



L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT  
DE *Bourgogne-Franche-Comté*

# Projet régional Hlm

## 2019 - 2024





# Qui sommes-nous ?

L'Union Sociale pour l'Habitat de Bourgogne-Franche-Comté est une association régionale Hlm qui regroupe localement les organismes Hlm présents sur le territoire régional. Elle est membre de la Fédération Nationale des Associations Régionales (FNAR) et de l'Union Sociale pour l'Habitat (USH), confédération nationale.

Véritable «**tête de réseau**», l'association régionale a en charge **l'animation professionnelle, l'information, la formation, la mutualisation des connaissances, des expériences et des pratiques. Elle représente aussi le mouvement Hlm auprès des pouvoirs publics, des collectivités et la diversité des acteurs de l'habitat.**

***En Bourgogne-Franche-Comté, l'Union Sociale pour l'Habitat est un acteur de premier plan dans l'économie régionale et représente :***

- **31 organismes**, dont **22 bailleurs** qui gèrent un parc de logements Hlm ;
- **185 000 logements** gérés ;
- Environ **350 000 personnes logées**, soit près de 15% de la population régionale ;
- Plus de **500 M€ d'investissement** par an à aujourd'hui, soit 10 % de la production régionale ;
- Soit près de **7000 emplois directs** et indirects générés par la production ;
- **3700 collaborateurs.**

## Sommaire

<b>Pourquoi un projet régional ?</b>	Page 3
<b>Des orientations stratégiques basées sur l'attractivité et la performance</b>	Page 6
<b>Des objectifs partagés</b>	Page 7
<b>Des défis à relever</b>	Page 7
<b>Les conditions de mise en œuvre</b>	Page 12

# Pourquoi un projet régional ?

## Rétrospective

En 2015 les associations régionales Hlm des régions Auvergne, Champagne-Ardenne, Lorraine, Franche-Comté et Bourgogne se sont regroupées pour rédiger et publier un **Manifeste intitulé Pour une autre politique de l'habitat dans les territoires dits « détendus »**.

Les conclusions de ce travail ont remis en cause certaines affirmations notamment sur le besoin de construction de logements neufs, privés ou publics, dans ces territoires. En effet, les analyses conduites dans cette étude ont constaté **l'existence d'une surproduction**, de l'ordre de 25 % des logements construits entre 2006 et 2011.

Cette surproduction a eu pour effet de saturer les marchés immobiliers et d'empêcher une régulation par les prix ou la rareté de l'offre. Dès lors, **l'augmentation de la vacance**, conséquence de la saturation des marchés, constitue l'un des marqueurs les plus visibles de ces dérèglements. Sur les cinq régions étudiées, la vacance a augmenté de 30 % entre 2006 et 2011, alimentant ainsi la confusion entre politique de l'habitat et politique de la construction.

Vacance en augmentation, obsolescence accélérée du parc ancien : les déséquilibres des marchés immobiliers, associés à des pertes d'emplois et de populations et accentués par des politiques nationales de soutien à la construction, remettent en cause la pérennité des revenus des organismes Hlm.

La notion de récurrence des revenus, introduite par le manifeste, conditionne celle des investissements, qui sont pourtant indispensables pour faire évoluer un parc social en décalage avec la demande actuelle des ménages en termes de typologie de logement, d'équipements, de performance énergétique, etc.

Enfin le réchauffement climatique, qui s'est manifesté dans notre région par les épisodes récents de canicule et de raréfaction de la ressource en eau, renforce l'exigence d'évolution, en particulier sur la question du confort d'été, et appelle à l'innovation collective pour éviter la multiplication des solutions individuelles (climatiseurs) néfastes pour la planète.

Face à une concurrence exacerbée par l'affaiblissement des prix de tous les segments de marché (publics et privés, locatif et accession) et à ces nouvelles exigences, les organismes doivent réagir.

### **Territorialiser la politique de l'habitat et renouveler le cadre réglementaire.**

Ces analyses, alliées aux remontées de terrains, esquissent des priorités d'actions.

Il s'agit de concentrer les moyens sur l'adaptation du parc existant, d'inscrire les stratégies des organismes Hlm dans une planification partagée et de long terme à l'échelon local, d'apporter des services de qualité à une diversité croissante de publics et de conserver des loyers accessibles par un assouplissement des normes, de nouveaux modes de faire, de nouvelles réponses d'habitat.

