



Etude prospective sur l'évolution des métiers et des compétences dans la branche OPCHS

Rapport d'analyse final – Septembre
2026

SOMMAIRE

I. LA DEMANDE D'ETUDE ET LES REALISATIONS 4

01. Rappel des objectifs de la mission	4
02. Les travaux réalisés dans le cadre de la mission	5
a. Récapitulatif du déroulement de la mission	5
b. Les réalisations au titre de la phase 2	5
c. Les réalisations au titre des phases 3 et 4	7

II. LES FACTEURS DE MUTATION A L'ŒUVRE 9

01. Introduction de la partie	9
02. Les retours des structures recueillis dans le cadre du questionnaire en ligne	9
a. L'évolution des attentes / comportements des populations logées, les contraintes pesants sur les modèles économiques et la transition environnementale comme principaux facteurs de mutation actuels	10
b. La contraction du modèle économique, l'impact de l'IA et de la transition numérique et l'évolution du rapport au travail comme facteurs de mutation prioritaires de demain	10
03. Guide de lecture des fiches facteurs	11
04. Politiques publiques et réglementations	13
a. En synthèse	13
b. Politiques publiques et réglementations	13
05. Transition environnementale	17
a. En synthèse	17
b. Transition environnementale	17
06. Ecosystème des parties prenantes	21
a. En synthèse	21
b. Ecosystème des parties prenantes	21
07. Des demandes, attentes et comportements des locataires et accédants qui évoluent	25
a. En synthèse	25
b. Des demandes, attentes et comportements des locataires et accédants qui évoluent	25
08. Evolutions du rapport au travail, des formes d'organisation et des attentes managériales	30

a. En synthèse	30
b. Evolutions du rapport au travail, des formes d'organisation et des attentes managériales	30
09. Un modèle économique de plus en plus contraint	34
a. En synthèse	34
b. Un modèle économique de plus en plus contraint	34
10. L'impact de l'IA et de la transition numérique sur la production et la relation	39
a. En synthèse	39
b. L'impact de l'IA et de la transition numérique sur la production et la relation	39

III. LES SCENARIOS D'EVOLUTION A 3-5 ANS 44

01. Les 4 scénarios de travail.....	45
a. Scénario 1 – Cohérence planifiée.....	46
b. Scénario 2 – Territoire en tension.....	50
c. Scénario 3 – Accélération éco-tech.....	54
d. Scénario 4 – Le social d'abord	57
02. Le scénario de référence issu des groupes de travail.....	61

IV. LES EVOLUTIONS DES METIERS ET LES BESOINS EN COMPETENCES A 3-5 ANS 64

01. La typologie de métiers selon les évolutions des emplois et des compétences à venir.....	64
a. Les évolutions des métiers à 3-5 ans dans le cadre du scénario de référence	64
b. En synthèse : la typologie des métiers selon la nature et l'intensité des évolutions d'ici 3 à 5 ans.....	68
c. Focus sur les impacts du déploiement de l'IA	70
02. Les besoins en compétences à 3-5 ans.....	74
a. Le détail des besoins en compétences à 3-5 ans.....	74
b. Des besoins en compétences différenciés en fonction des métiers et des familles de métiers	79
c. Une offre de formation sectorielle déjà dense mais qui ne couvre que partiellement les besoins en compétences identifiés	86

V. LE PLAN D'ACTION PROPOSE 89

01. Apporter une offre de service et d'accompagnement adaptée aux besoins diversifiés des locataires et des accédants	89
02. Renforcer le pilotage stratégique et économique des structures	90
03. Faire évoluer les organisations du travail et les périmètres métiers.....	91

o4. Renforcer l'attractivité des métiers et des organisations	91
o5. Accompagner l'intégration du numérique et de la donnée dans les activités	92
o6. Poursuivre la décarbonation du patrimoine et la transition environnementale	93

VI. ANNEXES 94

o1. La liste des métiers analysés	94
o2. Bibliographie	95
o3. Les études de cas	96
o4. Les entretiens auprès des partenaires institutionnels clefs	98

