien que ce zonage ait été inventé pour le développement de l'offre locative privée, on en a fait un copier/coller sur le secteur du logement social sans autre forme de réserve, alors même que pour le secteur privé, les résultats sont loin d'être probants. Comment une mauvaise solution pour un secteur peut-elle être une bonne solution pour un secteur différent ? C'est bien de cette impasse dont on doit chercher à sortir avec nos partenaires de l'État.

La programmation des aides à la pierre nécessite encore plus aujourd'hui qu'hier

d'être adaptée aux besoins des territoires. Il nous faut faire du sur-mesure.

La région Rhône-Alpes a la particularité de réunir en son sein une diversité de territoires (zones tendues, zones moins tendues) qui font d'elle une « petite France ». Elle a donc tous les ingrédients pour servir d'exemple à la mise en œuvre d'une politique de programmation pertinente à l'échelle nationale, comme à l'échelle locale.

De plus, l'État a pour mission d'examiner tous les PLH des territoires Rhônalpins (fonctions principales des bureaux du

CRH, Comité Local de l'Habitat), avec un niveau d'exigence important et nécessaire. Comment comprendre alors, qu'au moment de la programmation, ces éléments soient largement ignorés et qu'on aboutisse à la définition d'une politique « hors sol » ?

Pour entreprendre ce débat important, nous avons fait le choix de donner la parole à deux Présidents d'associations départementales HLM de notre région, dont les territoires sont particulièrement impactés par les arbitrages de l'État dans le cadre de la programmation des aides à la pierre.

COMMENT ARTICULER ANALYSE DES BESOINS, PROGRAMMATION ET PRODUCTION ?

TÉMOIGNAGES

Le zonage Scellier est-il adapté à votre territoire et quelles difficultés vous pose-t-il ?

Jean-Luc Triollet : La Loire compte 328 communes, dont 40 en zone B2. Ces 40 communes représentent 62 % des résidences principales du département et 63 % de la population. Elles concentrent les financements du logement social - les aides directes-, alors que d'autres communes ont également des besoins. Ce dispositif est totalement incohérent avec une politique d'aménagement du territoire, qui ne peut qu'être pensée à l'échelle du département.

Alain Villard : Dans la Drôme, ce zonage fonctionne à l'envers et est inadapté à la réalité de nos territoires. C'est d'autant plus préoccupant que notre département concentre des populations en grande précarité, qui ne peuvent pas se loger dans le parc privé. 80 % de la population de la Drôme sont éligibles au PLAI, alors que la moyenne en Rhône-Alpes est de 65 %...Et le zonage Scellier ne nous permet pas de construire là où les besoins sont pourtant criants, comme par exemple dans la banlieue de Montélimar, qui n'est pas classée en zone B2.

Pouvez-vous donner des exemples de ces besoins en zone « non tendue » ?

A.V. : J'évoquais la banlieue de Montélimar, il faut aussi mentionner des petites villes du département, de 6/7000 habitants, comme Livron ou Loriol, qui sont en pleine expansion démographique et ont besoin de logements locatifs sociaux. J'ajoute que ce zonage peut aussi nous poser des problèmes de gestion de notre patrimoine: certains logements sont obsolètes et situés sur des secteurs de marché non tendus. Plutôt que de s'épuiser à vouloir les louer, nous optons pour une politique de démolition/reconstruction qui permet d'offrir des logements de meilleure qualité. C'est une politique qui contribue à la revitalisation du territoire, est soutenue par les élus, mais ne rentre pas dans le zonage Scellier.

J-L T. : La plaine de Forez, les pays de Saint-Galmier, le Montbrisonnais ou encore les plateaux au-dessus de la vallée



Jean-Luc Triollet, Directeur Général de Métropole Habitat Saint-Étienne et Président d'AMOS 42



Alain Villard, Directeur Général de Drôme Aménagement Habitat et Président d'ABS 26/07

du Gier; ce sont des secteurs dynamiques, avec une démographie en augmentation, et qui ont besoin de constructions. Par exemple, le haut de la vallée du Gier est en liaison directe avec Lyon et peut accueillir une population lyonnaise qui a des difficultés à se loger compte tenu des prix élevés dans cette ville.


Peut-on sortir de cette logique, et imaginer un zonage mieux adapté aux besoins ?

J-L T. : Il faut prendre en compte tous les paramètres d'un territoire avant d'appli-

quer une politique générale souvent inadaptée. Certes, la logique d'un département situé en zone tendue ne peut être équivalente à celle d'un territoire détendu. Je propose qu'un débat soit ouvert sur ces notions de territoires tendus et détendus.

A. V. : L'État devrait laisser la main à ses services déconcentrés pour décider, après concertation d'un zonage adapté, à la fois plus fin et plus souple, et établi département par département.





DÉVELOPPEMENT DURABLE, LES ENJEUX DANS LE NEUF ET DANS LE PARC EXISTANT

Les organismes HLM doivent aujourd'hui relever le paradoxe de produire moins cher au moment où les contraintes du Grenelle de l'environnement sont fortes. De plus, le maître d'ouvrage HLM doit tenir compte de la gestion immobilière des logements dans la durée et donc travailler nécessairement en coût global.

COMMENT PRODUIRE AUTREMENT ?

Alain Benoiston - D'abord, disposer en interne d'une maîtrise d'ouvrage qui, dès la conception de l'œuvre, fait la chasse aux gaspils (bonne implantation du bâti, superposition des structures, diminution des infrastructures etc.). Ensuite utiliser la compétence des entreprises et travailler en amont avec elles sur un produit non finalisé. Enfin agir sur les filières de production comme la filière bois, secteur qui a encore besoin de s'industrialiser.

Dominique Gaillard - L'optimisation des projets passe principalement par une étude approfondie concernant le gros œuvre et la structure des bâtiments. Cela induit notamment une simplification architecturale de plus en plus associée à la généralisation des bâtiments basse consommation.



*Alain Benoiston,
Directeur Général d'Halpades*



*Dominique Gaillard,
Directeur Général de l'OPAC 38*

DÉVELOPPEMENT DURABLE, LES ENJEUX DANS LE NEUF ET DANS LE PARC EXISTANT

Quel avenir pour la maîtrise d'ouvrage HLM face au développement de la VEFA dans la production ?

