



Étude sur les métiers des filières de la maîtrise d'ouvrage et de la maintenance au sein de l'écosystème des OPH

OPH
LA FÉDÉRATION


uniformation

obe

Synthèse finale de l'étude
2023

1. Introduction du document

L'objectif premier de ce document est de vous fournir une synthèse cohérente et des éclairages sur les résultats obtenus, ainsi que les orientations priorisées lors des différentes phases de l'étude. L'étude s'est déroulée en trois phases distinctes. La Phase 1 était une analyse documentaire qui visait à mieux identifier les divers facteurs macro-économiques des deux filières étudiées. La Phase 2 a été rythmée par une étude quantitative, comprenant la réalisation d'une enquête en ligne ayant ciblé divers corps de métiers, dont le Directeur Général (DG), le Directeur des Ressources Humaines (DRH), et les responsables de la maintenance et de la maîtrise d'ouvrage. Au total, 235 personnes, représentant 120 offices, ont été interrogées ce qui nous offre un bon niveau de représentativité du secteur des OPH. Cette enquête s'est déroulée du 18 octobre au 13 décembre 2022. En outre, parmi les chiffres clés de l'étude, cinq formations ont été analysées, 25 entretiens ont été menés avec des acteurs sur le terrain, et plus de quatre ateliers ont été organisés pour définir les orientations prospectives afin de définir et prioriser les compétences clés à développer dans les prochaines années pour les métiers des deux branches étudiées.

2. Contexte

Les Offices évoluent dans un environnement en transformation rapide, source d'importantes tensions et incertitudes. Malgré des engagements ambitieux et des besoins importants, la création et la réhabilitation de logements sont fortement impactées par la réduction des financements des collectivités et des aides venant de l'État. La gestion du parc de logement est également affectée par l'augmentation des problématiques sociales rencontrées par les habitants. Cela cause entre autres une baisse de la solvabilité de certains locataires.

Le secteur a connu de nombreuses évolutions réglementaires et législatives. Parmi elles, la loi Élan, a marqué l'entrée des OPH dans une nouvelle ère. En effet, cette loi impose aux bailleurs de poursuivre intensément une mue déjà initiée depuis plusieurs années : bâtir plus et moins cher en débloquent les freins qui rendent la construction de logements longue et onéreuse.

L'étude lancée par la Fédération des Offices Publics de l'Habitat (FOPH) vise ainsi à étudier la transformation des filières de la maîtrise d'ouvrage et de la maintenance technique du patrimoine au sein de l'écosystème des Offices publics de l'Habitat. Dans ce contexte de mutations, la CPNEF (Commission Paritaire Nationale Emploi Formation) qui définit la politique de formation professionnelle et traite des enjeux liés à l'évolution des emplois et des métiers dans la branche **s'interroge sur les évolutions des compétences des salariés des deux filières. L'étude vise aussi à identifier les dispositifs de formation les plus adaptés pour faire** face aux enjeux de compétitivité auxquels les bailleurs sociaux sont confrontés dans un contexte concurrentiel et de difficultés de recrutement et de fidélisation sur ces emplois.

Grâce à la mise en place d'une méthodologie prospective ayant mobilisé une analyse documentaire, un questionnaire quantitatif et plusieurs ateliers de réflexion, les travaux ont permis progressivement d'établir une vision 360° de la place des deux filières métiers dans leur écosystème et des priorités de développement des compétences. Fruit d'un travail de co-construction avec la Fédération des OPH, Uniformation et les partenaires sociaux associés, un ensemble de thématiques ont pu être abordées, telles que l'emploi, la formation, le recrutement ou encore l'attractivité.

3. Enjeux clés identifiés au sein de l'écosystème des OPH contribuant à faire évoluer les métiers et les compétences de filières étudiées

La première phase d'étude (phase d'analyse documentaire) a permis de dresser une synthèse de l'écosystème des OPH où l'accent a été mis au niveau des enjeux et des difficultés rencontrées par l'écosystème et les filières étudiées. D'autre part, l'approche mobilisée a permis d'identifier des tendances d'évolution macro-économiques.

