**Discours clôture Troyes 31 mars 2017**

Saluer les personnalités présentes

Remercier Isaac Getz tant pour l'immense intérêt du thème de sa conférence, son art pour nous faire aimer son concept d'entreprise libérée et pour se tenir à notre disposition pour dédicacer son livre que nous avons le grand plaisir de vous offrir.

Dans la série des mercis, en clôture de ce 51e congrès, je dois en votre nom remercier les organisateurs de l'Association des directeurs d'OPH du Grand Est. Et au 1er chef mon ami Philippe Coudrot 🡺 Remise cadeau

Et merci à Eric Gimer, notre collègue fédérateur de valeurs, qui a présidé à l’écriture et à la présentation de notre rapport introductif et qui s’est largement investi dans l’organisation de notre table ronde d’hier 🡺 Remise cadeau

Je ne vais pas refaire le congrès ni même tenter d'en tirer une synthèse. Mais on l'a bien vu, tant au moment des questions du quotidien, telles que nous les avons évoquées hier matin, qu'à travers nos thèmes traités lors de la table ronde sur l'innovation et le management d'hier après-midi, nous sommes diablement interpellés par les impacts multidirectionnels, multidimensionnels de ce monde qui bouge à toute vitesse autour de nous. Nous sommes à un moment de grande transition, voire à l'âge des transitions : Numérique, écologique, économique, sociétale ... et même sans doute démocratique.

Nous avons à affronter comme un sentiment de chaos, une inquiétude généralisée.

Cela trace parfaitement les enjeux qui sont les nôtres. Pour savoir discerner ce qui est déjà irréversible dans ce que nous vivons et ce qui est encore ouvert à des choix, choix pour lesquels nous sommes acteurs, **pour lesquels nous devons absolument être acteurs.**

La dernière table ronde de portée générale et davantage tournée vers la politique, au sens plein du terme, que nous venons de conclure met bien en exergue les 2 plans sur lesquels nous nous situons, nous directeurs généraux d'OPH :

Schématiquement, je pourrais dire qu'il y a :

* Au 1er plan, ce qui touche directement les DG dans leur être et dans leur métier, même si dit brutalement comme cela c'est quand-même un peu restrictif et qu'il y a

* Au 2ème plan, ce qui concerne notre monde HLM et, là, nous sommes inscrits dans l’écosystème qui nous intègre, qui nous englobe ... et qui nous interpelle dans notre mission.

Aussi, sur ces 2 plans, il me semble qu'il nous faut bien comprendre le sens et la dynamique de ces mutations qui nous impactent, que nous devons donc anticiper en nous projetant à un horizon de moyen et long terme. Nous devons participer à proposer des voies pour aider nos offices à identifier les formes d'actions concrètes qui permettront de conduire le changement en lien, et si possible en harmonie, avec les territoires et leurs représentants.

1- Qu'est ce qui touche aux DG proprement dit ?

Notre fédération nationale regroupe nos 10 associations régionales de directeurs au sein desquelles vous vous retrouvez régulièrement. Et au sein desquelles vous entretenez un réseau professionnel riche. Riche de ses travaux et de la proximité qu'il vous donne les uns par rapport aux autres. C'est la richesse de vos travaux qui nourrit ce dont notre fédération nationale de directeurs se saisit.

Parmi les grands thèmes qui nous concernent, figurent toujours évidemment les règles juridiques d'exercice de notre métier. Nous avons considéré qu'il n'était pas nécessaire cette année de produire une mise à jour du guide juridique que nous éditons depuis quelques années en lien avec la fédération des offices. Néanmoins, quelques points méritent d'être approfondis.

C'est soit sur la base de nouvelles jurisprudences, c'est par exemple la question juridique fine de « l'emploi fonctionnel » pour le DG, agent public ou le sort du DG de l’office fusionné.

C'est soit sur la base de l'application de nouveaux textes, je pense aux conventions de rupture du contrat de travail telles qu’introduites par le décret du 11 avril 2016.

C'est soit encore sur la base de besoins pour lesquels les réponses juridiques de mise en œuvre restent floues ou incertaines, j'évoque là l'assurance de protection juridique du DG au-delà de ce que l'office peut contracter pour son compte, ou j’évoque aussi le fond de solidarité que nous avons dernièrement créé pour les collègues en difficulté.

C'est soit enfin des interrogations face au développement des réseaux sociaux (le « naturisme numérique ») et nous avons souhaité nous armer contre le risque tenant à l'e-réputation. Nous avons édité un guide à cet usage.

