

A la Une

Habitat & Territoires Conseil missionné par l'Union sociale pour l'Habitat pour expérimenter les diagnostics conseil qualité de service

Suite aux engagements pris lors du Congrès HLM 2007, l'Union sociale pour l'habitat a décidé d'expérimenter une démarche de diagnostic conseil qualité de service dans la profession. Une quarantaine d'organismes volontaires y ont ainsi participé.

Dans ce cadre, Habitat & Territoires Conseil a été choisi pour mener la mission de diagnostics-conseil ayant pour but d'apporter un regard extérieur aux bailleurs sur la qualité du service rendu sur un territoire donné et d'identifier les leviers d'action d'amélioration possibles. Les résultats doivent préfigurer une méthode d'audit généralisable. Ces diagnostics-conseil ont été financés à parts égales par les bailleurs et le fonds d'intervention du logement locatif social (FILLS).

La démarche de diagnostic conseil s'est achevée en septembre et a fait l'objet d'une restitution auprès des organismes volontaires le 9 octobre dernier.

Une méthodologie axée sur les démarches qualité des organismes et leur mise en œuvre sur un territoire spécifique

Les 38 organismes volontaires pour la démarche représentent 17% du parc et 21% des effectifs des salariés du logement social au niveau national. L'étude a porté essentiellement sur du patrimoine collectif et sur des sites ayant une occupation plus sociale que la moyenne (accent mis sur les ZUS).

Le diagnostic portait à la fois sur la démarche qualité développée au sein de l'entreprise, sur sa mise en œuvre et ses résultats au niveau territorial en tenant compte du contexte et des contraintes de chaque site. Des visites sur sites, une analyse documentaire, des entretiens avec l'encadrement et les équipes de proximité, des rencontres avec les locataires ont été réalisés. 48 sites ont ainsi été visités, 365 locataires et 378 collaborateurs rencontrés. 8 items ont été analysés : la gestion du bâti, des espaces extérieurs, des ordures ménagères, des encombrants, le fonctionnement des équipements, l'information et la relation de proximité, la communication, l'animation et la vie locale.

Les organismes sont engagés dans des démarches de progrès sur de nombreuses thématiques

Dans l'ensemble, si des disparités persistent entre organismes, de nettes améliorations ont été constatées depuis les enquêtes de satisfaction en 2003 sur les thématiques liées à l'entrée dans le logement, le fonctionnement des équipements et la maintenance, l'accessibilité, la disponibilité, la réactivité des équipes de proximité, et les prestations de ménage (mieux définies, mieux organisées, mieux contrôlées). Le traitement de la réclamation, la qualité et l'entretien des espaces extérieurs, la propreté globale des parties communes (le sentiment de produit fini, la cohérence de traitement, l'ambiance et la perception générale,...) et la communication auprès des locataires restent à améliorer. Enfin, la gestion des ordures ménagères et des encombrants comme la tranquillité / sécurité nécessitent un réel investissement car ils constituent des problématiques récurrentes.

La somme des efforts entrepris sur chaque thématique ne garantit pas un résultat de qualité sur les sites

L'approche territoriale de la qualité de service permet de compléter les enseignements tirés de l'approche thématique traditionnellement mise en œuvre. Elle montre en effet la complexité de la perception de qualité en matière de service. Celle-ci mobilise des dimensions plurielles liées à la conception des lieux et à la qualité patrimoniale, aux coopérations engagées avec les différents inter-

venants, collectivités locales et habitants, aux dynamiques collectives mises en œuvre au sein des équipes de proximité des bailleurs. Quelques situations types ont été identifiées. Elles nécessitent des approches spécifiques selon la situation du bailleur : logiques de consolidation de résultats satisfaisants, amélioration de défauts ponctuels de qualité ou de stratégie de reconquête pouvant mobiliser interventions urbaines et patrimoniales, effort et remise à niveau de gestion ou développement des partenariats.

Au final, la qualité de service : une dimension de mieux en mieux intégrée par les bailleurs mais de nécessaires pistes d'amélioration

La qualité de service constitue une réelle préoccupation des directions. Le travail engagé sur les procédures, les compétences et les métiers doit être complété par une déclinaison locale plus prononcée et une analyse plus précise des attentes réelles des habitants. De plus, la qualité du service interpelle au-delà des seules équipes de proximité. En interne, elle met en jeu l'ensemble de l'entreprise notamment dans son investissement patrimonial. En externe, elle interroge le rôle attendu des parties prenantes que sont les locataires, les fournisseurs et les collectivités locales dans l'élaboration de la qualité de service rendue.