AB - Le promoteur privé adapte son produit en fonction des possibilités du prix de sortie du marché. Il travaille en général sur du court terme horizon trois ans. Le promoteur social, qui est également investisseur et gestionnaire de son immeuble, travaille sur le long terme avec un objectif de construire un produit qui anticipe sur les grandes tendances de la vie sociale et économique. Le risque dans le marché immobilier actuel dopé par les produits SCCELLIER est la disparition progressive d'une maîtrise d'ouvrage des bailleurs sociaux, avec comme conséquence une perte de contrôle du produit au détriment de la qualité de vie des locataires.

DG - Le produit VEFA doit rester un complément pour le bailleur. Cela permet notamment une meilleure implantation au sein de centres-villes où les prix du foncier sont quasiment inabornables. Le problème principal de la VEFA reste une gestion plus complexe après livraison du bâtiment. En effet, nous sommes en copropriété et n'avons donc pas la responsabilité directe de la négociation des contrats d'entretien et de maintenance.

Quels liens entre construction et gestion immobilière ?

AB - Dans l'immobilier, le principe le plus important, c'est l'emplacement. Il faut, en effet, un bâtiment proche des services, bien exposé et sur un bon terrain. Notre objectif, c'est construire toujours mieux grâce aux retours d'expériences de notre gestion de proximité. À titre d'exemple, le prix moyen d'un chauffage au gaz pour un logement de trois pièces labellisé BBC est de 350 à 400 €/an, soit la moitié de la consommation de la moyenne de notre parc.

DG - Les services de gestion de l'OPAC 38 sont associés aux opérations dès leur conception, voire dès le choix de leur implantation. Un travail partenarial est mené tout au long du projet et une évaluation des opérations est mise en œuvre suite aux livraisons des bâtiments. Par ailleurs, l'implication des locataires, notamment avec la mise en place de comités de résidence, permet une meilleure utilisation des bâtiments.

COMMENT MIEUX ARTICULER CONSTRUCTION ET GESTION ?

À la fois, promoteurs d'opérations de construction et gestionnaires sur le long terme, les organismes HLM doivent concilier une construction de qualité à coût abordable avec une gestion immobilière économe et durable pour maîtriser le taux d'effort des locataires. C'est bien cette notion de coût global qu'il faut privilégier.

• La conception réalisation

*Par Bruno Rousseau, Directeur
Général d'Immobilier Rhône-Alpes*

Pour quelles raisons Immobilière 3F s'est engagé dans ce type d'opérations ?

Avec des difficultés croissantes pour équilibrer nos opérations, la Conception Réalisation est un nouvel outil nous permettant de diversifier nos modes de production et de répondre à des problématiques spécifiques sur certaines opérations. Pour ce qui nous concerne, cela a été le cas puisque pour les deux opérations que nous avons réalisées, l'une visait un niveau de performance de type bâtiment passif et l'autre présentait des contraintes urbaines et techniques complexes et inhabituelles. La conception réalisation nous est apparue comme une solution pour aboutir en maîtrisant les risques encourus.

Comment avez-vous intégré les contraintes spécifiques de ce nouveau mode d'achat dans votre processus de maîtrise d'ouvrage ?

Afin de préparer au mieux la mise en œuvre de ce type de contrat, le maître d'ouvrage doit apprendre à mieux maîtriser sa commande et à définir précisément des exigences de résultats. Par ailleurs, la sélection du projet va se faire sur appel d'offres de niveau APS, dont l'examen est plus long. Nous avons fait réaliser des études de sols très précises en amont, dont le coût reste faible au regard de l'investissement, mais qui permettent aux candidats de bien appréhender les solutions techniques qu'ils devront mettre en œuvre. Nous avons également veillé à ce que l'architecte



garde la main sur le projet pendant toute la phase de conception pendant laquelle il est le mandataire, avant de passer le relais, en phase travaux à l'entreprise.

Quelles leçons tirez-vous de ces expériences ?

La Conception Réalisation permet surtout aux groupements qui répondent de maîtriser davantage les risques qui sont pris et les solutions techniques qui permettront d'y répondre, cela contribue aussi à maîtriser le prix de revient de l'opération et à augmenter le niveau de qualité de la construction. L'organisme doit toutefois rester vigilant tout au long de ce processus d'achat spécifique s'il veut arriver à un résultat conforme aux objectifs de départ.

• Le contrat de performance énergétique

*Par Charles Vinit, Directeur Général
de l'OPAC de Savoie*

Avez-vous déjà mis en œuvre des dispositifs de type Contrat de Performance Énergétique ?

Cette appellation recouvre des actions qui sont différentes. Depuis plusieurs années, l'OPAC de Savoie comme d'autres organismes ont introduit des clauses de résultats dans leur contrat d'exploitation des installations de production de chaleur afin de réduire les consommations énergétiques, avec des résultats d'ailleurs non négligeables. Aujourd'hui des contrats plus larges, portant sur la réalisation de travaux et l'exploitation des équipements, se développent. Il faut sans doute être très prudent dans la mise

en œuvre de ce type de contrat, tant du point de vue de la conformité aux codes des marchés publics, que de ceux des questions juridiques ou techniques sur les conditions de copropriété ou de suivi de la performance réelle du bâtiment.



Quelles sont les réponses développées dans votre organisme pour faire face aux enjeux de la maîtrise de l'énergie ?

Nous avons aujourd'hui pris un tournant décisif sur les orientations stratégiques de la politique patrimoniale. Nous devons intégrer une mécanique financière plus complexe que celle de l'ancienne Palulos. L'aide que nous apporte le Conseil Général de la Savoie, en bonifiant l'Eco Prêt, permet d'ailleurs de monter en puissance dans l'atteinte de nos objectifs. Nous avons également mis en place il y a plusieurs années un observatoire de la maîtrise des charges qui a permis d'établir un climat de confiance avec les habitants et de piloter des actions correctives.

Quels sont, selon vous, les axes de progression sur ces sujets ?

Il faut expérimenter de nouvelles actions et de nouveaux outils qui permettront davantage de responsabiliser les locataires et de montrer l'impact sur leur portemonnaie. Cela sera inséparable d'une réflexion sur l'organisation à mettre en place en interne et sur les outils de suivi qui seront nécessaires. Comme maître d'ouvrage et gestionnaire, nous devons dès aujourd'hui intégrer systématiquement des dispositifs techniques comme le télélevage qui nous permettront demain de suivre la consommation de fluide. Sur ces questions, nous avons encore besoin d'acquiescer de l'expérience.

COMMENT BIEN RÉHABILITER ?

Par *Daniel Godet, Directeur Général de GrandLyon Habitat*

Quelle politique énergétique avez-vous mise en œuvre dans le parc existant à l'échelle du Grand Lyon ?

