

38<sup>e</sup> Congrès des Directeurs d'Offices de l'Habitat  
Toulon, 6 et 7 mai 2004

LES OFFICES : PARTENAIRES DE LA DÉCENTRALISATION



**ATELIER N°1 :**  
Développement local -  
Aménagement urbain

**ATELIER N°2 :**  
Le «réseau»

**ATELIER N°3 :**  
Diversité et concurrence

**ATELIER N°4 :**  
« La relation privilégiée avec  
les habitants »

## « LES OFFICES : PARTENAIRES DE LA DÉCENTRALISATION »

Avec la relance de la décentralisation et le vote annoncé pour 2004 de la loi relative aux responsabilités locales, c'est l'ensemble du contexte où se meuvent les acteurs du Logement et de la Politique de la Ville qui va connaître de fortes pressions et un profond bouleversement.

Prendre conscience des évolutions attendues dans cet environnement pour mieux anticiper et agir, tel est l'objectif de ce rapport introductif à notre 38<sup>e</sup> congrès des directeurs d'offices publics de l'Habitat.

Le 10 avril 2002 à Rouen, le Président de la République s'exprimait ainsi : « La clef du renouveau de notre démocratie, c'est de revoir toute l'architecture des responsabilités publiques pour que les Françaises et les Français participent davantage aux décisions notamment prises au bon niveau ».

### Développement local - Aménagement urbain

Si l'on en croit le projet de loi en discussion au Parlement, le « bon niveau » pour le logement serait celui des Etablissements Publics de Coopération Intercommunale (E.P.C.I.) et particulièrement des communautés d'agglomération, à défaut celui des conseils généraux, voire des conseils régionaux.

En effet, vingt ans après les premières lois de décentralisation, le texte en préparation prévoit en son article 49 la possibilité de déléguer l'attribution des aides publiques concernant le logement (les « aides à la pierre ») aux collectivités locales et à leur groupement.

L'Etat restant le garant de la préservation des grands équilibres, ce sont donc les élus locaux de l'intercommunalité qui vont décider de leurs politiques territoriales de l'habitat et se donner, à court et moyen terme, les moyens de leurs choix, au travers notamment des PLH et d'autres outils de développement local ou d'aménagement urbain.

Les offices publics de l'Habitat ont un rôle essentiel à jouer au cœur de ces territoires s'ils savent mettre en œuvre leurs principaux atouts et réussir leur partenariat avec les responsables locaux nouvellement en charge de l'habitat.

Ceci constitue le thème de réflexion de l'atelier sur - le développement local et l'aménagement urbain -

### Le réseau, atout à valoriser

S'ils constituent des opérateurs locaux, les offices publics de l'Habitat maillent le territoire français. Il convient toutefois de s'interroger sur l'insuffisante prise en compte de cet atout pour mieux s'adapter au nouveau contexte. Il s'agit moins, pour l'atelier - réseau - d'inventer de nouvelles formes de coopération que de mieux utiliser les synergies entre acteurs-bailleurs sociaux

afin de construire et développer des « alliances de grande proximité ».

Il faut en quelque sorte tenter de répondre simultanément à une logique d'alliance et de solidarité territoriale et à une logique de performance d'entreprise.

### Diversité et concurrence

Si les français plébiscitent l'Abbé Pierre dans les sondages sur les personnalités qui ont leur préférence, on peut raisonnablement penser que ce n'est probablement pas du seul fait de son exceptionnelle longévité médiatique.

C'est parce qu'il symbolise la solidarité et l'intégration de la diversité, valeurs qui restent le socle de la cohésion sociale.

Dès lors, si les offices publics de l'habitat ne peuvent certes pas penser raisonnablement échapper au marché donc à la concurrence, il leur faudra, plus encore qu'hier, dans les territoires où ils sont présents, revendiquer leur légitimité sur le terrain de la solidarité sociale comme avantage concurrentiel.

C'est l'objet de la contribution de l'atelier sur la diversité et la concurrence.

Pour se faire reconnaître comme acteur incontournable de cette dualité qui conjugue réponses au marché et solidarité par le logement, nous devons convaincre les autorités locales qu'à l'instar d'une grande entreprise nationale, nous devons à nos locataires plus qu'un logement en étant aussi créateur de citoyenneté.

### La relation privilégiée avec les habitants

Au-delà de la logique institutionnelle qui sous tend la réflexion sur le réseau, la territorialisation des politiques de l'habitat exige de réinterroger le client-locataire.

« La charge réelle et symbolique, individuelle et collective, attachée à l'habitat fait que l'enjeu - marketing - de la relation office-client rejoint l'enjeu social et politique de la gestion de la ville ».

Tel est, sans doute, l'un des axes fondamental de l'atelier qui va se pencher sur la relation privilégiée des offices avec les habitants. Le contrat individuel et collectif, celui de la relation bailleur-locataire comme celui du rapport institutionnel organisme-représentants des locataires est historique dans la gestion des offices.

Au-delà, la transition à gérer dans nos quartiers entre espace privé et domaine public constitue un savoir-faire propre de nos organismes car c'est souvent « sur cet interface sensible que vont porter les projets visant à améliorer le cadre de vie et à renforcer la cohésion sociale »



## DEVELOPPEMENT LOCAL AMENAGEMENT URBAIN



A l'heure où le projet de Loi relatif aux « Responsabilités Locales » paraît, il importe de prendre conscience des évolutions attendues dans ce nouvel environnement législatif pour mieux anticiper et agir.

Avec les nouvelles délégations de compétences à des instances territoriales plus proches du citoyen, ce sont les élus des structures inter communales qui décideront leur politique de l'habitat et des moyens nécessaires.

Les Offices Publics de l'Habitat ont un rôle essentiel à jouer au cœur de ces territoires, s'ils savent mettre en valeur leurs principaux atouts, et réussir leur partenariat avec les nouveaux Responsables locaux.

### A/ Les changements induits par la décentralisation

#### 1/ Sur le Développement local

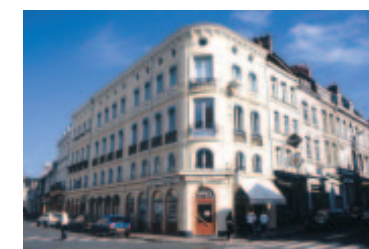
##### • nouveaux « centres de décision » :

Les décisions relatives à la production de logements répondant à la diversité des besoins de la population, et nécessitant des aides à la construction, seront prises par les Communautés urbaines, d'agglomérations et Communautés de Communes supérieures à 50 000 habitants, dans la mesure où ces Instances auront adopté la compétence en matière d'habitat, et auront su se doter de documents de planification urbaine, les Départements restant compétents pour les zones rurales, ainsi que sur l'ensemble des Territoires non couverts par ces diverses dispositions.

La concrétisation de choix de politiques de l'Habitat à l'échelle intercommunale sera un préalable à tout développement de l'offre ; les nouveaux « Programmes Locaux de l'Habitat » intercommunaux seront donc au cœur des réflexions et condition sine qua non à la réalisation de logements sociaux diversifiés.

Ainsi, le changement d'échelle est matérialisé, la notion d'Habitat étant dorénavant principalement rattachée au niveau intercommunal, se détachant par là des niveaux communaux et départementaux pour atteindre une notion de territoire plus cohérent, en lien avec les bassins d'habitat et d'emploi reconnus.

