

48^{ème} Congrès national à PARIS les 15/16 Mai 2014

RAPPORT INTRODUCTIF

Thèmes :

**La commande publique et sociétale paradoxale – recherche
d'équilibre**

**Le Directeur Général d'OPH : Quelles responsabilités pour
quels risques ?**

Préambule

Le contexte global de l'activité des Offices interroge leur stratégie, leur efficacité par rapport aux territoires et va exiger des changements importants dans un avenir immédiat : certains sont inscrits dans les lois et projets à venir, d'autres dans les tendances lourdes de l'histoire de ces 30 dernières années. Dès lors, la question centrale pourrait être comment y faire face et les intégrer ?

Comment revisiter le métier, les compétences et les stratégies des Offices sans en perdre le sens, et en continuant à participer à la réponse aux besoins locaux d'habitat et à contribuer à la construction de l'avenir des territoires ?

Un environnement en mouvement: cinq exemples

1) **La crise économique** observée depuis 2008 et dont les spécialistes indiquent d'ores et déjà qu'il s'agit du signe d'une mutation sociétale plutôt que d'une « simple » crise économique, se traduit aujourd'hui par la montée de la précarité sociale accompagnée d'une peur du déclassement. Toutes les couches de population française et tous les âges sont potentiellement concernés par l'habitat social. Ainsi, chacun imagine pour lui-même, ses enfants ou ses parents avoir un jour recours au logement social. Cette évolution est fondatrice de nouvelles attentes vis-à-vis des organismes, telles que :

- l'accueil des populations en difficulté de se loger, la transparence des critères permettant l'accès au logement, la production de services de qualité et adaptés au vieillissement, l'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite, la performance énergétique des logements, la qualité d'usage des logements, la mixité sociale et l'intégration urbaine, les possibilités de parcours résidentiels intégrant des mouvements rapides.

2) **Des ressources publiques** (nationales ou locales) se raréfient et il semble très improbable que la tendance puisse s'inverser :

Le discours des gouvernements successifs est clair depuis plusieurs années: il y a lieu de contenir la dépense publique de l'Etat y compris pour ce qui concerne les Collectivités locales qui ont perdu avec la disparition de la taxe professionnelle une partie de leurs ressources propres, remplacées par des dotations aujourd'hui en baisse sensible.

Conséquence directe : les aides à la pierre ont tendance à diminuer et les collectivités qui pour un temps avaient pris le relais de l'Etat réforment massivement leurs règles d'intervention quant à la production de nouveaux logements. La perspective d'une production d'habitat social autofinancée dans un système limité aux aides fiscales et aux aides de circuit existantes est aujourd'hui une hypothèse de plus en plus plausible.

La multiplication des voix qui s'élèvent pour décrire le système des aides à la personne jugé très coûteux et facteur d'inflation sur les loyers, est d'ailleurs inquiétante et, fait écho aux demandes d'expérimentations du loyer à la personne, formulées par le Ministère du Logement ces dernières années.

3) **L'acte 3 de la décentralisation** est en marche. Il porte en lui une recomposition de l'organisation du territoire : parmi les impacts concernant les Offices quelques-uns sont déjà identifiables.

- Sur la structure et l'existence même des Offices : pour les Offices de la région parisienne et pour les Offices municipaux en contexte d'agglomération , les textes déjà parus constituent un bouleversement important (lois MAPTAM et ALUR).

L'existence même de certains organismes est menacée tandis que pour d'autres c'est le territoire et la collectivité de rattachement qui vont changer. Ce sont là des modifications fondamentales.

Les changements induits sont comparables à ceux que connaissent les entreprises dans les situations de fusion absorption ou de cession à de nouveaux actionnaires, et aussi aux collecteurs du 1 %.

Ce ne sont pas des ajustements mais des bouleversements majeurs facteurs d'une insécurité particulière pour les dirigeants, les salariés, parfois les administrateurs voire les locataires qui n'auront de fait plus le même interlocuteur. Comment apaiser la période de transition et éviter la démobilisation des équipes concernées ? Comment accompagner ces changements ? Quelles stratégies pendant la période de transition ?