Le management de la qualité peut s'appuyer sur différents types de démarches plus ou moins structurées, voire labellisées, ou plutôt intuitives. De ce point de vue, le choix de la démarche dépendra de la culture de l'entreprise et de son niveau d'avancement sur la qualité de service.

Vers une généralisation des audits....

Le congrès de Cannes a confirmé la généralisation des audits conseil. La démarche de diagnostic conseil permettra d'apporter des éléments en vue de l'élaboration d'un cahier des charges auquel Habitat & Territoires Conseil participe.

Témoignage

Yves Magdeleine – responsable du pôle relations avec les habitats de l'OPH de Dole

Une équipe restreinte de deux personnes est intervenue pendant 5 jours dont 2 jours à l'Office et les autres jours sur le terrain à la rencontre des locataires. Cette intervention n'a donc pas bouleversé notre quotidien.

Au-delà de la qualité du rendu, c'est le concept du diagnostic disons « flash » qui nous a intéressé. Complémentaire d'un audit, par nécessité plus étendu, plus gourmand en énergie, en temps et en financement, le diagnostic réalisé sur un quartier mobilise peu les ressources de l'organisme et revêt un aspect moins inquisiteur. De plus les dysfonctionnements ou les bonnes pratiques relevés sur un quartier risquent fortement de se retrouver à l'identique sur la majorité du parc d'un organisme au-delà de l'hétérogénéité du bâti et du comportement des locataires. Il est possible de tirer les enseignements du micro pour l'appliquer au macro.

... suite de la page 1

Un rendu sans concession

Une analyse et un rendu sans concessions mais objectifs et constructifs. Les consultants ont parfaitement restitué l'organisme dans son environnement, identifié les blocages, synthétisé l'enquête de satisfaction des locataires et mené sur un site un travail d'enquête et d'expertise. Même si l'équipe se défend d'avoir mené un travail exhaustif, nous y avons retrouvé l'intégralité des problématiques précédemment identifiées.

Bien sûr, nous n'avons pas fait de découverte et heureusement d'ailleurs, nous nous serions alors posé de sérieuses questions sur notre professionnalisme.

Habitat & Territoires Conseil a mis à notre disposition, avec cette analyse, un recueil de nos bonnes et mauvaises pratiques. Intéressant, surtout quand les bons et mauvais points sont distribués par une équipe professionnelle, sur des bases factuelles et dans l'optique unique d'amélioration du travail accompli. Nous ne sommes pas dans le cadre de jugements extérieurs parfois partiels comme peuvent l'être l'enquête de satisfaction des lo-

cataires ou le contrôle Miiolos, par exemple...

Une clef ouvrant une autre porte

Cette clef nous l'avons trouvée à la dernière page du rapport où Habitat & Territoires Conseil qui nous a suggéré, après étude de notre fonctionnement, de « raccrocher ses préconisations et notre gestion de la qualité de service à une stratégie globale d'entreprise ». Nous tenions peut-être là, notre déclencheur vers une démarche globalisante. Peut-être allions nous convaincre avec cet aiguillon extérieur que l'on ne pouvait continuer à empiler – une opération ANRU – un PSP – un PPE – une politique qualité de service – un conventionnement global - des actions de communication etc... sans une colonne vertébrale, sans une stratégie globale.

Et ça a marché ! c'était le petit coup de pouce extérieur qui nous manquait. Nous nous attelons maintenant à la formalisation d'un projet d'entreprise, s'appuyant sur des valeurs affichées et des objectifs éclairés, le tout fondé sur une stratégie globale colorée qualité.

Interview

Catherine Hlusko – responsable qualité chez Efidis.

Pour quelles raisons avez-vous participé aux audits qualité de service ?

La qualité de service est une préoccupation assez ancienne chez Efidis. En effet, nous réalisons des enquêtes de satisfaction depuis une quinzaine d'années et avons élaboré en 2002 une charte d'engagements de service.

Dans l'ensemble, nous estimons que nous avons atteint un bon niveau de qualité de service et nos efforts ont été reconnus par nos partenaires et la profession, et plus relativement par les clients sur certains aspects. Malgré les efforts fournis et les moyens déployés des insatisfactions demeurent sur ce sujet. Mais, les attentes des clients ont, elles aussi, évolué. Ce constat nous a incités à participer aux audits qualité de service.