I. LA DEMANDE D'ETUDE ET LES REALISATIONS

01. RAPPEL DES OBJECTIFS DE LA MISSION

La branche professionnelle des OPCHS (IDCC : 3220) regroupe les anciennes branches des OPH et des Coop'HLM. Elle couvre ainsi plus de 46 000 personnels, dont environ 90 % sur le périmètre OPH et 10 % sur le périmètre des coopératives. L'environnement de la branche est traversé par de multiples transformations qui impactent les contenus, les réalités d'exercice des métiers et les compétences attendues. Certaines de ces transformations renvoient aux évolutions rencontrées par l'ensemble des entreprises contemporaines : hybridation des formes d'organisation du travail avec le recours accentué au télétravail, impacts de la digitalisation et du déploiement progressif des systèmes d'intelligence artificielle, nouveaux rapports au travail et évolution des formes traditionnelles de management des ressources humaines... D'autres sont plus spécifiques au secteur, comme l'évolution des caractéristiques des populations logées ou accédant à la propriété, processus de regroupement de structures, montée en compétences des collectivités territoriales dans la définition et la mise en œuvre des politiques publiques de l'habitat et de la ville...

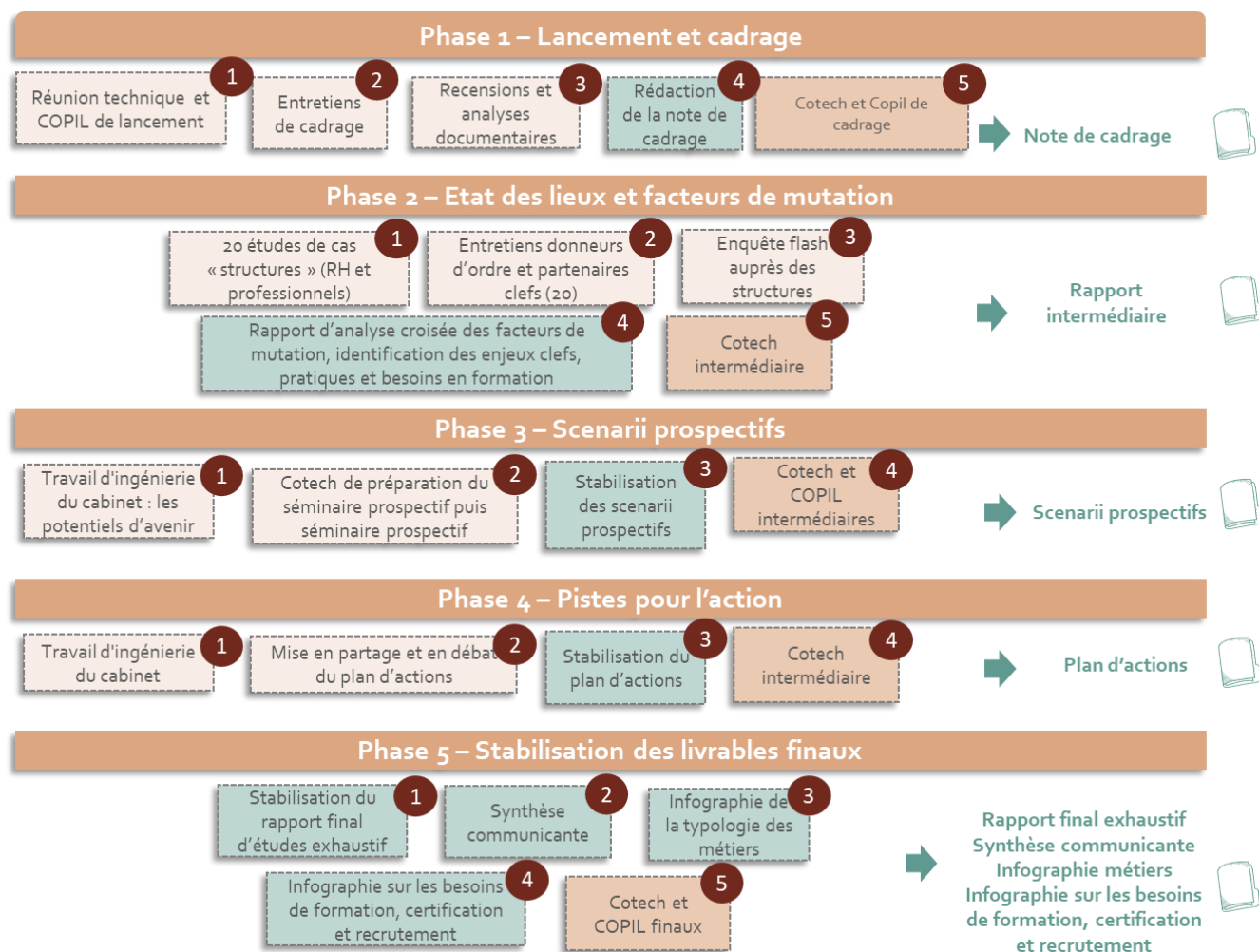
La CPNEF - à travers son Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications - a souhaité réaliser une étude prospective sur l'évolution des emplois et des besoins en compétences à l'horizon 2030 – 2035.