Ces perspectives touchent également d'autres Offices :

Les dernières déclarations concernant la disparition annoncée pour 2021 des Départements et celle imminente de la clause de compétence générale, laissent planer un flou important pour les Offices départementaux à moyen terme, plus encore s'ils exercent dans un Département doté d'une métropole.

- Au-delà des questions qui touchent aux Collectivités de rattachement, nous trouvons celles des conditions d'exercice de l'activité. Comment les collectivités intervenant sur les questions d'habitat mettront-elles en cohérence leurs politiques, voire leurs interventions?

Nous pouvons d'ores et déjà déduire des dernières lois concernant l'habitat, la ville et les métropoles que les politiques de développement et de patrimoine, celles de peuplement et d'attribution seront d'avantage discutées à l'échelle intercommunale et dans l'hypothèse la plus favorable co-construites. Ici c'est la

gouvernance de nos organismes et de leur activité qui de fait s'ouvre progressivement à de nouveaux interlocuteurs.

Comment articuler ces échanges et ceux statutaires avec le Conseil d'Administration pour garantir la cohérence d'ensemble? Nous voyons ici se profiler pour le Directeur Général une responsabilité d'articulation entre des enjeux de territoires différents et des enjeux propres à l'organisme pour contribuer à éclairer, lorsque c'est utile, les Conseils d'Administration quant aux options possibles de positionnement local de l'Office avec ses conséquences.

Sur le plan purement opérationnel, nous avons vu lors d'autres mouvements de décentralisation combien les changements d'acteurs conduisent à prendre du temps pour expliquer et négocier chaque projet. Il est probable que cette fois aussi l'évolution de la répartition des compétences des collectivités se traduira par l'apparition de nouveaux interlocuteurs.

D'autant plus que de nombreuses collectivités ont changé de majorité lors des dernières élections municipales.

4) Le développement des droits individuels et ses corollaires que sont la judiciarisation de la société et le principe de précaution : deux registres de conséquences.

- Evolution des normes malgré les intentions louables de simplification administrative : le développement de la prise en compte par la loi des enjeux individuels associés à l'intégration du principe de précaution produisent encore des évolutions de normes importantes qui peuvent avoir des impacts significatifs sur l'activité de nos organismes.

Citons pour mémoire quelques domaines : le bâtiment (acoustique, amiante, accessibilité, détecteurs incendie), le travail (risques psycho-sociaux, formation, dialogue social, lutte contre le travail dissimulé...) , la santé (amiante plomb...), la qualité de l'air (et de

l'aération), la protection de l'environnement (notamment le développement des mesures compensatoires au défrichement ou aux impacts sur des espèces protégées ou rares et leur mode de vie), la prise en compte des risques naturels (PPRI renforcés).

- Des attentes fortes : la société française attend des Hlm qu'ils jouent un rôle d'amortisseur économique social et qu'ils contribuent à garantir l'inclusion sociale y compris par temps de crise. Mais au-delà de ces considérations groupales, il s'agit aujourd'hui de garantir une place à chacun et dans les contextes de pénurie de garantir l'équité de traitement des demandes d'accès au logement autant que de garantir aux personnes logées des lieux de vie agréables intégrés dans la ville, des ambiances sociales apaisées, des possibilités de mouvement choisies, une grande qualité d'usage, l'accès à une offre de services adaptée (aux âges, aux soins, à la vie quotidienne) et une sobriété exemplaire pour rester économiquement accessible à des ménages dont les revenus ont cessé d'augmenter et vont des minimas sociaux au revenu médian.

Cette attente fonde aussi bien les suspicions de discrimination et/ou de favoritisme, que la colère de ceux qui ne trouvent pas la place à laquelle ils estiment avoir droit dans les logements gérés par les organismes mais aussi sur les territoires les plus attractifs ou dans la société en général. On voit alors combien "l'habiter" est intimement lié à l'idée que chacun se fait, de sa place dans la société. La charge symbolique du logement offert ou pas, du quartier ou de la ville proposés, est importante puisque nous touchons ici à l'idée que chacun se fait de lui-même et du développement de son histoire personnelle.

Or, les Offices ont été créés pour répondre localement à des questions collectives d'hygiène, de santé publique, de crise du logement, d'équipement du territoire, d'accompagnement des implantations d'activités économiques. Ils sont donc aujourd'hui aux

prises avec le conflit entre les intérêts et droits individuels et la gestion de phénomènes de masse dans l'intérêt général.