Mais au-delà de questions – catégorielles - telles que tout cela pourrait apparaître, nous nous penchons sur des thèmes essentiels pour la gestion de nos organismes comme par exemple :

. Tout ce qui a trait aux possibilités d'évolution par mutualisation ou coopérations entre structures (le terme structure est volontairement employé pour élargir au maximum) (OPH, ESH, Coopératives, SEM, SPL, acteurs privés …)

. Les conséquences financières des engagements lourds que nous prenons, au titre du développement, de la valorisation de notre offre ou du renouvellement urbain (5 milliards pour le NPNRU sont notoirement insuffisants). Tout le monde s’accorde à dire, à défaut de reconnaitre, que les finances de nos organismes sont menacées à moyen terme. Et alors ?

. Les contrôles exercés par l'Ancols et leur impact sur notre fonctionnement. Impact par la mise en application généralisée à tous nos offices d’une doctrine (pas une jurisprudence) en cours de formation. A ce titre nos contacts avec la mission se poursuivent, dans un excellent esprit, pour permettre de mieux faire identifier nos contraintes et mieux appréhender nos savoir-faire. Mais nous sommes dans un cadre de contrôle légal et d’évaluation de notre efficience ; et parfois, ça arrache comme l’on dit !

. Je pourrais continuer en citant les notions de RSE, la responsabilité sociale d'entreprise qui nous tient tant à cœur, en faisant la promotion des démarches qualité et de certification, en mettant en exergue notre quête à l'expertise dans les domaines de la relation-clientèle et ainsi de suite sur des thèmes qui sont finalement ceux d’une entreprise branchée sur son territoire et sur son marché.

Dans cette action fédérale, elle vous a été présentée en détail hier par notre Secrétaire général, Fabrice Hainaut, j'intègre bien évidemment tout ce que nous conduisons par délégation au sein de la fédération des offices, à savoir notamment le dialogue social national. Après avoir réussi à articuler un accord de branche sur la formation professionnelle dans nos offices, réussi à passer un nouvel accord sur les minima de branche au 1er janvier 2017, nous sommes actuellement dans un moment d'intense activité avec la négociation en cours d'une Convention Collective Nationale pour notre branche des OPH. Je n'en rappelle pas l'extrême importance pour la survie même de la branche, nous l'avons déjà évoquée.

J'insiste seulement sur la particularité de notre secteur des OPH,  entreprises publiques, au service du logement pour un maximum de nos concitoyens, et portant des valeurs fortes d'équité, de solidarité, d'engagement au service de l'autre. Et ces valeurs, nous les portons, nous les défendons à chaque instant lorsque nous négocions avec les organisations syndicales pour aboutir aux meilleurs compromis, et compromis n'est pas un gros mot, qui donneront à nos collaborateurs des conditions de travail, de sécurité, de bien-être qui feront qu'ils seront les plus performants possible. Pour servir ce logement social que nos offices produisent et entretiennent.

Je dois saluer ici l'excellence de la relation que nous entretenons avec les services de la fédération, dévoués, impliqués, compétents. Services qui nous offrent les conditions les meilleures pour conduire ces négociations et pour asseoir juridiquement et socialement les positions que nous prenons. Merci Laurent, Jean-Christophe, Willy, Anne, Fréjus, Rosanne et celles et ceux qui travaillent à vos côtés. Merci aussi aux quelques administrateurs qui participent pour autant que possible à nos travaux et qui nous alimentent de leur vision des choses.

Le charme de nos offices se tient, on le sait tous, dans leur diversité et, en l'occurrence quand on parle de ressources humaines, de management, on touche à cette multiplicité de situations. Certains d'entre nous sont face au défi de la production dans des zones hypertendues. D'autres cherchent désespérément les 3 candidats à présenter à leur CAL pour attribuer un logement. Et le personnel qui nous accompagne ne se gère pas, ne réagit tout à fait dans les mêmes conditions selon les situations. Tout notre talent, quand nous travaillons sur des textes d'application nationale, réside dans notre capacité à fixer un cadre adaptable partout et laissant la place à l'accord local pour parfaitement l'adapter au contexte de chaque office. C’est tout le thème de notre congrès, à la fois sur le management et les valeurs que nous portons et fédérons.

Monsieur le Président d'Action Logement Services, Président du MEDEF Grand Est, rompu à la négociation avec les partenaires sociaux, mais aussi d’ailleurs avec les représentants de l'Etat, sait parfaitement de quoi je parle et de la nécessaire place qui doit être laissée au dialogue dans l'entreprise. Nous essayons d’y veiller dans les textes sur lesquels nous travaillons quand bien même en face de nous on essaie de nous faire admettre une règle unique au plan national.