Les enjeux de la branche	Les objectifs de la prestation confiée au groupement Sauléa-HTC
Pour accompagner ses structures adhérentes dans leurs démarches de développement des compétences, la CPNEF souhaite disposer de : → Un diagnostic prospectif des besoins en qualifications et compétences identifiant les tendances d'évolutions, une hiérarchisation des facteurs de changements structurels, une typologie de métiers plus ou moins impactés → Une liste de préconisations en matière de formation continue, de développement de l'alternance et de certification professionnelle → Une proposition de plan d'actions de branche adossé à des indicateurs de suivi et d'évaluation des actions mises en œuvre au sein de la branche.	→ Valoriser les données statistiques disponibles, l'expertise HTC et le corpus documentaire existant pour identifier les facteurs plausibles d'évolution de l'activité, des métiers et des compétences à l'échelle de la branche OPCHS ; → Produire un état des lieux et des facteurs de mutation pour produire une analyse des mutations en cours / à venir notamment les métiers présentant des enjeux particuliers ; → Construire des scénarii prospectifs de manière participative, avec une attention particulière portée sur les métiers « à enjeux » (sensibles, en tension, socles, ...) déclinés à la maille sectorielle et à la maille des familles de métiers. → Proposer un plan d'actions de branche, de nature à atteindre le scénario le plus désirable.

02. LES TRAVAUX REALISES DANS LE CADRE DE LA MISSION

a. Récapitulatif du déroulement de la mission

Les travaux conduits dans le cadre de la mission se sont articulés autour de 5 phases résumées au sein du schéma ci-dessous :



b. Les réalisations au titre de la phase 2

Le détail des réalisations est apporté en annexes au présent document.

Les 19 études de cas

La phase de terrain et les premières prises de contacts ont été lancées avant la période de congés de fin d'année 2025. Sur les **19 études de cas** prévues, 11 concernent un OPH et 8 une Coop'Hlm.

19 entretiens préliminaires ont été réalisés, 8 avec des Coop'Hlm et 11 avec des OPH, conduits généralement avec des RH et / ou des directions générales. Ceux-ci ont permis de préparer les entretiens de terrain et d'identifier les familles de métiers à rencontrer au sein des structures.

19 terrains ont été réalisés auprès de 11 OPH et de 8 Coop'Hlm. Ces derniers ont permis de rencontrer dans leur cadre de travail les familles de métiers suivantes : famille de la gestion locative, la famille

sociale, la gestion de proximité, la maîtrise d'ouvrage, la maintenance technique du patrimoine et la famille vente et accession. Une attention particulière a été portée à rencontrer des familles et des métiers diversifiés, de manière à couvrir l'ensemble des métiers de la branche. Pour certaines études de cas, il a été fait le choix d'organiser des entretiens collectifs, mixant plusieurs métiers / directions différentes.

