

GUIDE PRATIQUE



Pratiques de la contractualisation entre les Offices Publics de l'Habitat et les collectivités

AVRIL 2021

Table des matières

Introduction	3
Première partie : Les cadres et les principes de la contractualisation	4
1. Le contexte : Agir ensemble sur les défis de la cohésion sociale et territoriale	4
2. La place dans les dispositifs en vigueur : spécifique et complémentaire.....	7
3. La contractualisation avec les collectivités : une opportunité partagée.....	9
4. Différents profils de contractualisation et des formes ajustées	12
Deuxième partie : Contractualiser avec sa collectivité de rattachement.....	14
1. Objectif « la valorisation des capacités à faire »	14
2. Un contenu sur mesure	17
2.1 Des axes de travail issus d'un dialogue stratégique avec la collectivité.....	17
2.2 Un équilibre entre l'OPH et la collectivité	19
2.3 La durée du contrat	20
3. Un suivi partagé porteur de visibilité	21
4. Point de vigilance.....	23
5. Comment engager la démarche ?	24
Troisième partie : travailler avec ses collectivités d'implantation	25
1. Objectif « le positionnement d'un opérateur au rendez-vous ».....	25
2. Des engagements déterminés par la nature de la démarche engagée entre collectivité et office	30
2.1 Des axes de travail divers	30
2.2 La recherche d'un équilibre entre les parties prenantes	30
2.3 La durée du contrat	31
3. Un suivi qui garantit la portée des engagements.....	31
4. Points de vigilance	31
5. Comment engager la démarche ?	32
Annexes.....	33
Annexe n°1 : Présentation de l'enquête sur la contractualisation auprès des OPH	33
Annexe n°2 : Charte commune FOPH et associations d'élus représentants les collectivités	35

Introduction

Dans un contexte de profonde mutation pour le logement social, la Fédération des Offices a mené en 2020 une étude sur le devenir des OPH dont les propositions de l'étude ont été débattues lors d'une journée nationale le 1er avril 2021.

Le renforcement de l'ancrage local et du lien des offices avec les collectivités locales (de rattachement et celles qui sont dans leur périmètre d'intervention) a fait l'objet de propositions, avec en particulier la contractualisation qui a pour mérite de renforcer leurs relations au service d'une coopération stratégique précisée.

Nous avons souhaité approfondir cette première réflexion et proposer aux offices et aux collectivités locales (de rattachement et d'implantation) un coup de projecteur sur cette démarche qui renforce leurs modalités de coopération au service des territoires et qui fait en écho aux intentions de la charte signée à l'Assemblée générale du Mans.

Ce guide de la contractualisation a été élaboré avec l'ambition d'explorer les dispositifs de contractualisation en vigueur et d'illustrer leurs intérêts.

Il a une ambition pédagogique et la présentation de démarches actuelles engagées actuellement sur les territoires par les offices et les collectivités vise à en donner une lecture pratique.

Il a un caractère incitatif mais n'est en rien contraignant. La contractualisation constitue un outil parmi d'autres qui est tout à fait compatible avec d'autres pour structurer la coopération entre les offices et collectivités au service de l'action sur les territoires. Par ailleurs, la contractualisation se fait par nature, « sur mesure » : les démarches présentées dans ce guide illustrent leur diversité de forme, de modalité et de philosophie.

La palette des expériences présentées vise ainsi à éclairer un large spectre des possibles à partir duquel, toute collectivité et tout office sont à même de concevoir et d'engager leur propre démarche, au regard des enjeux de leur territoire qu'ils partagent et des objectifs stratégiques qu'ils poursuivent ensemble.

Ce travail a été réalisé avec l'appui du cabinet HTC, et a donné lieu à des entretiens avec des dirigeants d'OPH, ainsi qu'à plusieurs séances dédiées de la Commission Prospective présidée par Gatienne Doat, membre du Bureau fédéral¹.

Il aboutit aujourd'hui à ce guide qui présente les fruits de cette réflexion qui seront communiquées à l'Assemblée générale du 27 mai 2021.

¹ Les détails de la méthodologie d'enquête sont à retrouver en annexe

Première partie : Les cadres et les principes de la contractualisation

1. Le contexte : Agir ensemble sur les défis de la cohésion sociale et territoriale

L'ancrage territorial est au cœur de l'ADN des Offices Publics de l'Habitat et de leur lien aux collectivités locales.

« L'ancrage local est essentiel et doit être rappelé : les OPH ont une place et un rôle particuliers qui doit se traduire dans cette relation aux collectivités de rattachement »

Thomas Quéro, Président de Nantes Habitat, Elu à la Ville de Nantes, (*Journée Nationale FOPH, 1^{er} avril 2021*)

De nombreuses démarches visent à affirmer, préciser et approfondir cette relation particulière ;

- au gré de l'évolution du cadre d'intervention des collectivités territoriales d'une part et des offices d'autre part. La période récente a été marquée par l'entrée en vigueur de la loi NOTRe qui redessine les périmètres des collectivités et qui ajuste leurs compétences et de la loi ELAN qui redessine le tissu des organismes de logement social
- au fur et à mesure que les enjeux sociétaux se densifient et se diversifient sur le territoire.

Lors de l'Assemblée générale du Mans, en mai 2019, **la Fédération des Offices et les associations d'élus représentants les collectivités ont co-signé une charte commune**² visant à formaliser la force de leur partenariat pour relever les défis de cohésion sociale et territoriale à l'ordre du jour sur une diversité de sujets : lutte contre les phénomènes de ségrégation sociale et spatiale, construire des logements abordables, développer l'emploi, faciliter l'accès de tous aux services publics et au numérique, lutter contre la précarité énergétique, contribuer à la préservation des équilibres écologiques, offrir des solutions de logement adaptées aux différentes situations, proposer de nouveaux services en phase avec l'évolution de la société.

« La contractualisation peut permettre à la collectivité de se saisir pleinement de l'outil OPH »
Jean-Denis Mege, Directeur Général de l'OPAL³

La période en cours s'avère plutôt propice à la mise en place, au renouvellement et à l'approfondissement de la contractualisation.

Plusieurs facteurs invitent les collectivités et les offices à réaffirmer l'utilité d'un modèle OPH-outil des collectivités au service de leur politique habitat et plus largement de leur politique territoriale.

. En premier lieu, **la recomposition du tissu des organismes** soulève des interrogations quant à ses effets les plus immédiats et les moins maîtrisés sur le maintien d'un engagement en proximité et d'un relationnel de qualité, avec les collectivités. Les unes redoutent la perte d'influence sur les politiques conduites par des

² Charte commune en annexes

³ Les verbatims présents dans ce guide sont issus de groupes de travail organisés par la Fédération des OPH réunis autour du sujet de la contractualisation des offices et de la rédaction de ce présent guide. Plus d'informations sur ces groupes de travail à retrouver en annexe.

opérateurs plus importants constitués au gré de fusion ou via des groupes capitalistiques. Les autres s'interrogent sur la pérennité et la réelle capacité d'action des structures qui se mettent en place.

. Ensuite, au fil du temps et à partir de leurs compétences, **une adoption par les collectivités d'une conception élargie de l'habitat** intégrant des problématiques d'aménagement du territoire, de développement durable, de développement de nouveaux services, d'optimisation des modes de délivrance des services publics et portent de nouvelles attentes en conséquence :

- l'articulation logement – transport – qui renvoie à des démarches souvent régionales.
- Les départements se placent plutôt dans une approche de continuité du service public et de globalité de l'accompagnement social et avec une attention particulière aux interfaces avec leurs compétences telles que l'accompagnement social ou la prise en compte du vieillissement. A ce titre ils contribuent à l'aménagement du territoire en participant à la création d'équipements publics. Ils se dotent de PDH et peuvent être délégataires des aides à la pierre.
- Les EPCI ont la compétence habitat ou peuvent la prendre. En coordonnant les PLH avec les PLUi et en étant signataires d'un certain nombre de conventions et de contrats (contrat de ville, convention Anru, convention intercommunale d'attribution, abattement TFPB...) pilotent la mise en œuvre de la stratégie habitat social depuis la construction jusqu'à l'attribution des logements et la gestion urbaine et sociale de proximité.

. Une loi ELAN ouvrant aux offices **de nouvelles opportunités d'action** qui peuvent être déterminantes pour la dynamique des territoires et le bien vivre des habitants dans les quartiers à l'exemple de la production et la gestion d'équipements locaux d'intérêt général, de locaux à usage commercial ou professionnel, de la conduite d'opérations de construction et d'aménagement pour le compte de la collectivité de rattachement, de la réalisation d'opérations de restructuration et de revitalisation urbaine, du déploiement de services à caractère social d'intérêt direct pour les habitants.

Le cadre partenarial peut permettre à l'OPH de s'engager effectivement dans la mise en œuvre de missions nouvelles et permet à la collectivité de pouvoir compter sur un opérateur porteur d'une ingénierie reconnue.

« Les OPH contribuent à l'attractivité générale du territoire. Leur intervention ne se limite pas à l'habitat et au logement social. Elle porte sur l'aménagement global du territoire »

Guy Henrion, Directeur Général de Sarthe Habitat

. Une logique de **concurrence avec d'autres opérateurs** du logement social pouvant s'aiguiser dès lors qu'ils revendiquent également la notion de service au territoire pour se présenter sur certains territoires ciblés. Les OLS mettent en avant des capacités conséquentes de production neuve, sans avoir à porter le poids d'un parc ancien à réhabiliter ou à recomposer lourdement, sans avoir à assurer le maillage de territoires en tension locative moindre mais pour autant porteurs de besoins de logement social, sans toujours assurer une relation de proximité déterminante pour le bon fonctionnement résidentiel du parc.

Une relation partenariale transparente et équilibrée entre collectivités et offices doit permettre d'éviter le risque d'une répartition des rôles entre opérateurs qui spécialiserait les offices sur des opérations de réhabilitation et limiterait leur accès aux opérations de production neuve.

Une telle répartition viendrait immanquablement compromettre l'équilibre économique des offices, leur capacité à agir sur les parcs existants à la mesure de leurs enjeux et leur capacité à agir plus globalement sur le territoire.

« Pour pouvoir intervenir sur l'existant, il faut nous laisser développer de l'offre nouvelle sur les communes » **Alain Lampson**, Directeur Général de Lorient Habitat

. **Une relation de proximité avec les élus a pu se distendre sur certains territoires** du fait de changements de générations de dirigeants et d'élus moins spontanément attachés à la préservation d'un outil en propre, de stratégies d'organisme centrées sur les missions les plus fondamentales et faiblement accrochées aux attentes émergentes et innovantes des collectivités.

Ainsi, la contractualisation se présente comme un moyen de préciser et d'approfondir leurs relations pour travailler conjointement sur les défis de cohésion sociale et territoriale que les Offices Publics de l'Habitat et les collectivités territoriales partagent.

La démarche de contractualisation est par nature souple dans ses contenus et dans sa forme.