Derrière ces préconisations se dessine en filigrane la nécessité de renouveler l'approche de ces territoires en faisant jouer un nouveau rôle aux régions et aux collectivités du bloc local qui pourraient moduler les orientations nationales, étant mieux à même de mesurer les interactions à valoriser entre leurs métropoles et les autres territoires.



## Le contexte actuel

En l'espace d'à peine trois années, le contexte économique, politique et réglementaire du secteur du logement social a été profondément transformé.

**Adoption de la loi ELAN<sup>1</sup>**, restructuration du tissu des organismes, création de la **réduction du loyer de solidarité (RLS)** pour compenser la **baisse de l'APL** des locataires du logement social, **hausse de la TVA** dans les opérations de construction, telles sont quelques-unes des mesures phares adoptées durant cette période.

Pour la grande majorité des organismes, les conséquences des récentes décisions gouvernementales sont venues accélérer la dégradation du modèle économique traditionnel du logement social qui progressivement s'est révélé inadapté, qui plus est quand la vacance en secteur détendu vient gommer les efforts de gestion déjà engagés par les organismes Hlm.

Il est à craindre pour tous les organismes que la seule réduction des investissements et la bonne maîtrise des dépenses de gestion ne suffiront pas pour passer ce cap difficile.

Il est acquis aujourd'hui que bon nombre d'entre eux vont être amenés à repenser leur modèle économique en diversifiant leurs activités et en recherchant de nouvelles sources de financement.

Le monde du logement social doit aussi faire face à des transformations sociétales majeures, notamment dans les relations entre bailleurs et locataires qui manifestent aujourd'hui de nouvelles exigences par une demande accrue de services, avec plus de transparence et plus de symétrie dans la qualité de la relation.

Louer un logement est un service de base qui s'accompagne désormais d'autres attentes telles qu'un accompagnement individualisé, des relations personnalisées et adaptées à l'âge des locataires.

Ainsi, les organismes sont amenés à repenser leurs stratégies en faisant du service aux habitants l'axe de leur développement futur et en intégrant la transition numérique dans leur fonctionnement.

Troisième enjeu enfin : les territoires. La perspective d'un nouvel acte de décentralisation offre aux collectivités territoriales l'opportunité de clarifier et d'approfondir leur cadre d'intervention en matière d'habitat.

Comment se positionnent-elles sur ces enjeux locaux qui intègrent désormais l'habitat dans d'autres problématiques, telles que l'aménagement du territoire, les politiques sociales ou l'attractivité économique ?

Dans ce nouveau contexte, quels rôles auront les opérateurs du logement ? Peuvent-ils devenir des généralistes de l'habitat en capacité de répondre à des besoins non couverts au bénéfice de leur territoire d'action, de l'accession sociale à la propriété, de leurs locataires et plus largement des habitants ? Auparavant stable, le secteur du logement social est désormais soumis à des secousses brutales, les stratégies et les projets d'entreprise sont contraints d'évoluer, la ligne managériale doit faire preuve d'agilité en gérant des activités et en mobilisant les équipes dans des environnements incertains.



**C'est dans ce contexte difficile que les organismes Hlm de Bourgogne-Franche-Comté se sont mobilisés pour apporter leur contribution aux politiques territoriales de l'habitat et à l'attractivité des territoires de notre région aux côtés des collectivités territoriales. Ils font le pari de, simultanément, construire une réflexion régionale en faveur d'une autre politique de l'habitat et conduire la restructuration du tissu des organismes.**

1 : ELAN : Évolution du logement, de l'aménagement et du numérique.



## Les objectifs du projet régional

Groupés au sein de l'USH de Bourgogne-Franche-Comté, les organismes ont souhaité se doter d'un projet régional qui s'inscrive dans la dynamique régionale telle qu'esquissée par le SRADDET<sup>2</sup>.

**Les objectifs de ce projet nécessitent une cohérence des relations entre organismes Hlm et territoires :**

- Accroître l'attractivité des territoires et des logements ;
- Garantir la cohésion territoriale par des politiques différenciées s'appuyant sur les liens et la solidarité ;
- Acter le changement climatique et la transition énergétique par la sobriété et la performance des actions mises en œuvre ;
- S'appuyer sur la transition numérique au bénéfice des entreprises Hlm, de leurs clients, des territoires ;
- Se réorganiser pour optimiser l'emploi des ressources et préserver la valeur économique, sociale et environnementale des lieux de vie ;
- Considérer chaque client (accédants ou locataires) en citoyen, acteur potentiel de ces mutations, dans une logique d'intégration de tous les habitants.