Concernant les enjeux et difficultés identifiées :

Avec l'augmentation des objectifs quantitatifs en matière de réhabilitation et de construction, la maîtrise d'ouvrage traditionnelle s'est renforcée et les activités du chargé d'opération se sont complexifiées. En particulier, les changements dans les modalités d'exercice de la maîtrise d'ouvrage (montage complexe, VEFA, accession, etc.)

nécessitent de plus en plus d'expertises spécifiques (juridiques, financières, techniques spécifiques de construction...) et des compétences renforcées en matière de gestion des relations avec les acteurs externes.

Avec la délégation de certaines activités techniques à des entreprises privées, il a été constaté que les techniciens de maintenance tendent à prendre en charge des activités liées à la gestion locative (par exemple les états des lieux) et voient leurs responsabilités se diversifier (prévention, contrôle, etc.).

Enfin, les offices remplacent de moins en moins les agents partis à la retraite, ce qui entraîne le déclin progressif de leurs effectifs. Leurs missions sont redistribuées au sein de la branche (assurées plus largement par les gardiens) et à l'extérieur, puisqu'elles sont confiées à des prestataires.

Les enjeux et difficultés rencontrés peuvent ainsi être résumés comme suit :

- Enjeu 1 : Maîtriser la productivité et adapter la gestion des coûts tout en maintenant une qualité de service alignée aux attentes des locataires ;
- Enjeu 2 : Améliorer l'impact environnemental des projets de construction / réhabilitation / maintenance ;
- Enjeu 3 : Faire face à la mutualisation des tâches dans les métiers (MOA et maintenance) ;

Tendances de fond impactant les métiers et les compétences :

Au-delà des enjeux et difficultés rencontrés par les filières étudiées, nous avons pu capter plusieurs tendances de fond à prendre en compte dans l'évolution des compétences.

1. D'une part, les évolutions législatives définissant les objectifs des pouvoirs publics sur la construction de logements sociaux. En effet, une certaine pression est maintenue par le gouvernement autour de la construction de nouveaux logements. En ce sens, il est impératif pour les acteurs de la maîtrise d'ouvrage d'anticiper ces aspects de façon plus accrue.
2. L'intégration de nouvelles normes afin de limiter l'impact sur l'environnement et le cadre de vie des locataires. L'évolution des règles en matière de performance énergétique apparaît comme le premier facteur d'évolution des métiers étudiés. Par ailleurs, la filière maintenance semble être affectée par bien des éléments spécifiques : nécessité d'appréhender les cadres réglementaires et procédés alignés au respect des normes et réglementations.
3. Le développement et la nécessaire appropriation de nouveaux outils numériques permettant d'améliorer les modes de collaboration au sein des OPH. L'étude quantitative réalisée dans le cadre des travaux nous a permis d'identifier le retard des filières sur les enjeux de transformation numérique. Que ce soit pour la filière maintenance ou pour la filière maîtrise d'ouvrage, la digitalisation des outils de travail est considérée en majorité comme « émergente » pour 71% des acteurs de la maîtrise d'ouvrage et 67% des acteurs de la maintenance.
4. L'évolution des attentes, des demandes et des besoins des locataires. Que ce soit autour des charges pour les locataires, mais aussi autour des différents besoins d'équipements, l'étude révèle qu'une nouvelle posture et de nouveaux modes d'interactions sont à développer vis-à-vis des locataires.

Compte tenu des enjeux et des tendances de fond présentées, l'étude cherchait ensuite à évaluer les besoins de formation et la manière dont elles devaient être plus adaptées en réponse aux facteurs précédemment identifiés.

4. De nombreux besoins de montée en compétences au sein des deux filières

Selon les résultats obtenus dans l'étude quantitative, 90% des acteurs sondés estiment que la formation est le principal vecteur pour faire face aux évolutions des métiers. La plupart des organisations reconnaissent que la formation joue un rôle essentiel pour améliorer les compétences de leurs collaborateurs dans ces domaines. Cependant, seule une minorité d'entreprises a déjà identifié les formations les plus adaptées à leurs besoins.