Encore faut-il rappeler que la notion de territoire pertinent en Ile de France doit être déterminée, de même que certains départements à dominante rurale restent l'entité géographique cohérente.



Il faut souligner aussi que le rapprochement entre un Département et les Communautés actrices est un enjeu politique fort, sans lequel les « contractualisations » pour le développement local seront rendues difficiles.

De même que l'alternance et l'atteinte de majorités suffisantes au sein même de ces Communautés, pourront compliquer les prises de décision ; seule l'appréhension d'un moyen/long terme, contractualisé, et correspondant à la planification générale, pourrait alors être salvateur pour les projets d'envergure.

• **nouveaux modes de financement :**

Ces Instances intercommunales, qui auront élaboré un outil de programmation territoriale pour définir les lieux d'implantation de logements et les types d'habitat souhaités en réponse aux besoins locaux identifiés, seront attributaires des aides financières à la construction selon les règles établies par le plan national.

Il faut espérer que la programmation budgétaire nationale saura maintenir dans la durée, une capacité de financement de la production de logements, hors contexte de Rénovation urbaine (cf. dispositif ANRU).

L'Etat, au-delà d'une répartition régionale des financements à préserver, et délicate, en raison de la multiplication des « centres de décision territoriaux », conservera l'aide à la personne, garante de la meilleure égalité de traitement et d'une solidarité nationale acquise.

Mais ce sont les Communautés urbaines décisionnaires des projets de développement, qui apporteront leur garantie financière à ces projets ; le risque d'une capacité financière insuffisante du fait de budgets de fonctionnement limités pour certaines Communautés pourrait freiner le développement envisagé.

Ces mêmes Instances territoriales pourront avantageusement décider de compléter les financements principaux au niveau local par toutes formes d'aides jugées utiles à la mise en œuvre de la politique du logement souhaitée et définie dans le PLH : en cela, les aides aux surcoûts fonciers, les constitutions de réserves foncières, voire certaines aides à la personne pour faciliter l'accession à la propriété, seront au menu des EPCI pour maîtriser le développement de l'habitat sur leur territoire.

Il faut seulement observer que la baisse des taux de subvention à l'investissement va rendre le « financement principal » très accessoire, alors que les aides financières de l'Intercommunalité agissante pourraient devenir primordiales dans la réalisation de programmes...

Si les taux de subvention de l'Etat à l'investissement continuent de baisser, il faudra s'interroger sérieusement sur l'intérêt de conserver, en l'état, le système d'aide à la pierre très rigide dans le fonctionnement de sa programmation, et proposer de ne conserver que les prêts bonifiés (s'appuyant sur le Livret A).

• **nouvelles approches territoriales :**

Les Instances Intercommunales vont devoir penser leur cohérence territoriale, « sans frontière » pour l'Habitat, comme elles ont commencé à le faire pour les transports et les espaces d'activité économique ; elles connaissent toutes des besoins non satisfaits en logement, mais aussi des situations de rejet du fait des conséquences à gérer de concentrations de populations fragiles.

L'enjeu sera donc double : que le cadre bâti dans son ensemble soit attractif, de qualité pour l'environnement et le paysage urbain, et que les équilibres de peuplement sur l'ensemble du territoire soient atteints ou reconquis (GPV, politique d'attributions, etc.).

Le sens d'une exigence plus grande, quels que soient les secteurs, les quartiers, devrait concerner la collectivité dans son acception la plus large : intercommunale.

C'est a priori une chance pour les zones en grande difficulté, de connaître un traitement approprié, qui ne se limite pas à l'approche urbaine, mais également sociale.

• **nouveaux partenariats :**

Pour réaliser ces objectifs concomitants de développement harmonieux du Territoire, de satisfaction des espérances individuelles dans les modes d'habiter, et d'équilibre de peuplement, les Instances intercommunales devront s'attacher les services d'opérateurs, partenaires dans la durée ; en effet, le meilleur moyen de réussir la réalisation de ces objectifs passera par la contractualisation avec des opérateurs « complets » : ceux qui connaissent des logiques patrimoniales de développement et de service à leur clientèle dans le respect des objectifs visés par la Communauté.

Les Communautés territoriales pourront exprimer des exigences de qualité pour améliorer le patrimoine bâti, pour les projets à développer et les niveaux de service de proximité à atteindre.

Mais en corrélation avec la formulation de ces exigences, elles pourront mettre en œuvre des moyens différents des règles actuelles, très compartimentées ; ces aides pourront être adaptées aux objectifs définis pour un Territoire, par approche de projet, qu'il soit technique ou social.

Ceci est une avancée primordiale vers la résolution de situations complexes.

2/ **Sur l'Aménagement et la Rénovation Urbaine**

Les quartiers d'habitat très social constituent de facto des vecteurs de sentiments de rejet et d'exclusion, amplifiant la crise urbaine; les interventions nécessaires consistent à refaire la Ville sur les espaces non résidentialisés, autour et au cœur des grands ensembles : c'est le sens de la Rénovation urbaine, en particulier dans le cadre du dispositif de l'ANRU.

En parallèle, les besoins non satisfaits de modes d'habiter plus proches de l'individuel, à des prix accessibles aux familles à ressources « médianes » conduisent à urbaniser davantage autour

des « agglomérations » déjà constituées : l'intervention d'opérateurs est alors forcément double : constructeur et aménageur, car la production de logements passe par un aménagement réfléchi concomitamment.

• **nouvelles formes d'intervention :**

Qu'il s'agisse d'urbaniser de nouveaux territoires ou de restructurer certains autres, secteurs d'exclusion, de marginalisation et de paupérisation de l'espace public et de la vie collective, l'intervention devient globale pour connaître une approche transversale et efficiente ; la Loi Borloo en fait la promotion et la règle de financement ; c'est un contexte idéal pour sortir des rigidités induites par les financements habituels, qui s'attachaient à des morceaux de vie et de ville seulement ; c'est porteur de résolution des « vides » traditionnellement connus et inscrits dans ces territoires.

Les propriétaires de patrimoines inclus dans ces secteurs de ville en projet de renouvellement ont enfin à leur portée des moyens de remise à niveau et de dépassement de l'approche particulière des situations : en partenariat étroit avec les Villes et leurs Communautés, ils vont pouvoir établir des projets urbains et sociaux multidimensionnels.

Sur les secteurs en développement, les approches doivent aussi être « globales », dans l'intercommunalité, pour adapter l'offre au plus près de la demande, tout en assurant une diversité maximale susceptible d'assurer la mixité dans l'espace : les opérateurs doivent être polyvalents, bâtisseurs et aménageurs.