La grande majorité des interlocuteurs rencontrés se sont montrés très intéressés par la démarche, avec pour certains des difficultés à se rendre disponibles dans une période plutôt dense.

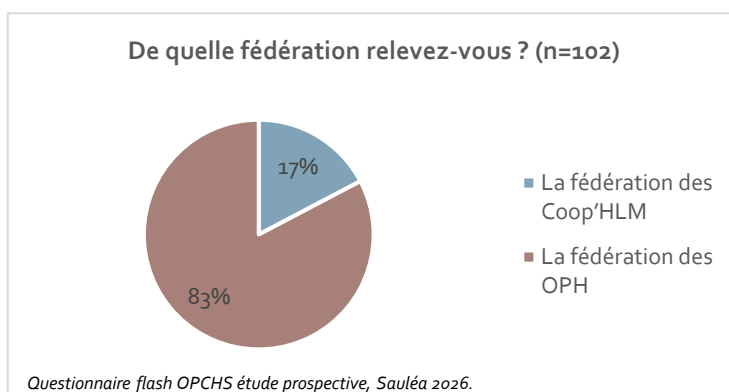
Les entretiens auprès des partenaires institutionnels

Parallèlement aux études de cas, **7 entretiens auprès de partenaires institutionnels** étaient réalisés (le détail des entretiens réalisés est précisé en annexes en fin de document).

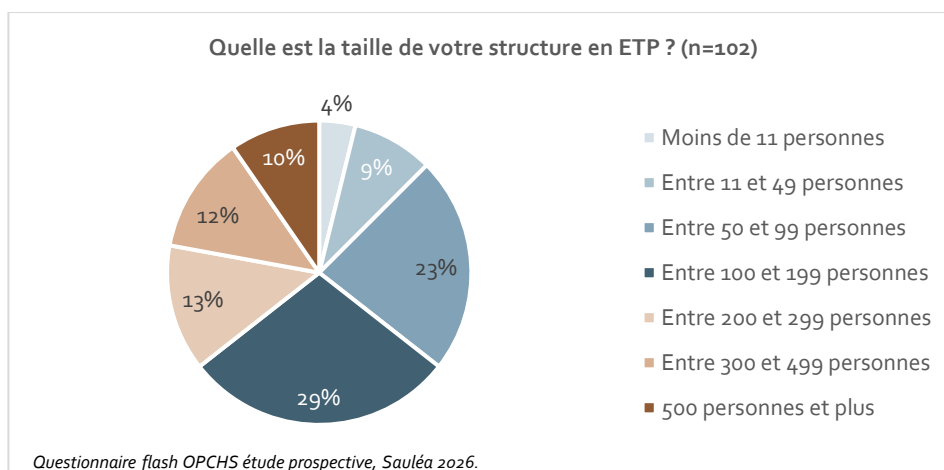
Le questionnaire en ligne flash à destination des OPH et des Coop'HLM

Afin de compléter et objectiver l'analyse qualitative issue des 20 études de cas, un **questionnaire flash** auprès de l'ensemble des Coop'Hlm et des OPH a été conduit entre mi et fin mars 2026. Ses résultats permettent de pondérer les impacts identifiés sur les familles de métiers et les compétences, de qualifier leur intensité, leur caractère transversal ou spécifique, ainsi que leur horizon temporel. Les résultats du questionnaire sont intégrés de manière transversale au sein du présent document, et apportent un éclairage quantitatif ciblé à l'appui des constats issus des entretiens.

Le questionnaire a recueilli un total de **102 réponses exploitables**, dont 83 % (soit 86 réponses) de structures OPH et 17 % (soit 18 réponses) issues de structures Coop'Hlm.