Traiter l'existant est notre priorité puisqu'il représente plus de 98 % du patrimoine et qu'une grande majorité de celui-ci a été construite avant 1975. La réglementation nous impose désormais de réduire de 38 % nos consommations d'énergie d'ici à fin 2020 en traitant les catégories les plus « énergétivores ». Les organismes sont donc fortement engagés dans cette politique. Les principaux axes d'amélioration portent sur l'isolation thermique, la ventilation et la limitation des déperditions, la production et la distribution de chauffage, ou encore le développement des énergies renouvelables, essentiellement le solaire. La Région a récemment mis en place une politique d'aide à la rénovation du parc existant qui devrait inciter les organismes à développer des opérations ambitieuses, mais la question du financement de ces opérations reste préoccupante. Côté Grand Lyon, des discussions sont actuellement en cours pour étudier, en lien avec le Plan Climat, la faisabilité technique et financière des différents scénarios d'amélioration.

Quel type de suivi peut garantir les résultats annoncés par la Maîtrise d'Œuvre ?

Garantir les résultats est difficile. Pour s'approcher au plus près des objectifs, il faut d'abord développer un management de projet extrêmement rigoureux en mettant en place des outils de suivi et de contrôle fiables durant toutes les phases de l'opération : conception, réalisation et bien sûr exploitation. Afin de définir une méthodologie adaptée au suivi des performances énergétiques d'un parc de bâtiments destinés au logement social, plusieurs organismes et l'ARRA travaillent avec un consortium (CEA INES, INES éducation, COSTIC, CETE LYON) accompagné par la Région Rhône-Alpes et l'ADEME, à la Génération d'un Outil de Suivi des Performances Énergétiques en Logement Social (Expérimentation GOSPELS).



Comment sensibiliser les locataires à ces enjeux et à l'impact énergétique de leurs comportements ?

Nous constatons effectivement que si le locataire n'est pas associé au projet, les résultats de nos actions sont aléatoires. Il faut qu'ils puissent bien appréhender les enjeux, prendre en main efficacement les installations nouvelles, et adopter des comportements responsables et respectueux, bref, devenir des « éco-citoyens ». Nous mettons donc en place des actions de communication, de sensibilisation, de la pédagogie pour expliquer le fonctionnement des équipements. Des expériences du type « comité de résidences » sont menées pour créer une dynamique autour de ce sujet, partager les objectifs et les résultats, et définir les actions à engager ensemble.

ANALYSER, MESURER, SUIVRE = UN IMPÉRATIF SUR LE PARC EXISTANT

L'ARRA travaille au développement d'un observatoire de l'amélioration en continu du patrimoine et de la maîtrise des charges. Un tel outil démontrera les efforts réalisés par les organismes pour améliorer leur patrimoine.

Par ailleurs, sur la question de la précarité énergétique, il sera nécessaire de disposer de chiffres précis pour évaluer les économies à la clef de ces programmes et rester prudents dans les annonces qui seront faites aux habitants concernant l'évolution globale des charges. Après une mission d'aide à la conception confiée à Habitat et Territoires Conseil, le cadre retenu pose les bases d'une observation à trois niveaux, permettant de fournir des éléments sur l'évolution de la cartographie énergétique du patrimoine, des données sur les prévisions d'investissement et de réhabilitation à moyen terme et une vision approfondie sur un échantillon restreint d'opérations sur les aspects techniques, financiers et impacts des charges.



LE FONCIER: MATIÈRE PREMIÈRE DU DÉVELOPPEMENT

Sans foncier, pas de développement. Ce postulat est encore plus vrai aujourd'hui, au moment où les capacités financières de chaque partenaire s'amenuisent.

Le foncier ne s'appréhende pas par le financement de la surcharge foncière qui suit les prix du marché, mais bien par une véritable politique de réserves foncières, qui ne peut trouver son efficacité que dans le moyen et le long terme et par une volonté politique forte des collectivités locales.

« Depuis dix ans, les prix du foncier ont été multipliés par quatre ou plus dans certains territoires et certaines agglomérations de la région Rhône-Alpes. Pour les organismes HLM, cela signifie des difficultés croissantes d'accès à un foncier maîtrisé, particulièrement dans les zones plus tendues, que ce soit dans le cadre des programmes neufs, en locatif comme en accession, ou par le biais de l'acquisition et de la rénovation du bâti ancien, explique **Benoît Tracol**, Directeur Général de Rhône-Saône Habitat et membre du Centre de Ressources Foncières de Rhône-Alpes, en qualité de représentant de l'ARRA. Ces difficultés persistent malgré les dispositifs qui ont été mis en place par les collectivités et l'État pour compenser le renchérissement des terrains. » À travers l'Observatoire de la Production de l'ARRA, il apparaît ainsi qu'à peine 30 % des fonciers utilisés par les organismes HLM proviennent de dispositifs permettant une minoration ou une mise à disposition sous forme de bail. Le reste de la production, soit 70 %, s'effectue donc avec des fonciers acquis au prix du marché dans des opérations de gré à gré ou dans le cadre d'opérations en VEFA. Pour la production des organismes HLM, ce sont des mises de fonds propres qui ont été multipliées par cinq, passant de 5 000 euros par logement en 2004 à 25 000 en 2010. La crise économique que nous avons subie et les perspectives d'évolution démographique montrent que la population des grandes agglomérations va continuer de croître à un rythme soutenu durant les dix prochaines années. Le rythme de production de logements sociaux quant à lui, risque de pâtir d'un contexte de financement difficile et du rebond que vont enregistrer les prix suite à la reprise de l'activité.

OBSERVER POUR ANTICIPER

Dans ce contexte, Benoît Tracol indique: « lorsque l'ARRA a été sollicitée par le Conseil Régional, pour être membre fondateur, du Centre d'Échanges et de Ressources Foncières (CERF), le Conseil d'Administration a répondu sans hésitation favorablement car ce type de dispositif peut sans aucun doute permettre de favoriser les échanges et servir la prise de conscience autour de questions clés comme les rapports entre l'urbain et le rural, et bien entendu la question de l'habitat abordable. » Et de poursuivre: « les principales investigations à conduire au sein du CERF doivent viser à partager des règles pour éviter la surenchère foncière, à permettre aux organismes HLM d'être plus actifs dans les outils de planification (SCOT, PLH, PLU), à renforcer la collaboration entre opérateurs publics et promoteurs privés, à travailler sur la notion de densité et enfin à partager avec les élus une vision globale de l'urbanisation: logements, transports, équipements... ».