• **nouveaux modes de financement :**

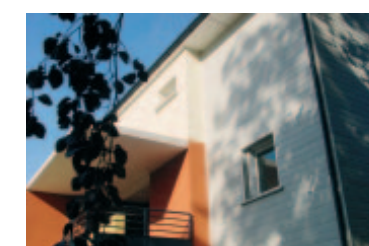
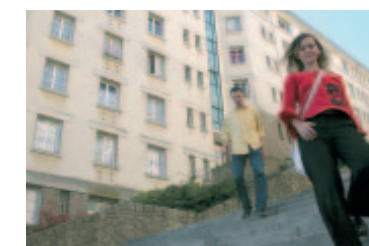
En matière de Rénovation urbaine, avec l'ANRU, le financement des grands projets est adapté à leur dimension : décisionnel pour les opérateurs dans la mesure où les déficits d'opérations antérieurement dissuasifs sont pris en charge par l'Etat et l'Union Economique et Sociale pour le Logement (UESL).

Il en va ainsi des démolitions en nombre, comme du traitement des espaces « interstitiels » compris entre les immeubles d'habitations et l'espace public, objets de la « résidentialisation ».

En matière d'Aménagement ou d'urbanisation de nouveaux territoires, il y a lieu à contractualiser les interventions pour que les objectifs et les moyens soient partagés entre opérateurs et Collectivités associés en complémentarité de compétences.

• **nouveaux partenariats :**

Qu'il s'agisse d'Aménagement ou de Rénovation urbaine, les Communautés dotées de PLH, les Départements en zone rurale ou non couverte par un PLH intercommunal et les Communes concernées par des ZUS devront compter sur des partenaires « complets », en capacité de maîtriser plusieurs savoir-faire : aménageurs et maîtres d'ouvrages en construction de tout type de logements et d'équipements, gestionnaires et bailleurs sociaux, et acteurs de la vie publique locale.



## B/ Les atouts des Offices Publics de l'Habitat, acteurs du Développement et de la Rénovation urbaine

### 1/ Le savoir-faire de Maîtres d'Ouvrages

Les Offices Publics de l'Habitat, OPAC et OPHLM, ont une expérience d'aménageurs et une forte activité constructrice pour au moins 50% d'entre eux ; cette activité de promotion, vitale pour le renouvellement de leur patrimoine et leur équilibre financier, les place en position de partenaires des Collectivités.

Les Offices moins développés auront à choisir entre l'alternative d'un rapprochement fusionnel ou en partage d'intérêts avec d'autres Offices plus expérimentés, dans le cadre de la force constituée par notre « réseau ». (cf. Atelier n°4)

En conséquence, les Offices qui disposent déjà d'un patrimoine représentatif au plan national, formé de produits divers, témoignent par là et à travers leur activité globale, d'une capacité à répondre à toute forme de besoins de logements, en location ou en accession à la propriété, et d'une compétence certaine en urbanisme opérationnel : aménagement et rénovation urbaine.

### 2/ La maîtrise de l'Habitat

#### • connaissance parfaite des Habitants d'un territoire :

Les Offices Publics de l'Habitat connaissent parfaitement les populations qu'ils logent, sur l'ensemble de leurs segments de clientèle, connaissent leurs aspirations, en terme de parcours résidentiel, et leurs besoins divers ; ils disposent aussi de toutes les attentes exprimées par les demandeurs de logements inscrits chez eux ; par là, ils sont en position de force sur les territoires couverts par leurs patrimoines et leurs activités de promotion sociale.

#### • gestion d'un patrimoine / cadre bâti :

Les Offices sont propriétaires d'un patrimoine bâti important, dont l'inscription dans la ville et sur l'ensemble du territoire traduit l'ancienneté de leur implication aux côtés des Collectivités locales ; ils sont donc prioritairement concernés par le devenir du cadre bâti, auquel ils contribuent ; les programmes de maintenance et les investissements utiles au rajeunissement de ce parc font partie de leurs préoccupations essentielles, de même que leur éventuelle cession ou démolition au profit de formes urbaines et environnementales nouvelles.

#### • gestion d'éléments du paysage urbain :

Les Offices possèdent des immeubles dont certains sont parfaitement insérés dans le tissu urbain auquel ils s'intègrent, tandis que d'autres, isolés ou en grands ensembles, forment des « enclaves » et des « entraves » à la continuité de la Ville : ces morceaux d'espaces mal traités sont au cœur des problématiques des Offices, pour redonner un cadre de vie attractif à leur clientèle, et là encore, participer au remodelage du paysage urbain plus large.

#### • gestion de fragments de vie urbaine interactive :

Au delà du cadre bâti et de l'environnement paysager, les Offices ont su porter la vie collective, du fait de leur statut de bailleur social et des concentrations de populations en difficultés qu'ils ont rencontrées, jouant le rôle de catalyseur des mouvements associatifs et services sociaux institutionnels, acquérant ainsi une présence active et quasi incontournable.

Leurs approches en ingénierie sociale et leur gestion de proximité leur ont permis de gagner un rôle essentiel auprès des habitants, de leurs représentants et des pouvoirs publics. (cf. Atelier n°2)

### 3/ Une complémentarité d'acteurs

#### • opérateurs à dimension politique :

Il est indiscutable que les Offices Publics de l'Habitat sont des opérateurs à dimension politique, dans le sens où ils ont par leur rattachement à une Collectivité Publique locale et leurs liens avec l'Etat une obligation à servir l'intérêt général ; leurs politiques patrimoniales cherchent pour ce faire à conjuguer l'équilibre de leurs structures, leurs développements et le service à la clientèle en cohérence avec les Politiques locales déterminées pour l'Habitat.

Leurs stratégies patrimoniales, leurs choix politiques en matière de loyers, de maintenance et de participation aux Politiques de la Ville, au service du plus grand nombre autant que de leur clientèle directe, font d'eux des acteurs partenaires immédiats des collectivités : hier, collectivités de rattachement, et demain communautés de communes dont le champ d'intervention plus vaste assoira davantage encore le rôle majeur des Offices.

#### • partenariat historique :

Depuis leur création, les Offices ont apporté leur savoir-faire à la résolution des problèmes de construction et de gestion de logements, pour les plus démunis mais aussi pour les personnes aux ressources simplement modestes (qui représentent les 2/3 des français) et ont su étendre leur action au logement intermédiaire, à l'accession sociale à la propriété et l'aménagement urbain.

En conséquence, il ne leur manque aucun savoir-faire et leur partenariat est « naturel » pour les Collectivités territoriales : le poids politique dans les orientations stratégiques des Offices est bien plus fort qu'une simple participation au capital (cf. ESH), qui ne confère pas le pouvoir décisionnaire global.

## C/ Pour un Partenariat fort entre Offices et Collectivités, dans le cadre de la mise en œuvre de la Décentralisation

C'est dans la durée, sur le partage d'objectifs à long terme, que les Offices Publics de l'Habitat sauront se faire adopter définitivement par les Instances intercommunales ou départementales qui prendront la compétence en matière d'Habitat :

- > Parce que les Offices ont un savoir-faire pluridisciplinaire,
- > Parce que les Offices sont des acteurs majeurs, au sens politique et historique,

- > Parce que les Offices sont des opérateurs « complets » en aménagement urbain et constructeurs
- > Parce que les Offices maîtrisent les attentes de leur clientèle en place ou potentielle

### 1/ Une vision à partager des Territoires en devenir

Sans une approche partagée des développements nécessaires sur un Territoire, entre les Opérateurs capables de bien connaître leur marché direct (clients potentiels et produits adaptés - cf. Atelier n°3) et les Communautés territoriales désireuses de maîtriser le sens de leur croissance, toute action sera fortuite.