Pour apporter une touche d'expertise encore davantage approfondie dans la conduite du dialogue social j'avais souhaité et obtenu du président Cacheux et du conseil fédéral des offices que notre délégation employeurs soit enrichie par la participation active de quelques DRH. Ils sont venus, ils ont travaillé, beaucoup. Et je peux vous dire que le débat qui avait animé notre fédération de directeurs il y a quelques années quant à la possibilité de laisser nos DRH s'organiser en association nationale. Ce débat a vécu. Nous profitons, notre branche profite, de ce que nos collaborateurs sont capables de développer en réseau et capables de partager avec nous.

Comme quoi, en cette matière comme dans tant d'autres, la rencontre, l'ouverture, l'empathie sont souvent reines de sagesse et d'efficacité.

2- Qu'est ce qui nous interpelle dans ce monde HLM ?

Les preoccupation du Mouvement HLM ?  On les retrouve, un peu, beaucoup, pas du tout, dans les programmes des candidats à l'élection présidentielle – Je lis beaucoup que le logement est le grand oublié de la présidentielle -  et également dans les propositions formulées par l'USH (Produire - Rénover - Améliorer l'efficacité des 732 bailleurs sociaux - nouvelles mesures pour les Quartiers etc...)

Nous avons un peu participé à l’élaboration de Cap HLM pour sa présentation au dernier congrès de l’USH à Nantes. Parce qu’il nous semble qu’il s’agit d’une démarche nécessaire en termes de communication et apte à nous permettre d'avancer en préservant nos valeurs et en les réaffirmant. Je crois que vous l'avez dit à cette tribune, messieurs, il faut aussi sortir des vieux clichés et bouger notre modèle. Je devrais sans doute être finalement optimiste car je vous sens ouvert à cette nécessaire évolution qui seule ouvrira la porte à une saine vision des réponses à fournir face aux besoins de nos habitants d'aujourd'hui et de demain.

Mais je dois m’arrêter sur cet espoir exprimé, sur ce soutien sans faille de notre famille des directeurs d’OPH au « OUI AU LOGEMENT SOCIAL », au « OUI AU LOGEMENT ABORDABLE ET DE QUALITE, POUR TOUS ET PARTOUT».

Je dois exprimer notre interrogation professionnelle face à ces vents contraires contre lesquels nous devons faire avancer le bateau du logement social, pour qu’il ne se transforme pas en galère :

Nous le savons bien que certains des quartiers dans lesquels nous sommes implantés marquent des signes de ghettoïsation.

Nous le savons bien que nous gérons encore des poches de non-qualité malgré tous nos efforts.

Nous le savons bien que certains abus ou certains comportements caractérisent une part de la population que nous accueillons dans nos logements.

Nous le savons bien que le logement social est une ligne de fracture dans certaines projections relatives à la politique de la ville.

Nous le savons bien, et je le répète, qu’il faut faire bouger le modèle. Nous sommes nombreux, parmi cette assistance à y croire, à agir pour avancer et innover, tant en matière sociale qu’environnementale, technique ou encore numérique.

J’ajouterai à cela bien évidemment la grande question de l'occupation sociale de nos quartiers. Le grand thème de nos territoires de compétence et des secteurs sur lesquels nous développons notre action.

Nous sommes les héritiers d'une longue histoire du logement social dont notre pays peut être plutôt fier, depuis l'accès à un logement décent ouvert à une très grande partie de la population jusqu'à ce système de financement assez génial qui permet quand même si on y réfléchit bien de transformer un vil métal en or. Et cette alchimie tirée de la gestion des dépôts sur le livret A, de leur transformation en financement à très long terme est suffisamment fantastique pour ne pas être remise en cause.

Mais nos quartiers sont aujourd'hui très facilement, trop facilement dénoncés comme étant des lieux de ségrégation sociale, de spécialisation ethnique, de réclusion économique, voire de faiblesse sociétale.

C'est d'abord faire fi de toute l’attention que nos organismes y portent au quotidien ; c’est analyser trop rapidement ce qui s'y est fait, notamment grâce à la première phase du renouvellement urbain. Et ce n'est pas en ajoutant une nouvelle couche à un mille feuilles légal et réglementaire, pas encore réellement abouti dans sa mise en œuvre, que nous allons réussir à progresser rapidement dans l'amélioration de l'image et du vécu de ces quartiers. Ils sont même à mon avis trop rapidement dénoncés pour que cela ne cache pas d'autres manques que nous ne savons pas aborder.