Dès lors que la somme des intérêts individuels ne résume pas l'intérêt général, les Offices sont en permanence confrontés à la tension entre les polarités individuelles et collectives

5) Les élections municipales ont été l'occasion d'entendre de nouvelles interpellations :

- le logement social répond-il à des besoins locaux ou déplace-t-il les populations, ou encore crée-t-il son propre besoin?
- le logement social apporte-t-il des coûts supplémentaires pour les territoires d'implantation (demandes d'aides sociale, RSA) ou crée-t-il de la valeur (consommation, économie résidentielle, activité de gestion) ?

La légitimité de l'intervention des organismes repose sur leur réponse aux besoins locaux et leur respect des territoires, des riverains, des locataires. Elle ne va plus de soi, certains n'hésitent plus à la mettre en question. L'écoute et la prise en compte des besoins, la co-production des réponses et la communication locales pourraient-elles devenir aussi importantes que la réalité technique ou juridique des interventions?

I-Une commande publique et sociétale paradoxale : la recherche de l'équilibre

La nécessité de répondre à des enjeux parfois contradictoires questionne notre capacité à construire et à renouveler la position d'équilibre entre des facteurs multiples pour trouver en permanence la bonne mesure de la réponse aux enjeux. Comment développer l'adaptabilité des Offices, gérer la cohérence des projets d'entreprise et les réajuster inlassablement ? Comment faire face avec simplicité à la complexité ? Nous avons choisi dans cette partie de partager quelques-unes des contractions à résoudre mais aussi d'identifier les points d'appui pour y répondre.

Quelques exemples d'enjeux contradictoires :

- Le Pacte Etat USH signé l'été dernier invite les organismes à la fois à développer très rapidement le parc social en zone tendue, à accélérer la rénovation énergétique et à consacrer davantage de moyens à l'accompagnement des ménages en difficultés. Chacun de ces trois axes, consomme des ressources financières et/ou humaines. Quel est le bon équilibre entre ces trois axes ? La réponse diffère évidemment selon la situation des organismes et celles des territoires et pourtant, la pertinence collective des offices sera évaluée par le volume de leur contribution à ce pacte, y compris via leur participation au système de mutualisation des potentiels financiers qui s'applique pour la première fois en 2014 sur les résultats 2013.

Parallèlement, les textes parus concernant l'amiante renforcent considérablement les précautions à prendre concernant la réalisation des travaux de réhabilitation et vont complexifier grandement le déroulement de ces opérations dont certaines ne pourront plus être réalisées en site occupé. Comment donc accélérer la réhabilitation

en zone tendue quand tout le parc est occupé? Quelles parts des ressources prévues pour la réhabilitation affecter à ces opérations?

- Depuis les années 90 deux questions se posent concomitamment : droit au logement et droit à la ville : Autrement dit comment mieux ouvrir l'accès au logement des populations les plus fragiles dans les quartiers de la ville et dans le même temps rééquilibrer le peuplement des quartiers spécialisés et globalement garantir la réelle mixité sociale des ensembles gérés?
- Face aux augmentations fortes des prix du foncier et des travaux dans les zones tendues, comment produire des logements moins chers en prix de revient et donc en loyer de sortie? C'est ce qui est attendu même si nos organismes sont invités à investir pour produire des logements les plus performants du marché au plan énergétique et participer à l'innovation en matière de bâtiment.
- Au plan opérationnel dans la manière de conduire les projets il nous faut à la fois être plus réactifs, comprimer au maximum les délais de production et de décision mais aussi, concerter des partenaires multiples et prendre le temps de l'écoute et de la prise en compte des différents enjeux des parties prenantes aux projets.
- Protéger le personnel des Offices et être présent sur tous les secteurs sensibles où nous sommes fréquemment la dernière forme de présence publique.
- Rester proche des territoires et des clients qui demandent plus de négociation, de communication et d'accompagnement tout en regroupant les organismes de petite taille. Le Code de la construction et de l'habitation précise « *que tout organisme qui construit moins de 300 logements pendant 5 ans a vocation à être rattaché à un autre* ».