### 2/ Une participation à la programmation et planification intercommunale

Très tôt, en amont des délibérations des Instances Territoriales, les Offices devront s'investir pour apporter toute leur connaissance de l'Habitat à la mise en œuvre des Programmes locaux de développement et de renouvellement urbain.

L'initiative leur appartient, tant que les Communautés nouvellement constituées n'appréhendent pas toutes leurs connaissances et leur savoir-faire.

### 3/ Des accords d'intervention pluriannuels

Compte tenu de la longueur des processus de montage opérationnels, il serait souhaitable de sortir du « joug » des programmations annuelles rigides, pour contractualiser sur des échéances plus longues et des intentions de programmes plus larges, au niveau des Territoires.

Dans le même temps, les engagements des Offices, partenaires des Collectivités, pourraient porter sur leurs politiques sociales et leurs plans de patrimoines.

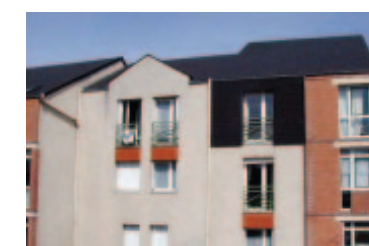
Il faudra seulement veiller à rester dans des cohérences qui excluent d'en faire trop : la contractualisation aura ses propres limites, nées de chapitres très divers, et du nombre d'acteurs en présence, sans oublier l'Etat.

### 4/ Des financements de projets en cohérence avec des approches patrimoniales et territoriales

L'enjeu des Offices rejoint celui des Communautés : qu'il s'agisse de qualité de service, d'environnement, de réhabilitation ou d'investissements en programmes neufs : « ils sont donc faits pour s'entendre... », à condition de se bien connaître !

### 5/ Un conventionnement global adapté au marché

La mise en œuvre d'un schéma de cohérence entre le niveau du marché immobilier et l'offre locative patrimoniale des Offices est une nécessité ; les systèmes d'aides à l'amélioration du patrimoine et du cadre de vie, ainsi que les programmes de renouvellement urbain pourront être à l'origine d'un ordonnancement plus harmonieux de l'offre ■





## LE « RÉSEAU »

### AVANT PROPOS

Un « Réseau » n'a de sens que dans la diversité et la concurrence. Il est synonyme de complémentarité dans les moyens avec, pour le seul but, réussir les objectifs. Parmi ceux-ci comptent :

- l'idée que l'on se fait du « logement social » au sens de l'intérêt général et du service public,
- notre capacité collective et individuelle à résister aux « coups » face à des discours certes brillants mais aussi parfois chargés de promesses inconsidérées.

Retenons que l'équilibre de l'habitat et la solidarité s'inscrit dans le long terme.

Exploisons les atouts que sont :

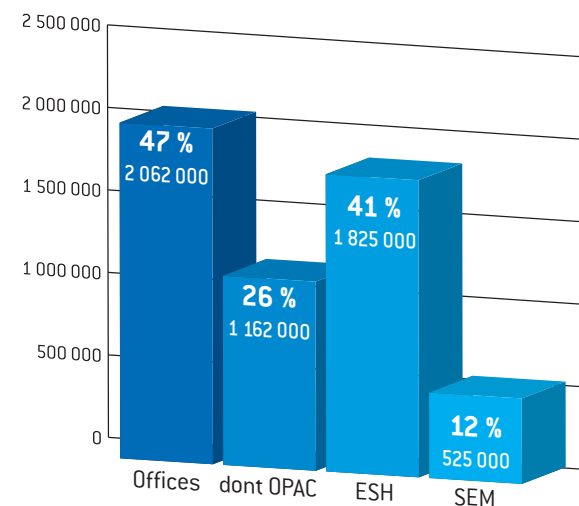
- la diversité de notre patrimoine,
- le poids de ce patrimoine, sa structure et sa situation géographique,
- la pluridisciplinarité de nos actions,
- notre longue expérience d'ingénierie technique et sociale,
- nos locataires, habitants et acteurs dans l'évolution du cadre de vie.

Voyons comment structurer une démarche...

### S'ADAPTER AU CONTEXTE

- > le paysage juridico-financier est en mouvance,
- > le panorama réglementaire en constante évolution sur ces 20 dernières années connaît une accélération sans précédent et capitale pour notre devenir. Ce sont, entre autres, les lois sur la décentralisation, le renouvellement urbain et bien entendu celle pour laquelle nous devons rester mobilisés avec nos instances, la future loi pour l'habitat,
- > le déficit dans le rapport offre/demande de logement génère une interruption de la chaîne du « parcours résidentiel » qui nous renvoie au siècle passé et qui rythmera nos priorités pour les 5 années à venir à minima,
- > la concurrence s'est banalisée quelle que soit la nature du produit à réaliser. Souvent elle est exacerbée par les collectivités locales également dans le cadre des maîtrises foncières participant ainsi à une certaine logique de surenchère... Est-ce que la production de logement social et très social doit obéir à des règles de concurrence ? ...

### Répartition des logements par familles d'organismes



#### Le poids de notre patrimoine

> les stratégies de constitution de « groupes puissants » marquent là aussi une évolution de notre secteur professionnel dans la « financiarisation » du système (sans le craindre, que penser du protocole UESL/CE ?...).

Ces constats s'imposent et nous amènent à réfléchir à une organisation s'inscrivant dans une logique de « Réseau » qui nous paraît indispensable voire vitale.

Se pose la question de savoir comment faire partager ce diagnostic, notre vision, par les décideurs et tout particulièrement les collectivités territoriales ! Pour quelle autre finalité majeure que celle d'assurer la pérennité d'un service public dans la production et la gestion du logement dans notre pays ?

La précarité n'étant toujours pas éradiquée, nos approches opérationnelles font de nous, au quotidien des acteurs publics garants de traitements équitables du service rendu aux habitants.

L'exigence d'un lobbying de qualité nécessite des entreprises fortes qui s'adaptent pour la performance avec notre particularité d'entreprises sans capital social opposées à d'autres où les prises de participation sont synonymes de rentabilité obligatoire au delà des aspects équilibre de gestion.

## LES AXES STRATÉGIQUES ?

### A/ Les formes de coopération qui existent et sur lesquelles nous pourrions nous appuyer

#### 1/ L'échelon national

- le rôle de la Fédération des Directeurs est-il bien reconnu par les partenaires au moment où les nouveaux statuts de la profession se mettent en place ?
- quid du rôle de la Fédération des Offices et de son évolution nécessaire en logique avec la « décentralisation » et de nos propres adaptations notamment en matière de gouvernance ? Faut-il accentuer ce rôle de la Fédération en tant qu'animateur, pierre angulaire d'un « Réseau » opérationnel (en recherche constante d'efficacité) pour « agir et parler d'une seule voix »
- Au-delà de nos Fédérations, y a-t'il à réadapter l'organisation de la profession du logement social au nouveau contexte institutionnel ?