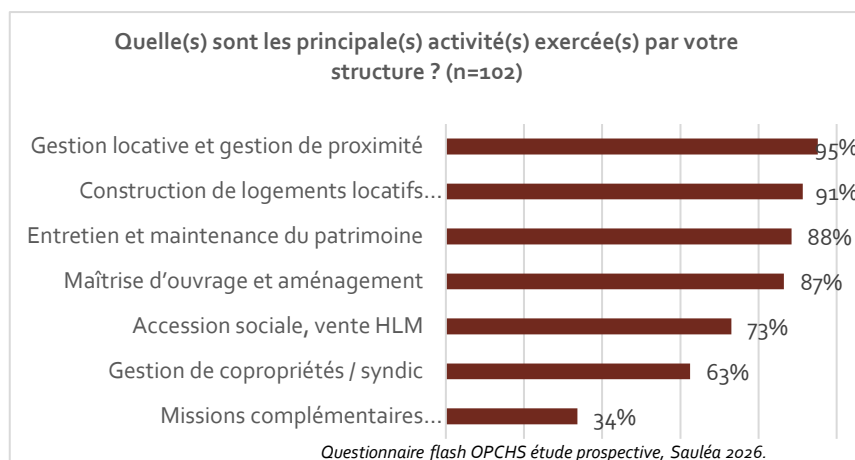


Les répondants sont majoritairement issus de structures comprises entre 50 et 200 personnes selon la répartition suivante :



Comme le montre le schéma ci-dessous, les structures répondantes portent des activités variées avec une forte prédominance pour la gestion locative (95 % des répondants exercent cette activité à titre principal), la construction de logements locatifs sociaux (91 %), l'entretien / maintenance de patrimoine (88 %) et la maîtrise d'ouvrage (87 %).

A l'inverse, les activités d'accès sociale (73 %) et de gestion de copropriété / syndic (63 %) figurent parmi les activités les moins représentées parmi les répondants au questionnaire flash. Enfin, seuls 34 % des répondants (35 réponses) exercent des missions complémentaires (aménagement, prestataire de service, etc.).



c. Les réalisations au titre des phases 3 et 4

Le démarrage de la phase 3 a donné lieu à un temps de travail interne aux cabinets Htc-Sauléa pour construire les potentiels d'avenir et formaliser les scénarii de travail sur lesquels échanger collectivement en séminaire prospectif.

Le séminaire prospectif du 26 mai

Ce séminaire a marqué une étape clé de l'étude. Il visait à créer un espace de réflexion collective permettant de mettre en discussion, d'enrichir et de questionner les scénarios d'évolution construits à partir des travaux menés dans le cadre de la mission. Il s'agit plus précisément de :

- Partager une lecture commune des principales transformations à l'œuvre dans le secteur ;
- Tester la cohérence, la crédibilité et la pertinence des scénarios élaborés ;
- Identifier les implications possibles de ces scénarios en matière d'activités, de métiers et de compétences ;
- Nourrir la réflexion collective en vue de dégager des enseignements structurants pour la suite de l'étude.

Organisé entièrement en distanciel, le séminaire prospectif a été animé sur une durée de 2h30 à partir des outils collaboratifs Teams et Klaxoon. Il a réuni une trentaine de participants dont :

- 21 RH de structures relevant de la Fédération des OPH ;
- 6 RH de structures relevant de la Fédération des Coop'Hlm ;
- 3 membres de l'Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications.

Les 2 groupes de travail « pistes pour l'action » des 18 et 23 juin

Dans la continuité du séminaire prospectif, deux groupes de travail ont été organisés :

- L'un réunissant une dizaine de membres de l'Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications.
- L'autre réunissant une dizaine de RH de structures relevant de la Fédération des OPH et / ou des Coop'Hlm.

Ces groupes de travail ont eu pour objectif de :

- A partir de propositions des cabinets, co-construire les préconisations d'actions de branche pour accompagner ces évolutions en lien avec les démarches de GEPP dans les organismes via le fonds conventionnel, l'alternance, les certifications professionnelles ;
- Préfigurer un plan d'actions de la branche en proposant une stratégie opérationnelle de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation de ces actions.