De plus, nous avons souhaité conforter l'intérêt des collaborateurs sur cette question dans un contexte interne comportant de nombreux thèmes de mobilisation. En effet, nous souhaitons diversifier et adapter l'offre et le niveau de service au travers notamment de la certification QUALRésidence(s) mais aussi remobiliser les encadrants intermédiaires autour de ces enjeux.

Quel était l'intérêt de faire appel à une structure extérieure pour la réalisation d'un diagnostic conseil ?

Nous recherchions un éclairage complet et renouvelé de cette question.

L'audit nous apporté un regard extérieur permettant une objectivation de la perception et une forme d'impartialité. Les consultants d'Habitat & Territoires Conseil sont des spécialistes qui disposent d'un corpus théorique et dont la diversité des expériences permet la comparaison avec des situations de confrères. Enfin, la démarche nous a obligés à prendre du recul que notre quotidien ne nous autorise pas et à nous confronter au ressenti concret des habitants.

Quel site et quelle thématique avez-vous choisis d'explorer et pour quelles raisons ?

Nous avons travaillé sur trois résidences formant un quartier de la ville de LONGJUEMAU – 91. Dans ce quartier un projet de résidentialisation et une préparation à la certification QUALRésidences sont en cours, un dispositif d'habitants relais se met en place et l'équipe municipale a été renouvelée.

Nous avons choisi de travailler plus spécifiquement sur la thématique de la gestion / traitement des demandes spécifique où des faiblesses ont été identifiées dans la satisfaction client.

Quels ont été les apports du diagnostic ?

De manière globale, le diagnostic conseil nous a permis d'aller plus loin que nous ne l'espérions car il investigate forcément des thématiques apparemment connexes mais essentielles dans le déroulement du traitement de la demande.

Ainsi, nous avons pu identifier les manques à certaines étapes de la demande, repositionner la relation entre Efidis et les habitants, porter un nouveau regard sur une délégation régionale réorganisée 18 mois auparavant et enfin, travailler sur la gestion des équipes de proximité.

Quelle suite allez-vous donner à cette démarche ?

Nous allons réinvestir différemment la question du traitement de la demande, lancer une réflexion sur la gestion de la demande en intégrant des dimensions que nous n'aurions pas forcément creusées, détecter en amont les situations susceptibles de dérapier en matière de perte de confiance mais aussi de situation sociale globale du quartier : des indicateurs ? des signes ? des vigilances à développer ?



Le dossier du mois

Adaptation du patrimoine au vieillissement de la population

Le vieillissement de la population française s'accroît. Les personnes âgées de 60 et plus représentaient 21% de la population en 2005. Ils seront 24,6% dès 2015 pour atteindre 30% en 2050. En 2015, la France comptera 1,85 millions de personnes de 85 ans et plus.

Les organismes HLM sont concernés au premier chef par cette évolution. En effet, en 1999, 25,6% des logements sociaux étaient déjà occupés par les locataires de plus de 60 ans et 10,2% par les plus de 75 ans.

Habitat & Territoires Conseil et l'ANRESPA se sont associés pour accompagner les bailleurs dans leur réflexion sur l'adaptation de leur parc aux besoins des personnes âgées et proposent une offre dédiée, déclinée en 5 volets :

- **Une analyse démographique et prospective du patrimoine** : état des lieux et cartographie raisonnée du vieillissement de la clientèle, projection démographique à 10/15 ans. Objectif : mesurer l'ampleur du phénomène de vieillissement des locataires, décomposer et comprendre les évolutions démographiques, optimiser les données existantes et mettre en place des indicateurs.

- **L'évaluation de l'environnement en termes d'offre de services « seniors » et d'hébergement des personnes âgées (EHPA, EHPAD...)** : comprendre les ressorts des choix résidentiels et de la mobilité de la population âgée, évaluer l'offre de service existante en matière de prise en charge gérontologique et gériatrique dans les secteurs à forte densité de population âgée.

- **Une analyse du positionnement du parc de résidences pour personnes âgées** : identifier les facteurs de risques dans la relation bailleur / gestionnaire, mesurer les risques existants, envisager les moyens de les réduire.