#### 2/ L'échelon décentralisé

- les Associations Régionales pour l'Habitat « regroupant toutes les familles » véritables centres de coopération, de capitalisation des expériences, de représentation locale de notre mouvement professionnel, fortement rappelé dans la mise en place de l'ANRU.
- les Associations de Directeurs « bras de levier » pour enclencher, animer les opérations s'inscrivant dans la logique des stratégies développées au plan local.
- les Unions Régionales des Offices ou Unions Départementales des Offices ; ces structures n'existent pas partout, leur échelle est pertinente pour des actions portées en commun,

### B/ Les actions structurantes potentielles

#### 1/ les rapprochements

Notre spécificité et particularité relèvent jusqu'à présent de notre rattachement à des collectivités territoriales.

Le tissu des Offices se décline aux niveaux :

- communal
- intercommunal
- communautaire
- départemental
- interdépartemental,

notre périmètre de compétence Région et Département limitrophes pourrait nous amener à être régional voire interrégional...

Notre rôle est reconnu, mais insuffisamment, d'opérateur urbain et d'acteur dans l'aménagement et l'amélioration de l'environnement et du cadre de vie.

Des accords à des niveaux territoriaux pertinents sont à bâtir entre les Offices afin de construire et développer des « alliances de grandes proximités » productrices de synergie et d'efficacité.

#### Toutes les « formes » doivent être évoquées.

- > contractualisations par voie de conventions entre les Offices et/ou croisées avec les collectivités territoriales et l'Etat (anticiper sur les contractualisations par Territoire avec les collectivités territoriales dans le cadre des lois de décentralisation... extension également selon les domaines d'activités avec par exemple les Etablissements Publics Fonciers...),
- > GIE, sociétés ou structures de coopération... selon les cas en menant les adaptations juridiques nécessaires,
- > prises de participations, filialisations... là aussi adaptation voire modification de règles (par exemple celle des 50% de capital à détenir...),
- > favoriser les fusions... (en matière de dissolution d'Office, le cas échéant, le patrimoine devrait être dévolu à un autre Office afin de le maintenir dans le parc public),
- > soutenir les postes croisés d'administrateurs et de directeurs au sein du « Réseau ».

Le niveau pertinent du nombre d'Offices relèverait d'une démarche de recherche d'adéquation avec la meilleure logique de Territoire, de Bassin d'Habitat accompagnant l'objectif permanent de la performance dans le cadre d'un partenariat présentant de réelles valeurs ajoutées :

- objectif de service à l'habitant (qualité de service, parcours résidentiel...),
- objectif de service à la collectivité (gestion urbaine de proximité, reconstruction/reconstruction des quartiers, diversité de produits avec un seul opérateur...),
- objectif pour l'entreprise :
  - retour d'investissement sur les coûts de structure
  - valorisation du savoir faire des équipes
  - parcours professionnel offrant de réelles perspectives d'évolution quels que soient les statuts...

La mutualisation de ces moyens permettraient de pouvoir faire face aux attentes légitimes des collaborateurs et de s'armer contre la concurrence.

#### 2/ La coopération technique

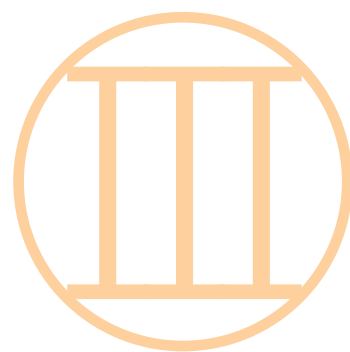
Elle relève d'une tradition plutôt en vogue et partagée dans la plupart des Offices. Il s'agit d'être complémentaire et d'apporter une réelle valeur ajoutée de par ces coopérations aux opérations concernées.

Aujourd'hui quelle stratégie de groupe devons-nous envisager ?

La couverture territoriale en est une, la capacité technique est de mise, quid de la capacité financière (notre talon d'Achille) ! ...

Comment intéresser un partenaire financier autre qu'une collectivité ? ...

- > Quel adossement financier pour notre activité sachant qu'en période de gestion de la pénurie la démarche de faire avec ceux qui en ont les moyens est privilégiée ! ...
- > Le partenariat public/privé peut constituer un support à analyser,
- > Convention d'objectif sur des opérations relevant de la mise en commun de moyens (centrale d'appel, permanence/astreinte, postes de proximité, fonctions d'opérateurs urbains...),
- > Chartes communes (marchés publics, relogements...) ■



## DIVERSITÉ ET CONCURRENCE



Pour développer des stratégies dans un environnement concurrentiel, la perception de sa propre identité et de ses objectifs constitue un préalable indispensable. La diversité des Offices (taille, implantation, ressources, etc...) pose par elle-même un interrogatoire majeure quant à notre capacité collective à nous situer dans une perspective évidemment concurrentielle.

Le rappel de quelques faits à titre d'exemple aident à mesurer l'urgence d'un positionnement cohérent dans une histoire qui s'accélère :

- Création de l'Association Foncière Logement : nouveau maître d'ouvrage doté à l'échelle nationale de puissants moyens financiers et de capacités fortes de négociation foncière ;
- Rachat de la Société Nationale Immobilière par la Caisse des Dépôts et Consignations ,
- Signature d'un accord entre la Caisse d'Épargne et l'UESL aboutissant au contrôle de plus de la moitié des Entreprises Sociales pour l'Habitat en l'état actuel,
- Concentration des investisseurs immobiliers privés au niveau européen,
- Hausse considérable des prix (vente et locatif) sur le marché immobilier favorisant l'émergence d'un nombre croissant d'agences immobilières ou d'intermédiaires.



Ce dernier phénomène qui touche autant l'investissement que l'exploitation conduit inéluctablement les Offices à se concurrencer entre eux avec peut-être un peu de scrupules mais... « c'est quant il n'y a plus de foin à l'écurie que les chevaux commencent à se mordre » (y compris ceux d'une même lignée).

C'est dans ce contexte qu'il nous faut dégager une stratégie de différenciation et de positionnement. Nous voulons pouvoir exprimer par la réalité de nos actions notre conviction que le maintien d'un équilibre sur le marché du logement entre les acteurs par rapport aux services rendus est un élément fondamental de la solidarité. Cet équilibre ne peut reposer sur la seule considération de l'intérêt financier ou des logiques de court terme.

### A/ Une double approche nécessaire : Marché et Solidarité

L'actuel mouvement de réduction du nombre d'acteurs et d'homogénéisation des statuts dans le champ concurrentiel qui est le nôtre, celui de l'immobilier principalement locatif pose de



façon crue la question stratégique de la pérennité d'une réponse sur le terrain de la solidarité sociale dans le logement.

Un marché concurrentiel est par nature ségrégatif et élitiste . Par l'élimination tantôt utile, tantôt dangereuse des plus faibles, il ne peut chercher à satisfaire tout le monde, tous les clients potentiels, car ceci aboutirait à nier ce qui fait le ressort même de la concurrence, la recherche d'une satisfaction différenciée des besoins mais adaptée en fonction des stratégies choisies par chaque acteur c'est à dire en fonction d'une décision d'allocation de moyens à la satisfaction de besoin exprimé.

L'addition de la satisfaction des besoins individuels ne pouvant, compte tenu de leur diversité et de leur multiplicité, correspondre à la satisfaction d'un besoin d'intérêt général, force est d'admettre que celui-ci est d'une autre nature, qu'il appelle d'autres approches et que dans nos sociétés son expression procède de la puissance publique à tous ses échelons d'intervention et notamment d'une légitimité électorale. Le vote est l'expression d'une confiance, l'élection sa sanction. Sur le marché, la richesse ou l'élimination de l'acteur défaillant sont les sanctions des décisions individuelles des clients.