Elle vient s'ajuster à la relation préexistante entre l'OPH et la collectivité. Lorsque les OPH travaillent déjà main dans la main avec leur collectivité de rattachement, la contractualisation peut faire figure d'officialisation de cette coopération.

- elle donne du sens, un périmètre des contenus et des objectifs précis à la notion quelque peu générique de « structure outil » ou de « bras armé » de la collectivité.
- elle devient sujet de suivi et de communication auprès des élus et des services de la collectivité, auprès des parties prenantes.
- elle contribue à structurer le projet d'entreprise en interne, auprès des collaborateurs qui sont particulièrement sensibles à la notion d'utilité territoriale.

Dans les cas où la collectivité et l'OPH ne collaborent pas de manière systématique, l'exercice de la contractualisation peut impulser un partenariat privilégié bénéfique pour le territoire. Son installation et sa mise en œuvre peuvent notamment se légitimer par l'engagement de la collectivité dans une politique habitat et logement social ambitieuse et/ou par un programme d'intervention de l'office plus soutenu, plus étendu, plus diversifié.

Au bout du compte, il s'agit pour l'office de s'engager dans un cadre d'intervention intense par son volume, ses enjeux, ses exigences, des dimensions d'innovation et d'expérimentation... Via la contractualisation, la collectivité vient reconnaître la spécificité de l'intervention de l'office, l'inscrire comme hautement contributive à sa politique territoriale et éventuellement la doter en moyens, soutiens et contreparties.

La contractualisation entre collectivités et offices trouve sa place dans le paysage des démarches contractuelles.

En effet, la contractualisation constitue un mode d'exercice de la politique publique qui se généralise dans le prolongement de la déconcentration et de la décentralisation des politiques publiques.

Pour les organismes de logement social, elle se traduit essentiellement par la **mise en œuvre de politiques nationales à l'échelon local en coopération avec les collectivités territoriales** : Convention d'Utilité Sociale, Convention abatement TFPB, Convention de gestion de site, contrat de ville, convention ANRU, convention intercommunale d'attribution...

La contractualisation entre collectivités territoriales et offices envisagée ici se différencie sur plusieurs champs, par sa dimension opérationnelle. En premier lieu, elle est bilatérale et n'implique pas d'autres partenaires et les engagements des organismes sont quasi-systématiquement sujets à contreparties. Fondamentalement, son périmètre, ses objectifs et ses termes sont spécifiquement formulés au regard des attentes précises et des besoins concrets du territoire et de sa collectivité.

En conséquence, elle fait l'objet d'un dispositif de gouvernance, de reporting et d'évaluation plus précis et plus effectif.

2. La place dans les dispositifs en vigueur : spécifique et complémentaire

Les démarches et les opérations déterminées et mises en œuvre à l'échelle des territoires répondent de cadres nationaux. Il en est ainsi pour les collectivités territoriales et pour les organismes de logement social qui sont appelés à **formaliser et mettre en œuvre des politiques nationales à l'échelon local**.

La contractualisation prend des formes diverses :

- Une contractualisation structurée par des politiques partenariales définissant les interventions sur des périmètres territoriaux définis à l'exemple des contrats de ville, des conventions ANRU et des conventions d'abattement TFPB.
 - Cette contractualisation est posée dans sa structure et ses modalités par l'État à l'échelle nationale, dans son contenu par les partenaires à l'échelle territoriale. Elle est porteuse de cadres à respecter, de conditions, d'engagements des collectivités et des organismes de logement social et de contreparties.
- Une contractualisation structurée par des politiques partenariales définissant les interventions sur des domaines spécifiques à l'exemple des conventions intercommunales d'attribution.
 - Cette contractualisation est là aussi posée dans sa structure et ses modalités par l'État à l'échelle nationale, dans son contenu par les partenaires à l'échelle territoriale. Elle est porteuse de cadres à respecter et d'engagements des collectivités et des organismes de logement social.
- Une contractualisation structurée par le positionnement de l'organisme sur la totalité de ses domaines et l'ensemble de ses territoires d'intervention via la Convention d'Utilité Sociale.
 - Cette contractualisation est là encore posée dans sa structure et ses modalités par l'État à l'échelle nationale, dans son contenu par l'organisme. Elle est porteuse de cadres à respecter et d'engagements des organismes.

5 spécificités

distinguant la
Contractualisation de la
Convention d'Utilité
Sociale

- 1 – Des **objectifs** concrets déterminés par la collectivité et l'organisme.
- 2 – Une **échelle d'action** spécifique
- 3 - Des **thématiques** précises
- 4 – Un **système d'évaluation** plus régulier
- 5 – Des **contreparties**

Source : enquête sur la contractualisation auprès des OPH (février-avril 2021)

Cette contractualisation initiée par l'État occupe une place toujours plus importante dans les pratiques partenariales des collectivités et des organismes de logement social avec la mise en place de la 2ème génération de la convention d'utilité sociale, le déploiement progressif des conventions intercommunales d'attribution sur les EPCI concernés ainsi que la multiplication des dispositifs partenariaux supports des opérations ; Cœur de villes, petites villes de demain... ;

La contractualisation envisagée entre collectivités territoriales et offices publics de l'habitat est bilatérale.

En conséquence, elle ne porte que sur les périmètres, les objectifs, les actions et les contreparties définis librement par les deux parties. Source d'engagements opérationnels et de contreparties, elle se caractérise par le fait de donner lieu à une gestion et à un reporting régulier et rigoureux.

Sans qu'elles se réduisent à cet exercice, les contractualisations engagées entre collectivités et offices publics peuvent parfois rappeler les différents engagements pris dans le cadre d'autres conventions portant sur des parties de territoire, sur des thèmes particuliers et initiées par d'autres partenaires.

Le but recherché ici est de donner une vision consolidée de ces engagements préexistants à des fins pédagogiques. Il peut également être question pour la collectivité et l'office de les inscrire dans un dispositif opérationnel plus porteur ; contreparties, reporting, gouvernance.

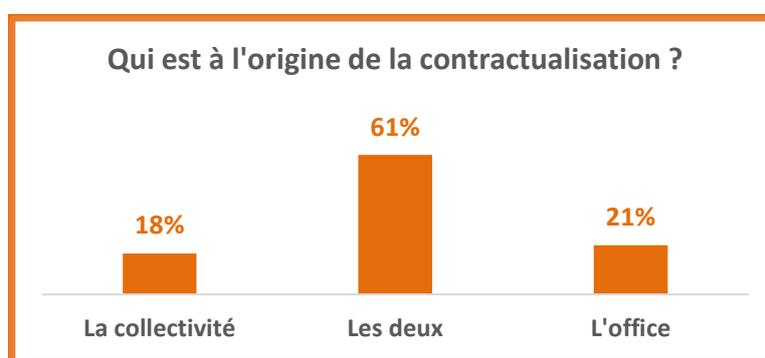
Il peut également être question de développer des points de contractualisation spécifiques et complémentaires, avec l'ambition, de donner une cohérence d'ensemble, de viser des effets leviers plus soutenus.

3. La contractualisation avec les collectivités : une opportunité partagée

La contractualisation est porteuse de bénéfices autant pour l'office que pour la collectivité.

En premier lieu, la contractualisation constitue une pratique plutôt développée. L'enquête menée auprès des offices indique que 40% des offices ayant répondu, évoquent une démarche de contractualisation en place ou en cours d'élaboration.

Par ailleurs, l'enquête menée fait état d'un portage collaboratif de la démarche : dans 2/3 des cas, les démarches de contractualisation émanent d'une démarche conjointe entre collectivité et office.



Source : enquête sur la contractualisation auprès des OPH (février-avril 2021)

Base : par rapport aux offices qui ont répondu à l'enquête

La contractualisation permet à un OPH de **matérialiser son ancrage territorial**, marque forte de son identité, **par un contrat**, de l'exprimer par des engagements, des actions et des réalisations concrètes, parfois nouvelles et innovantes, et de le partager avec les parties prenantes.

Elle permet à une collectivité de compter sur un opérateur efficient, porteur d'un potentiel de réalisation important, engagé de façon spécifique et précise, dans la mise en œuvre de ses politiques.

« Les OPH peuvent être le 'meilleur atout' des collectivités pour relever des enjeux qui sont les leurs, au-delà des politiques habitat et logement social, comme l'objectif Zéro Artificialisation Nette, les défis du changement climatique, de l'énergie ou encore les politiques seniors. Aujourd'hui, les OPH sont sans doute les mieux à même d'apporter des réponses rapides et efficaces »

Erwan Robert, Directeur Général de Bretagne Sud Habitat

Les OPH inscrits dans des démarches de contractualisation mettent en avant plusieurs motivations :



Accroître sa visibilité : en collaborant étroitement avec les services des collectivités, la contractualisation permet de positionner les offices comme des acteurs centraux de la production de logement social sur le territoire et d'être clairement identifié sur l'ensemble des missions, des opérations, et des services qu'ils peuvent déployer sur les territoires.



Se positionner comme des acteurs inscrit dans la durée et sur l'ensemble des territoires : la contractualisation permet de mettre en avant des engagements durables avec des objectifs pluriannuels, révisés régulièrement. Ils prennent en compte la nécessité de répondre aux besoins différenciés des territoires qui composent la collectivité et aux enjeux d'équilibres entre ces territoires. La contractualisation permet d'envisager ces pratiques spontanées dans le cadre d'un dialogue avec les élus et les services des collectivités, soulignant leur intérêt territorial et les conditions de leur mise en œuvre.



Conforter le modèle économique des OPH : la contractualisation est parfois assortie de contreparties (subventions, garantie d'emprunt, accès privilégié au foncier, et dorénavant souscription de titres participatifs, ...). Au-delà, le suivi des actions et des réalisations engagées par les offices permet de pointer avec précision, leurs contributions directes et indirectes aux politiques conduites par les collectivités, d'en démontrer les conditions de réalisation et les effets leviers



Stimuler l'activité de l'office : la contractualisation peut proposer un cadre structurant pour envisager des projets innovants et ainsi dynamiser l'activité de l'office. La collectivité est porteuse de besoins sur les champs directs de l'habitat et du logement social que l'office peut bien entendu satisfaire au gré de ses missions traditionnelles. Elle est également porteuse d'autres politiques plus ou moins connexes auxquelles l'office peut contribuer en s'engageant via de nouveaux champs de compétences notamment ouverts par la loi ELAN. La réponse à ce besoin de la collectivité peut fournir le cadre optimal pour que l'office s'engage sur ces nouveaux champs de compétences.



Alimenter le projet d'entreprise de l'office, mobiliser ses collaborateurs : la dimension englobante du projet de contractualisation peut aussi alimenter de façon majeure le projet de l'office et sa politique RSE. La contractualisation met en exergue des engagements précis qui permettent aux collaborateurs de matérialiser la valeur d'ancrage territorial qu'ils peuvent partager fondamentalement et en conséquence, de s'investir pleinement dans ces démarches stratégiques.