De ces objectifs, souvent partagés, découlent une stratégie responsable et durable et des conditions de faisabilité.

2 : SRADDET : schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires.

# Des orientations stratégiques basées sur l'attractivité et la performance

Aller / Une stratégie responsable, durable et économe de l'habitat

Attractivité			
> Qualité de vie	> Responsabilité du commun	> Exigence de « l'habiter » et solidarité territoriale	
Économie			
> Prioriser par : - la ressource - la valeur pour l'organisme, ses clients, les territoires		> Restaurer la valeur des actifs immobiliers et fonciers	
Qualité			
> Habitat accessible, performant économiquement et énergétiquement	> Favorisant les mobilités	> Privilégiant les polarités et les circuits courts	
Sobriété			
> Projets urbains et architecturaux riviés à l'essentiel	> Prioriser les attentes majeures	> Valoriser les ressources locales et l'environnement	> Potentialiser les atouts du numérique
Inclusion			
> Occupation sociale élargie	> Développement du partenariat avec les associations : habitat participatif ; Territoires zéro chômeurs de longue durée...		> Liens avec les PME et TPE
Intégration			
> Le logement comme vecteur de l'accès aux droits		> Les organismes, acteurs de l'intégration numérique et des coopérations informelles	
Performance			
> La stratégie, processus critique, vivant	> Démarche prospective et délibérative	> Actualisation des attendus	> Vérification des hypothèses et intelligence collective

Retour / Une stratégie à requestionner en fonction des évolutions

La **flèche grise « aller »** qualifie, sur le plan « macro », les enjeux de reconception d'un modèle économique et social durable, quand la **flèche rouge « retour »** souligne dans une perspective « micro » l'exigence de suivi des résultats opérationnels et d'actualisation de la stratégie à intervalles réguliers, autour des deux pivots que sont l'attractivité et la performance.

L'attractivité se décline selon trois axes : **la qualité de vie, la responsabilité du commun** (c'est-à-dire ce qui n'est pas appropriable et qui sera transmis aux générations futures) et «**l'habiter**» (qui désigne les modes et conditions d'existence).

La qualité de vie, qui ne se limite pas à la qualité du logement, requiert des solutions de mobilité, ne serait-ce que pour l'accès aux droits. Elle suppose que soient prises en compte les différentes étapes de la vie dans de vraies solutions et parcours résidentiels (seniors, personnes en situation de handicap, jeunes travailleurs ou étudiants). Sa pierre angulaire est l'accessibilité économique, mais aussi la proximité entre l'habitat et les emplois.

La responsabilité du commun est une exigence incontournable pour réussir les transitions écologiques et sociétales sans lesquelles l'habitat perdrait rapidement toute valeur économique et environnementale : l'aménagement du foncier, la réhabilitation et le renouvellement approprié du parc expriment cette responsabilité.

Enfin «l'habiter» invite à la différenciation territoriale et notamment à la prise en compte de l'éloignement des centralités qui pèse sur les sentiments d'appartenance (à un lieu, à une communauté), d'autonomie, d'intégration. Le logement est alors facteur d'enracinement.

Au plan économique, le nouveau contexte impose des gains de performance, une évolution du modèle Hlm, un cadre stratégique ambitieux.

Nos organismes, après s'être adaptés au niveau élevé des pertes locatives (vacance des logements et impayés), encaissent le choc de la RLS alors que l'absence de garantie sur la récurrence des revenus locatifs et la baisse des valeurs foncières et immobilières questionnent la propriété immobilière, jusqu'alors garante des investissements et des prises de risques. La propriété ne peut plus être un passage obligé.

