ainés. Si les réponses peuvent être différentes, en fonction de la taille des communes, des services municipaux ou associatifs présents, de la volonté d'engagement de chacun, la problématique est toujours la même : offrir un logement adapté et de qualité permettant le maintien à domicile des ainés, sur leur commune d'attachement.

Dans ce domaine, les OPH répondent aux sollicitations des élus depuis de nombreuses années. Aujourd'hui, les besoins sont urgents et les demandes sont nombreuses. Les projets sont tous différents, mais il peut être distingué deux types de projets, avec services à la personne et ceux sans services.

- Les programmes avec services à la personne

En partenariat avec les communes et des prestataires (associatif, ADMR, entreprises locales de services à la personne...), les OPH réalisent, plutôt en milieu urbain, des programmes avec services à la personne et services collectifs.

- Les projets sans services à la personne

En parallèle de ces projets, des programmes séniors sont également développés sans services à la personne. Ils sont de taille plus modeste (5 à 10 logements), souvent dans un environnement plus rural. Ils bénéficient des services existant sur la commune qui rendent les groupes particulièrement attractifs.

L'habitat collectif en faveur des personnes âgées ou handicapées

Le dernier domaine d'intervention des OPH en faveur de l'habitat des personnes âgées ou handicapées concerne l'habitat collectif. Cette compétence est très appréciée des partenaires, collectivités et gestionnaires, car elle garantit un suivi par des interlocuteurs professionnels dédiés et sensibles à l'esprit de ces établissements, dans le cadre d'une réglementation toujours changeante et de modes d'usage en constante évolution. Comme pour les projets de logements locatifs, les OPH accompagnent les communes dans leur projet d'habitat collectif pour personnes âgées. Le bon partenariat avec les gestionnaires est également essentiel pour assurer la réussite des projets. A ce titre, les OPH sont souvent identifiés comme des partenaires et des bailleurs fiables, que l'on sollicite aussi pour la reprise d'établissements en difficulté.

Domaine d'intervention 4

La vente HLM et l'accession sociale à la propriété.

La vente HLM et l'accession sociale à la propriété (PSLA) constituent à présent deux composantes à part entière de la politique patrimoniale et de gestion du parc. Outre le souci de répondre à une orientation législative, la vente HLM constitue un acte de gestion et la possibilité dans bon nombre de territoires, de recettes exceptionnelles venant notamment compenser les pertes financières liées à la RLS mais permettant aussi la nécessaire reconstitution des fonds propres, indispensables au développement. Toutefois, cette politique doit être menée en concertation avec les différents partenaires et mesurée pour ne pas déstabiliser le marché immobilier ni générer à terme, sans prises de précautions, des copropriétés dégradées.

3 POUR UNE POLITIQUE CONTRACTUELLE DANS LE CADRE D'UNE CONVENTION D'OBJECTIFS ET DE MOYENS

Après avoir exposé ces éléments de contexte, d'organisation et d'expériences réussies, les OPH réaffirment leurs objectifs de pouvoir contractualiser leurs différents domaines d'intervention avec les collectivités territoriales dont ils dépendent, dans le cadre d'une convention d'objectifs et de moyens intégrés aux CUS 2 en cours de formalisation. Pour les OPH, il s'agit d'entrainer leurs collectivités dans un mouvement vertueux et maitrisé dans le but de devenir en quelque sorte « les bras armés » des politiques de l'habitat des collectivités pour contrebalancer les groupes immobiliers « verticaux » en cours d'organisation.

En somme, la question qui se pose est de savoir le rôle que souhaite tenir la collectivité, une simple tutelle, un rôle « d'actionnaire » avec les limites financières que cela implique pour des collectivités sous tension budgétaire ou une simple relation de donneur d'ordre à fournisseur auquel cas il faut bien l'avouer, l'OPH serait alors en danger pour ne pas dire superflu.

LE DG D'OPH, ARCHITECTE DES RECOMPOSITIONS À VENIR ?