De même, la contractualisation présente plusieurs avantages pour les collectivités :

« L'OPH a un rôle particulier au service de l'intérêt général dans le logement – les OPH sont des structures à but non lucratif, chose importante à rappeler dans le monde des HLM – et l'OPH a un positionnement particulier en tant qu'« outil », « bras armé » de la collectivité pour mettre en œuvre des politiques publiques », Thomas Quéro, Président de Nantes Habitat

Compter sur un effet levier déterminant dans la mise en œuvre de leurs politiques territoriales, sur de nombreux registres



Qu'il s'agisse de thématiques en lien avec l'habitat, l'action sociale, la performance énergétique, le parc locatif social propose un potentiel majeur d'intervention qui permet en conséquence de compter sur un effet volume déterminant. La contractualisation permet à la collectivité de compter sur un opérateur engagé sur la valorisation de ce potentiel et en conséquence de compter sur l'atteinte d'un premier palier déterminant de concrétisation et de faire valoir un effet levier majeur.

Certifier une production de logements en prise avec les spécificités du territoire.



Les offices ont une connaissance fine des territoires, des besoins et des pratiques habitat qui s'y déploient. Elle est inscrite dans le temps long. C'est par ailleurs à l'échelle de ces seuls territoires qu'ils déploient et qu'ils exploitent leur parc ancien et leur parc neuf. Ils en capitalisent une expertise déterminante.

Développer une offre de logement social sur tous les territoires et contribuer ainsi aux équilibres territoriaux :

les offices se caractérisent par leur capacité à s'impliquer sur l'ensemble des territoires, à se placer à l'écoute des stratégies de déploiement territorial de l'offre logement que les collectivités peuvent porter et qui peuvent viser des objectifs de rééquilibrage, de viser des territoires avec une tension locative relative.



La contractualisation permet aux collectivités et aux offices de préciser les termes de ces interventions et des contreparties permettant de les inscrire dans le cadre d'équilibre économique des opérations.

Garantir un service de proximité aux habitants du territoire. Les offices fournissent une large palette de services contribuant au bon fonctionnement des résidences et des quartiers. Ils se caractérisent également par leur capacité à se placer à l'écoute des stratégies de développement de services que les collectivités peuvent porter. Il peut s'agir de maintenir l'accès à des services indispensables sur des territoires qui en sont dépourvus. Il peut s'agir également de mettre en place de nouveaux services permettant de satisfaire des habitants spécifiques.



La contractualisation permet aux collectivités et aux offices de préciser les termes de ces interventions et des contreparties permettant de les inscrire dans un cadre de performance et de faisabilité technique et économique.

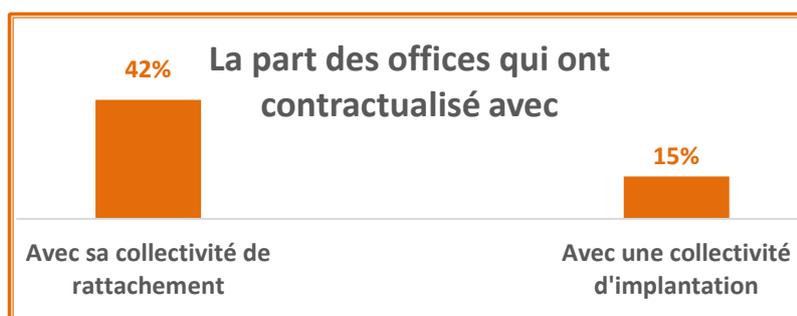
Bénéficier d'échanges de service grâce à un partenariat de confiance : les offices constituent des opérateurs majeurs sur les champs de l'aménagement, de la construction et sur certains territoires, ils peuvent être mobilisés dans des dispositifs très originaux allant de l'apport d'ingénierie aux collectivités jusque l'apport de services consistant à installer la fibre.



Les termes de ces interventions aussi particulières que déterminantes pour les territoires seront précisés ainsi que les contreparties permettant de les initier et de les déployer.

4. Différents profils de contractualisation et des formes ajustées

Une grande partie des démarches de contractualisation prennent le nom de « Convention », mais d'autres appellations existent et peuvent être imaginées comme « Contrat » ou « Protocole ». La contractualisation entre collectivité et Office Public de l'Habitat s'envisage de façon privilégiée dans le cas d'une collectivité de rattachement. La contractualisation ou le conventionnement avec une collectivité d'implantation est moins courante. Elle s'envisage dans quelques cadres spécifiques.



Source : enquête sur la contractualisation auprès des OPH (février-avril 2021)

Base : part des offices qui ont répondu à l'enquête

Quoi qu'il en soit, ces deux types de contractualisation sont à distinguer :

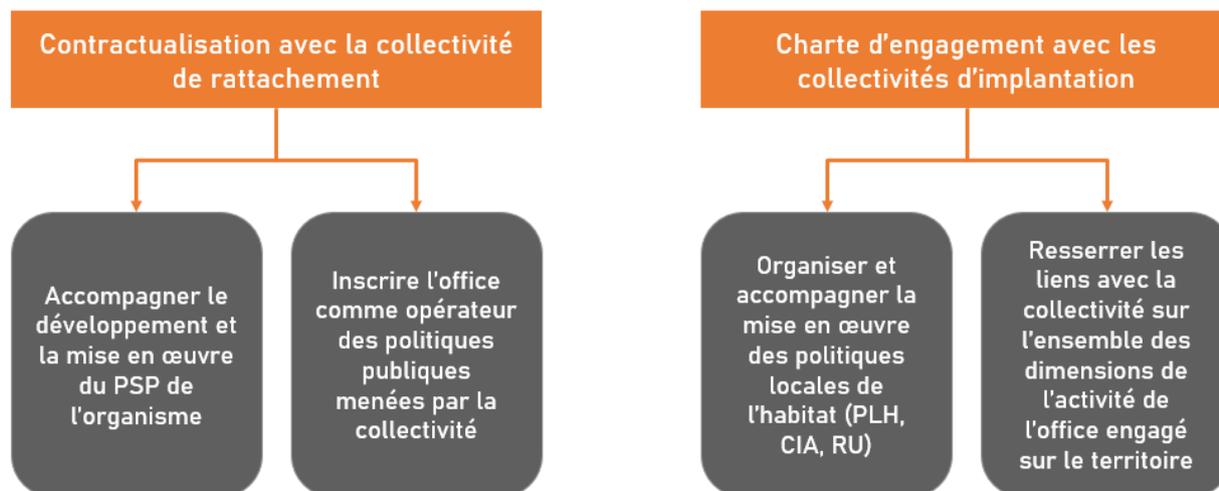
- **La collectivité de rattachement constitue l'instance politique de référence pour un office.**

C'est pour intervenir sur son territoire que la collectivité a créé un office public. C'est auprès de cette collectivité en particulier que l'office peut légitimement valoriser un positionnement à part dans le paysage des organismes qui interviennent sur le territoire : « le bras armé de la collectivité ». La contractualisation vient objectiver, préciser et aussi délimiter ce que l'office est appelé à concrétiser à ce titre, sur le territoire.

- **Le cas des collectivités d'implantation**

L'office public n'a pas de statut spécifique lui octroyant un rôle particulier pouvant légitimer qu'il cherche à mettre en place une contractualisation spécifique avec elles. Pour autant, il lui est possible d'installer des dispositifs d'engagements auprès de ces collectivités ou de s'inscrire dans des dispositifs de contractualisation mis en place par les collectivités :

- faire état d'engagements unilatéraux et sans contrepartie auprès de la collectivité d'implantation, dans le cadre du déploiement de sa stratégie qualité en direction de ses parties prenantes.
- signer une convention établie par la collectivité dans le cadre de la mise en œuvre d'une opération particulière ou d'un programme d'opérations particulières. La convention vient ici jouer un rôle de formalisation des termes techniques, financiers et administratifs de l'opération.
- s'inscrire dans un cadre de contractualisation plus large, ouvert par la collectivité et a priori auprès de l'ensemble des organismes de logement social qui interviennent sur le territoire. Il peut en être ainsi par exemple d'une collectivité qui souhaite que la production de logements sociaux sur son territoire réponde de caractères spécifiques et qui mobilise des contreparties à destination des opérateurs du logement social qui satisfont ses attendus : niveau de loyer, niveau de performance énergétique



Pour ce qui est de la forme, une démarche de contractualisation prend traditionnellement la tournure d'un **document cadre** qui pose les orientations stratégiques et qui explicite les modalités de gouvernance de la convention et des **conventions d'application annuelles** qui viennent préciser les programmes d'action et les moyens sur chacune des orientations stratégiques.

Le cadre de la programmation de l'action est déterminé librement par les parties prenantes.

La programmation peut être délimitée dans le temps ou pas, pluri annuelle, être ou ne pas être déclinée année par année. Elle peut être ajustée année après année à la marge, au regard du bilan des réalisations sur les années précédentes et de l'appréciation des réalisations à concrétiser durant l'année à venir. Dans d'autres cas, la programmation est spécifique et renvoie à des initiatives, des démarches tests. La programmation n'est pas anticipée mais s'inscrit en réactivité en fonction des opportunités et des initiatives du fait de la collectivité et/ou de l'office.

La contractualisation peut également se distinguer par ses modalités d'animation et de gouvernance.

On identifie des démarches dont les modalités de gouvernance se tiennent aux instances et dispositifs précisés dans la convention. On note également des démarches dont la gestion peut aussi relever de relations plus régulières et plus informelles.

Les démarches peuvent également se distinguer par une gouvernance portée essentiellement sur le plan politique en impliquant conseil d'administration de l'office, commission habitat ou commission permanente de la collectivité ; ou si elle est également animée sur le plan technique en impliquant les directions de l'office et les services de la collectivité dans le cadre d'échanges plus directs et plus quotidiens.

Il s'agit ici de veiller à ce que les modalités d'animation et de gouvernance soient en phase avec les contenus et les objectifs de la convention :

- si elle porte sur des objectifs qui relèvent strictement de missions de l'Office, le schéma d'une gouvernance politique est a priori le plus adapté.
- si elle porte sur des objets qui relèvent de missions nouvelles et de compétences connexes à l'habitat, l'efficacité de la convention et de son pilotage pourra gagner à s'appuyer sur des relations techniques plus ou moins formelles.

Deuxième partie : Contractualiser avec sa collectivité de rattachement

QUELQUES CHIFFRES



Source : enquête sur la contractualisation auprès des OPH (février-avril 2021)

Base : EDL sur 87 réponses exploitées

1. Objectif « la valorisation des capacités à faire »

Le projet de contractualisation naît souvent d'un contexte spécifique porteurs d'enjeux territoriaux spécifiques et/ou de besoins d'intervention et de volumes d'activité particuliers pour l'office.

Il se fait ainsi généralement jour :

- dans le prolongement d'une réflexion stratégique de la collectivité sur le champ spécifique de l'habitat ; élaboration d'un PLH, d'un PDH, sur des champs connexes ; PDALHPD, schéma gérontologique... ; ou d'un exercice de prospective stratégique plus globale sur le territoire.
- dans le prolongement d'une réflexion stratégique de l'office ; plan stratégique de patrimoine, ou d'un événement marquant sa stratégie et son activité à l'exemple du NPNRU.