**Le véritable enjeu est de diversifier les activités et les sources de revenus en développant de nouveaux services.**

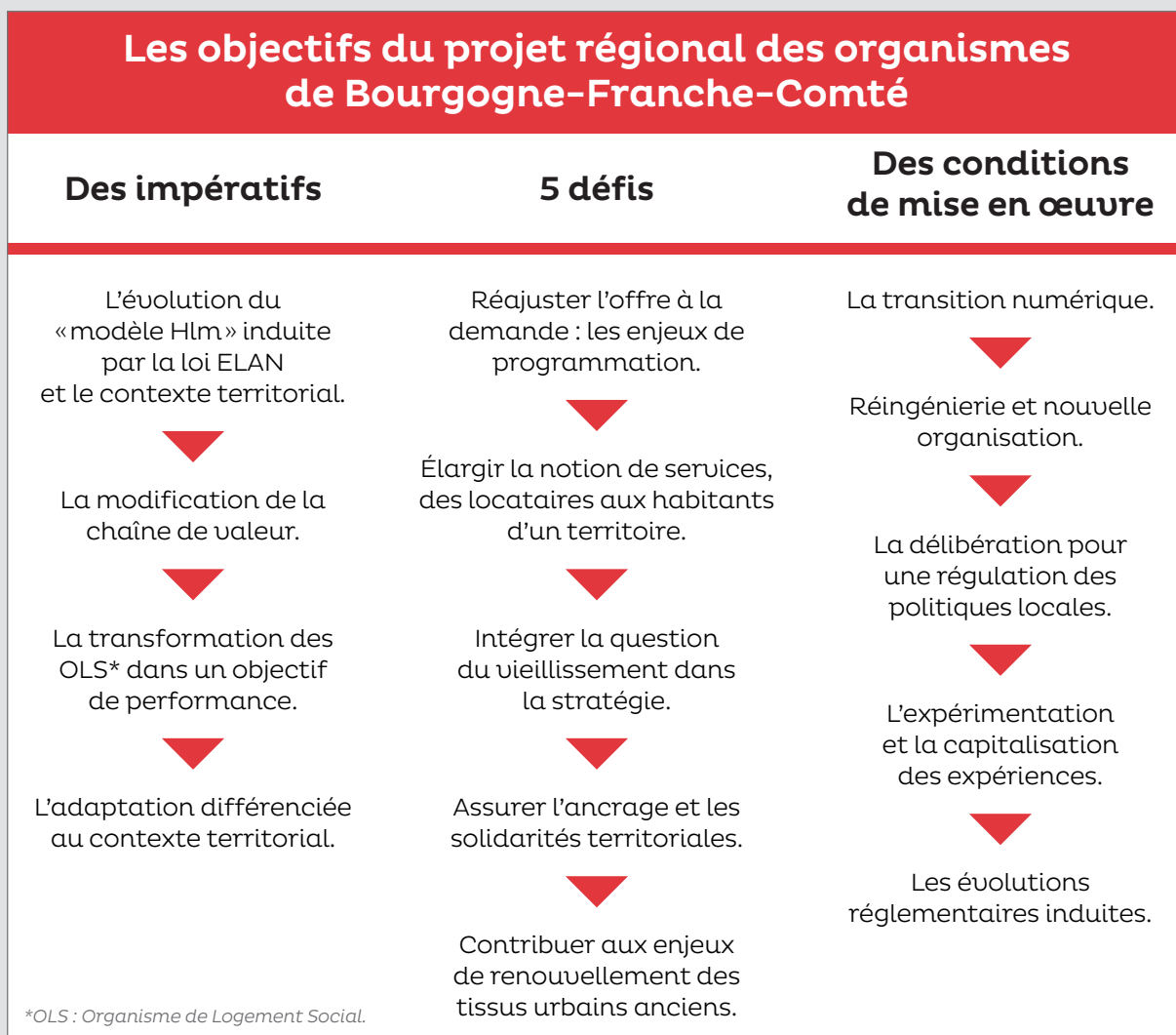
### **Cela oblige à sortir du cadre connu en s'appuyant sur quatre convictions fortes :**

- Mieux valoriser la présence territoriale des organismes et le maillage en résultant ;
- Être partenaires des projets de territoire en proposant des services spécifiques ;
- Appuyer l'innovation - sociale, numérique, économique, écologique<sup>3</sup> - sur les initiatives locales dans une perspective de solidarité territoriale et d'essaimage ;
- Élargir la chaîne de valeur par des services aux habitants (pas nécessairement liés au logement) en procédant à une réingénierie des organisations pour accueillir de nouveaux métiers et s'orienter vers un modèle économique durable.



3 : Cette préoccupation ne se limite pas au bâti, elle est transversale : biodiversité, économie circulaire, circuits courts et économie de la fonctionnalité...