En ce qui concerne les formations initiales, les répondants à l'étude quantitative estiment globalement qu'elles correspondent à leurs besoins en matière de compétences pour la maîtrise d'ouvrage, mais cette affirmation est plus mitigée pour les métiers de la maintenance. Jusqu'à présent, les efforts de formation se sont principalement concentrés sur la maîtrise d'ouvrage. Cependant, les compétences techniques sont peu présentes dans la formation initiale et professionnelle au regard des besoins des filières. C'est le cas notamment sur la connaissance du bâti, de son cycle de vie et du diagnostic de ses pathologies.

Les principales thématiques de formation prioritaires identifiées pour la **maîtrise d'ouvrage** sont la **gestion de projet, l'analyse financière et la planification du travail des équipes**. En ce qui concerne les métiers de la **maintenance**, les trois principales thématiques de formation identifiées sont **la gestion des prestataires, la compréhension et la négociation de contrats, ainsi que le pilotage et la réalisation de travaux**. En conclusion, la majorité des répondants estime que les efforts de montée en compétences devraient se concentrer principalement sur **la filière de la maintenance**.

5. Des réflexions prospectives visant à identifier les compétences clés et les métiers les plus impactés par rapport aux tendances de fond constatées par les OPH

Lors de la deuxième phase de l'étude, l'analyse prospective a eu pour ambition de confirmer voire d'écarter certaines hypothèses issues des constats de la phase 1. La rencontre des différents acteurs des deux filières de tout niveau hiérarchique lors des ateliers et entretiens a permis d'identifier pour les deux filières plusieurs scénarii comme :

- L'intégration de la maintenance prédictive et préventive ;
- L'acculturation de façon plus régulière et diversifiée aux nouvelles réglementations et le développement d'une montée en compétence spécifique autour des nouveaux matériaux ;
- Le renfort de la coopération étroite avec les pouvoirs publics ;
- Les nouvelles postures vis-à-vis des locataires.

Parmi les apprentissages clés de l'étude, nous constatons que certains métiers sont plus représentés et plus impactés que d'autres au sein des effectifs des OPH de manière globale. Concernant la Maîtrise d'ouvrage, les métiers suivants ont été recensés comme étant les plus impactés (avec des compétences en émergence et en évolution) : il s'agit du responsable de la maîtrise d'ouvrage, du chargé.e d'opération et de l'assistant.e administratif.ive.

Pour faire face aux défis actuels, il a été identifié comme impératif (de la part des différents participants aux ateliers), de renforcer auprès des acteurs de la maîtrise d'ouvrage les **connaissances en matière d'impact environnemental et de sensibiliser davantage aux composants et technologies liés au développement durable**.

Il a été considéré comme essentiel de développer des méthodes de gestion de projet durables et collaboratives, mettant l'accent sur l'économie circulaire, l'éco-conception et la responsabilité sociétale des entreprises. Parallèlement, il est crucial d'accélérer le développement des connaissances clés en matière de maintenance prédictive et préventive, afin d'optimiser la durabilité des infrastructures. Enfin, une autre mesure considérée comme importante consiste à maîtriser l'organisation d'une délégation de la maîtrise d'ouvrage, permettant ainsi une meilleure répartition des responsabilités et une optimisation des ressources.

Concernant la filière maintenance, le recensement des acteurs les plus présents dans les OPH et les plus impactés en termes d'évolution des compétences sont : le directeur et Responsable de la maintenance ; le responsable du patrimoine ; le responsable de régie, le chargé.e de maintenance et le technicien.ne.

Afin d'appréhender au mieux les nouveaux enjeux rencontrés par cette filière, le fruit des réflexions dans l'étude a mis en exergue l'importance **de développer une veille collaborative sur les sujets de réglementation et de matériaux entre les différents OPH**. Cette veille permettra de partager les informations sur les nouvelles technologies et les matériaux innovants, favorisant ainsi l'adoption de pratiques plus durables et efficaces.

Parallèlement, il a été identifié comme crucial, de développer la maintenance prédictive et préventive, en formant les acteurs aux différentes possibilités offertes, telles que l'utilisation des logiciels de gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO) et la gestion des données provenant des objets connectés du bâtiment. En outre, il est nécessaire de renforcer la montée en maturité des acteurs de la maintenance en les formant aux différentes technologies domotiques, favorisant ainsi une gestion plus efficace des infrastructures, car ces dernières sont de plus en plus présentes dans les habitations.