De façon plus marginale, d'autres contextes peuvent être à l'origine d'un projet de contractualisation, citons par exemple lorsqu'un nouvel exécutif est désigné, dans le prolongement d'un projet d'entreprise, à l'occasion de la mise en œuvre d'un protocole de redressement (CGLLS) ou encore lorsque la collectivité ne possède pas de service logement auquel cas la contractualisation peut faire office de convention de maîtrise d'ouvrage pour la gestion des demandeurs de logement. Dès lors, le projet de contractualisation peut être initié par l'office, la collectivité ou bien être une initiative conjointe.

Les logiques et les partis-pris de méthode peuvent être différents selon les situations :

- **Préciser la contribution de l'office à la politique d'habitat de la collectivité** dans la situation où une collectivité porte une stratégie habitat et de logement social ambitieuse et/ou d'une collectivité qui mobilise son office tous azimuts, avec une attente de disponibilité et d'élasticité plus que de stratégie précise et constante.

- **Stimuler la stratégie habitat et logement social d'un territoire** dans le cas d'une collectivité qui ne porte pas une stratégie particulière en matière d'habitat et de logement social et dans le cas d'une collectivité qui aborde les sujets de l'habitat et du logement social via des angles indirects (territoires détendus, conseils départementaux...).

**Focus : Acter un rôle particulier dans le déploiement de la politique départementale
La contractualisation Conseil Départemental d'Ardèche et Ardèche Habitat**

La philosophie de la contractualisation :

- A l'origine, la convention avait pour ambition de préserver une place spécifique à l'office dans le paysage des organismes intervenant sur le territoire. L'office assurant ses missions sur l'ensemble du territoire départemental et pas seulement sur les territoires les plus intégrés à l'attractivité de la Vallée du Rhône.
- Par la suite, les contenus ont été ajustés dans une logique de contribution aux différentes politiques portées par le Conseil Départemental.
 - Intégrer des objectifs de performance environnementale, de transition énergétique.
 - Contribuer à la mise en œuvre du PDALPD ; logement des publics prioritaires, développement du PLAI, lutte contre l'habitat indigne, sédentarisation.
 - Contribuer à la mise en œuvre du Schéma gérontologique du Département : gestion d'une vingtaine de structures foyer.
 - Développer les clauses d'insertion dans les marchés.

Le Mécanisme :

- Sur le plan pratique et matériel
 - Le Conseil Départemental mobilise une enveloppe, au titre des contreparties, plutôt mesurée, pour accompagner l'investissement portant sur la réhabilitation et une garantie d'emprunt à 100%.
 - La consommation de l'enveloppe ne fait pas l'objet d'un suivi particulier et le bilan de la convention est désormais intégré au bilan d'activité de l'office.
- Sur un plan organisationnel et plus stratégique
 - Le Département ne souhaite pas se substituer au faible engagement des EPCI sur le champ de l'habitat et n'a pas de service habitat en tant que tel. La présence de l'habitat se manifeste au travers des compétences solidarité et pas des compétences aménagement.
 - La convention vient baliser le rôle particulier d'Ardèche Habitat dans la mise en œuvre de la politique du Conseil Départemental.

- **Valoriser et développer la capacité d'un office à contribuer à différentes politiques publiques volontaristes qui impliquent l'habitat de façon indirecte**

Sur ces territoires (territoires détendus, départements) et via ces approches, la question de l'habitat n'est pas forcément centrale mais n'est pas non plus complètement absente des débats.

La traiter peut passer par la mise en place d'actions qui :

- répondent à des besoins spécifiques : prise en compte du vieillissement, répondre aux objectifs de sobriété énergétique d'un parc locatif vieillissant, développement d'offres sur mesure ...
- relèvent de l'action sur mesure, parfois expérimentale qui, à ce titre, peuvent supposer des concours particuliers de la part de la collectivité.
- sont le support de visibilité particulière pour l'organisme et même de positionnement : l'organisme devient partenaire, force de propositions plutôt que registre de sollicitations.

Focus : Soutenir la capacité à expérimenter au service des politiques départementales
La contractualisation Conseil Départemental de la Côte d'Or – Orvitis :

La philosophie de la convention : Contribuer à la mise en œuvre de politiques départementales qui impliquent l'habitat de façon directe ou indirecte

- La prise en charge du vieillissement à domicile,
- Le déploiement de logements sociaux sur des territoires détendus porteurs de besoins.
- La conduite d'opérations en centres bourg.
- La proposition d'une offre logements support de la sortie des enfants de l'ASE.
- Le maillage du territoire en termes de structures médico-sociales.
- L'amélioration de la performance énergétique du parc résidentiel.

Le mécanisme :

- L'office valorise sa capacité à apporter des solutions qui contribuent de façon pertinente et économique aux objectifs de la politique départementale et légitime des contreparties.
- Il se positionne auprès de sa collectivité de rattachement avec le parti-pris de développer des solutions spécifiques et d'innover à l'exemple des résidences *Serenitis* en contribution à la politique départementale « bien vieillir en Côte d'Or ».
- Le concours du Conseil Départemental peut s'appréhender comme une aide à l'expérimentation plutôt que comme une subvention pour contribuer au financement de l'activité régulière de l'office.
- Par ailleurs, cette logique d'implication de l'office aboutit à ce que les termes de la convention soient adaptables au gré des actions proposées et validées.

- **Valoriser l'action de l'office** sur le champ de ses missions traditionnelles dans l'objectif de mobiliser des contributions en contrepartie de la forte sollicitation et/ou d'acter la cristallisation de l'action de l'office sur des missions particulières, sur des chantiers spécifiques sur lesquels la collectivité attend une intervention de l'office et/ou pour éviter l'éparpillement.

Dans chacun des cas vus précédemment, la contractualisation permet de poser un cadre d'objectifs, d'actions et de moyens qui sont cohérents entre eux, en phase avec les enjeux visés, au bout du compte porteurs d'axes clairs et de cohérence globale et enfin soutenables par l'office (sans compromettre sa capacité d'agir au global, et notamment sur d'autres missions en dehors et dans le temps).

La conduite des échanges pour poser les termes de la convention constitue d'ores et déjà un temps clé qui permet de pointer les enjeux de précision, de cohérence et de soutenabilité économique.

Focus : Des attendus et des effets induits
La convention entre Nièvre Habitat et Conseil Départemental de la Nièvre

La philosophie et les impacts de la convention :

- La contribution opérationnelle et multiforme de l'office aux axes du PDH
- Le renforcement de la collaboration Département-OPH sur le suivi des situations de logements dans la Nièvre à travers la Plateforme départementale de l'Habitat
- Un très gros travail de revalorisation de l'image du logement social.
- L'essaimage d'une culture de travail collaboratif au sein de l'OPH et entre OPH et Département

2. Un contenu sur mesure

Le contenu des contractualisations varie d'un territoire à l'autre en réponse à la combinaison d'enjeux spécifiques du territoire, aux objectifs politiques de la collectivité et à la stratégie de l'office.

« La réalité de la contractualisation est très liée au territoire et aux enjeux du territoire. On n'aura pas le même contrat dans le cas d'un office départemental sur un territoire rural que dans le cas d'un office communautaire sur une métropole ». **Laurent Goyard**, Directeur Général de la FOPH

2.1 Des axes de travail issus d'un dialogue stratégique avec la collectivité

Les axes évoqués peuvent être de nature diverse et couvrent potentiellement un champ très large des activités d'un office :

Le **développement patrimonial** :

- Un programme d'interventions sur le patrimoine
- Le développement de logement familiaux
- Le développement d'une offre de logement en direction d'un public spécifique



La **stratégie territoriale de la collectivité** :

- Des interventions en requalification de centres-bourgs, centres-villes
- La production de produits spécifiques (foyers, gendarmerie, équipements de santé...)



La **politique sociale et le service aux locataires** :

- L'attribution de logements et les parcours résidentiels
- La gestion sociale
- Le service aux locataires



La **gestion interne de l'office** :

- Maîtrise de la productivité et de la performance de l'office



Top 4 des thématiques prioritaires dans les contractualisations existantes	N°1 – Développement de l'offre de logements familiaux
	N°2 – Interventions sur le patrimoine
	N°3 – Développement d'une offre de logement en direction d'un public spécifique
	N°4 – Interventions en requalification de centres bourgs, centres villes...

Source : enquête sur la contractualisation auprès des OPH (février-avril 2021)

En premier temps, les démarches sont généralement centrées sur les enjeux de développement et d'interventions sur le patrimoine. Au gré de la vie des conventions, on observe un élargissement vers des sujets plus articulés aux politiques spécifiques menées par la collectivité ou à des sujets émergents :

- Le déploiement de **nouvelles stratégies économiques et foncières**
- Le **renforcement de la politique sociale de l'office** (par exemple : innovation sociale, logements séniors, accueil de femmes victimes de violence, logement d'abord, tranquillité résidentielle...)
- De **innovations pour le projet d'entreprise** : engagement environnemental....

Focus sur la diversité des objectifs de mutualisation entre offices

Contrats de plan Métropole du Grand Lyon – OPH de la Métropole

La philosophie du contrat de plan : autour de deux volets :

- Contribution de chaque office à la politique de l'habitat : production de logements neufs, aide au foncier, amélioration de la performance énergétique, qualité de gestion
- Contribution à un dispositif collaboratif de coordination et de coopération entre les 3 OPH de la Métropole initiant la mise en place d'un pôle public de l'habitat, soit. Le « logement d'abord » est la thématique de référence qui doit amener à une réflexion commune sur le sujet ainsi que des expérimentations.