# Des objectifs partagés



## Des défis à relever

### Réajuster l'offre locative et soutenir l'accession à la propriété

Confrontée de longue date à la désindustrialisation, la région fait face à un niveau très élevé de vacance de son parc de logement. Retrouver de l'attractivité passe donc nécessairement par un réajustement de l'offre, d'autant que la faiblesse des valeurs foncières et immobilières impacte les projets relatifs aux centres anciens.

De plus, l'INSEE envisage une décroissance moyenne de la population de -0.3 % par an, accompagnée d'une augmentation des petits ménages<sup>4</sup> et d'une amplification du vieillissement<sup>5</sup>.

La production s'est significativement tassée de 2010 à 2014 avec un rythme annuel moyen de construction établi à 10300 logements. Si 60 % de la production nouvelle a été absorbée par le desserrement des ménages, sur cette même période 4600 nouveaux logements vacants ont été dénombrés par l'INSEE : en première analyse, la production annuelle doit être limitée à moins de 8000 logements. Qualitativement, le besoin est avéré de logements plus petits et urbains, et les réhabilitations énergétiques doivent se poursuivre.

4 : Personnes isolées, familles monoparentales et couples sans enfants.

5 : Hausse de 10 points selon l'INSEE à l'horizon 2050.



En réponse à ces enjeux, l'effort de démolition prévu par les organismes Hlm concernés (équivalent à 58 % des logements vacants) combiné à un taux de développement annuel de 1 %, aboutit à un resserrement de l'offre de près de 21 % des logements vacants. Parallèlement, les réhabilitations constituent l'effort annuel en volume le plus important (4.5 % du parc).

Au-delà du logement des publics fragiles ou très modestes, accéder à la propriété constitue pour la classe moyenne une préoccupation importante. Les réponses apportées

dans notre région par les constructeurs de maisons individuelles, en secteur diffus le plus souvent, proposent un niveau de qualité et de prestations perfectible.

Par la **mise en place d'une offre d'accession sociale sécurisée et maîtrisée**, les opérateurs Hlm se fixent une mission essentielle : être à l'écoute des futurs accédants et leur donner la possibilité de concrétiser leurs projets de vie. Mailler le territoire avec les opérateurs en place en collaboration avec les collectivités territoriales permettra de populariser ce dispositif.

## Élargir la notion de service

La RLS et la hausse de la TVA immobilière sont venues s'ajouter à trois facteurs économiques négatifs qui leur sont antérieurs : un niveau élevé de pertes locatives du fait de la vacance ; des loyers moyens inférieurs d'environ 15 % à la moyenne nationale et enfin, d'une manière plus marquée que la moyenne, une baisse tendancielle du rendement du parc existant<sup>6</sup> qui contribue au financement des actions patrimoniales. En conséquence, les organismes ont besoin de ressources additionnelles. Celles-ci pourraient être générées par le développement de nouveaux services.

Isolés dans un secteur d'activité propre, ces services, pas nécessairement liés au logement, valoriseraient **l'expertise et la présence permanente des organismes sur la quasi-totalité du territoire régional**.

### Différents inducteurs de services sont envisageables :

- Le logement ;
- Les compétences en aménagement, promotion, gestion immobilière, maîtrise d'ouvrage ;
- Le maillage territorial, pivot de l'offre de services, dans un rôle d'intermédiaires avec les locataires, mais plus globalement les habitants, via des partenariats avec les prestataires.

### Il s'agit ici :

- **D'exploiter dans la mesure du possible le potentiel de la numérisation et de la création de plateformes ad hoc ;**
- **De préserver les acteurs locaux pour consolider l'écosystème local ;**
- **De favoriser les pratiques de circuit court et de mise en relation des demandes et d'offres de services sur des thématiques multiples allant de la mobilité à la santé, en passant par la réussite scolaire, le bricolage, la conciergerie, etc.**

Cette évolution de nos organismes en partenaires de la revitalisation des territoires demandera du temps. Elle s'amorcera dans un double mouvement : la participation à l'effort régional de numérisation et la mise en œuvre de services et d'intermédiations au profit des habitants. Le modèle économique, notamment des revenus, est à concevoir en traduisant l'impératif de solidarité.

Cette approche n'est pas sans lien avec les réflexions liées à l'entrée dans le régime de l'usage et de la fonctionnalité par l'abandon de la propriété foncière et immobilière.

Un rôle particulier d'aménageur, adapté aux territoires périphériques, pourrait être imaginé avec des structures de portage patrimonial à capitaux privés et/ou des financements participatifs, comme cela s'est fait dans certains départements.