Il apparaît donc urgent de mettre en place des outils d'observation de la ressource foncière, pour fournir aux partenaires impliqués dans les politiques de l'habitat les moyens de comprendre les évolutions qui sont à l'œuvre et de développer les outils et politiques qui permettront de garantir la place du logement social, y compris dans le cœur des plus grandes agglomérations et de sortir ainsi à des prix en accession et de loyers en locatif compatibles avec les ressources de nos concitoyens.

LE CENTRE D'ÉCHANGES ET DE RESSOURCES FONCIÈRES RHÔNE-ALPES (CERF)

En novembre 2009, comme l'indique Sybille Thirion, Directrice du CERF, face à l'urgence de l'enjeu foncier, des acteurs majeurs du public et du privé ont pris l'initiative sous l'égide de la Région Rhône-Alpes, de créer un pôle de compétences régionales dédié au foncier. L'objectif clairement affiché par les partenaires du CERF est d'accompagner les élus et les praticiens dans l'élaboration de leurs stratégies et actions foncières, dans leur dimension spatiale, juridique et économique.

Cette mission structurée autour de cinq axes forts (échange, capitalisation, accompagnement des élus, observation et formation) permet aussi à cette plate-forme d'échange publique/privée de croiser les observations existantes à l'échelle régionale et d'être un vecteur de formation des techniciens des collectivités.

Au-delà de la centralisation de la connaissance et des outils, ce centre offre une aide à la décision:

- un SVP foncier destiné à donner des réponses rapides et concrètes aux questions que se posent au quotidien les élus et les techniciens.
- Des fiches et des guides méthodologiques.
- L'apport d'éclairages sur demande des collectivités territoriales et en amont de l'engagement de politiques et de projets stratégiques, afin de les aider à mieux préciser les enjeux auxquels elles sont confrontées.

LES ENJEUX DE L'ACCESSION SOCIALE SÉCURISÉE



Philippe Brosset, Directeur Général de la Savoisienne Habitat



Roland Perrelle, Directeur Général de Cité Nouvelle



La réforme de l'accès social est-elle pour vous une avancée ?

Philippe Brosset : Le département de la Savoie est classé en zone détendue, mis à part les agglomérations de Chambéry et d'Aix-les-bains (zone B1), le reste est en zone C. Ce découpage ne reflète absolument pas les situations que l'on rencontre sur le terrain. Dans les stations de montagne, les opérations sont de plus en plus difficiles à monter et la primo accession devient impossible. On s'achemine vers une désertification de ces territoires.

En zone tendue (B1), le montant du prêt à taux zéro est plus important, mais le prêt n'est pas suffisamment ciblé. Il profite plus aux ménages aisés, au détriment de l'accès social vraiment social. L'accès social reste présente en zone ANRU, avec une TVA à 5,5 %, les aides de l'ANRU et des collectivités locales.

La réforme de l'accès social n'apparaît pas comme une avancée à ce jour, il conviendra d'attendre fin 2011 pour vérifier l'efficacité de la mesure sur l'accès social.

Roland Perrelle : La réforme ne correspond pas, sur le territoire de la Loire, aux besoins et aux possibilités financières des ménages pouvant prétendre à l'accès social. On constate même un réel recul, notamment pour les primo accédants.

Le Pass foncier était un outil intéressant. Dans l'ancien système, la dernière opération montée avec une commune a permis à des primo accédants d'acheter, grâce au PTZ, au Pass foncier et à une TVA à 5,5 %. Dans la nouvelle réforme, ce ne serait plus possible. De même, la vente HLM se réalise plus souvent avec des tiers, lors de mutation, qu'avec

les locataires en place, qui n'ont plus les moyens d'accéder.

D'autre part, les PSLA, malgré un montage un peu complexe, étaient opérationnels. À l'heure actuelle, ils sont bloqués...

Quels sont les enjeux vis-à-vis des collectivités ?

P.B. : Dans le rééquilibrage de leurs territoires, les collectivités peuvent mettre à disposition de l'organisme le terrain, accorder une aide financière pour une accession sociale sécurisée. Pour rendre cette accession sociale effective, le mécanisme doit comporter des prix plafonds et des clauses anti spéculatives. L'effet de levier devient alors important pour les primo accédants.

R.P. : Les collectivités sont intéressées et demandeuses d'accès social. Elles sont convaincues que le parcours résidentiel doit permettre aux locataires de devenir propriétaire, soit par le biais de la vente HLM, soit par l'accès social et poursuivre ainsi leur parcours résidentiel. Les EPCI sentent bien tout l'intérêt de fidéliser et sédentariser leurs habitants avec, à la clé, le maintien d'une vie économique et sociale sur leur territoire. La plupart des clients pour cette accession sociale sont locataires dans un périmètre très restreint. Ils souhaitent rester dans leur quartier. C'est un achat patrimonial correspondant à un besoin de sécurisation.

L'intérêt des collectivités est réel mais les moyens financiers manquent, surtout que, dans le même temps, l'aide au logement locatif social diminue. Il faut donc arbitrer au mieux un argent public qui se fait rare. Sur ce thème de l'accès social, les collectivités, dans la Loire, sont en stand-by...

Quel avenir pour l'accès social à la propriété en Rhône-Alpes ?

P.B. : L'augmentation des taux d'intérêts et la suppression du Pass foncier sont des éléments défavorables pour l'avenir de l'accès social. De plus, le prêt à taux zéro est accessible à tous, et non pas ciblé sur les ménages à faibles revenus. Les PSLA demeurent de bons vecteurs d'accès social, mais ils doivent être pérennisés. En zone C, il faut résolvabiliser les futurs accédants. L'avenir de l'accès social passe aussi par un zonage adapté afin de ne pas se trouver face à des territoires morcelés de façon arbitraire. Quant à l'unification de la zone C sur l'ensemble du pays, elle ne prend pas en compte des réalités qui sont très variées comme nos territoires de Savoie très contraints.

R.P. : Des opérations peuvent encore se faire en ZAC si il y a possibilité d'une péréquation foncière en faveur de l'accès social notamment pour les primo accédants.

Les organismes hlm doivent devenir des généralistes de l'habitat, en proposant tous les produits complémentaires nécessaires à la dynamique urbaine, du logement très social à la promotion privée. Les collectivités sont dans l'attente de cette approche globale et c'est ainsi que l'accès social peut prendre sa place. Les inquiétudes pour l'avenir demeurent : d'une part, le coût de la construction ne permet pas de vendre moins cher sans perdre en qualité au niveau du produit, et d'autre part, l'évolution à la hausse très probable des taux d'intérêt induit un lissage par une durée de prêt de plus en plus longue, mais jusqu'où ?