Focus : Une évolution vers des objectifs plus qualitatifs justifiant les contreparties

La convention Conseil Départemental et Drôme Aménagement Habitat

La philosophie de la convention :

- A l'origine, permettre à l'office de répondre à une politique ambitieuse de la collectivité en matière de développement du parc de logements sociaux.
- Puis au fil du temps, s'engager sur des objectifs plus qualitatifs d'intervention avec impacts sur les équilibres financiers de l'organisme
 - réhabilitation thermique sans impacter le loyer payé par le locataire,
 - opérations dans des contextes particuliers recyclage d'îlots urbains, territoires détendus,
 - production expérimentale pour la prise en charge du vieillissement
- Et aussi participation à une cellule d'ingénierie départementale fédérant les structures satellites à disposition des collectivités pour concevoir et mettre en œuvre leurs projets

2.2 Un équilibre entre l'OPH et la collectivité

Au cœur d'une démarche de contractualisation doit s'inscrire un équilibre nourri par des contributions des deux parties prenantes :

- **L'OPH doit garantir à la collectivité son engagement à mobiliser ses ressources internes** au service du territoire : services de maîtrise d'ouvrage, capacité à porter des projets innovants, engagement social fort, qualité de service aux locataires, contribution à l'ingénierie territoriale ...
- **La collectivité doit certifier en retour son soutien aux ambitions de l'OPH** : la contractualisation doit permettre à l'OPH d'atteindre un équilibre dans son activité, entre ambition de ses projets et ressources financières. Dans la plupart des cas, la contractualisation donne donc lieu à contreparties de la part de la collectivité de rattachement, qui peut prévoir :
 - **Des aides financières régulières** : subventions annuelles, titres participatifs (la loi autorise les collectivités de rattachement à acheter des titres émis par leurs offices)
 - **Des aides financières ponctuelles** : consultation sur les cessions de foncier, subventions spécifiques, honoraires de gestion sur les logements de fonction, aide à l'innovation
 - **Des aides extra-financières** : travail partenarial, relais de communication

*« L'efficacité du modèle OPH passe par des efforts et une bonne gestion saine. La Métropole de Nantes prévoit un apport financier qui peut aller jusqu'à 5 millions d'euros par an pendant 4 ans pour des opérations précises ou pour le bon fonctionnement de l'office » **Thomas Quéro**, président de Nantes Habitat*

Focus : Une objectivation des contreparties financières

La contractualisation Conseil Départemental de l'Aisne et OPAL

La philosophie de la convention : Contribuer au financement d'opérations que l'office n'aurait pas engagé sans compromettre ses équilibres financiers

Sur ce registre, les opérations générant des contreparties sont :

- Les opérations de démolition qui génèrent des pertes de loyer
- Les opérations identifiées comme non rentables dans le sens où elles ne seront pas génératrices de valeur ajoutée à la vente.

Focus : Une approche originale de la notion de contreparties

La contractualisation CARENE et SILENE :

La philosophie de la convention : Garantir que l'office puisse remplir les objectifs

- du PLH de la CARENE : développement, réhabilitation, accession, équilibres de peuplement.
- du Plan Stratégique de Patrimoine de l'office : développement, réhabilitation et vente.

sans entamer sa capacité d'action et en ajustant les concours de la collectivité aux besoins.

La convention est mise en place dans le contexte de l'introduction de la RLS qui perturbait les projections financières de l'organisme, et la participation à une SC qui rassemblait deux organismes bénéficiant de concours financiers de leur collectivité de rattachement.

Le mécanisme :

- Une enveloppe d'aide disponible et mobilisable dans un cadre de conditions déterminées et pilotées via 11 indicateurs de mesure liés à la bonne réalisation des objectifs du PLH et du PSP et les impacts sur la situation financière de l'organisme.
- Si l'office ne parvient pas à tenir l'ensemble des indicateurs, un dispositif d'alerte lui permet de solliciter l'examen de la situation pour déclencher le soutien financier, réviser les objectifs, mettre en place un plan d'actions correctives. Le dispositif n'a pas été activé.

Focus : Amplifier les capacités d'investissement

Réflexion sur une contractualisation entre Archipel Habitat et Rennes Métropole autour des titres participatifs

- A l'origine, une pratique très développée de la contractualisation entre la Métropole et l'ensemble des bailleurs qui s'est traduite par une convention de mise en œuvre du PLH (étendue à d'autres contractualisations : CIA, NPNRU, CUS, PPGD,...) dont les principes perdurent :
 - Objectifs d'investissement déclinés par opérateurs,
 - Modalités de financement de la Métropole liées à l'équilibre des opérations (avec paramètres partagés de montage d'opérations) en neuf et en réhabilitation (assorties d'objectifs en matière de certification, de rénovation énergétique...) avec convention opération par opération,
 - Engagements des bailleurs dans le cadre de la mise en œuvre des politiques de la Métropole notamment en matière d'attribution et de loyer unique (inscrite dans la CUS d'Archipel et les CUS territorialisées des bailleurs signées par la Métropole).
- La réflexion porte aujourd'hui sur une contractualisation liée à la souscription de titres participatifs par la métropole en vue de faciliter la mise en œuvre de la politique d'investissement de l'office en lien avec l'engagement dans le renouvellement urbain et l'augmentation des objectifs de production du nouveau PLH en cours d'élaboration.

2.3 La durée du contrat

La durée des contrats ou des conventions peut varier **de 1 à 6 ans**, mais la majorité des offices ayant répondu à l'enquête être engagé dans une contractualisation, évoque une durée de 5 ou 6 ans. Il s'agit d'une durée qui s'aligne sur les calendriers politiques territoriaux et aussi sur les temporalités des stratégies territoriales (politique habitat des collectivités et autres schémas, politique patrimoniale des organismes...).

3. Un suivi partagé porteur de visibilité

Les démarches de contractualisation font l'objet d'un suivi rigoureux d'autant plus lorsqu'elles sont assorties de contreparties.

L'évaluation dans les démarches existantes



31 contractualisations prévoient une évaluation régulière de la démarche

1 contractualisation fonctionne sans évaluation régulière

Source : enquête sur la contractualisation auprès des OPH (février-avril 2021)

Dans la majorité des conventions, on relève la restitution d'un bilan quantitatif à périodicité annuelle. Selon les contenus et les termes des conventions, d'autres formats sont en place : groupes de travail thématiques, points périodiques réguliers, bilans spécifiques à mi-parcours l'issue de la convention, simple compte-rendu au Conseil d'Administration de l'office

Focus sur la valorisation de l'effet levier de la contractualisation

Convention Conseil Département de la Nièvre et Nièvre Habitat :

Le mécanisme des contreparties

- Le Département subventionne d'abord la réhabilitation, puis la construction, la démolition.
- Les contreparties du Département ne couvrent pas la totalité des investissements de l'OPH, mais au-delà de l'aspect financier, la démarche suscite un engagement fort de l'OPH et du Département dans une gouvernance partagée. Elle offre une visibilité pour l'office et permet à l'OPH de faire passer des messages et alertes sur les enjeux du territoire.

L'exercice de l'évaluation :

- Annuellement : Nièvre Habitat fournit au Département un bilan des actions réalisées, un bilan financier des opérations et un bilan financier global de l'OPH. C'est à ce moment-là qu'est décidée la contribution départementale pour la prochaine année.
- A l'issue des 6 ans : Un bilan global détaillé est présenté devant le Conseil Départemental avec le souci de faire valoir l'effet levier multiplicateur sur différents volets : économie, utilité sociale, environnement, au travers d'illustrations fortes et concrètes

L'exercice du bilan de la convention en 2020 :

- Rappel de l'objet initial de la Convention et des objectifs fixés en 2015
- Bilan global des réalisations : indicateurs chiffrés + bilan des réalisations en images
- Bilan financier et territorial
- **Présentation des impacts positifs de la contractualisation sur le territoire :**
 - ✓ **L'activité économique** : investissements, emplois locaux, recours aux entreprises
 - ✓ **L'attractivité du territoire** : réduction de la vacance
 - ✓ **Confort thermique et performance énergétique du patrimoine** en forte progression
- Réflexion sur la nouvelle convention 2022-2026

Des offices sont en attente de dispositifs de suivi et d'évaluation plus tournés vers la mesure de la performance.

Se fixer des objectifs et les atteindre est intrinsèque au projet de contractualisation et le suivi des contractualisations permet avant tout d'accroître la visibilité du projet sur le territoire.

En revanche, il ne permet pas de contrôler de façon systématique l'avancée des objectifs, la tenue dans le temps. On pourrait organiser une méthode et une échéance d'évaluation qui soient différentes en intégrant **un ou plusieurs éléments incitatifs** afin que le contrat soit tenu.

Focus sur la cohérence entre dispositions financières et mécanismes de pilotage Contrat de Plan Métropole Grand Lyon – Est Métropole Habitat :

Le mécanisme des contreparties financières :

- Des avenants au contrat de plan à la suite des évaluations
- Une contractualisation pluriannuelle
- Une enveloppe financière échelonnée annuellement

Le mécanisme de pilotage et d'évaluation pluriel

- Une Conférence des présidents (les 3 Présidents des OPH, 3 DG, VP habitat et urbanisme de la Métropole, direction de l'habitat)
- Une instance de coordination technique (Directeur de l'habitat/directeurs généraux)
- Un comité d'évaluation du contrat de plan
- Des Groupes de travail thématiques inter-OPH Groupes de travail thématiques associant les trois organismes sur des sujets de capitalisation et d'innovation à l'exemple du plan « Le logement d'abord »

« Un autre point d'attention sur la démultiplication des critères d'évaluation : il ne faut pas partir sur une volonté de tout couvrir au risque qu'il y ait une forme de contradiction entre les critères. Il est donc impératif de bien poser les attendus avec la collectivité pour se focaliser sur l'objectif fondamental et de veiller à ce que les critères d'évaluation s'en trouvent bien rattachés »

Céline Reynaud, Directrice Générale d'Est Métropole Habitat

Au-delà des termes et des modalités du suivi et de l'évaluation des conventions, un enjeu complémentaire réside dans les modalités pratiques de sa restitution.

Selon l'instance au sein de laquelle cette restitution est assurée, elle offre une visibilité plus ou moins importante.

« Réaliser le bilan de la contractualisation est l'occasion de faire état de ce que l'office peut réaliser au service des territoires. Le restituer dans l'instance la plus large permet de mobiliser l'ensemble des élus et des services de la collectivité »

François Xavier Dugourd, 1^{er} VP du Conseil Départemental de la Côte d'or et Président d'Orvitis

Focus : L'appropriation de la convention par les élus

La contractualisation CA de La Rochelle – Office de la CDA de La Rochelle

La convention d'objectifs a été mise en place il y a près de quinze ans. Il s'agissait à l'origine de clarifier les objectifs de production et de renouvellement urbain et de placer les moyens en cohérence ; la mise en œuvre du PRU ayant été une période de forte sollicitation pour l'office.

Si la base de la convention a peu évolué, la mobilisation des élus et des techniciens de la communauté d'agglomération autour de la convention est meilleure. Ils ont une meilleure idée de ce que l'Office réalise peut réaliser et a à réaliser.

A l'origine, il y a même eu un questionnement au sein de la Communauté d'Agglomération sur la conformité légale de la convention. La Cour Régionale des Comptes l'a positionnée comme un outil de pilotage supplémentaire pour la collectivité qui n'empêche pas que les aides de droit commun soient attribuées à tous les bailleurs qui interviennent sur le territoire.

4. Points de vigilance

Veiller à ne pas démultiplier les critères et sujets traités dans la contractualisation. Elle doit être l'occasion de porter un focus sur **des sujets clés, structurants et inscrits à minima dans le moyen terme.**

C'est en agissant de façon particulière sur ces sujets que l'office pourra faire valoir sa contribution supplémentaire à la stratégie de la collectivité et que la collectivité pourra faire valoir un effet levier supérieur à ses aides financières.

Bien déterminer la finalité de la contractualisation et bien la cadrer dans le temps avec des finalités moins ambitieuses à court-terme puis un élargissement de la démarche à des objectifs plus ambitieux à plus long terme. Il convient de considérer la démarche comme une course **d'endurance** : les temps d'installation peuvent être chronophages mais des gains de temps s'observent au fil du temps.