Nous sommes en permanence au croisement de ces deux situations qui ne s'avouent jamais réellement.

Refuser de distinguer ces deux approches c'est enfermer nos stratégies dans des contradictions qui conduisent nos actions à l'incohérence et finalement à l'impossibilité d'agir. C'est également risquer d'être considéré comme jouant d'une ambivalence pour gagner sur tous les tableaux.

Reconnaître ces deux approches au cœur de nos métiers, c'est accepter simultanément de gérer (et de décider) dans la diversité les situations classiques de clientèles en fonction des degrés de solvabilité notamment, et celles, complexes et à haut risque, qui résultent de nos interventions dans le champ de la solidarité. Chaque foyer pouvant à tout instant basculer d'une situation à l'autre tant est forte la précarité sociale et les évolutions économiques actuelles.

### B/ Qualité et produit

L'analyse de la situation des occupants et des demandeurs, nos clients, montre le plus souvent qu'à cette diversité de réalité et de comportement, nous opposons souvent un regard d'unicité de méthode, d'approche et de moyens. Notre origine administrative pèse encore lourd et pourtant nous sommes tous prêts à reconnaître que la qualité c'est ce qui correspond à la réponse au client adaptée à sa demande.

Encore faut-il admettre que cette demande est diversifiée, qu'il est possible de l'entendre et encore plus d'y répondre en gagnant des parts de marché ou en fidélisant nos clients.

Car après tout, qu'est-ce que veut dire pour nous « mieux répondre à la demande » sinon d'inscrire nos réponses sur le terrain du comportement solidaire en nous préoccupant des retombées collectives de nos actions, notamment dans ce domaine si spéci-

fique du logement qui relève de ceux plus vastes de l'habitat et du cadre de vie.

Ce besoin est fortement exprimé d'adapter nos produits en les diversifiant dans un environnement social où la précarité, l'insécurité, le vieillissement, constituent de véritables processus d'exclusion portant les risques de la rupture sociale. Il existe ainsi une diversité des formes d'exclusion qui doit conduire, au delà de l'objectif d'égalité, à s'interroger sur les formes de réponse les plus pertinentes, rejoignant en cela le délicat débat sur la discrimination positive.

C'est en considérant que le produit que nous louons ne relève pas seulement du bâti mais qu'il répond par ailleurs à des aspirations dont chaque client est porteur que nous pourrions sur le marché valoriser la qualité de nos réponses et donc nous confronter avec nos atouts aux autres acteurs qui sur le marché envient et recherchent la clientèle «classique». Nous avons peu de concurrence hors de ce champ...

Pour nous, les pistes sont à la fois nombreuses et naturelles.

### C/ Diversité et stratégie de concurrence

Par rapport à la concurrence, toute stratégie doit se développer autour de 3 principes :

**Supériorité** : au moins un élément de différenciation par rapport aux concurrents :

- Notre approche et notre tradition de solidarité
- Techniquement : le maintien dans les lieux face à la précarité

**Sécurité** : position de repli en cas d'échec de la stratégie

- Synergie du réseau et de l'inter organisme
- Solidarité financière institutionnelle (livret A) et péréquation du traitement des inégalités territoriales ou sociales

**Cohérence** :

- Proximité et nécessaire gestion des patrimoines, connaissance des clients
- Rapport quotidien aux habitants, aux clients
- Synergie avec les collectivités locales

Le produit offert ne se limite pas seulement au bâti, il englobe des services dont une partie recouvre très précisément le champ de la solidarité.

Là encore, l'adaptabilité des organismes et leur capacité à entretenir des alliances, la diversité des situations, deviennent des conditions même de leur action effective.

De quel produit parle-t-on ?

Avons-nous les moyens de notre volonté de diversité ?

Porter principalement la réflexion sur la production de logements neufs ou la démolition ou le renouvellement ou encore sur l'acquisition, bref, sur la problématique prioritaire du bâti, c'est à la fois réducteur des réalités quotidiennes de notre gestion mais c'est également l'enjeu de nos positionnements futurs sur le marché au travers de la qualité de nos réalisations.

L'existence d'une crise quantitative du logement est très liée à la dimension qualitative des produits proposés (tous parcs confondus) et à leur inadéquation dans certains cas aux demandes des clients (sécurité, modernité, éloignement, etc...). La résolution de cette crise passera nécessairement par la prise en compte des dimensions qualitatives de l'habitat dans sa diversité et des services qui y seront adjoints.

A cet égard, le maintien du réseau des organismes passe évidemment par leur capacité à se faire reconnaître comme maître d'ouvrage mais également comme producteur de service ; c'est à ce titre qu'ils pourront utiliser le formidable potentiel de connaissances que constitue la gestion de clientèle dans des patrimoines locatifs divers, dispersés géographiquement mais répondant à des règles, des modes de fonctionnement et des rapports de clientèle où la solidarité se retrouve aux nombreux échelons de nos interventions.

C'est en appliquant à la clientèle «classique» les solutions qui dans les situations plus complexes relèvent de la solidarité, que nous pourrons, sur ce marché concurrentiel où la lutte est âpre et violente, valoriser nos produits dans un contexte d'action qui "tire vers le haut" les conditions de la concurrence.

Cette tendance qui consiste à enrichir le jeu de la concurrence par des modes de gestion intégrant les notions d'écologie, d'égalité, de solidarité, se rencontre dans tous les domaines de notre activité .

- Transparence et éthique
- Prise en compte des actions dans le long terme
- Equilibre de la vie sociale

Ce n'est pas toujours ce que l'on rencontre chez nos concurrents.

#### D/ L'incontournable positionnement concurrentiel

Dans le nouveau contexte que nous allons connaître, marqué par la progressive disparition des crédits d'État, les moyens ne seront plus octroyés, ils devront être recherchés et la constitution de groupes ou de réseaux puissants adossés aux réseaux financiers et bancaires (même d'intérêt général) constitue le changement fondamental auquel nous devons faire face.

Ainsi ce n'est plus dans le volume de financement escompté par chacun que se fait la différence, mais par la mise en place de moyens humains, sociaux, techniques et financiers (capacité d'être acteurs reconnus sur le terrain). Ceux-ci doivent répondre aux besoins exprimés sur le marché par des clients qui devront être considérés dans leur diversité, que leur demande se situe sur le terrain de la solidarité ou sur le terrain du marché.

Réunir ces deux approches dans nos réponses constitue probablement notre atout majeur pour obtenir les financements dont

nous aurons besoin au titre des stratégies de développement à mener et nous positionner utilement dans ce marché concurrentiel où nous avons toute légitimité à revendiquer une place active. Il nous appartient de mettre en place les moyens nécessaires pour en convaincre nos clients et nos partenaires de la décentralisation ; leur regard sera plus immédiat et leurs appréciations plus directes.