Ils ont été animés totalement en distanciel sur une durée d'1h30 à chaque fois à partir des outils collaboratifs Teams et Klaxoon.

II. LES FACTEURS DE MUTATION A L'ŒUVRE

01. INTRODUCTION DE LA PARTIE

L'analyse prospective conduite dans le cadre de cette étude repose sur une analyse progressive des transformations à l'œuvre dans le secteur du logement social. Ces dernières sont décrites à travers des fiches « facteurs de mutation ».

Les fiches « facteurs de mutation » constituent le premier niveau d'analyse, issu des phases de cadrage et de terrain. Elles visent à qualifier les grandes dynamiques qui transforment durablement le secteur du logement social. Ces facteurs correspondent à des évolutions de nature macroéconomique, sociale, réglementaire, environnementale, technologique ou organisationnelle, largement exogènes aux organismes, et sur lesquelles ces derniers disposent de marges de manœuvre limitées.

Chaque fiche propose une lecture de la dynamique observée, en précisant son périmètre, ses principales manifestations, les signaux actuels observables sur le terrain, ainsi que les mécanismes par lesquels elle impacte les activités, les organisations et les métiers.

Les principaux résultats de l'enquête en ligne conduite auprès des structures OPH et Coop'Hlm sont présentés à titre préliminaire. Ceux-ci permettent de pondérer les retours des études de cas et de hiérarchiser les facteurs de mutation par ordre d'importance selon les OPH et les Coop'Hlm.

Il convient également de souligner que les analyses qui suivent mettent en évidence des dynamiques de mutation largement partagées à l'échelle de la branche OPCHS. Toutefois, l'intensité et les modalités d'impact de ces facteurs varient selon plusieurs déterminants endogènes propres à chaque organisme, sans que des différenciations significatives aient été observées à ce stade à l'échelle des métiers et des compétences. Les facteurs de mutation ci-après doivent ainsi être appréhendés en tenant compte de :

- L'organisation interne des organismes : degré de centralisation, niveau de transversalité, structuration des fonctions support ;
- Leurs choix stratégiques et du caractère pro-actif de la direction en matière d'engagement environnemental, d'intégration du numérique et de l'IA dans la structure, etc. ;
- Leur taille, qui conditionne les capacités d'ingénierie, d'internalisation des expertises et de conduite du changement.

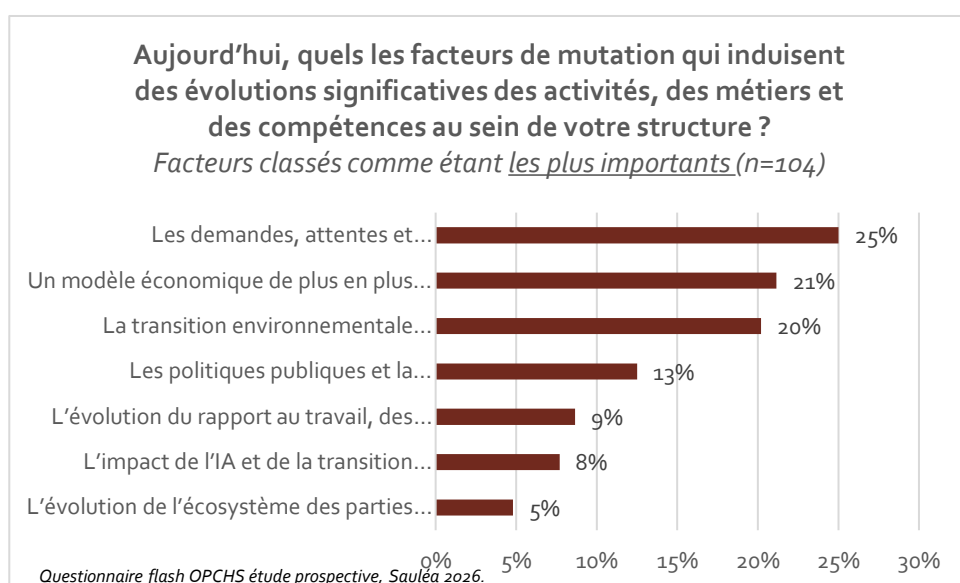
02. LES RETOURS DES STRUCTURES RECUEILLIS DANS LE CADRE DU QUESTIONNAIRE EN LIGNE