Tout d'abord, un chiffre à retenir, **sur 237 offices existants, seuls 60 gèrent plus de 12 000 logements** et si l'on considère les offices proches du chiffre qui l'atteindront d'ici 2021 et ceux qui bénéficieront du fait de demeurer seuls hors groupe sur leur territoire et donc dispensés de devoir atteindre le seuil, il devrait y avoir un peu plus de **80 offices non concernés** (ou plutôt moins) **par l'échéance du 1er janvier 2021.**

> **Naturellement, à la lecture de ces chiffres, la recomposition promet si ce n'est d'être « violente » tout au moins d'être significative... Il ne faut pas se mentir, c'est forcément un facteur d'anxiété pour les acteurs même si, bien sûr comme toujours en pareille circonstance, cela peut aussi être un facteur d'opportunités.**

Dans les limites que fixe le CCH quant aux attributions des différents organes qui composent la gouvernance des OPH, le DG doit nécessairement, dans son rôle de conseiller du Président, avoir une vision stratégique des enjeux de son entreprise. Et même si naturellement le cadre et les grandes décisions sont fixés par le Président et le Conseil d'administration, il n'en reste pas moins qu'il revient forcément au DG d'élaborer les différents scénarii et d'envisager leur bilan coûts-avantages. Le DG est le représentant légal de l'organisme, il dirige son activité, passe tous contrats et marchés et gère le personnel ce qui dans la perspective de regroupements est essentiel. En qualité de chef d'entreprise, il est en effet responsable et a une obligation de moyens et de résultats en matière de sécurité de ses salariés quel que soit leur statut (FPT ou privé). Il doit aussi veiller à la prévention des risques psycho sociaux qui peuvent être provoqués par l'incertitude qu'entraine mécaniquement la loi Elan dans sa dimension seuil à atteindre. Sans compter non plus que l'incertitude génère tout aussi mécaniquement l'attentisme voire la frilosité et cela en matière d'investissements, c'est une certitude. Cette incertitude va forcément amplifier le recul de la production déjà entrainé par la RLS...

Le dialogue social dans l'entreprise ne se limite pas au rapport avec les représentants des salariés au sein des différentes instances représentatives du personnel et au simple respect de l'application des accords de branche et des accords d'entreprise.
Le dialogue social est d'abord une question de management dans le cadre de la conduite d'un projet d'entreprise qui prend en compte le mode de gouvernance d'un Office Public de l'Habitat, ses missions dans le cadre des politiques locales de l'habitat sur son territoire d'intervention, les objectifs fixés par le Conseil d'administration, le contexte économique et social sur son champs d'intervention, la spécificité pour un certain nombre d'organismes d'avoir à gérer du personnel sous deux statuts différents. Ce projet d'entreprise s'appuie sur l'implication de multiples acteurs, sur la mobilisation des compétences de l'ensemble du personnel et sur des relations humaines internes à l'entreprise. Au niveau du management des entreprises, la prise en compte du développement durable et de la qualité environnementale introduit la notion « d'entreprise citoyenne ».