Animer une relation de proximité et régulière entre collectivité et office pour réévaluer régulièrement le cadre du contrat (discussions annuelles).

- **La confiance et le travail collectif** sont la clé de réussite de la contractualisation : cette approche du travail n'est pas toujours instinctive. La culture de co-construction n'est pas toujours une évidence.
- **Éviter une contractualisation fondée sur un registre unique de contribution financière de la collectivité** : le projet de contractualisation doit être présenté comme un échange de service, comme un moyen pour l'OPH d'être porteur d'innovations et de solutions au service de la politique territoriale portée par la collectivité.
- **La réalisation ou la diffusion des évaluations auprès des instances les plus larges de la collectivité et de l'office** permettent de sensibiliser tous les élus, de faire valoir les contributions de l'office au territoire au-delà d'un cercle restreint d'élus, ou des seuls élus issus de la majorité, de donner à comprendre les dimensions concrètes et opérationnelles de la stratégie de l'office à ses collaborateurs.

5. Comment engager la démarche ?

Notons que chaque scénario est spécifique :

- **Pour les offices**, il s'agit d'adapter son approche à la collectivité en fonction de l'état de la culture contractuelle sur le territoire (inexistante/répandue), de la présence d'autres OPH sur le territoire, des ambitions portées par l'OPH et de la mobilisation de la collectivité sur le sujet « habitat ».
- **Pour les collectivités**, il est important de valoriser les compétences de son office de rattachement en proposant des sujets de collaboration ciblés et en engageant un dialogue pour co-construire le partenariat.

Il convient également de valoriser des opportunités proposant un contexte propice à l'élaboration de la contractualisation : élaboration de PLH, conduite de réflexion prospective sur le territoire, signature de conventions engageantes avec l'État ; NPRU, CUS...

Voici une liste d'étapes indicatives pour engager un projet partenarial entre office et collectivité de rattachement :



Lister des opérations/projets à mener sur le territoire :

- Lister les objectifs politiques du territoire relatifs aux compétences élargies d'un office (habitat, aménagement du territoire, solidarité, accompagnement social, développement durable...)
- Lister les missions, les opérations que l'office peut mettre en œuvre, celles qu'il met d'ores et déjà en œuvre, celles qui pourraient répondre ou contribuer à la politique de la collectivité.



Approcher la collectivité/l'office en lui présentant ses ambitions et ses projets sur le territoire ainsi que l'intérêt à développer une collaboration bilatérale renforcée.



Présenter à la partie prenante potentielle le fonctionnement d'une démarche de contractualisation : philosophie du document, modalités du contrat...



Convenir du contenu de la charte d'engagement : thématiques traitées, temporalités, objectifs, méthodes de suivi et évaluation.

Troisième partie : travailler avec ses collectivités d'implantation

QUELQUES CHIFFRES



Source : enquête sur la contractualisation auprès des OPH (février-avril 2021)

Base : EDL sur le nombre de réponses exploitées

1. Objectif « le positionnement d'un opérateur au rendez-vous »

Une démarche de contractualisation peut s'envisager entre un office public de l'habitat et d'autres collectivités que celle de rattachement, en particulier celles où l'office est implanté.

Dans la pratique, ces dispositifs de contractualisation se fondent sur des bases stratégiques et des formats particulièrement distincts :

. En premier lieu, un office public peut s'engager unilatéralement dans le déploiement d'une relation étroite avec les collectivités :

Il s'agit de promouvoir et de valoriser son activité, construire un positionnement d'acteur inscrit durablement dans le territoire, assurant l'ensemble des missions de gestion locative, de gestion patrimoniale, de gestion urbaine et sociale au gré d'une relation de proximité avec la collectivité et les locataires

Dans la pratique, ces engagements sont présentés sous la forme de chartes sans contreparties directes. Les contreparties visées sont indirectes : pouvoir engager de futures opérations de construction neuve sur ce territoire

Dès lors, les offices sont appelés à les valoriser auprès des intercommunalités – pilotes des politiques habitat – mais aussi auprès des communes qui restent des interlocuteurs de référence sur les champs du foncier et de la construction qui sont au cœur des préoccupations des offices qui portent ces engagements.

Focus sur les contrats de proximité proposés par Hauts de Seine Habitat et les communes d'implantation de son patrimoine : Faire connaître ses capacités à faire et s'engager auprès des collectivités

La philosophie de la contractualisation :

- A l'origine, les contrats ont vocation à réaffirmer le lien avec les communes d'implantation dans un contexte de regroupement entre l'office départemental et certains offices municipaux. Il s'agit sur l'ensemble des champs d'intervention de l'office de :
 - Rappeler les objectifs poursuivis en lien avec les communes et réaffirmer l'engagement de l'office auprès des communes,
 - Déterminer un certain nombre d'engagements de méthode sur différents domaines liés aux attributions (préparation des commissions d'attribution et gestion concertée des contingents ville et Hauts de Seine Habitat), la GUP, la sécurité et la tranquillité
- Ils accompagnent aussi la transformation organisationnelle et managériale de l'organisme en positionnant les directeurs de proximité comme acteurs clés de la relation aux territoires et en inscrivant dans leurs objectifs managériaux la nécessité d'élaborer et de faire vivre ces contrats. Ils rappellent l'enjeu de travailler en lien avec les parties prenantes du territoire.
- 22 contrats ont ainsi été élaborés.

Le mécanisme :

- Sur le plan pratique et matériel, l'élaboration du contrat s'effectue sur la base d'une trame proposée par l'office Une périodicité de rencontre et de suivi est définie
- Sur un plan organisationnel et plus stratégique, les directeurs de proximité sont au cœur du pilotage et ont la responsabilité de le faire vivre.

Les évolutions :

- Sur la philosophie :

Volonté de faire évoluer le contrat de proximité entre la ville et l'office en intégrant le Département dans la signature. Hauts de Seine Habitat contractualise par ailleurs avec le Département sur la politique d'investissement patrimonial sur les territoires. L'objectif serait, dans le cadre d'un contrat pluriannuel entre la ville, le département et l'office, de déterminer les interventions prioritaires sur le patrimoine et le développement (communes SRU) en fléchant les financements du Département.

Volonté de renforcer l'articulation aux EPT notamment pour l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de son ressort (CIL et CIA).

Volonté de conforter les objectifs en matière de politique sociale (partenariat avec les acteurs sociaux) et innover dans la relation de service aux élus.
- Sur un plan organisationnel et plus stratégique :

Volonté de renforcer le pilotage de ces contrats en mesurant mieux les impacts et la performance et d'inscrire ces contrats dans le projet stratégique PROXIMA.

Passer d'engagements de méthode à des engagements de résultats sur les différents champs notamment ceux liés à la qualité du service rendu.

Focus sur les supports d'engagements de l'OPAL : Faire connaître ses capacités à faire et s'engager auprès des collectivités

L'office a développé deux outils qui constituent le socle de ses relations avec l'ensemble des communes et intercommunalités du département

- Un catalogue exhaustif des produits et des services que l'office est à même de développer sur le territoire
- Une charte d'engagements « **quali-territoire** » qui précise le référentiel de ses engagements de qualité de service auprès des collectivités. Ils portent sur l'ensemble des missions que l'office assure autour d'un patrimoine, de la gestion patrimoniale au développement social urbain.

La charte précise les champs et les modalités d'un relationnel de confiance entre l'office et la collectivité : rendez-vous annuel, fourniture de données sur les attributions, association aux réflexions de stratégie patrimoniale, diagnostic en marchant annuel...

Les engagements sont établis au gré de trois niveaux en fonction du volume de parc que l'office gère sur le territoire. Plus ce patrimoine est important, plus les engagements sont détaillés et précis.

L'OPAL partage ces outils avec les organismes participants du groupement canopée et se propose de les partager avec les offices intéressés.

. Un deuxième type de dispositif est à l'origine de la collectivité :

Celle-ci élabore une convention qui formalise des attendus quant aux interventions des organismes de logement social sur son territoire au regard de sa stratégie.

Il s'agit de conventions généralement ouvertes à l'ensemble des organismes qui interviennent sur son territoire et il appartient aux offices publics concernés, d'intégrer cette convention.

Focus sur la Convention de partenariat proposée par la CA de Lorient et signée par Lorient Habitat et Bretagne Sud Habitat –

La Philosophie de la convention de partenariat : Orienter l'effort de production et de réhabilitation des organismes autour des objectifs volontaristes de la collectivité pour mieux répondre aux besoins du territoire, notamment en matière de typologie et d'accessibilité financière des logements :

- Production de logements neufs, notamment des petits logements
- Assurer des logements abordables pour personnes isolées très modestes
- Réhabilitations thermiques de l'existant
- Logements pour publics spécifiques : situation de handicap, séniors, grande difficulté
- Limiter et encadrer les ventes de logements HLM

Le Mécanisme :

- ✓ Contreparties financières de la collectivité réparties précisément dans la convention (ex : 10 000€ forfaitaire pour le T1 & T2 ; 15 000€ pour T3+) et une garantie de soutien financier plus important pour l'OPH rattaché à la collectivité
- ✓ Comité de suivi et d'évaluation
- ✓ Tableau de bord de suivi avec revue régulière

. Un troisième type de dispositif de contractualisation porte sur une opération spécifique :

Une opération spécifique dont les dimensions particulières peuvent la placer en dehors des cadres du droit commun : réhabilitation lourde, renouvellement urbain, recyclage foncier et patrimonial, revitalisation de centre bourg...

La convention vient préciser ou récapituler les termes d'intervention et de contribution des parties prenantes dans le cadre de la mise en œuvre de l'opération.

Elle peut être mise en place par la collectivité, l'office ou les deux.

Focus sur les conventions établies à l'échelle d'une opération

Conventions de partenariat Nièvre Habitat et collectivités d'implantation

La Philosophie des conventions de partenariat : faire acte de pédagogie auprès des communes d'implantation autour d'opérations patrimoniales précises et particulières : actions cœur de ville, requalification de centres-bourgs, actions ciblées d'habitat, QPV, qui voient peu à peu l'intérêt de l'OPH pour le territoire

Le mécanisme :

- Des conventions pluriannuelles, avec annexes financières
- Pour chaque convention, mise en place d'une équipe d'ingénierie pluridisciplinaire conjointement entre l'OPH et la commune
- L'OPH a développé un "catalogue" de financements de ses activités par les collectivités et l'OPH négocie dans ce cadre l'apport financier de la collectivité sur l'aménagement du cadre de vie (quartier, route, éclairage public...) autour des logements
- La communication des projets est menée conjointement par l'OPH et la collectivité : réunions publiques, publications, évènements, concertation avec locataires...
- Le suivi est également commun via un comité de pilotage et un comité technique réunis régulièrement (tous les 2 à 4 mois)
- L'évaluation consiste en un bilan annuel qui porte sur les aspects opérationnels et comptables des opérations

Ces opérations génèrent des contributions financières de la part des communes concernées et peuvent s'inscrire dans des dispositifs de financement public spécifiques mobilisant les autres acteurs publics.