Je vais vous parler bien sûr de cette loi Égalité Citoyenneté, cette loi que nous décrivions comme inutile en clôture de notre congrès de Nice il y a un an ; nous disions alors, **ensemble,** que c’était une loi pour RIEN. Maintenant que nous en connaissons le détail, je la dénonce comme étant une loi pour PIRE.

Pire car usine à gaz

Pire car inadaptée pour changer le peuplement de nos quartiers ; car elle n’envisage que les flux et consacre de fait la faillite du système d'accompagnement des populations les plus fragiles, la faillite de la capacité nationale à intégrer des populations fragiles autrement qu'en tentant de les répartir simplement de manière spatiale, peut-être moins visible en les "mixant" dans des secteurs qui ne sont pas (encore) classés en Politique de la ville mais qui en ont quelquefois toutes les caractéristiques économiques et sociales ; et comment fait-on pour attirer les populations moins pauvres dans les QPV si les services publics eux-mêmes ne sont pas à niveau ?

Pire car « arithmétisant » des approches de peuplement de nos villes qui méritent plus d'implication que de simples quotas de répartition des pauvretés et en éliminant de facto de nos radars des populations considérées jusque maintenant comme équilibrantes ; et encore pire pour nos campagnes avec des minima d’occupation par logement, créant ainsi un nouveau moteur de vacance pour des secteurs détendus qui nous interpellent déjà sur ce plan ; et je ne parle même pas du faux équilibre que l’on nous propose avec la possibilité d’augmenter certains loyers en compensation des loyers que nous devrons baisser ;

Pire car derrière le rideau de la délégation donnée de manière faciale à nos intercommunalités pour gérer la question de l'habitat, on les place dans une seringue dont il sera impossible de sortir une quelconque rationalité. On les prive ainsi du pouvoir essentiel qu'elles devraient détenir pour gérer en responsabilité l'avenir de leur territoire. La revendication de la prise en compte des spécificités de chaque territoire est assez largement portée dans notre mouvement, toutes tendances partisanes confondues. Nous faisons nôtre cette demande ;

Pire, enfin, car même si elle fait le pari d’une mutation numérique dans le traitement de la demande et dans la connaissance partagée du peuplement, elle omet de se porter au niveau de tous les progrès que nous accomplissons au quotidien pour la gestion dynamique de nos patrimoines, de nos clientèles, dans la relation 24/24 – 7/7 avec nos résidants, dans la montée en affirmation de leur compétence d'usage, dans la mise en évidence d’expériences de gestion d’un nouveau type pour nos résidences (intergénérationnel / habitat participatif / nouveaux services à la personne …), dans la capacité que nous avons de promouvoir des alliances stratégiques positives entre acteurs de l'habitat et de l’aménagement, public et privé.

Alors, ce qui pourrait nous arriver de pire c'est que ce genre d'approche à la française qui fait que "un événement = une loi" (on se souvient que les racines de cette loi se situent dans le discours du 1er ministre de l’époque des attentats de janvier 2015 contre Charlie Hebdo et l’Hyper Cacher de la Porte de Vincennes) ne favorise autant les extrêmes qu'il ne pourrait susciter l'extrême mollesse par une applicabilité impossible.

Alors ? Et alors ? Qu'est ce qui va nous sauver ? Nous permettre d'avancer en préservant nos valeurs, en les réaffirmant ? Je crois que vous l'avez dit à cette tribune, messieurs, il faut sortir des vieux clichés et bouger notre modèle, créer des voies qui certes solliciteront moins les finances publiques, cela paraît inéluctable. Des pistes qui conduiront à accompagner le développement de l’offre à certains endroits et la réduction de celle-ci à d’autres.

Les vieux tabous vont tomber ; les vieux clichés ont vécu. Une échéance électorale, une double voire triple (car sénatoriales le 24 septembre pour 170 sénateurs sur 348) échéance comme celle qui arrive en 2017 est forcément un accélérateur de phénomènes. Soyons forts ensemble et surtout soyons concrets car c’est bien de cela dont nos territoires ont besoin.

Je suis finalement optimiste car je vous sens ouvert à cette évolution nécessaire. Mais peut-être aussi faudra-t-il taper plus fort en matière de sensibilisation des foules et donc en termes de communication. Nous en reparlerons dans un an après une année qui risque d’être exotique … et en matière d’exotisme, je vous donne rendez-vous les 29 et 30 mars 2018 à LILLE pour notre 52e congrès

Merci de votre attention, bon week-end à Troyes pour ceux qui veulent encore davantage profiter de cette ville magnifique ou bon retour chez vous

Patrick BAUDET

31 mars 2017