**Fonctionnalité, service, citoyenneté, intérêt général partagé, c'est une nouvelle culture qui doit progressivement se construire dans la perspective d'un développement durable et solidaire.**

6 : Mesuré par le rapport entre l'excédent brut d'exploitation et la valeur nette comptable de l'actif locatif immobilisé net des subventions d'investissement, qui traduit les revenus d'exploitation générés par le parc existant.

## Assurer l'ancrage local et les solidarités territoriales

La diminution des ressources invite à ne plus gérer de manière uniforme l'ensemble du parc et des clients, mais à mettre en œuvre la «différenciation territoriale» : celle-ci consiste à servir les fonctionnalités selon la

situation géographique et à se réorganiser en conséquence. Elle s'appuie sur la numérisation déclinée selon les trois axes de l'entreprise, des clients et des territoires.

Différenciation selon les différents contextes géographiques			
	Ville centre / métropole	Polarité	Environnement «éloigné»
<b>Les fonctionnalités</b>			
Logements	Standardisés	Particularisés	Modulables
Services liés au logement	De base, portés par la numérisation + ciblés (vieillesse, handicap)	Développés (palliatifs) + ciblés (vieillesse, handicap)	Élargis (étendus aux habitants) Ecosystème mis à contribution
Objectifs	<b>Concurrentiels</b> (quittance, services spécifiques)	<b>De fidélisation</b> (quittance compatible, services de compensation)	<b>D'autonomisation</b> (habitat «partagé»)
<b>Services</b>			
Alternatifs/substitution	∅	+	+++
Rémunérateurs	+	++	+++
Part à l'écosystème	∅	+	+++
Externalités +	∅	∅ / +	+++
<b>Finalités</b>	Orientées gestion locative +	Orientées client (vie facilitée)	Orientées partage écosystème

La différenciation repose sur l'hypothèse que les habitants éloignés des centres urbains pourraient être clients de services élargis ; autrement dit l'orientation «gestion loca-

tive» en ville-centre devient une orientation client (vie facilitée) dans les polarités et une orientation habitat - écosystème local dans les environnements plus éloignés.

**Différencier la gestion implique de profonds changements au sein de nos organismes et de leurs relations aux clients et aux territoires. La solidarité s'exprimera par le dépassement des formes organisationnelles très verticales pour promouvoir une organisation plus horizontale, ouverte sur les dispositifs participatifs, à même de faciliter la relocalisation de certains services publics.**

## Intégrer la question du vieillissement et des publics spécifiques

Vieillir chez soi est un enjeu important qui va perdurer dans notre région au moins jusqu'en 2050 selon l'INSEE. Nos organismes s'en sont saisis depuis plusieurs années avec des formes diverses d'inventivité et de réussite.



Mais la demande ne se limite pas aux ménages déjà logés dans le parc social. Une offre à prix maîtrisés attire une clientèle issue du parc privé, locataire ou même propriétaire.

Néanmoins, y répondre en ordre dispersé comporte des risques de surproduction ou d'occupation insuffisante à moyen-terme dans le même temps qu'elle pèse sur les budgets des Conseils départementaux. Cela invite à réfléchir à un **dispositif partagé** de régulation associant les niveaux intercommunaux, départementaux et régional.

Sur le plan qualitatif, l'harmonisation des labellisations et la diversification des solutions seraient souhaitables. Dans cet esprit, une activité ciblée de promotion pourrait constituer un axe socialement intéressant de développement et **s'appuyer sur les réseaux locaux d'accompagnement, voire même sur les habitants, et aussi sur le numérique.**

Enfin, cette approche combinant l'analyse des besoins, des profils des demandeurs et du marché doit s'appliquer en l'adaptant à la problématique des publics spécifiques (dont certains relèvent de l'hébergement).