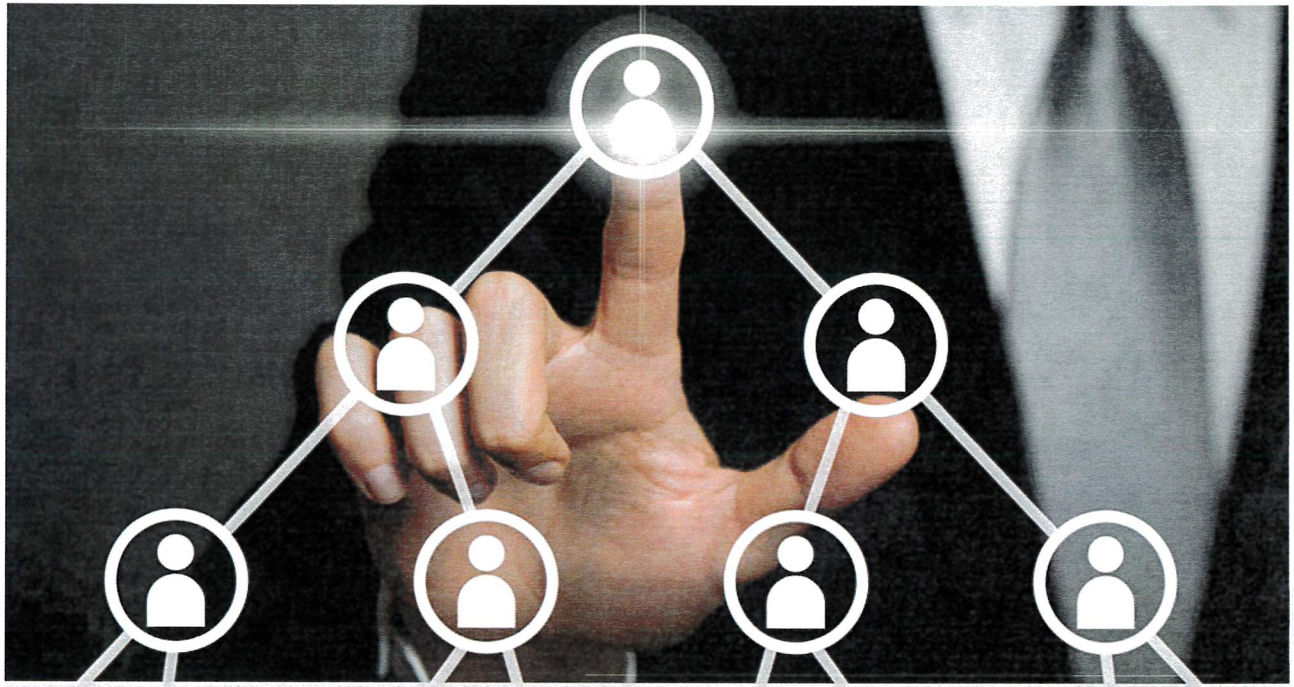
> **La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Elle signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec les parties prenantes. La gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise doit conjuguer les aspects sociaux, économiques et environnementaux pour trouver des équilibres où chaque salarié se sent reconnu et intégré dans le projet de l'entreprise.**

La finalité d'un organisme HLM est d'offrir aux habitants d'un territoire, locataire ou accédant, un cadre de vie permettant de s'insérer dans le tissu social. Les offices sont des constructeurs et des gestionnaires d'un patrimoine immobilier mais la spécificité de leur raison d'être est leur mission sociale, le mieux-vivre ensemble de leurs locataires. Cela nécessite de développer des relations avec leurs locataires fondées sur l'écoute, la concertation et la communication et nécessite donc un grand savoir-faire et savoir-être des personnels. En parallèle, il est normal qu'une attention particulière soit portée aux différents aspects de la gestion du personnel sachant qu'une partie du personnel est confrontée à la gestion de

situations délicates et difficiles. Le dialogue social est également très important dans les situations de gestion de crise.
Il n'existe pas un style unique de management idéal pour gérer une entreprise. Chaque dirigeant en fonction de sa personnalité, de ses compétences, de sa culture et de son vécu va être plus ou moins efficace dans tel ou tel style de management. Son management va d'ailleurs être composé des différents styles possibles avec certains styles dominants.
Au sein de son entreprise, il va manager des collaborateurs qui auront chacun des modes de management différent. La manière de manager une entreprise va varier selon sa taille, le nombre de ses collaborateurs et l'implication souhaitée des salariés dans le projet d'entreprise.
Le contexte social a changé. Les valeurs liées au travail, à la place dans l'entreprise ont évolué. Le jeune diplômé ne rentre pas pour faire nécessairement carrière dans une entreprise. L'intérêt du travail dans le poste occupé et les perspectives de carrières ne constituent pas les seuls éléments de motivation pour un emploi.
Les salariés et les cadres aujourd'hui aspirent à pouvoir combiner les activités de leur vie privé (sport, famille, loisirs...) avec leurs activités professionnelles.
Le contexte économique est plus difficile. Il exige plus d'efficacité, plus de réactivité avec des moyens financiers de plus en plus contraints.

Le management paternaliste n'a plus sa place dans la société actuelle.

La direction d'une entreprise se complexifie et la gestion des ressources humaines nécessite de s'appuyer sur des modes de management structuré. L'entreprise « libérée » est-elle la voie pour une implication responsable de l'ensemble du personnel surtout dans la perspective des regroupements à venir ?



Les DG d'OPH, « architectes » des regroupements ?