Il faut aller vers une clarification et une simplification d'un vrai dispositif d'aide à l'accès social, notamment en direction des primo accédants.

QUEL AVENIR POUR LES QUARTIERS D'HABITAT SOCIAL EN RHÔNE-ALPES ?

Il y a deux ans, Jean-François Lapière, et Laurent Gagnaire, soulignaient le défi essentiel que représentait la prise en compte d'autres aspects que le bâti : l'emploi, l'éducation et le culturel. Un défi qui rejoint aujourd'hui l'enjeu de la gestion pour pérenniser les lourds investissements engagés sur ces quartiers.



Jean-François Lapière, Directeur Général d'Actis, et Laurent Gagnaire, Directeur Général de Loire Habitat.

Qu'en est-il aujourd'hui de la prise en compte des volets économique et social dans les actions menées sur les quartiers bénéficiant d'un projet Anru ?

Laurent Gagnaire : Les choses avancent différemment d'un quartier à l'autre. Sur le quartier de Montreynaud, à Saint-Étienne, le volet économique se met en place. Classé en Zone Franche Urbaine, il accueille des entreprises. Mais les emplois créés s'adressent-ils aux chômeurs de ce quartier ? Concernant le volet culturel et social, des équipements existants ou nouvellement créés ont été développés en direction des habitants des quartiers mais aussi avec un rayonnement sur l'ensemble du territoire communal. Certaines actions sont menées, avec les bailleurs pour inciter les habitants à s'ouvrir sur la culture. Et ça fonctionne !

Jean-François Lapière : Selon moi, la situation s'est plutôt dégradée. La crise a frappé de plein fouet les habitants de nos quartiers, les associations voient leurs subventions diminuées et les entreprises d'insertion, dont la survie dépend des aides publiques, ont de plus en plus de difficultés à se maintenir à flot.

Quelle est l'implication des bailleurs sociaux en matière d'emploi ?

J-F L. : L'obligation d'attribuer 5 % des heures à des emplois d'insertion, dans le cadre des chantiers Anru, est respectée voire

dépassée par les bailleurs. Ainsi, par exemple, dans l'agglomération grenobloise, ce sont 11 % des heures qui sont dévolues à des emplois d'insertion. Cette clause nous a permis de nous remobiliser sur la question de l'insertion. Un nombre croissant de bailleurs étend cette clause à des chantiers hors Anru. Nous sommes des acteurs économiques ; il faut que cela profite à ceux que nous logeons.

LG : En effet, nous réfléchissons pour formaliser, dans la passation de tous nos marchés, des critères de sélection tenant compte de l'insertion et de la dimension environnementale.

Comment faire en sorte que les quartiers continuent à bénéficier de cette dynamique positive générée par les projets Anru ?

LG : C'est sur la gestion de proximité et la mixité d'usage que va se jouer la réussite des projets Anru. Il y a aujourd'hui une prise de conscience collective, de la part des bailleurs sociaux, de renforcer les partenariats en matière de gestion. Nous engageons également des réflexions sur la question du vieillissement, sur la politique d'attribution (mutations)... Nous n'en sommes qu'au début. Ce sont des sujets complexes, sensibles. Cela prendra du temps mais nous n'avons pas d'autre choix que de continuer dans cette voie, de travailler ensemble, en cohérence pour nous inscrire dans la durée.

J-F L. : Nous devons changer nos méthodes de travail ou, plus précisément, poursuivre ce que nous avons initié avec les projets Anru. En effet, dans ce cadre, nous avons l'obligation de signer des conventions GSUP avec les collectivités. Cela ne donnait certes pas une garantie de qualité mais, a minima, un cadre de référence précisant les obligations des parties prenantes. Aujourd'hui, la question qui se pose est : comment poursuivre cette logique de contractualisation post-Anru ? Après la période de gros chantiers, où tous les acteurs, à commencer par les habitants, se sont mobilisés, il nous faut main-

tenir le dialogue, faire en sorte que le soufflet ne retombe pas au risque qu'une sorte de « baby blues » s'installe dans les quartiers. Nous devons donc continuer à travailler en mode projet avec l'ensemble des acteurs, à l'échelle des territoires, sur la question de la gestion. Un défi essentiel pour l'avenir des quartiers.

L'INSERTION DANS LES QUARTIERS

Tout le monde s'accorde à dire que le développement économique doit constituer un levier significatif pour la transformation des quartiers. Les organismes Rhônalpins avaient, depuis plus de 16 ans, intégré ce principe,



en développant un dispositif spécifique (ARRADEP) pour accompagner cette dynamique de l'emploi dans les quartiers d'habitat social de notre région. Pour des raisons économiques (notamment baisse importante des fonds européens), le dispositif est contraint de s'arrêter.

Cependant **Philippe Lamotte, Directeur Général de Portes des Alpes Habitat**, indique que les organismes HLM de la Région, n'abandonnent pas le champ de l'insertion. Ils sont fortement investis dans le cadre de leurs commandes et dans la définition de leurs marchés via de nombreuses clauses d'insertion et de ce fait, contribuent largement à la mobilisation des entreprises, et par la même occasion à l'insertion d'un nombre important de ménages issus des quartiers d'habitat social.

Il a pris la responsabilité d'animer un groupe de travail au sein de l'ARRA HLM pour accompagner durablement cette thématique de l'insertion et de l'emploi, qui ne peut pas être déconnectée de l'enjeu d'habiter.

LES MÉTIERS AU SEIN DES ORGANISMES HLM

Les organismes HLM sont des ensembles au service des collectivités locales, pour aménager, construire, re-structurer et gérer en proximité. Ils apportent des services et de la valeur aux territoires sur lesquels ils interviennent. Pour réussir cette diversité de missions, ils ont développé des métiers tant en proximité qu'en back office. Ils ont également créé de nouveaux métiers dans des domaines aussi diversifiés que le développement social, l'énergie, voire la prospective.

La force de cette profession est sans aucun doute de disposer en son sein d'une diversité importante de compétences et de savoir faire, et une capacité incontestable d'adaptation en continu à son environnement.

Le Conseil d'Administration de l'ARRA a décidé voilà maintenant plus de 3 ans de penser un outil spécifique et unique en France: ECLOR (Enrichir les Compétences dans le Logement en Rhône-Alpes). Cet outil a vocation à accompagner la professionnalisation du personnel de proximité, du gardien au responsable d'agence. Ce dispositif continue de s'améliorer pour répondre aux attentes des bailleurs locaux, en proposant des modules nouveaux adaptés à la diversité des fonctions en proximité.

de la durée de la vie, à la gestion de proximité dans les quartiers en rénovation urbaine, à l'aménagement, au développement de l'accès social à la propriété, ou encore à la diversification des modes de production...