## Contribuer au renouvellement des tissus urbains anciens

La question des centres anciens, au-delà des effets d'annonce, est d'une réelle acuité et d'une urgence sociale évidente, mais pose aux acteurs sollicités des difficultés multiples : la vacance y est durablement incrustée<sup>7</sup> et sa résorption demanderait souvent des opérations d'ampleur ; malgré des prix de fonciers très bas, voire nuls ou offerts, les coûts de revient des opérations sont très élevés et ne garantissent pas un retour des investissements. Dès lors, le principe d'une intervention en propriété est économiquement rarement envisageable, ce qui milite pour des solutions de mandats privilégiant les partenariats à la fois géographiques<sup>8</sup> et

de complémentarité de compétences. Ce dispositif pourrait être étendu à la gestion opérationnelle et locative. Une phase d'expérimentation pour établir, optimiser et sécuriser le cadre d'intervention semble souhaitable. Ce type de mutualisation « mobile » semble au moins aussi favorable que les mutualisations structurées de mise en commun de domaines d'activité. Ici aussi, **le recours à des ressources locales professionnelles (artisans, professions libérales ou entreprises) voire individuelles (habitants et autoentrepreneurs) amplifierait la dynamique locale et les chances de réussite.**

**Relever ces cinq défis nécessite une mutation forte de nos organismes portant sur la chaîne de valeur et le modèle économique, la reconception de l'organisation, une refonte des systèmes d'information et des convergences avec la SCORAN<sup>9</sup>.**

7 : Elle y est plus importante en valeur relative que dans les grands ensembles, avec des effets délétères redoutables.

8 : Dans une logique de rayonnement optimal, pour minimiser les coûts de fonctionnement.

9 : SCORAN : Stratégie de cohérence régionale d'aménagement numérique.

# Les conditions de mise en œuvre

## L'extension des systèmes d'information grâce à la transition numérique

La perspective de développement de nouveaux services peut paraître optimiste si l'on oublie que la révolution numérique a eu lieu et transforme l'économie. L'accroche « quand l'utilisateur devient aussi producteur » traduit le fait que les entreprises issues de l'économie numérique s'appuient sur un grand nombre d'utilisateurs pour élargir leur mode de production. Ce phénomène est aussi exprimé avec la formule « quand c'est gratuit, c'est vous qui êtes le produit » : les entreprises captent la valeur à partir de ce facteur de production à faible coût, sinon gratuit.

En territoires périphériques, l'appui sur des habitants doit constituer une relation gagnant/gagnant pour les personnes, les organismes Hlm et le territoire. Cela doit contribuer à réduire le coût d'intervention de l'organisme, à mobiliser les compétences locales, à mieux intégrer les citoyens en difficulté. La plateforme numérique, qui organise les possibilités de transaction entre les producteurs et les consommateurs et la répartition de la valeur, peut être le support de ces innovations.

De la fonction à la valeur			
Fonctions	Fonctionnalités	Qualités	Coût ?
<b>Organisme</b>			
Information de gestion	Information en temps réel	Connectivité	Prioriser les fonctionnalités en fonction des ressources disponibles
Information de pilotage (performance)	« Guide pour l'action Processus d'adaptation »	Fluidité Usage du « cloud »	
<b>Clients locataires</b>			
Gestion locative	Relation client malgré l'éloignement	Inclusion et fidélisation	Prioriser les fonctionnalités en fonction des ressources disponibles
Habitat connecté	Prévention des difficultés	Attractivité et sobriété	
Parcours résidentiel	Adaptation aux personnes âgées	Optimisation de la ressource	
	Optimisation du logement et de la quittance		
<b>Habitants du territoire</b>			
Services liés au logement	Mobilité	Responsabilité	Prioriser les fonctionnalités en fonction des ressources disponibles
Plateformes de services	Éducation et formation	« L'habitant n'est pas un produit »	
	e-Santé et services publics	Partage de la valeur	
	Services éco-système	Attractivité Intégration	

La présence Hlm dans tous les territoires est un atout déterminant. D'une part parce qu'à partir de nos clients et de leurs besoins nous disposons d'un socle d'induction de notre projet économique, immatériel dans son fonctionnement, pleinement humain et partagé dans sa traduction concrète ; d'autre part parce que réunis par le souci de l'intérêt collectif et du commun, **plusieurs organismes pourraient mutualiser certaines activités**, de leur conception à leur déploiement, en lien avec les collectivités, **dans le cadre de la SCORAN**.

La mutualisation est une des conditions de succès dans le cadre d'une économie de partage. Elle permettra de faire évoluer le modèle Hlm selon le **triptyque approche par processus, services individualisés et production d'éco-valeur**. L'enjeu est de passer d'un modèle centré sur la gestion de l'entreprise à un **modèle souple et adaptable**, au moins partiellement mutualisé, orienté performance pour l'organisme, inclusif pour ses clients « citoyens », et intégrateur pour les habitants et les territoires. **Il s'agit de passer d'une approche fonctionnelle à une architecture tendue vers la valeur**.