Le DG doit veiller à faire d'une obligation législative, un projet partagé. Pour cela, il est nécessairement la cheville ouvrière de la construction du projet de territoire en lien direct avec le projet d'entreprise, projet stratégique que doit porter l'OPH pour son avenir sur lequel reposera le projet de fusion ou la création de la société de coordination :

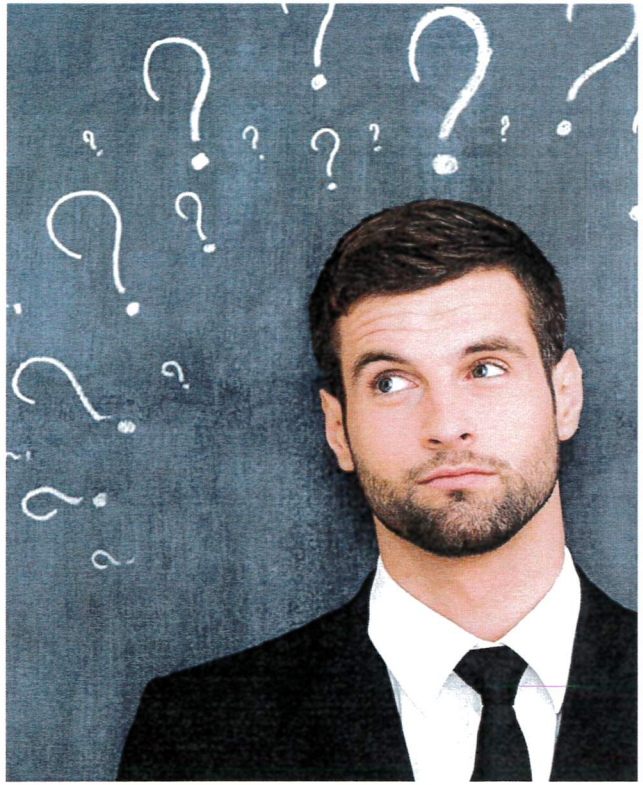
- **Vis-à-vis de sa gouvernance :** il devra informer, expliquer, élaborer des stratégies pour proposer aux instances de gouvernance une orientation et un planning ;

- **Vis-à- vis du personnel :** il devra informer, rassurer le personnel pour qui ce projet de regroupement suscite des inquiétudes et des angoisses. Il doit donner un cap et du sens pour expliquer les choix pris par le Conseil d'administration ;

- **Vis-à-vis de ses partenaires et collègues :** il devra veiller à dialoguer, travailler, animer et mobiliser ses collègues DG avec lesquels le projet sera construit ;

- **Vis-à-vis des collectivités de rattachement :** présidents, maires et DGS des collectivités, il devra contribuer, aux côtés du Président, à construire et faire partager le projet de territoire qui sera la base de la réussite du regroupement ;

- **Vis-à-vis des services de l'Etat :** il sera souvent l'interlocuteur pour faire valider ce projet.



Bien entendu, la question de la vision qu'a la collectivité de rattachement de son OPH aura aussi une importance capitale dans la construction du projet de territoire support de la recomposition à réaliser.

L'EPIC local est-il « souverain » ou le « bras armé » de la collectivité ?

L'office intervient-il seulement sur son territoire ou déborde-t-il déjà au-delà de ses frontières historiques ?

Est-il autonome ou soutenu financièrement par sa collectivité de rattachement (subvention de fonctionnement, subventions exclusives pour les investissements...) ?

L'office est-il le bailleur référent pour l'ensemble des communes du territoire ?

Pour déterminer le projet, le binôme « Président – Directeur Général » est fondamental et renvoie à des questions très pratiques d'organisation de la gouvernance :

Le Président se limite t-il aux orientations politiques de l'OPH ou s'implique-t-il dans certains éléments de la gestion du quotidien ?

Le Directeur Général est-il autonome pour la gestion et la mise en œuvre des orientations politiques du CA ?

Le Directeur Général apporte-t-il son expertise pour définir les orientations politiques et stratégiques de l'organisme ?

Dans le fonctionnement des différentes instances, quelle est l'implication plus ou moins forte du Conseil d'administration ?

Le Bureau joue-t-il un grand rôle, quel niveau de délégations a-t-il reçu ?