- **Un diagnostic du bâti et des process actuels en matière de travaux d'adaptation et d'accessibilité** : une première approche du niveau d'accessibilité et d'adaptation du patrimoine bâti, une mise à plat des pratiques actuelles de l'organisme en matière de travaux d'adaptation et d'optimisation des financements.

- **Un séminaire de direction pour arrêter les grandes lignes de la stratégie « seniors »** : dégager une vision partagée des enjeux de



l'organisme liés au vieillissement, au sein du comité de Direction, définir les grands axes de la stratégie « seniors » de l'organisme.

L'ANRESPA, créée en 1988 par l'Union sociale pour l'habitat, associe des bailleurs sociaux et des gestionnaires d'établissements à but non lucratifs, dont l'habitat pour personnes âgées est un axe de développement fort ou le cœur de métier. Elle s'implique dans des associations de gestion de résidences pour personnes âgées.

L'ANRESPA développe et anime le réseau de résidences Edilys. Elle réalise des missions d'études et de conseils auprès des pouvoirs publics, des collectivités territoriales, des organismes d'habitat social ou des gestionnaires d'établissements. Elle élabore de nouveaux concepts (accueil familial, hameau du senior, « maison de retraite à 1000 € »).

En bref

Habitat & Territoires Conseil a obtenu le 1er août 2008 son certificat de qualification OPQIBI pour trois de ses activités

Habitat & Territoires Conseil a obtenu le 1er août 2008 son certificat de qualification OPQIBI pour trois de ses activités : assistance à maîtrise d'ouvrage, fluides et génie climatique, techniques et procédés particuliers.

Elle a pour objet de reconnaître la compétence et le professionnalisme d'un prestataire d'ingénierie. Elle atteste ainsi de la capacité d'Habitat & Territoires Conseil à réaliser, à la satisfaction de clients, les prestations pour lesquelles il est qualifié.

Ce certificat est attribué pour une durée de quatre ans sous réserve des contrôles annuels effectués par l'OPQIBI.

Cette certification de qualification repose sur trois grands critères : identification, moyens et références.

L'identification permet de s'assurer de la pérennité de la structure et de sa capacité à contracter : existence de la structure, régularité administrative, régularité financière et souscription à des assurances. Le critère « moyens » permet de vérifier les compétences et l'expé-

rience des collaborateurs techniques de la structure postulante, sur la base de leur curriculum vitae.

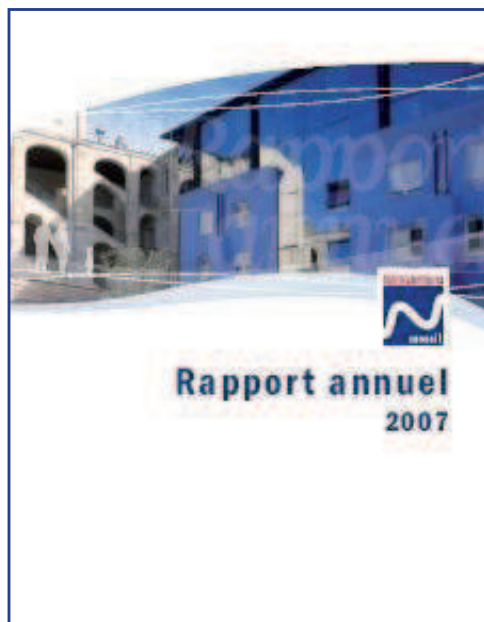
Le critère « références » est fondé sur la présentation de trois références par qualification demandée, d'une ancienneté de moins de quatre ans, attestées par des donneurs d'ordre ou maîtres d'ouvrage, avec lesquels la structure postulante n'a pas de lien prédominant.

Cette certification répond à une demande croissante des maîtres d'ouvrage. Ils sont, en effet, de plus en plus nombreux à requérir des certifications de qualification dans leurs appels à candidatures. Plus simplement, ils peuvent aussi consulter la base de données de l'OPQIBI pour y retrouver les coordonnées des prestataires certifiés.

Pour Philippe Barrault, directeur général d'Habitat & Territoires Conseil : « L'obtention de cette certification est naturelle ; elle valorise notre savoir-faire et notre expérience acquis depuis plus de trente ans dans les secteurs du logement et de l'urbain ».

En bref

A l'occasion de son cinquième anniversaire, Habitat & Territoires Conseil a publié son rapport annuel pour l'année 2007



«Cinq ans après la réunion au sein d'une même structure des sociétés TEC et CREPAH qui présentaient des thèmes d'activités, des modes d'intervention et une culture différents, le bilan est très positif.