Si toutes les activités opérationnelles sont concernées, les activités support doivent, elles aussi, s'adapter. Et pour faire face à ces mutations, de nouveaux métiers apparaissent dans nos organisations. Chambéry Alpes Habitat a ainsi créé en septembre 2009 un emploi de chef de projet « Énergies et qualité environnementale ». Positionné au sein de la Direction du Patrimoine, il met en place les outils d'analyse et de gestion permettant de connaître et d'optimiser les performances énergétiques du patrimoine. Il assure un rôle de conseil concernant les choix énergétiques ou les financements mobilisables.

L'évolution des conditions d'exercice de nos activités nécessite également de développer la culture et les pratiques managériales, afin que nos équipes soient en capacité de conduire la nécessaire adaptation à ces nouveaux enjeux.



- le référent environnemental, qui est à la fois un conseiller, un animateur et qui suit l'ensemble des questions liées aux nouvelles exigences environnementales;
- le responsable « Habitat thématique » qui veille à l'adaptation de notre offre et de nos services aux évolutions de la population (vieillesse des locataires, besoins spécifiques des étudiants, des jeunes travailleurs etc.);
- le responsable « Médiation » qui est une réponse au développement des incivilités ou de la délinquance...

Il faudrait aussi mentionner le Syndic à vocation sociale qui prend une dimension particulière depuis l'accélération des ventes et la multiplication des copropriétés, ou encore les Conseillers Clientèle dans les plateformes téléphoniques.

Comment ces métiers s'articulent-ils avec les métiers de base ?

Tous les métiers que je viens d'évoquer ont essentiellement des fonctions transversales

Les Conseillers Clientèle travaillent en lien avec les services de terrain, le référent environnemental interagit avec tous les métiers de base (maîtrise d'ouvrage, gestion locative, gestion de proximité...), tout comme le responsable « Habitat thématique ». Le Syndic à vocation sociale est en relation avec tous les métiers de la gestion et ceux des services supports.

Est-il nécessaire de développer d'autres métiers ou savoir-faire dans les 10/15 ans à venir et, si oui, lesquels ?

Il est clair qu'il faudra continuer à adapter nos métiers aux mutations en cours. Je pense notamment à l'approfondissement de notre savoir-faire dans le domaine du développement durable, à d'autres fonctions liées aux évolutions des technologies de l'information, type Web master, ou encore à tous les métiers liés à l'accompagnement des personnes.

S'ADAPTER AUX MUTATIONS

LES NOUVEAUX MÉTIERS



Corinne Aubin-Vasselin, Directrice Générale de Chambéry Alpes Habitat

Les organismes de logement social doivent faire face à des mutations profondes qui impactent nos missions. Ces changements nous imposent d'adapter nos organisations, nos métiers et nos compétences.

Il s'agit notamment des enjeux liés au développement durable, à l'allongement



André Indigo, Directeur Général de la SDH

Quels nouveaux métiers avez-vous développés dans votre organisme et pour répondre à quels besoins ?

Trois exemples qui sont autant de réponses aux mutations auxquelles nous devons faire face :

LA QUALITÉ DE SERVICE, TOUJOURS ET ENCORE...

Depuis une dizaine d'années, les organismes HLM ont développé des enquêtes de satisfaction auprès de leurs locataires, pour disposer d'un instrument de mesure de leurs actions de gestion de proximité. Ces démarches ont donné lieu à des plans d'actions opérationnels ciblés, souvent par territoire, pour apporter les corrections nécessaires et renforcer ainsi le niveau de qualité de service rendu.

Depuis juin 2003, dans le cadre de l'engagement du mouvement national, chaque organisme de logement social fait réaliser, par une tierce partie, une enquête triennale qui porte prioritairement sur le service de base. La troisième vague d'enquête vient d'avoir lieu.

En parallèle, les organismes font, régulièrement, des enquêtes sur des sujets tels que les conditions d'entrée dans le logement, le départ, les travaux réalisés dans le logement, la qualité des prestations sous contrat, etc. Ils sont de plus en plus nombreux à contracter des engagements de services avec leurs locataires, engagements qui s'appuient sur un référentiel interne ou sur une charte qualité. Parallèlement, les organisations ont fortement évolué en direction d'une proximité renforcée et professionnalisée.

En complément des enquêtes clients, le diagnostic conseil Habitat-Qualité-Services®, proposé par le mouvement professionnel et expérimenté depuis 2008, permet un regard extérieur, une

expertise rapide par un tiers évaluateur sur les démarches engagées et les actions conduites en matière de qualité de service.

Au niveau régional, les organismes partagent leurs réflexions et leurs expériences, dans le cadre de l'animation professionnelle proposée par l'ARRA. Suite à la deuxième vague d'enquêtes en 2008, ils se sont, notamment, penchés sur le thème de l'intervention des prestataires qui ont une place importante dans la production (ou co-production) du service rendu aux locataires. Ils contribuent, à ce titre, à l'image du bailleur et à la satisfaction des locataires. La relation client fournisseur a été « décortiquée », en partant de la définition des besoins, puis la commande et l'achat des prestations, jusqu'à leur évaluation et celle des fournisseurs. À partir de ces expériences de professionnalisation de la commande, des pratiques de management des fournisseurs ont été mises

en place, comme les contrôles partagés prestataires, bailleurs et locataires, en matière de propreté ou de contrats d'entretien.

La compréhension des attentes des locataires, avec une écoute qualitative renforcée, semble être une voie à explorer plus finement dans les années à venir. Elle va dans le sens d'un partage et d'une concertation indispensables à la poursuite de l'amélioration de la qualité de service. Et si l'on regarde du côté des autres pays européens, les Anglo-Saxons notamment, dans leur système de régulation de la qualité, ont cette obligation d'écoute des attentes de leurs locataires, avec une traduction tangible d'offre de services. Piste qu'il nous faudra nécessairement creuser pour mesurer à l'avenir non seulement le service rendu, mais également et peut-être surtout le service attendu.