Une sensibilisation accrue aux enjeux du développement durable a également été considérée comme primordiale, accompagnée de la diffusion de nouveaux procédés de maintenance respectueux de la performance énergétique des bâtis. Enfin, il a été considéré comme important d'accélérer la pédagogie et la sensibilisation aux réflexes écoresponsables, afin de favoriser une culture de responsabilité environnementale et de développer des pratiques plus durables au sein des OPH.

Le fruit des réflexions prospectives a donné lieu à des plans d'action visant à adapter le contenu des formations identifiées ou à contrario de créer des dispositifs spécifiques tenant compte du contexte, de la disponibilité et de l'urgence de certains domaines de compétences.

6. Des plans d'action et des préconisations diversifiant les modalités de montée en compétences compte tenu des priorités identifiées

L'ensemble des réflexions recueillies en compagnie des différents acteurs mobilisés dans l'étude a permis d'aboutir à des propositions de plans d'actions et des préconisations visant à principalement faire évoluer certaines formations, mais aussi à diversifier les possibilités de montée en compétences (formations ELearning, développement de référentiel de bonnes pratiques, etc.) afin de favoriser des approches d'apprentissage ancrées dans les situations de travail.

Pour la filière de la maîtrise d'ouvrage, quatre actions ont été retenues et sont présentées dans la feuille de route ci-dessous (Figure 1) avec des préconisations visant la formation initiale (en orange), la modification de certains contenus et la création de modules de formation professionnelle (en bleu). Puis, l'accent a été aussi mis sur des actions de formation spécifiques (en rose).