Ces points illustrent les contradictions que les Offices rencontrent sans pouvoir choisir légitimement un enjeu ou l'autre.

Quelles stratégies pourraient trouver l'équilibre en associant les contraires plutôt qu'en les opposants ? C'est probablement dans la régulation de ces tensions que réside la complexité du métier et peut-être une de ses cohérences : les Offices sont aussi des outils de la cohésion sociale des territoires.

Au final les attentes de l'Etat et des Collectivités vis à vis des Offices pourraient se regrouper en 4 axes :

- **Construire là où il faut** : développer l'offre locative sociale là où les besoins ont été identifiés reconnus et exprimés par les territoires. Dans les secteurs détendus il est probable que nos savoirs faire en matière de maîtrise d'ouvrage puissent être utile aux territoires à d'autres fins que le développement de l'offre : intervention sur du bâti privé, revitalisation de centre bourg, optimisation (notamment des coûts) de construction d'équipements publics, maitrise d'ouvrage déléguée pour les Collectivités...
- **Améliorer les conditions de vie des résidents** : au-delà des murs de la réhabilitation ou de la rénovation là où elles sont nécessaires , contribuer à la vitalité de la vie sociale de l'échange en sachant travailler avec des acteurs proches des habitants en acceptant que le plus court chemin en matière de cohésion sociale n'est ni la ligne droite ni la relation bilatérale. Bref participer à changer le vécu des habitants et plus seulement leur cadre de vie. Ici c'est la question de l'humain et du vécu qui nous est posée.
- **Ne pas attendre d'autres aides** : les Collectivités sont claires sur le fait qu'elles n'ont pas ou plus les moyens de nous aider financièrement davantage. Il faut donc pour économiser la ressource publique mieux utiliser ce qui existe, c'est à dire développer des réflexes qui permettent en associant des acteurs et des financements existants d'innover sans coût supplémentaire : le bonus se trouvant dans la mise en synergie de financements qui existent mais s'ignorent jusqu'ici.
- **S'ouvrir davantage à l'extérieur** : apprendre à travailler couramment avec d'autres acteurs immobiliers sociaux urbains pas seulement de manière bilatérale, pas seulement pour nourrir l'un ou l'autre de nos projets, mais plutôt

co construire, co inventer de nouvelles manières d'intervenir ensemble en croisant les enjeux, les savoir-faire au service de projets plus globaux, moins consommateurs de ressources, plus participatifs. C'est vrai entre opérateurs immobiliers, entre Collectivités, avec les associations de réinsertion et d'habitants.

POUR FAIRE FACE A CES ATTENTES : QUELQUES ATOUTS DES OFFICES

- **Les Offices sont des interlocuteurs de proximité dans la durée :** ils ont contribué et contribuent encore au développement des territoires dans un esprit de responsabilité parce que leur activité ne se borne pas à construire. Ils gèrent pendant de longues années le parc, accompagnent sa transformation et celles des territoires et sont souvent présents à une échelle fine auprès des locataires.
- **Leur relation aux Collectivité locales est particulière :** les Offices ont souvent contribué à leur évolution depuis de longues années, elles sont représentées au sein des Conseils d'Administration qui déterminent la politique générale des Offices dans de nombreux domaines vitaux et participent à la définition de nos objectifs. Les Offices interviennent quotidiennement au cœur des territoires, leur parc et leurs locataires en sont partie intégrante.
- **Les Offices ont développé de nombreux savoir-faire en fonction des situations rencontrées dans les territoires:** gestion sociale fine (animation régulation médiation), gestion de proximité prise en compte du lieu dans la gestion et accessibilité des équipes pour les locataires isolés ou simplement demandeurs de la relation au bailleur, maîtrise d'ouvrage diversifiée. Nombre d'entre nous construisent des équipements publics, des locaux de service intégrés à leurs opérations, des écoles, des crèches, des bureaux de police, des perceptions, des locaux associatifs, des commerces, des locaux d'activité.... D'autres réalisent des opérations d'aménagement, et parfois la gestion pour autrui, l'assistance à maîtrise d'ouvrage, les coopérations avec de

multiples partenaires, la rénovation urbaine, la revitalisation rurale notamment des bourgs, la gestion participative, les réhabilitations accompagnées.