Les principaux résultats du questionnaire flash relatifs aux facteurs de mutation sont présentés ci-après. Ils permettent de classer les facteurs de mutation selon leur importance perçue aujourd'hui et celle anticipée par les organismes pour les années à venir. Cette hiérarchisation fournit une lecture d'ensemble des priorités et des dynamiques de transformation du secteur. Les analyses développées dans les parties suivantes pourront ainsi être lues à la lumière de ces résultats, qui constituent un cadre de référence pour comprendre l'intensité et la portée des évolutions affectant les activités, les métiers et les compétences. L'analyse croisée de ces résultats n'a pas mis en évidence de différence significative selon la taille de la structure ou sa fédération d'appartenance.

a. L'évolution des attentes / comportements des populations logées, les contraintes pesants sur les modèles économiques et la transition environnementale comme principaux facteurs de mutation actuels

Les résultats du questionnaire permettent de hiérarchiser de manière nette des facteurs de mutation ayant aujourd'hui l'impact le plus fort sur les activités, les métiers et les compétences des OPH et des Coop'Hlm interrogés. En premier lieu, l'évolution des demandes, des attentes et des comportements des locataires et accédants apparaît comme le facteur le plus structurant, cité en première position par 25 % (soit 26 réponses) des répondants. Elle devance les enjeux liés au modèle économique, jugés prioritaires par 21 % (soit 22 réponses) des structures, et la transition environnementale, placée au premier rang par 20 % des répondants (soit 21 réponses). Ces trois facteurs concentrent ainsi près des deux tiers des citations en classement n°1, traduisant une perception très ancrée dans les réalités opérationnelles et quotidiennes des organismes.

Les politiques publiques et la réglementation arrivent en position intermédiaire (13 %, soit 13 réponses), confirmant leur rôle structurant mais perçu comme plus indirect à ce stade, tandis que l'évolution du rapport au travail (9 %, soit 9 réponses), l'impact de l'IA et de la transition numérique (8 %, soit 8 réponses) et l'évolution de l'écosystème des parties prenantes (5 %, soit 5 réponses) sont aujourd'hui moins fréquemment identifiés comme prioritaires.



Ces résultats viennent conforter les enseignements qualitatifs issus des études de cas (cf. partie II.04 et suivantes, présentation de chacun des facteurs de mutation à partir de la page 13), en soulignant la force des enjeux actuels directement observables par les structures interrogées quant à l'évolution de la relation aux ménages, à la soutenabilité économique des modèles et à la transition environnementale. Ils montrent également que l'IA et la transition numérique constituent des enjeux dont les structures ont certes conscience de l'imminence mais qui restent *aujourd'hui* secondaires et non prioritaires pour la plupart d'entre elles.

b. La contraction du modèle économique, l'impact de l'IA et de la transition numérique et l'évolution du rapport au travail comme facteurs de mutation prioritaires de demain

S'agissant des trois prochaines années, les résultats du questionnaire flash font apparaître une évolution marquée de la priorisation des facteurs de mutation. Le modèle économique s'impose comme le principal facteur à venir, cité par 30 % des répondants comme le plus important (soit 24 réponses), confirmant son rôle structurant déjà identifié aujourd'hui et traduisant une anticipation accrue des tensions financières, des arbitrages d'investissement et des enjeux de diversification des activités et des sources de revenus.