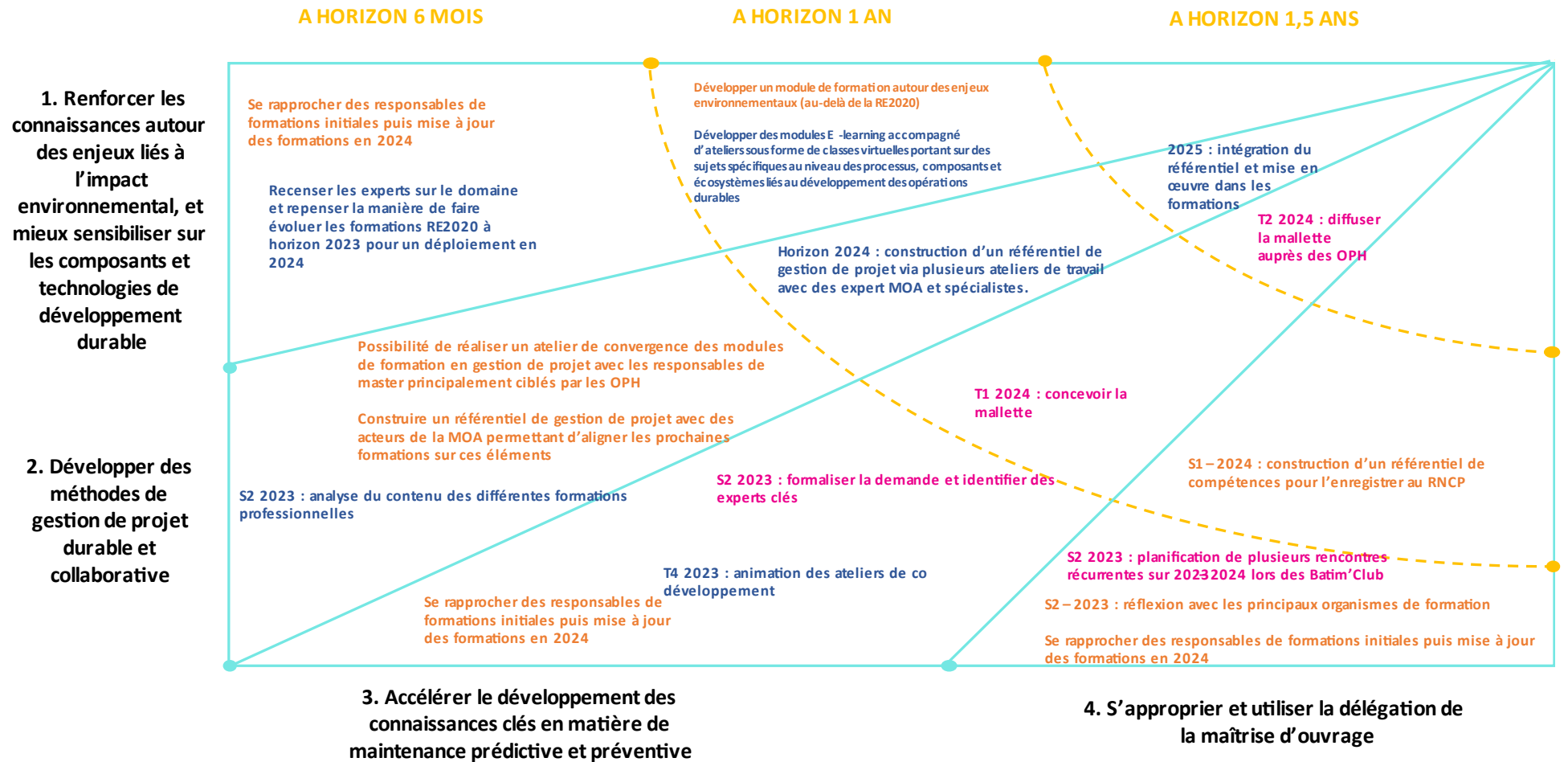


Figure 1 : Feuille de route matérialisant le développement des compétences pour la filière maîtrise d'ouvrage.

Concernant la filière maintenance, les plans d'action visant l'adaptation des compétences des métiers ciblés mettent l'accent sur des formations initiales et professionnelles avec un focus particulier sur des actions spécifiques portant sur la veille (en vert dans la feuille de route ci-dessous, figure 2).