Au-delà de cet aspect financier, Nièvre Habitat relève qu'aujourd'hui, ce sont les collectivités de tout le département qui sollicitent l'OPH y compris des collectivités où l'office n'est pas encore présent, ce qui laisse entrevoir un gain de visibilité et de confiance envers l'office et une amélioration de l'image du parc social auprès de l'ensemble des collectivités.

Au-delà de ces trois grands types de démarche, on note ici que les démarches peuvent se déterminer au cas par cas, dans une logique d'adaptation agile à la situation, aux besoins et aux opportunités que le territoire présente.

Il s'agit ici de s'inscrire comme un des opérateurs d'une contractualisation engagée entre Etat et collectivités territoriales sur une démarche visant le développement territorial au sens large.

Il s'agit là de déterminer des engagements entre des offices réunis au sein d'une Société de Coordination et une collectivité d'implantation de chacun de ces offices et qui n'est pas elle-même collectivité de rattachement d'un office. La démarche revient à valoriser la continuité d'action des offices sur le territoire et l'apport de la Société de Coordination

Focus : l'intégration des dispositifs de contractualisation territoriale

Les engagements des organismes de logement social de l'Aisne dans le PACTE de la Sambre Avesnois Thiérache sous l'impulsion de l'OPAL

Sous l'impulsion de l'office, les organismes de logement social qui interviennent sur le territoire de la *Sambre Avesnois Thiérache* ont inscrit leurs engagements programmés dans leurs plans stratégiques de patrimoines respectifs dans le dispositif PACTE mis en place par l'Etat pour accompagner le développement de ce territoire particulièrement fragile.

Plus qu'un dispositif, le PACTE constitue une démarche qui vise à coordonner les interventions des différentes collectivités et des différents acteurs sur le territoire pour aboutir à un véritable effet levier sur son développement économique.

L'inscription des interventions patrimoniales des organismes de logement social leur permet d'accéder à des concours financiers particuliers en contreparties d'exigences portant sur la performance énergétique des logements, l'insertion économique.

Tant pour les organismes que pour le territoire et ses habitants, il aboutit à un parc social requalifié. De façon spécifique pour les organismes, il vient reconnaître et institutionnaliser le caractère structurant de leur intervention et de leur présence sur le territoire.

2. Des engagements déterminés par la nature de la démarche engagée entre collectivité et office

2.1 Des axes de travail divers

Les contenus se diversifient en fonction des différents profils de démarche identifiée :

- **Des contenus centrés sur les politiques d'investissement** fortement articulés aux Programmes Locaux de l'Habitat. On retrouve ici notamment des cadres contractuels ouverts par les collectivités en direction de l'ensemble des organismes de logement social.
- **Des contenus rendant compte d'une activité élargie de l'office sur le territoire de la commune.** On retrouve ici notamment les formats des chartes d'engagement proposées par les organismes qui s'attachent à valoriser l'étendue de leurs missions auprès des élus qui portent les politiques habitat.
- **Des contenus très spécifiques sur des opérations ciblées.** On retrouve ici notamment les termes des conventions qui précisent l'intervention d'un organisme dans le cadre d'une opération spécifique dont les dimensions particulières peuvent la placer en dehors des cadres du droit commun : réhabilitation lourde, renouvellement urbain, recyclage foncier et patrimonial, revitalisation de centre bourg...

Top 3 des thématiques prioritaires dans les chartes d'engagement existantes	N°1 – Interventions sur le patrimoine
	N°2 – Développement de l'offre de logements familiaux
	N°3 – Interventions en requalification de centres bourgs, centres villes...

Source : enquête sur la contractualisation auprès des OPH (février-avril 2021)

2.2 La recherche d'un équilibre entre les parties prenantes

Selon les dispositifs, les recherches d'équilibres entre les parties prenantes relèvent de logiques différentes.

Dans le cas des chartes d'engagement qu'ils proposent de façon unilatérale, les offices valorisent leur capacité à s'inscrire dans une relation de confiance et durable. La contrepartie visée est indirecte : la capacité de la collectivité à faire appel à ses services pour réaliser de nouvelles opérations sur le territoire.

Dans le cas des démarches engagées par les collectivités pour la mise en œuvre d'une opération spécifique ou pour l'installation de politiques contractuelles globales ouvertes à l'ensemble des organismes opérants sur le territoire, les interventions des offices se placent dans une recherche d'équilibre entre :

- D'une part, les contributions notamment techniques et financières que les collectivités mobilisent directement ou permettent de mobiliser auprès des partenaires.
- D'autre part, les moyens à engager que l'office appréhende comme au-delà du cadre d'équilibre économique de l'office.

Le principe d'engagements et de contreparties est ici comparable à celui qui prévaut dans le cadre de la contractualisation entre office et collectivité de rattachement.

Cependant, le cadre de mise en œuvre diffère : le dispositif de contrepartie est déterminé par la collectivité et ouvert à l'ensemble des organismes. Il peut d'ailleurs proposer des modalités différenciées entre l'office public de la collectivité et les autres organismes

2.3 La durée du contrat

La durée du contrat varie elle aussi selon les dispositifs.

Dans le cas des chartes d'engagement qu'ils promeuvent, les offices s'attachent à valoriser leur capacité à s'inscrire dans une relation de confiance et durable. Dès lors, elles sont réputées sans limite de temps.

Dans le cas des démarches engagées par les collectivités pour la mise en œuvre d'une opération spécifique ou pour l'installation de politiques contractuelles globales ouvertes à l'ensemble des organismes opérants sur le territoire, on retrouve le principe de durée contractuelle définie ; le temps de mise en œuvre de l'opération, la durée de la politique contractuelle.

3 Un suivi qui garantit la portée des engagements

Le principe d'engagements et de contreparties qui est au cœur des dispositifs de contractualisation mis en place par les collectivités induit une même rigueur dans le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des interventions par les organismes.

Dans le cas des chartes d'engagement qu'ils promeuvent, les offices ont intérêt à faire valoir la réalité de leurs engagements et pour ce faire, à mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation performant et durable et à le partager avec les collectivités concernées.

4 Points de vigilance :

Porter attention à la concurrence entre offices et entre OLS : l'engagement d'une contractualisation entre un office et une collectivité d'implantation peut interférer sur le périmètre d'intervention d'un autre office rattaché à cette collectivité ou simplement y intervenant.

Il convient en premier lieu de privilégier des dispositifs contractuels portés par les collectivités et a priori ouverts à l'ensemble des organismes.

Il peut également être pertinent de s'engager dans ces dispositifs au gré d'une démarche concertée entre offices publics, au regard des positionnements, des missions et des objectifs de chacun d'entre eux sur le territoire concerné. Les offices qui opèrent sur un même territoire peuvent également partager ces engagements et les portent de façon collégiale auprès des collectivités.

« Il faut éviter les logiques concurrentielles entre offices, veiller à ce qu'une régulation puisse se faire entre OPH », Cécile Belard Du Plantys, Directrice Générale d'Archipel Habitat

Faire preuve de rigueur : le principe d'une charte d'engagement promue par un office auprès des collectivités suppose une formalisation précise et un suivi rigoureux pour véhiculer un positionnement véritablement crédible et différenciateur.

Dès lors, le développement de cette contractualisation pose la question des moyens internes au sein de l'office : Qui pour élaborer, pour animer et suivre ces engagements ? Qui pour promouvoir les engagements pris et les objectifs tenus auprès des élus et des techniciens au sein des collectivités ?

Il s'agit de veiller à la bonne adéquation entre le déploiement d'un tel dispositif et la capacité à le porter et l'animer de façon rigoureuse et proactive.

5 Comment engager la démarche ?

Notons que la mise en œuvre de ces dispositifs suppose une approche exigeante au cas par cas.

Pour l'office, l'implication dans une démarche de contractualisation ouverte définie par la collectivité est à cadrer. Est-ce pertinent pour l'office ? Est-ce que différents offices sont appelés à s'y inscrire ? Est-ce pertinent et possible de s'engager dans le cadre d'une démarche partagée ? S'agit-il de s'engager en parallèle ou de se répartir des champs d'intervention entre offices ?

L'implication d'un office dans une démarche proactive d'engagements suppose bien entendu de tenir les engagements et aussi d'instaurer un dispositif de suivi et de gouvernance partagé avec les collectivités concernées.

Le ciblage des collectivités concernées est un autre sujet. Il s'agit de prendre en compte les potentiels de développement que ce territoire présente pour l'office, de considérer le positionnement des autres organismes sur ce territoire et la possibilité de partager ces engagements entre offices intervenants sur le territoire.

Pour la collectivité, une attention doit être portée en premier lieu à son OPH de rattachement avant d'envisager une collaboration avec d'autres offices. La collectivité peut ensuite envisager une politique contractuelle ouverte à certains ou à l'ensemble des organismes opérant sur le territoire afin de coordonner l'activité des différents offices.

Voici une liste d'étapes indicatives pour se lancer dans un projet partenarial établi entre office et collectivité d'implantation :



Cibler des opérations/collectivités intéressantes, pour lesquelles un autre OPH n'intervient pas massivement ou pour lesquelles il est envisageable de s'engager à minima entre offices.
Opérer un diagnostic des besoins des collectivités et des positionnements des différents organismes de logement social.



Approcher la collectivité/l'office en lui présentant son activité, ses projets et son intérêt à collaborer dans le cadre d'un contrat bilatéral ou multilatéral local.



Présenter aux autres parties prenantes potentielles le fonctionnement d'une charte d'engagement : philosophie du document, modalités du contrat, dispositif de suivi, de pilotage...



Convenir du contenu de la charte d'engagement : thématiques traitées, temporalités, objectifs, méthodes de suivi et évaluation

Annexes

Annexe n°1 : Présentation de l'enquête sur la contractualisation auprès des OPH

Ce guide s'appuie sur une **enquête en ligne** menée entre février-avril 2021 par la Fédération auprès des offices sous la forme d'un questionnaire, d'une série d'entretiens et de groupes de travail :



ENQUETE

95 offices ont répondu à une série de 26 questions* concernant les démarches de contractualisation avec leurs collectivités de rattachement et d'implantation.