En effet, toutes les activités portées par chacune des structures initiales ont non seulement été maintenues mais se sont développées et dans le même temps une entité nouvelle s'est constituée, a consolidé son socle économique et humain ainsi que ses valeurs, acquis une notoriété nouvelle et une légitimité sur le marché.

En 5 ans, nous avons montré collectivement à nos partenaires et clients l'intérêt de disposer au sein d'une même entité d'une capacité d'intervention à la fois nationale et territoriale proposant une approche nouvelle des problématiques des bailleurs et des collectivités, jouant au fur et à mesure des complémentarités entre des questions jusqu'alors peu connectées à savoir les aspects patrimoniaux ou techniques, l'organisation et le management, les sphères urbaine et sociale».

Extrait de l'interview de Philippe Barrault
directeur général d'Habitat & Territoires Conseil.

Pour récupérer le rapport annuel, connectez-vous à notre site internet : www.habitat-territoires.com

Evènements

Les journées des clubs

Club Management et Marketing : le métier de dirigeant Mercredi 3 décembre 2008

Le contexte actuel de changement et de mutations profondes du secteur d'activité interroge le rôle des cadres dirigeants dans le management de l'entreprise. Orienter, décider, innover, organiser, mobiliser, autant d'actions qui prennent un relief particulier dans un environnement plus incertain et plus concurrentiel.

Comment les dirigeants, dans la diversité de taille et de contexte d'organismes, se situent dans ce cadre ? Comment appréhendent-ils ces évolutions ? Quelles sont les principales conceptions du métier qu'ils développent ? Quels sont les besoins nouveaux pour assurer ces fonctions ? Quels apports d'autres secteurs ? ...

Cette journée fera le retour sur un travail d'enquête mené auprès des dirigeants adhérents au club.

Administrateur de référence :
Christian Thibault - Coopération et Famille

En savoir plus : www.management-marketing.org

Club HSV : Innovation sociale, l'emploi de nos locataires Jeudi 4 décembre 2008

La décre de chômage est lente, elle stagne encore sur les quartiers en ZUS (plus de 30% de chômage pour les garçons de - 25 ans, 40% pour les filles). Pour compléter la Journée Débat 2006 sur les clauses d'insertion dans les PRU, dans lesquelles les organismes sont maîtres d'ouvrage et donneurs d'ordres, le réseau Habitat Social pour la Ville a voulu cette année 2008 faire le point de la contribution des bailleurs sur deux autres fonctions du bailleur quant à l'emploi des habitants : une fonction d'employeur qui, dans le cadre des ressources humaines, peut choisir de recruter des habitants

issus des quartiers (le mouvement HLM s'est engagé en décembre 2005 à signer 5000 contrats aidés sur trois ans, un bilan est à faire). Une seconde fonction de partenaire de l'emploi dans les quartiers, en soutenant de différentes façons des structures d'insertion économique, une expérience accumulée depuis les années 90 avec les Régies de quartier, entre autres.

A partir de ces postures qui sont aussi des leviers, deux questions se posent : comment réinterroger globalement une politique de l'emploi pour les habitants des quartiers quand nous savons que le principe des contrats aidés est critiqué et que les contrats diminuent ces temps-ci. Comment, par ailleurs, les organismes d'HLM peuvent-ils bâtir un projet d'entreprise pour la promotion de l'emploi en adéquation avec toutes les missions du bailleur ?

Toutefois, on assiste actuellement à nombre d'expériences innovantes dans lesquelles des bailleurs créent des dispositifs locaux avec des centres de formation, des PLIE, des CCI, des Etablissements publics et des Associations spécialisées, et organisent des sas entre la demande repérée auprès des locataires et l'offre de formation et d'insertion. Qu'il s'agisse d'aller vers le recrutement d'agents ou de services à la personne, par exemple. Ces expériences sont réalisées à bas bruit, des personnels se mobilisent bénévolement pour assurer le tutorat, et on voit des conseillères sociales travailler avec des développeurs du DSU en articulation avec les DRH. De ce fait, s'ouvrent d'autres perspectives de parcours de formation et d'accès à l'emploi pour les jeunes habitants en particulier.

Quelle place prendra cette nouvelle responsabilité dans les projets des organismes ?

En savoir plus : www.habitat-social-ville.org