## Réingénierie et nouvelle organisation

### La réingénierie poursuit trois objectifs :

- Retrouver des marges de manœuvre en faisant évoluer la chaîne de valeur ;
- Élargir le système d'information et de gestion vers une informatisation centrée sur le pilotage de la performance ;
- Faire évoluer les organisations dans le sens d'une orientation « clients ».

### L'approche par la chaîne de valeur se dessine de la manière suivante :

- La propriété foncière et immobilière n'est plus une condition sine qua non, dès lors que les revenus à moyen terme ne sont plus assurés et que sa valeur est fortement dépréciée : **l'usage prime sur la propriété** ;
- Le territoire régional est loin d'être homogène, la cohésion régionale est fragile. Les organismes, en territorialisant leurs actions via un secteur spécifique de services, contribueront à la renforcer ;
- Cette double évolution - la fin du primat de la propriété et la conception d'un logement comme un service - invite à développer, grâce au potentiel numérique, **des offres innovantes de services fondés sur la mise en relation des locataires, des habitants, des territoires et des collectivités sur des thématiques d'intérêt général ou du commun** ;
- Une organisation revisitée, **orientée clients et processus**, avec un dispositif informationnel et conceptuel réinventé, adapté à l'approche services et faisant appel à des formes spécifiques de mutualisation ;
- La numérisation selon trois directions : **organismes, « clients citoyens », habitants et territoires**.

### La réorganisation, fortement conditionnée par la réingénierie, pourrait en première analyse se déployer selon trois voies :

- La **gestion différenciée des logements** selon leur localisation en s'appuyant sur les ressources disponibles au niveau local pour l'entretien et les questions courantes relatives à la gestion locative, le tout sécurisé par un dispositif informationnel performant intégrant la mise en place progressive de l'habitat connecté ;
- Le basculement d'une partie de la masse salariale vers les activités **nouvelles de services d'intérêt général** ;
- Le passage progressif vers une **organisation plus horizontale**, autour des processus, animée par un pilotage de la performance.



# La force de l'expérimentation dans l'élaboration des politiques locales de l'habitat

S'il est vrai que globalement l'ensemble des pouvoirs publics, État et Collectivités territoriales, s'est montré particulièrement sensibilisé et attentif aux conclusions du *Manifeste pour une autre politique de l'habitat dans les territoires dits «détendus»* que nous avons publié en 2015, **il faut désormais s'autoriser à réfléchir sur les méthodes d'élaboration des politiques locales de l'habitat.**

En effet, dans un marché régional de l'habitat marqué majoritairement par une demande locative peu soutenue à l'exception de certains pôles urbains, les pouvoirs publics vont avoir besoin de toute la **souplesse administrative et réglementaire nécessaire** pour construire des politiques de l'habitat adaptées à la diversité locale.



Chacun a pu mesurer combien le poids et la lourdeur des procédures pouvaient conduire à **l'uniformisation des politiques publiques et gommer la diversité territoriale.**

**De ce fait, nous pensons que la mise en commun des besoins de la population en logements et en services à court et long termes, le porté à connaissance des tensions internes aux marchés immobiliers locaux et la prise en compte des effets des autres politiques d'aménagement des territoires, seraient de nature à faire progresser l'efficacité des politiques de l'habitat dans notre région.**

Cela pour faciliter l'émergence de démarches stratégiques mises en œuvre dans la durée. Celles-ci devront ensuite être régulièrement actualisées en analysant les résultats obtenus et en interrogeant les hypothèses ayant conduit à leur élaboration.

C'est en principe le rôle du CRHH<sup>10</sup> (et du CDHH<sup>11</sup> quand il existe) dont le fonctionnement est à rénover profondément, ce que l'acte 3 de décentralisation annoncé devrait logiquement prévoir.

<sup>10</sup> : Comité régional de l'habitat et de l'hébergement

<sup>11</sup> : Comité départemental de l'habitat et de l'hébergement





L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT  
DE *Bourgogne-Franche-Comté*

Ce projet a été élaboré avec l'aide de :  
**Cécile Bouclet** (Territoires Autrement) et **Christophe Beth** (SoftReport)



Ce projet est soutenu par :



FÉDÉRATION NATIONALE  
DES ASSOCIATIONS RÉGIONALES



BANQUE des  
TERRITOIRES