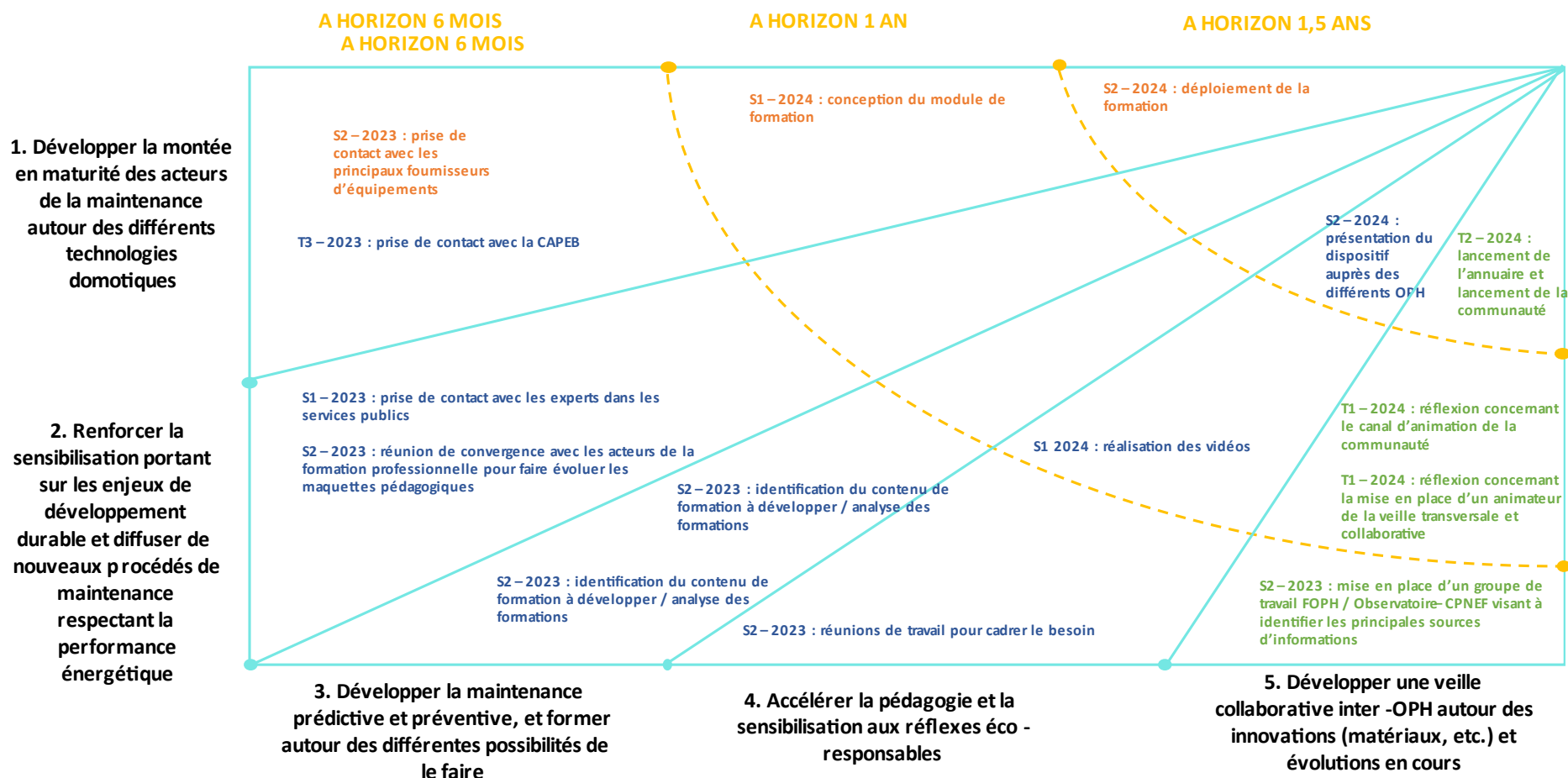


Figure 2 : Feuille de route matérialisant le développement des compétences pour la filière maintenance.

En conclusion, l'étude a permis de mettre en évidence plusieurs scénarios clés pour renforcer les compétences de des filières maîtrise d'ouvrage et maintenance au sein des OPH. Il se révèle essentiel de revenir sur trois points clés afin de soutenir les précédents résultats identifiés. Premièrement, la diversification des canaux de formation s'avère cruciale pour mieux accompagner la montée en compétences des divers corps de métiers. Deuxièmement, il a été identifié que le soutien à long terme de différents volets de formation est impératif pour impacter de manière significative l'évolution des métiers. Enfin, un enjeu majeur réside dans la priorisation des sujets. En effet, toutes les mesures identifiées ne sont pas réalisables dans l'immédiat ; ainsi, l'importance d'établir un ordre de priorité clair pour les initiatives à mettre en œuvre est essentielle. Cette démarche stratégique garantira une mise en place progressive et efficace des recommandations identifiées dans notre étude.

Or, en plus des actions visant à renforcer les compétences et les pratiques, il a été identifié comme crucial de prendre en compte l'attractivité des métiers de la maîtrise d'ouvrage et de la maintenance, ainsi que les défis liés au recrutement. Dans un contexte où les besoins en compétences évoluent rapidement, il est essentiel de mettre en place des mesures pour attirer de nouveaux talents et retenir les professionnels expérimentés. Cela peut être réalisé en offrant des perspectives d'évolution de carrière claires, en valorisant les métiers de la maîtrise d'ouvrage et de la maintenance et en mettant en avant les opportunités de développement professionnel et les nouveaux rôles clés identifiés.

Il est par ailleurs important de promouvoir les enjeux du secteur (développement de l'habitat, etc.) auprès des jeunes et de diversifier les profils recrutés afin de bénéficier d'une richesse de compétences et de perspectives différentes. En effet, la mission de service public proposée par les OPH est en adéquation avec la quête de sens des nouvelles générations de travailleurs.

Par ailleurs, il est crucial de prendre en compte les difficultés actuelles de recrutement et d'appréhender les raisons qui peuvent freiner l'attraction des candidats, que ce soit des contraintes liées à la rémunération, une méconnaissance des métiers ou une perception négative de certaines tâches. En comprenant ces obstacles, des actions ciblées pourront être mises en place pour les surmonter, telles que l'amélioration des conditions de travail, la promotion de la formation continue et l'instauration de partenariats avec les établissements d'enseignement pour faciliter la transition des étudiants vers ces métiers. En prenant en compte ces enjeux d'attractivité et de recrutement, les OPH pourront garantir un vivier de talents qualifiés et motivés pour relever les défis de la maîtrise d'ouvrage et de la maintenance dans les années à venir.