- **Un patrimoine existant est une assise économique** parce qu'il constitue une valeur qui fait de nous des acteurs crédibles au plan financier plus encore depuis le début de la crise financière nonobstant un niveau d'endettement parfois élevé.
- **Des réflexes et une position d'acteurs économiques de premier plan** notamment par temps de crise. Les deux dernières crises du marché immobilier ont renforcé notre rôle contra-cyclique, nous avons su répondre présent pour limiter le reflux de l'activité du bâtiment et adopter de nouvelles attitudes et de nouvelles positions auprès des entreprises de la promotion privée pour lesquelles nous sommes aujourd'hui des partenaires économiques, parfois alliés, parfois concurrents, mais toujours complémentaires.
- **Capacité de coopération** avec les élus, les techniciens territoriaux, les administrations à différentes échelles du territoire.
- **Capacité d'innovation, de mobilisation, de diffusion des savoir-faire professionnels, de capitalisation** : notre histoire est faite de défis relevés, d'exploration de voies nouvelles au plan opérationnel et technique comme au plan de la coopération entre acteurs locaux. Nous savons en fonction des contextes laisser l'imagination au pouvoir, nous savons inventer des solutions peu coûteuses aux questions rencontrées au quotidien dans les territoires. Nous savons rassembler des acteurs, des programmes, des financements pour finaliser un projet.
- **Les offices sont à la fois nombreux et différents.** Mais chacun est unique et ces différences constituent notre richesse. Il existe entre Offices mais aussi à l'intérieur des organismes des métiers ou des activités très diverses avec une large palette de niveaux de qualifications et la coexistence de cultures différentes (FPT/OPH, tradition/innovation, vision /industrielle, vision / artisanale,

bâtisseurs/acteurs sociaux, management directif/management participatif, militants du logement social/professionnels spécialistes).

Les Offices ont donc des atouts importants en termes de crédibilité financière locale, de capacité d'adaptation, de savoir-faire relationnels et de créativité. Dès lors la recherche d'équilibres adaptés à chaque situation rencontrée dans les territoires et construite sur-mesure semble à leur portée.

Comment les Directeurs Généraux peuvent-ils concourir à l'élaboration de stratégies intégrant la réponse à ces nouvelles attentes ? Comment garantir une prise en compte de ces enjeux croisés dans la gouvernance des offices : dans les orientations de politique générale comme dans la gestion et l'organisation de l'activité ? Quelles sont leurs responsabilités dans ce domaine et quelles postures professionnelles adopter ?

Le partage d'expériences et de témoignages prévus dans le premier atelier de notre Congrès permettront d'agréger des réponses au moins partielles telles que nombreux d'entre nous tentent de les mettre en œuvre sur leur territoire et dans leur champ d'action ; ce qui doit contribuer à porter notre élan et notre volontarisme malgré les paradoxes existants. Trois intervenants permettront à la salle de réagir :

- Catherine HLUSZKO responsable de la RSE à l'Union sociale pour l'habitat
- Stéphanie BONNET - Directrice Générale de LOGIPARC à Poitiers
- Martial AUBRY Directeur Général de VAR Habitat

II- DIRECTEUR GENERAL D'OPH : quelles responsabilités et quels risques ?

Comme nous l'avons vu précédemment, les Offices sont confrontés à des évolutions réglementaires et structurelles majeures souvent contradictoires. Tout en essayant de concilier vocation sociale et équilibre économique, les Offices doivent

en parallèle développer leur conscience des risques afin de mieux appréhender et organiser les réponses possibles. Les Offices sont globalement exposés aux mêmes typologies de risques que les entreprises mais ils sont néanmoins surexposés :

- à certains risques liés au caractère réglementé de leurs activités
- à l'évolution du modèle économique et social du secteur de l'habitat social en France.

Le rôle des Directeurs Généraux a quant à lui été profondément modifié par la réforme du statut unique avec l'ordonnance du 1^{er} février 2007 et son décret d'application du 18 juin 2008. Les compétences - et donc les responsabilités qui en découlent – sont désormais clairement réparties entre le Conseil d'administration, le Président et le Directeur Général. Les fonctions du Directeur Général sont définies à l'art. R. 421-18 du Code de la Construction et de l'Habitation (CCH). Il est à ce titre le représentant légal de l'Office et le responsable de la gestion de l'Office dans le cadre de la politique générale validée par le Conseil d'Administration. Il est donc responsable de l'ensemble des activités de l'Office.