LA DÉMARCHE DU GRAM OU COMMENT VOIR AUTREMENT LA QUESTION DE LA SATISFACTION LOCATAIRES

Le GRAM (Groupe de Recherche-Action en Marketing) regroupe Alliade Habitat, Chambéry Alpes Habitat, Dynacité, Haute-Savoie Habitat, la SDH et Villeurbanne Est Habitat. Conformément à la volonté des dirigeants, travailler, réfléchir, tester et initier ensemble des actions concrètes dans le champ du marketing sont les

éléments fédérateurs de ce groupement. Chacun des organismes s'approprie ensuite la matière commune pour l'adapter et l'intégrer dans l'évolution de son approche marketing.

La première action initiée a consisté à lancer une analyse qualitative sur la propreté des parties communes de nos immeubles. Une mission confiée à un prestataire en marketing de services a permis d'interroger des locataires, de les réunir sous forme de panels et de les faire réagir sur la propreté de nos résidences, ce qu'ils souhaitaient et ce qu'ils attendaient de nous.

« L'étude en cours, explique **Pierre-Yves Antras**, Directeur Général de Haute-Savoie Habitat

donnera sans aucun doute des idées ou des pistes pour avancer vers une meilleure qualité de service dans le domaine de la propreté sur nos parties communes. Mais avant tout, cette démarche commune permet à chacune des structures membres du GRAM d'intégrer encore plus vite la fonction marketing dans son organisation. »

DU DEMANDEUR AU LOCATAIRE : LES PLUS DES BAILLEURS

Améliorer la gestion et la transparence des attributions fait partie des engagements pris par le mouvement professionnel dans le cadre du projet HLM adopté en septembre 2008. Depuis, la réforme de l'enregistrement de la demande mise en place par la loi du 25 mars 2009 vient bouleverser en profondeur les modalités de gestion de la demande qui prévalaient jusque-là.

Au-delà des modifications opérationnelles et organisationnelles induites par ce nouveau cadre, des transformations majeures apparaissent, en particulier via de nouvelles exigences en termes de transparence et de gestion davantage collective de la demande sur les territoires.

Les organismes de Rhône-Alpes n'ont pas attendu cette réforme pour aller au-delà du cadre réglementaire, trois départements étant particulièrement engagés dans une démarche de fichier partagé de gestion de la demande, qu'il s'agisse de dispositifs préexistants (pour la Haute-Savoie et l'Isère) ou en cours de constitution (dans le Rhône). Dans tous les autres départements, des réflexions ont été engagées sur cette question.

Par ailleurs, de nombreuses initiatives rhônalpines voient le jour pour répondre au défi de l'égalité de traitement dans l'accès au logement social. Confrontés à un corpus juridique récent et évolutif (transposition du droit européen) autant qu'à une forte attente des pouvoirs publics et des demandeurs sur cette question, les organismes s'inscrivent de plus en plus dans des dynamiques de positionnements collectifs et de professionnalisation dans ce domaine.

Plusieurs démarches interorganismes départementales ont ainsi été conduites dans ce sens ou sont en voie de l'être, en particulier pour la Loire, l'Isère, l'Ain et le Rhône. Des projets ambitieux qui placent les demandeurs de logement social et les locataires au cœur de l'action des organismes, et s'inscrivent à la fois dans la durée et le partenariat.

LES DÉFIS DE LA MOBILITÉ DANS LE PARC

Des initiatives originales sont mises en œuvre sur les territoires qui méritent ici d'être remarquées.

UN PROJET DE BOURSE D'ÉCHANGES DE LOGEMENTS SOCIAUX EN HAUTE-SAVOIE

*Par Maurice Murgat,
Directeur de la SA Mont-Blanc
et Président de l'USH74*

Les organismes de Haute-Savoie se trouvent confrontés à des éléments de contexte qui, sans être spécifiques à ce seul département, sont particulièrement révélateurs de l'extrême tension qui pèse sur le logement locatif social: chute de la mobilité résidentielle, priorisation des attributions sur les demandes externes au détriment du traitement des demandeurs de mutation, ou encore augmentation du volume des ménages en délai anormalement long (540 demandes en attente depuis plus de 36 mois dans le département).



Face à cela, les bailleurs sociaux regroupés à l'USH 74 ont souhaité transformer l'essai jusque-là conduit dans deux villes (Montreuil et Grenoble) pour élargir l'expérimentation et mettre en place une bourse d'échange de logements sur internet à une échelle départementale et regroupant l'ensemble d'entre eux.

Plusieurs objectifs sont visés à travers cette initiative: satisfaire les nombreuses demandes de mutation en attente tout en prévenant les recours Dalo des ménages en délai dépassé, optimiser la gestion du parc locatif social en traitant les situations d'inadéquation offre-demande, ou encore faciliter la mobilité professionnelle.

Surtout, il s'agit de placer le demandeur au centre du dispositif et de le rendre acteur de sa recherche de logement, pour procéder à des choix et des arbitrages (même si les CAL gardent leur rôle pour valider ou non les attributions au final).

3 QUESTIONS

*à Cédric Van Styvendael,
Directeur Général de Villeurbanne Est
Habitat et Vice Président aux politiques
sociales au sein d'ABC HLM*

60 000 demandeurs dans le Rhône dont près d'un tiers de locataires HLM, pourquoi cet engorgement ?

L'écart de prix entre parc public et privé bloque les sorties et se répercute à tous les niveaux de la chaîne. Le logement est aussi une valeur refuge pour beaucoup de nos locataires qui ont peur du changement, même si leurs besoins ont évolué. Pour répondre aux demandes de mutation, il faut augmenter la fluidité du parc.



Comment débloquer le système ?

C'est avant tout une question de volonté. Aujourd'hui, les nouveaux entrants hésitent à accepter la première offre, de peur d'être assignés à résidence. Il faut prendre des engagements vis-à-vis de nos locataires sur les parcours résidentiels et les accompagner dans leur projet de mobilité, au sein du parc et pour ceux qui le peuvent, vers les produits intermédiaires et l'accession.

Je suis favorable à des engagements contractualisés avec l'État et les collectivités, assortis d'une plus grande souplesse dans la conduite de nos politiques d'attribution et de mobilité car l'empilement actuel des dispositifs limite nos marges de manœuvre.

Quelle est la feuille de route pour l'inter bailleur ?

Individuellement, les bailleurs sociaux se sont engagés sur des objectifs de mutation avec des plans d'action associés. Le fichier commun marque une nouvelle étape, avec deux enjeux pour l'inter bailleur: l'équité dans le traitement des mutations et la mutualisation de nos moyens et savoir-faire pour apporter les réponses les plus adaptées. C'est un chantier prioritaire pour ABC HLM qui a recruté une chargée de mission mobilité.