Nature des offices participant :

- 50 offices intercommunaux
- 43 offices départementaux
- 2 offices rattachés à un syndicat mixte

Présentation de l'organisme
<ul style="list-style-type: none">✓ Nom de l'organisme✓ Collectivité de rattachement✓ Nombre de logements gérés✓ Nombre de communes d'implantation,✓ Nombre d'intercommunalités délégataires
Contractualisation avec la collectivité de rattachement
<ul style="list-style-type: none">✓ Avec vous contractualisé avec votre collectivité de rattachement ?✓ Si oui,<ul style="list-style-type: none">▪ Qui était à l'origine de cette contractualisation ?▪ Dans quel contexte cette contractualisation a-t-elle été mise en place ?▪ Quels sont les axes de cette contractualisation ?▪ Les contenus de la contractualisation ont-ils évolué au fil des années ?▪ Cette contractualisation donne-t-elle lieu à contreparties de votre collectivité ?▪ Cette contractualisation donne-t-elle lieu à un suivi et une évaluation régulière ?▪ En quoi cette démarche de contractualisation se différencie de l'élaboration de la CUS ?▪ Quelle dénomination prend cette contractualisation ?▪ Sur quelle durée porte-t-elle ?▪ Quel bilan tirez-vous de cette contractualisation ?✓ Si non, Voyez-vous un intérêt à développer la contractualisation avec votre collectivité de rattachement ? Quels sont les freins actuels ? Quels pourraient en être les leviers facilitateurs ?
Contractualisation avec les collectivités d'implantation
<ul style="list-style-type: none">✓ Avec vous contractualisé avec les collectivités d'implantation ou de développement ?✓ Si oui,<ul style="list-style-type: none">▪ Quels sont les objectifs poursuivis par cette contractualisation ?▪ Quels sont les axes de cette contractualisation ?▪ Quel bilan tirez-vous de cette contractualisation ?✓ Si non,<ul style="list-style-type: none">▪ Voyez-vous un intérêt à développer la contractualisation avec les collectivités locales ?▪ Quels sont les principaux leviers facilitant cette contractualisation ?▪ Quels sont les principaux freins au développement de cette contractualisation ?



ENTRETIENS APPROFONDIS

8 responsables d'offices interviewés

Les directeurs généraux ayant répondu à l'enquête comme étant déjà engagés dans des démarches de contractualisation ont partagé leur retour d'expérience dans le cadre d'entretiens permettant de préciser les termes de leur démarche de contractualisation et de partager leur expérience.



GRUPE DE TRAVAIL

Deux temps de travail collectifs en commission Prospective de la Fédération.

Ils ont permis de soumettre les contenus issus de ces expériences à l'analyse partagée, de les questionner et de les mettre en perspective.



« ELUS LOCAUX, AVEC LES OPH, DEVELOPPER DE NOUVELLES CAPACITES D’ACTION ! »

Les collectivités locales et les intercommunalités partagent avec l’Etat les leviers de la transformation de la France. Proches des citoyens, à leur écoute, elles contribuent à mettre en œuvre, dans le cadre de l’organisation décentralisée de la République, des politiques d’aménagement du territoire et de lutte contre les inégalités.

Conscients des enjeux de la mixité sociale et du développement harmonieux des territoires, les collectivités et leur groupement sont les moteurs aux côtés des bailleurs sociaux, de la production ou construction de logements sociaux depuis des décennies par la mise à disposition de terrains, la viabilisation, les garanties d’emprunt ou des financements directs.

Les communes, leurs groupements et les départements s’appuient au premier chef sur les offices pour agir **au service des habitants aux ressources faibles, modestes ou moyennes** qui éprouvent des difficultés à se loger convenablement et assurer **la cohésion sociale et territoriale**.

Les défis à relever sont de taille : lutter contre les phénomènes de ségrégation sociale et spatiale, construire des logements abordables, développer l’emploi, faciliter l’accès de tous aux services publics et au numérique, permettre aux ménages sortant d’hébergement d’accéder à un logement ordinaire, lutter contre la précarité énergétique, contribuer à la préservation des équilibres écologiques, offrir des solutions de logement adaptées aux personnes âgées, aux jeunes, aux salariés et notamment aux travailleurs précaires, proposer de **nouveaux services** en phase avec l’évolution de la société.

UNE PRIORITE : LE TERRITOIRE

Les **Offices publics de l’habitat et les collectivités locales sont des partenaires privilégiés pour relever ces défis**.

Les OPH inscrivent par essence leur action dans le cadre des **projets de territoire** portés par les collectivités. Au service des **habitants** dont ils connaissent **les besoins et les attentes**, ils contribuent efficacement à la mise en œuvre du **service public du logement**. Leurs équipes œuvrent ainsi au quotidien, à garantir un accès équitable des demandeurs et des locataires à un patrimoine et à un service de qualité. Et ce quelle que soit l’implantation des logements, dans **une relation de proximité**.

Qu’ils soient rattachés à une collectivité territoriale ou à un EPCI, les OPH sont à **l’écoute des élus locaux** chargés d’élaborer et de mettre en œuvre des politiques publiques locales, notamment au travers des PDH, des PLH et des PLU et PLUI.

Les OPH ont à cœur la **gestion rigoureuse de leurs ressources**. Et tout euro perçu reste sur les territoires.

A la différence d’autres opérateurs du logement appartenant à des groupes de taille nationale, **les OPH sont construits sur un modèle de « circuit court »** : ils font directement le lien entre les décideurs et les usagers. Cet **ancrage territorial** fort, qui constitue leur ADN, est une composante essentielle de la **satisfaction des locataires**.

Par ailleurs, **l’implication des OPH** aux côtés des habitants, leur expérience en matière de construction partagée des projets, leur savoir-faire en matière de Développement Social Urbain et leur inscription durable **dans la vie locale** sont des facteurs déterminants de **cohésion sociale**. Plus spécifiquement, l’implication des OPH dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville est une clef de la réussite des projets.

DES CHANGEMENTS ET DE NOUVELLES OPPORTUNITES

La réforme du tissu des organismes Hlm suscite des **questions légitimes** pour les élus locaux. Ils s'interrogent notamment sur leur capacité à peser, à l'avenir, sur **la stratégie des offices** rattachés à leur collectivité ainsi que sur les moyens de maintenir cette **relation de proximité et de confiance** qu'ils avaient réussi à nouer avec eux.

La loi ELAN permet aux collectivités territoriales et aux intercommunalités de **participer à la gouvernance**, donc aux prises de décisions, **de la Société de Coordination**, outil de regroupement des offices, notamment.

Les collectivités peuvent s'appuyer sur les offices pour assurer la **continuité et la cohérence des politiques publiques locales**.

Et si les OPH seront demain **de taille significative** ou « *mis en réseau* » au sein d'un groupe horizontal afin de respecter le seuil des 12 000 logements gérés introduit par la loi Elan, **il est important qu'ils restent à taille humaine**.

Les collectivités territoriales pourront travailler avec les OPH à la création d'une identité nouvelle, ce qui passe par une politique de communication destinée à mieux faire connaître ce qu'apporte le logement social aux habitants : en termes de **cadre de vie, d'accompagnement social, de pouvoir d'achat** et de **protection face aux aléas de la vie**.

La réforme en cours, par le renforcement des compétences, **améliorera en outre l'efficacité des OPH dans l'exercice de leur mission d'intérêt général**.

Elle permet **l'évolution des missions des OPH et leur diversification**, par le développement de nouveaux métiers et de nouveaux services au bénéfice des collectivités locales et de leurs groupements d'une part, des locataires, des accédants à la propriété et des habitants en général, d'autre part.

UN PARTENAIRE DE CONFIANCE

Les OPH sont prêts pour accompagner les collectivités dans le cadre de cette réforme.

Tout en restant fidèles à leur histoire, ils entendent mettre à profit les opportunités offertes par la loi Elan. Ainsi, les OPH s'engagent :

- ✓ Pour que la **proximité** demeure une priorité tout comme la **qualité de service rendu** aux locataires.
- ✓ A demeurer les chevilles ouvrières des **projets de renouvellement urbain** et, demain, des **opérations « cœur de ville »**.
- ✓ A accompagner les élus dans leurs projets territoriaux sur la transition énergétique et environnementale.
- ✓ A favoriser la contractualisation, en complément des CUS, de plans pluriannuels avec les collectivités locales, afin que les ambitions des politiques publiques locales soient directement déclinées dans les stratégies des offices.
- ✓ A développer de **nouveaux services au bénéfice des locataires du parc social** et des autres habitants des territoire d'implantation des offices, en particulier en matière d'**animation sociale, d'accompagnement des personnes âgées, des personnes en situation de handicap** ou encore **victimes de violences conjugales**.
- ✓ A favoriser l'accès au **logement des jeunes, des salariés** et notamment des travailleurs précaires.
- ✓ A étendre la gamme de leurs interventions auprès des collectivités locales, production et gestion des **équipements locaux d'intérêt général, études d'ingénierie urbaine, opérations de construction et d'aménagement**, en s'appuyant sur les compétences éprouvées de leurs équipes en matière de maîtrise d'ouvrage et en développant si besoin de nouveaux savoir-faire. Il peut s'agir notamment d'équipements locaux favorisant **l'installation ou le maintien de services essentiels aux habitants** (crèches, écoles, maisons de santé, etc.).

- ✓ A renforcer la **complémentarité entre leurs équipes et celles des collectivités** en vue de développer de nouvelles synergies. Conformément au principe de subsidiarité des politiques publiques, les offices soutiennent toutes les mesures propres à rapprocher les lieux de décision des citoyens.

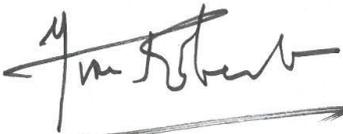
Au final, c'est bien la **création de valeur pour le territoire, au sens économique, social et environnemental** ainsi que **l'accompagnement des élus locaux** qui sont recherchés, et sur le long terme.

Bien sûr, ces engagements seront déclinés et mis en œuvre de façon pragmatique par les offices, en tenant compte de la diversité des besoins et des territoires et dans le cadre d'un dialogue nourri avec les élus locaux.

Ils feront l'objet d'une évaluation en continu, grâce à la mise en place d'une plateforme d'échanges autour des initiatives locales et d'une instance partenariale spécifique créée à cet effet et regroupant des représentants des associations d'élus et des représentants d'OPH et de leur Fédération, afin de tirer les enseignements de la diversification des activités et d'ajuster les choix stratégiques autant que nécessaire.

Pour autant, il s'agit d'expérimenter sans attendre afin de déployer les expériences réussies et de développer de nouvelles capacités d'action !

Le Mans, le 24 mai 2019

<p>Assemblée des communautés de France (ADCF)</p>   <p>Jean-Paul Bret, vice-président et président de la communauté du Pays Voironnais</p>	<p>Assemblée des départements de France (ADF)</p>   <p>Dominique Bussereau, président PO François-Xavier Dugourd, président du groupe de travail logement, 1^{er} vice-président du CD de Côte d'Or</p>
<p>Association des maires de France et des présidents d'intercommunalité (AMF)</p>   <p>Jean-Pierre Bouquet, co-président de groupe de travail Logement, maire de Vitry-le-François</p>	<p>France urbaine</p>   <p>Yvon Robert, maire de Rouen</p>
<p>Villes de France</p>   <p>Frédéric Leturque, secrétaire général, maire d'Arras</p>	<p>Fédération des Offices Publics de l'habitat</p>   <p>Marcel Rogemont, président</p>



Fédération nationale des Offices Publics de l'Habitat
14 rue Lord Byron • 75008 Paris

www.foph.fr