Ainsi, cette évolution doit s'inscrire dans le processus même de la décentralisation des politiques et notamment de celles du logement social et de l'habitat, qui ne saurait sans dommage déboucher sur une concurrence de plus entre territoires, entre collectivités, entre organismes. La seule résolution des questions de court terme rendrait impossible la mise en œuvre de solutions durables équilibrées (renouvellement urbain, équilibre des populations, aménagement du territoire, etc...).

Pour un Office, l'enjeu majeur est d'intégrer cette dimension de concurrence dans sa participation à la définition des politiques locales. A défaut, de quel réel appui pourra-t-il disposer ? Or, le tissu des acteurs institutionnels se recompose à des échelles nationales ou locales autour de partenaires dont les stratégies n'intègrent pas naturellement les dimensions de solidarité dans un marché de concurrence.

Ce sont bien les moyens de la concurrence que nous devons mettre en œuvre à cet égard :

- Adéquation de nos produits à la demande par l'analyse des besoins et le professionnalisme des cahiers des charges,
- Développement de l'écoute active organisée au quotidien, par exemple au travers des enquêtes locataires ou clientèle, et la valorisation des compétences commerciales,
- Evolution permanente de nos réponses par une attitude d'innovation dans tous les champs de notre activité,
- Elaboration et affichage de stratégies de long terme en cohérence avec les actions quotidiennes,
- Diagnostic des situations réelles et évolution permanente de résultats opérationnels face aux attentes des clients.

Dans la redistribution des pouvoirs qui s'organise, les Offices quel que soit leur statut ne pourront résister à la pression actuelle que s'il se positionnent chacun simultanément sur 3 champs déterminant ainsi les fondements d'une stratégie collective :

- Reconnaissance de leur utilité sociale par les collectivités locales pour être intégré dans leur propre stratégie de développement ;
- Capacité à mobiliser et à apporter les financements requis pour leurs projets ;
- Qualité des produits (logement et services) répondant à l'attente de leur client et pérennité de leur activité ■



## « LA RELATION PRIVILÉGIÉE AVEC LES HABITANTS »



### A/ Le contrat individuel et collectif

#### 1/ L'exigence

Les locataires sont nos clients.

Le terme n'a d'autre signification que d'exprimer l'exigence de qualité qui s'attache à notre métier et au service dû aux locataires avec lesquels les Offices passent un contrat conçu et établi dans le cadre de leur objet social.

La « relation privilégiée » que nous entretenons, ou devons entretenir, avec ces clients, ceux qui occupent aujourd'hui notre parc comme ceux de demain, que nous voulons y faire venir ou revenir (car un locataire mécontent vote, lui aussi, avec ses pieds), n'a de sens que si nous sommes en pointe sur le métier : qualité du logement, propreté des parties communes et des abords, tranquillité, accueil et écoute, célérité dans les réponses aux questions posées ... bref, efficacité de la gestion de proximité, dans la contrainte, certes, de nos moyens budgétaires. Mais celle-ci ne peut en aucun cas constituer l'alibi d'une insuffisance de professionnalisme, et si notre métier n'était pas difficile, nous ne serions pas là aujourd'hui ...

Or, ce qui fonde cette « relation privilégiée », dont on verra comment elle peut et doit structurer notre positionnement à l'heure de la décentralisation, c'est à la fois sa durée dans le temps et la prégnance exceptionnelle de l'objet auquel elle s'attache : car il est évident, mais sans doute pas inutile de le rappeler, que nous offrons certes un produit à un moment donné, mais bien davantage, dans une période d'incertitude et de précarité croissantes, un service à la signification et à l'enjeu beaucoup plus larges qui revêt (comme l'emploi, peut-être pas plus, mais certainement pas moins), une importance vitale pour nos locataires.

C'est bien la charge réelle et symbolique, individuelle et collective, attachée à l'habitat qui fait que l'enjeu « marketing » de la relation Office-client rejoint l'enjeu social et politique de la gestion de la ville.

#### 2/ Les enjeux

- Nos clients, sauf peut-être dans les zones les plus tendues (mais il ne faut pas se focaliser exclusivement sur celles-ci) entrent aujourd'hui en relation avec nos Offices dans le contexte d'un marché ; ce qui signifie qu'ils ont, pour la plupart d'entre eux, une certaine faculté de choix (ne serait-ce qu'entre nos organismes), que la demande est segmentée, volatile, et que

pour y répondre, nous devons satisfaire à un présupposé d'excellence, qui s'impose d'ailleurs avec encore plus d'acuité éthique et professionnelle en direction de ceux dont l'époque a réduit, voire supprimé, cette marge de liberté.

- Par l'élargissement de leur champ d'activité (des diverses catégories de l'offre locative aux modalités variées, actuelles et à venir, de l'accession à la propriété), les Offices sont aujourd'hui à même d'offrir à leurs clients la perspective d'un parcours résidentiel sécurisé et, en conséquence, aux responsables élus locaux la possibilité de construire une politique de l'habitat et d'aménagement de l'espace satisfaisant aux attentes des « populations structurantes ». (bien sûr, on n'ignorera pas ici l'exigence que cela impose en termes d'action et d'investissement sur le foncier).
- Notre activité s'exerce dans la durée, et parfois (souvent ?) en des lieux et des moments où les autres producteurs de services ont déserté le terrain : qui est là, le soir, le week-end, dans les quartiers, sinon nos gardiens, nos correspondants, nos services d'astreinte ?

Permanence et proximité sont ainsi à la base de cette fonction nouvelle de « créateurs de lien social » que nous découvrons aujourd'hui avec de plus en plus de précision et qui, encore une fois appuyée sur le présupposé d'excellence dans l'exercice du métier de base, constitue la marque de notre spécificité parmi les acteurs locaux de la décentralisation.

- Elle crée les bases du passage de la relation individuelle « bailleur-client » à la relation institutionnelle « organisme-représentants des locataires ». On peut ici rappeler combien celle-ci est historique au sein de nos Établissements et a largement précédé les textes législatifs et réglementaires et les discours de tous ceux qui, autour des tables des groupes de travail et des comités de pilotage, pensent nous la faire découvrir :

- **la réhabilitation** : depuis les années 80, l'élaboration des projets de réhabilitation est l'occasion d'une concertation avec les habitants concernés. Des réunions sur site, un échange direct pour un diagnostic partagé, où, derrière les considérations techniques (prédominantes au début), se dévoilaient des réalités sociales, d'exclusion, encore peu connues en relation avec une problématique d'adaptation en continu du patrimoine : premiers pas vers une démarche participative.

- **les accords collectifs** : ils prolongent en l'élargissant la voie de la négociation et de la contractualisation en vue d'améliorer le cadre de vie. Les associations et groupements de locataires sont dotés de prérogatives qui les positionnent comme des interlocuteurs de droit pour conclure ces accords, même si leur légitimité, parfois contestée, se fonde essentiellement sur la disponibilité et le militantisme de leurs membres.

- **la représentation des locataires au conseil d'administration** : Ancienne dans les Offices, son impact peut être inégal sur les décisions concernant la gestion du patrimoine, la plus-value

apportée étant pour une part tributaire du niveau de reconnaissance et des moyens offerts pour accéder à l'information préalable à la prise de décision, sans dissimuler là encore, les taux, parfois faibles de participation des locataires aux élections.