Devant la judiciarisation croissante de la société française, l'inflation législative, réglementaire et normative, la recherche frénétique du risque zéro par nos concitoyens, la constitutionnalisation du principe de précaution, le Directeur Général est de fait concerné par un nombre important de règles et de risques associés qui sont d'ordre juridique, financier, opérationnel ou encore d'image.

Il s'agit pour lui de garantir le respect des lois et de la réglementation, l'intégrité financière de l'Office, la gestion des impacts potentiels de l'activité sur autrui et enfin la préservation et le développement d'une image positive de l'Office.

Il nous a semblé pertinent lors de ce Congrès de mieux appréhender le rôle du Directeur Général au regard de ses responsabilités et des risques qu'il encourt.

Au-delà des risques financiers connus et identifiés (vacance, impayés) qui marquent l'activité des Offices, l'atelier professionnel se donne pour objectif de recenser les principaux risques auxquels les Directeurs Généraux peuvent être confrontés et les pistes d'action permettant de les prévenir et si possible de les circonscrire.

Vaste programme pour lequel il semble difficile d'atteindre le niveau de garantie parfaite. Dès l'instant que la posture choisie est celle de l'action préventive plutôt que celle du bouc émissaire final : **à quels risques les Directeurs Généraux peuvent-ils être confrontés ? Comment les identifier ? Quelles priorités établir (quand tout est important rien ne l'est vraiment) ? Quels moyens de prévention mettre en œuvre ? Comment les dimensionner et les hiérarchiser ? Quelles vérifications, quels contrôles de la pertinence des solutions trouvées ?**

En résumé, quel management des risques pour que l'Office et le Directeur Général prennent pleinement leurs responsabilités, en consommant des moyens raisonnables et soient de ce fait correctement protégés en cas de mise en cause.

Approche de la définition du risque :

La notion de risque est difficile à appréhender parce qu'elle recouvre des définitions différentes sujettes elles-mêmes à interprétations variées.

De façon générale, on considère que le risque est une contingence indésirable, appréhendée, relativement anodine et peu probable. Par appréhendée, on entend que le risque est connu au préalable ce qui le distingue de l'aléa ou de l'incident qui surviennent de manière généralement imprévisible. Le risque est généralement anodin mais suffisamment nuisible pour être indésirable : il se distingue du danger qui suppose la possibilité d'un dommage grave. Un risque est une contingence peu probable, ce qui constitue une autre différence par rapport au danger. On parle en effet de danger lorsque la probabilité d'occurrence et les conséquences sont importantes, tandis que le risque existe dès lors que sa probabilité d'occurrence n'est pas nulle. On dira à minima que le risque est faible.

L'appréciation de ces différents critères est hautement subjective, ce qui peut justifier que, dans les domaines scientifiques et techniques, une définition quantifiable et plus rigoureuse du risque a été recherchée par l'élaboration notamment d'échelles des risques.

Le risque est la coexistence d'un aléa et d'un enjeu. Toute activité peut produire un événement probable ou dommageable. Le risque est ainsi défini par la probabilité de survenue d'un événement et par l'ampleur de ses conséquences.

Dans certains domaines, on ne prend en compte que les conséquences négatives, que les pertes pas les gains. Parallèlement à la prise de décision, la gestion du risque consiste en l'évaluation et l'anticipation des risques. Le risque est alors défini par la probabilité de survenue d'un évènement et par l'ampleur de ses conséquences. Selon la norme ISO 31000 -management des risques- le risque est l'effet de l'incertitude sur les objectifs. Et non plus comme dans la vision traditionnelle de l'ingénieur mais la combinaison de probabilités d'évènements et de ses conséquences.

Dans une approche comme dans l'autre, le risque reste lié à une prise de décision rationnelle : on pèse le pour et le contre d'une action.

Dans cette optique, identifier l'ensemble les risques et dimensionner la réponse en terme de prévention pourrait être la manière la plus simple et la plus fiable de traiter le risque de mise en cause notamment pénale du Directeur Général.