Y-a-t-il ou non d'autres commissions que celles prévues par le CCH (CAL et CAO), jouent-elles un vrai rôle ?

Jusqu'où sont associés les représentants des locataires ?

Quel est le niveau d'implication du DG ?

Gère-t-il en solitaire ou forme-t-il un binôme avec un DGA ?

Quel rôle et positionnement joue le Comité de direction ?

Jusqu'où est-il impliqué dans la gestion des ressources humaines ?

Quel est son niveau de lien plus ou moins direct avec le personnel ?

Quelle est son implication dans la communication tant interne qu'externe ?

C'est à l'ensemble de ses questions qu'il devra répondre afin de définir une stratégie partagée.

Les OPH ont depuis longtemps démontré leur capacité à créer des synergies dans différents domaines :

- GIE Informatique
- GIE insertion : création collective d'une offre de PLA Intégration et mise en place d'une gestion commune avec un accompagnement adapté
- Le GIE original que constitue Canopée qui a notamment permis de mobiliser de nouveaux financements. Vendredi 29 mars matin, sa déléguée générale, Mme Pauline Dumontier, viendra évoquer cette expérience et le financement du Plan Stratégique de Patrimoine (PSP) des 4 offices qui le composent par la Banque Européenne d'Investissement. Mais nous pouvons aussi citer le financement innovant d'une structure intergénérationnelle par les caisses de retraite, la fondation Caisse d'épargne et la Carsat ou le développement des opérations allant jusqu'à la maintenance des bâtiments, de la construction à l'exploitation
- La consolidation des CEE de plusieurs organismes pour une meilleure valorisation ; achats groupés...
- Les diagnostics et plans d'action communs au niveau d'un territoire : avenir des FPA, besoins en rénovation thermique...

■

POUR CONCLURE

Le logement social en général et le modèle OPH en particulier sont à un tournant.
Les recettes très libérales en matière de logement abordable ont échoué en Europe et au moment où l'Allemagne et le Royaume Uni amorcent un retour de la puissance publique dans le financement du logement, le Gouvernement français, pressé par la contrainte budgétaire, fait l'inverse.
Sans compter le parti pris du Président qui exprime une opinion très négative sur le logement social dans tous ses déplacements.

Oui, les temps à venir vont voir profondément évoluer le tissu des organismes et les OPH n'y échapperont pas. Les DG ont un rôle essentiel à jouer de par leur expertise, leur connaissance fine du territoire, leur implication de chef d'entreprise... publique.

A l'heure de la financiarisation, d'aucuns estiment que faute de capital, le modèle office est condamné mais quel investisseur institutionnel ou privé viendra sur un territoire (zones en déprise, quartiers prioritaires de la ville) dont les perspectives de rentabilité des capitaux sont nulles voire négatives ?

Alors, oui, nous sommes convaincus que pour l'aménagement du territoire et pour faire vivre la promesse républicaine d'égalité et de fraternité, nous aurons besoin d'organismes publics dont « l'actionnaire » est le territoire afin de corriger les imperfections manifestes du marché en matière de logement.
Pendant ce 53ème congrès, nous voulons démontrer que les DG d'OPH sont bien aujourd'hui et seront encore demain les promoteurs d'un modèle d'avenir pour les territoires.

afpols
BANQUE des TERRITOIRES
CAISSE D'EPARGNE LANGUEDOC-ROUSSILLON
CTR
dalkia GROUPE EDF
EDF
Erese GROUPE ITC
Habitat & Territoires Assurances GROUPE ITC
Habitat & Territoires Conseil GROUPE ITC
BOUYGUES CONSTRUCTION
CAISSE D'EPARGNE DE MIDI-PYRÉNÉES
Aatiko conseils
EIFFAGE
VPS
jestocke.com
avislocataire
Mercuri Urval
Novamap
OCEA Smart Building
LA BANQUE POSTALE BANQUE CITOYENNE
Proxiserve
scet GROUPE Caisse des Dépôts
VINCI CONSTRUCTION FRANCE
VERSPIEREN
Quadral Transactions

CRÉATION & IMPRESSION AtelierGraphique.cc

53ème Congrès
des directeurs d'OPH
TOULOUSE