- **les conseils de concertation locative** : la loi SRU renforce indiscutablement le statut des représentants des locataires en organisant le cadre d'une concertation permanente sur les sujets d'intérêt commun à l'échelle d'un quartier et/ou du patrimoine. Le champ est cette fois-ci plus vaste : les différents aspects de la gestion des immeubles, les projets d'amélioration ou de construction démolition, et toutes les mesures touchant aux conditions d'habitat et au cadre de vie des habitants. La participation des habitants s'inscrit dans un cadre légal à différents échelons possibles. Elle peut donner une assise nouvelle à la représentation des locataires, même si les résultats des dernières élections n'en apportent pas pour le moment une manifestation probante.

À condition bien sûr, et c'est encore l'exigence réaffirmée du métier, que ces relations institutionnelles ne se limitent pas, dans un théâtre d'ombres, à la répétition des discours parallèles et univoques de pseudo-partenaires enfermés dans un jeu de rôle. Mais c'est bien cette relation, véritable et difficile, également éloignée du mirage d'une cogestion fictive qui ne serait en premier lieu qu'un alibi supplémentaire au non exercice de nos responsabilités, ce dialogue régulier et ce vrai travail de coproduction (à l'occasion de l'élaboration de projets ou de la préparation d'actes de gestion) qui donneront tout leur sens aux avis des Conseils de Concertation Locative, à la fonction des administrateurs-locataires et leur force aux positions et aux actions de nos organismes dans le jeu du partenariat local.

## B/ Du privé au public

De l'espace privé à la sphère publique : une transition à gérer

Dans le périmètre du domaine privé (le logement, les parties communes de l'immeuble), les organismes ont à gérer une relation contractuelle avec le locataire client qui organise les droits et obligations de chacune des parties.

Ce domaine privé vient s'articuler sur un domaine public (la rue, le quartier, la ville), dont le locataire est un habitant, un citoyen.

On passe de la « chose louée » désignée dans le contrat de location à la notion d'habitat sur un territoire, ce qui induit des relations avec de multiples acteurs institutionnels (collectivité, police, maison de quartier,...) et associatifs locaux.

La gestion de ces territoires questionne en retour l'habitat dans sa conception, dans son organisation spatiale, dans sa gestion.

Elle interpelle du même coup la relation du bailleur à l'habitant. Et c'est notamment sur cette interface sensible privé/public que vont porter les projets visant à améliorer le cadre de vie et à renforcer la cohésion sociale.

La résidentialisation est un exemple de réponse en terme de transition spatiale vers le domaine public permettant d'offrir aux habitants, à travers un espace collectif sur domaine privé, un lieu de rencontre, un espace de vie sociale.

La gestion urbaine de proximité (GUP) est également un exemple de relation entre l'habitat et les services urbains qui interpelle la relation du bailleur avec ses locataires usagers de la ville sur les questions quotidiennes d'intérêt commun : la sécurité, les déchets ménagers, ...

Ainsi, les organismes, tout en assurant une réponse technique aux attentes des locataires en matière de gestion immobilière, sont appelés à s'ouvrir sur une approche plus globale de leur métier prenant en compte l'intégration des habitants dans leur environnement.

La loi SRU organise à cet effet le cadre d'une concertation permanente sur les sujets d'intérêt commun dont le champ recouvre non seulement l'amélioration des logements, mais aussi

« les conditions d'habitat et le cadre de vie des habitants ».

L'architecture du Plan de concertation locative, dont la déclinaison en Conseils de concertation est modelée en fonction du contexte patrimonial de chaque organisme, peut constituer un point d'appui pour développer les relations vers un réseau d'acteurs locaux et d'instances de représentation de la société civile (conseil de développement, conseil de quartier, ...).

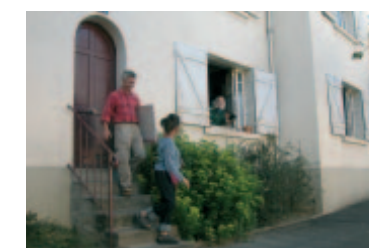
Ce maillage sur un territoire peut largement faciliter le travail d'ingénierie sociale de plus en plus prégnant dans l'exercice de nos métiers, pour recoudre le déstructuré en arrière plan du service rendu (dont la qualité reste par ailleurs un préalable incontournable pour être reconnu et respecté sur le plan professionnel).

## C/ De la relation avec les habitants à la décentralisation

Comme un prêt requis, excellence du service rendu, passage du privé au public, on voit bien que la relation avec les habitants, considérée comme un pivot de notre activité professionnelle, place dans leur domaine nos Offices au cœur des enjeux de la décentralisation, en interface avec des collectivités locales plus autonomes et responsables.

C'est par la réalité et la qualité reconnues de cette relation que nos Organismes se font et se feront davantage entendre pour que soient prises, au bon moment et au bon endroit, « ici et maintenant », les bonnes décisions pour la gestion et la transformation de nos quartiers et de nos villes.

C'est par elle, et tel est donc l'objectif qu'il nous revient de lui assigner, que nous ouvrirons pour les Offices, avec leurs partenaires locaux, des espaces de négociation et de contractualisation (PLH, Contrats Locaux de Sécurité, G.P.V., O.R.U., etc ...) devenus - ou redevenus - naturels et incontournables ■



## CONCLUSION

Pour rester des acteurs de premier rang dans le nouveau paysage institutionnel déléguant la compétence de l'habitat aux E.P.C.I. et aux départements, les offices publics de l'habitat devront conjuguer leurs talents de gestionnaire de développeurs et d'acteurs des projets urbains dans un environnement concurrentiel. Partenaires naturels des collectivités locales, notre approche résolument sociale de la clientèle immobilière constitue à cet égard un atout majeur pour développer une pratique de la solidarité par le logement, facteur fondamental d'équilibre et de cohésion sociale.



38<sup>e</sup> Congrès des Directeurs d'Offices de l'Habitat  
Toulon, 6 et 7 mai 2004

# LES OFFICES : PARTENAIRES DE LA DÉCENTRALISATION



## Ont participé à la rédaction de ce document :

AUPHELLE Alain	JOUY Jany
BLERY Jean-Paul	LEBLANC Jacques
BONABEAU Jean-Luc	LEBLANC Marianne
BONILLO Bernard	LEGEAY Hubert
BOUCHAUD Eric	LOUBET Didier
BOUTIGNY Georges	MANDRON Marc
BRETON Philippe	MANSCOUR Brigitte
CADIOU René	MARCHAND Pascal
CANÉ Jean-Pierre	MARETTE Bernard
CANO José	MAYOUX Jacques
CATTONI Alain	MONTECATINE Charles
COPPOLA Joséphine	PICH Gabriel
CORDOVES Claude	PLY Daniel
FONTAINE Jean-Luc	SARRAZIN Anne
GAHMI-DESCAMPS Geneviève	SCHAEFFER Bernard
GUÉRIN Hervé	VIGNES Jean-Marc
	WAGNER Jacques
	ZIEGLER Michèle

Réalisation graphique : © Le Square Deshoulières Nantes • Photos : © OPAC 76 et Nantes Habitat



Fédération Nationale des Associations Régionales  
de Directeurs d'Offices Publics d'Habitation à Loyer Modéré  
et d'Office Public d'Aménagement et de Construction