Voici les principaux risques génériques auxquels les Directeurs Généraux d'OPH peuvent être confrontés :

- Risques financiers : concernent ce qui peut toucher les finances et les comptes annuels (survenance d'erreurs ou de fraudes, de pertes ou économies non détectées, etc.)
- Risques juridiques : concernent tout ce qui touche à la défense des intérêts de l'entité, mises en causes, responsabilités, revues de contrats, veille réglementaire, conformité aux statuts et règlement intérieur, conformité aux lois et règlements, etc.
- Risques sociaux : concernent les relations sociales, climat social, motivation et conscience professionnelle, compétences, formations, etc. Se rapporte également à un risque de contrôle et de redressement URSSAF.
- Risques fiscaux : concernent le cadre réglementaire fiscal (TVA, IS, etc.) et les risques de contrôle et de redressement.
- Risques patrimoniaux : concernent les risques de détournement, destruction, dommage, etc. sur des éléments relevant du patrimoine. Y compris les données informatiques dites « sensibles » : pertes et destructions de données, intrusions, protection et sauvegardes, archivage.
- Risques organisationnels (et opérationnels) : problèmes touchant l'organisation de l'entité, y compris technique, informatique (performance des outils, efficience,

réponse/adaptation aux besoins) et humaine ; de même que ceux touchant à la capacité à mener à bien les missions.

- Risques d'image : tout problème potentiel qui entacherait l'image de l'entité auprès du public et des parties prenantes en général (financeurs, partenaires, corps de contrôle, tutelles, etc.).
- Risques de gouvernance (et stratégie) : pilotage de l'entité, tenue et prise de décisions des instances, stratégie, vision prospective, anticipation.

Quels sont dès lors les risques pénaux qui pèsent sur les Offices ? Sept grands thèmes peuvent être listés : le droit social, le droit informatique, le droit fiscal et comptable, le droit économique, la maîtrise d'ouvrage, la gestion d'immeubles et les marchés publics.

L'infraction pénale peut être constatée dès lors que le juge peut identifier une faute intentionnelle. On pourrait en déduire qu'il suffirait donc de ne pas commettre de faute intentionnelle. Comment alors montrer qu'une faute ne l'est pas ?

Les pénalistes apportent la réponse suivante à cette question : dès lors qu'un risque est connu, ce sont les preuves de mise en œuvre des moyens de prévention de ce risque qui permettent de montrer l'intention d'éviter les conséquences nuisibles du risque.

Quelles sont donc les différentes méthodes permettant d'approcher à des échelles différentes les risques liés à l'activité ? Quelles réponses pour sécuriser à un niveau satisfaisant l'activité et prévenir les risques ? Quels moyens pour ces démarches ?

Un questionnaire a été diffusé pour repérer les risques tels qu'ils sont perçus et vécus par l'ensemble des Directeurs Généraux. Il a permis de repérer les activités et thématiques les plus porteuses du risque pénal pour l'organisme et pour le Directeur Général, les sujets sur lesquels leur responsabilité pourrait être fréquemment recherchée.

Autour de la présentation des résultats du questionnaire, l'atelier professionnel va chercher à recenser les principaux risques auxquels les Directeurs Généraux

peuvent être confrontés et les pistes d'action permettant de les prévenir et si possible de les circonscrire. Il sera bien entendu essentiellement consacré au risque pénal qui pèse sur les Directeurs Généraux eu égard à sa propre responsabilité pénale susceptible d'être recherchée dans de nombreux domaines. Comme quoi responsabilités et risques forment les deux faces d'une même médaille. Quatre intervenants réagiront et débattront avec la salle de cette problématique :

- Jean-Christophe MARGELIDON, Directeur juridique de la Fédération nationale des OPH,
- Maitres CARRERE et ABBAL, du cabinet d'avocats SEBAN qui ont rédigé le guide à l'intention des Directeurs Généraux,
- Patrick BAUDET, Directeur général de Reims Habitat et vice-président de notre Fédération qui témoignera de son expérience sur sa démarche de pilotage d'une cartographie des risques dans son office.

Au cours de cet atelier quelques outils et méthodes pour parvenir à une protection raisonnable des risques encourus seront présentés et une large part sera réservée au débat avec les participants.