L'ARRA

UNE EQUIPE AU SERVICE DU MOUVEMENT

POUR ACCOMPAGNER L'ENSEMBLE DES ACTIONS ET RÉFLEXIONS SUR LE TERRAIN

83

Organismes HLM, professionnels, mobilisés, avec leurs personnels pour partager leurs avancées et leurs innovations, qu'ils soient ici sincèrement remerciés.

52

Réunions dans le cadre de l'animation professionnelle (Clubs, Ateliers, Cercle des Dirigeants,...) tout au long de l'année.

45

Réunions de Conseils d'Administrations entre le niveau régional et les niveaux départementaux.

5

Associations départementales dans lesquelles les directeurs généraux et leurs collaborateurs échangent, et croisent leurs pratiques, afin de se structurer et de développer leurs partenariats avec les collectivités locales.

28

Administrateurs au sein du Conseil d'Administration de l'ARRA, fortement mobilisés, auxquels s'ajoutent les administrateurs des associations départementales

14

Personnes au sein de l'équipe de l'ARRA au service des organismes HLM.

- **Aïcha MOUHADDAB**, Directrice
- **Nadyah ABDEL SALAM**, Chargée de mission mobilité résidentielle
- **Sophie BETHENOD**, Chargée de missions
- **Lauriane BOURCHANY**, Chargée de missions inter organismes pour ABS 26/07
- **Séverine BROCARD**, Secrétaire chargée de l'accueil
- **Philippe BRUSSON**, Coordonnateur du Centre de Ressources pour les personnels de proximité
- **Catherine DE STEFANO**, Assistante de l'ARRA
- **Florence GALIPOT**, Chargée de missions - ABC HLM du Rhône
- **Sophie HULIN**, Chargée de mission ECLOR
- **Isabelle LABBE-LAURENT**, Chargée de missions - AMOS42
- **Gaël LANGLOIS**, Chargé de mission - ABSISE et pour les organismes du territoire de la CAPI
- **Sylvie MOINE**, Chargée de mission Comptabilité et Ressources Humaines
- **Olivier POURNY**, Chargé de mission Développement Durable - Maîtrise d'Ouvrage - Observatoire Régional de la Production
- **Cristina VENDITELLI**, Personnel d'entretien

Pour la conduite de son plan d'action, l'ARRA fait régulièrement appel aux compétences et à l'expertise de **l'équipe lyonnaise de la Délégation à l'Action Professionnelle**, ainsi qu'à l'ensemble **des services de l'Union Sociale pour l'Habitat**, et des autres structures du mouvement professionnel, notamment les collaborateurs d'Habitat et Territoires Conseil et Habitat Formation basés à Lyon.

En Rhône-Alpes, le point de vue des HLM est une publication de l'ARRA. Directeur de la publication : Aïcha Mouhaddab. Coordination technique : Valérie Cruchet-Taïeb, Rédaction : Bernard Loche, Aïcha Mouhaddab, Nadyah Abdel Salam, Sophie Bethenod, Olivier Pourny, Valérie Cruchet-Taïeb, Etienne Fabris. Secrétariat de rédaction : Catherine de Stefano, Photos : Laurence Danière, Gilles Aymard, Olivier Chatelain.

Conception-réalisation : W « Double v » - imprimé en mai 2011 sur papier écologique 100 % PEFC/FSC

Juin 2011. *Le point de vue Hlm* 19

• AMBERIEU HABITAT • BOURG HABITAT • DYNACITE • LOGIDIA • SA THOISSEYENNE D'HLM • AIN HABITAT • SACICAP DE L'AIN • SEMCODA • VIVARAIS HABITAT • ADIS • SOCIETE COOPERATIVE DE PRODUCTION D'HLM DU VIVARAIS • SACICAP VIVARAIS • DRÔME AMENAGEMENT HABITAT • HABITAT PAYS DE ROMANS • OFFICE PUBLIC DE L'HABITAT DE VALENCE • OPH DE MONTELMAR • SOCIETE POUR LE DEVELOPEMENT DE L'HABITAT • LOGICOOP • SOCIETE COOPERATIVE D'HLM LE FOYER ROMANAIS ET PEAGEOIS • SOCIETE COOPERATIVE DE PRODUCTION D'HLM HABITAT DAUPHINOIS • SACICAP VALLEE DU RHONE • ACTIS • ADVIVO • OPH DE L'ISERE • SOCIETE D'HABITATION DES ALPES • SOCIETE DAUPHINOISE POUR L'HABITAT • DAUPHILOGIS • ISERE HABITAT • LE FOYER DE L'ISERE • SACICAP DES ALPES PROCIVIS ALPES DAUPHINE • SAIEM GRENOBLE HABITAT • SAIEM LE LOGEMENT DU PAYS DE VIZILLE • GIER-PILAT HABITAT SAINT-CHAMOND • LOIRE HABITAT • METROPOLE HABITAT SAINT ETIENNE • OPH DE FIRMINY • OPH DE L'ONDAINE • ROANNE HABITAT •



Et les 5 associations départementales



• BATIR ET LOGER • CITE NOUVELLE • LE TOIT FAMILIAL • COGECOOP HLM • LE TOIT FOREZIEN SCIC • SOCIETE COOPERATIVE D'HLM "CONSTRUIRE" • SACICAP FOREZ VELAY • GRANDLYON HABITAT • OPAC DU RHONE • PORTE DES ALPES HABITAT • VILLEURBANNE EST HABITAT • ALLIADE HABITAT • BATIGERE RHONE-ALPES • ERILIA • HABITAT BEAUJOLAIS VAL DE SAONE • HMF RHONE-ALPES • ICF SUD-EST MEDITERRANEE • S.F.H.E. • SA D'HLM GABRIEL ROSSET • SA D'HLM POUR L'ACTION SOCIALE • SA IMMOBILIERE RHONE ALPES • SA REGIONALE D'HLM DE LYON • SCIC HABITAT RHONE-ALPES • SOLLAR • RHONE SAONE HABITAT • PROCIVIS RHONE • S.V.U. • SACOVIV • CHAMBERY ALPES HABITAT • OPH D'ALBERTVILLE • OPH D'UGINE • OPH DE SAVOIE • ALLOBROGES HABITAT • SAVOISIENNE HABITAT • PROCIVIS SAVOIE • SAIEM DE CHAMBERY • HAUTE-SAVOIE HABITAT • LEMAN HABITAT • HALPADES • LE MONT BLANC • IDEIS • SOCIETE COOPERATIVE ALPES HABITAT • SACICAP HAUTE-SAVOIE • CHABLAIS HABITAT • SIGEM •