L'impact de l'IA et de la transition numérique progresse fortement dans la hiérarchie et se hisse en deuxième position, avec 20 % des réponses (soit 21 réponses), alors qu'il était encore minoritairement

perçu comme prioritaire aujourd'hui. Cette montée en puissance traduit une anticipation de la part des structures des effets en particulier de l'IA sur l'organisation du travail, les compétences et les métiers, largement observée dans les études de cas comme un phénomène encore émergent mais appelé à structurer les transformations à moyen terme.

L'évolution du rapport au travail et des attentes managériales constitue également un enjeu majeur à venir (16 % des répondants, soit 17 réponses), en lien avec les difficultés de recrutement, les départs en retraite anticipées en particulier sur des postes clefs (responsables de programme,

dirigeants, etc.) et la charge émotionnelle croissante des métiers de proximité, éléments convergents avec les retours qualitatifs des entretiens. À l'inverse, la transition environnementale (8 %) et les politiques publiques et réglementaires (7 %), bien que centrales dans les transformations actuelles, sont moins souvent citées pour les trois prochaines années, suggérant une relative intégration de ces enjeux dans les pratiques des organismes. De même, les demandes et comportements des locataires (13 %), très structurants aujourd'hui, semblent davantage perçus comme des contraintes déjà installées que comme des facteurs générateurs d'incertitudes futures.

Cette projection à trois ans vient ainsi compléter et approfondir les résultats observés « aujourd'hui » : elle confirme, en cohérence avec les études de cas, un déplacement progressif des préoccupations des organismes, des facteurs essentiellement opérationnels et relationnels vers des enjeux plus structurels, touchant au modèle économique, à l'intégration du numérique et à l'organisation du travail. Dans un second temps, ces premières projections ont évolué et ont été retravaillées dans le cadre des groupes de travail organisés lors de la phase d'élaboration du scénario d'évolution à 3-5 ans (cf. partie III. Les scénarios d'évolution à 3-5 ans).

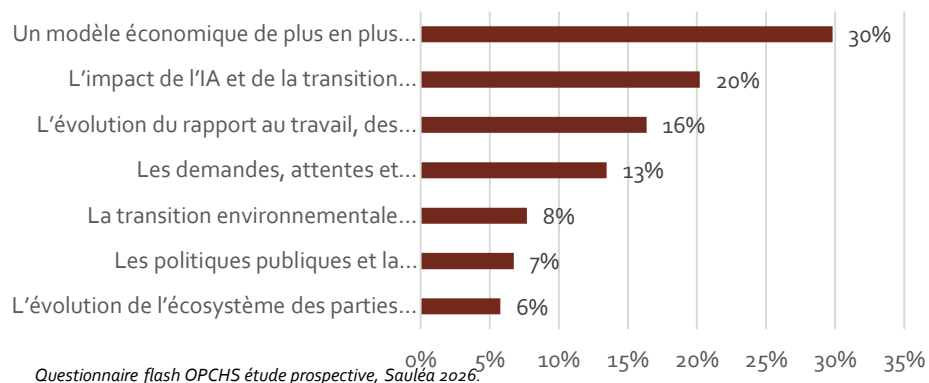
03. GUIDE DE LECTURE DES FICHES FACTEURS

Les fiches « facteurs de mutation » proposent un cadre de lecture commun pour comprendre, pour chaque facteur, sa dynamique, ses manifestations actuelles et ses impacts potentiels sur le secteur et les métiers.

Les schémas « en synthèse » offrent une vue d'ensemble du facteur, en reliant ses principales composantes et ses effets attendus sur la chaîne de valeur. Ils permettent d'identifier rapidement les points de tension, les évolutions structurantes et les variables susceptibles de faire varier l'intensité du facteur selon les contextes. À titre d'exemple, pour la transition environnementale, le schéma met en perspective la montée des exigences réglementaires, les innovations et aléas climatiques, ainsi que les impacts induits sur la programmation, la conduite d'opérations, la gestion patrimoniale et l'accompagnement des ménages.

Dans trois ans, quels les facteurs de mutation qui induisent des évolutions significatives des activités, des métiers et des compétences au sein de votre structure ?

Facteurs classés comme étant *les plus importants* (n=104)

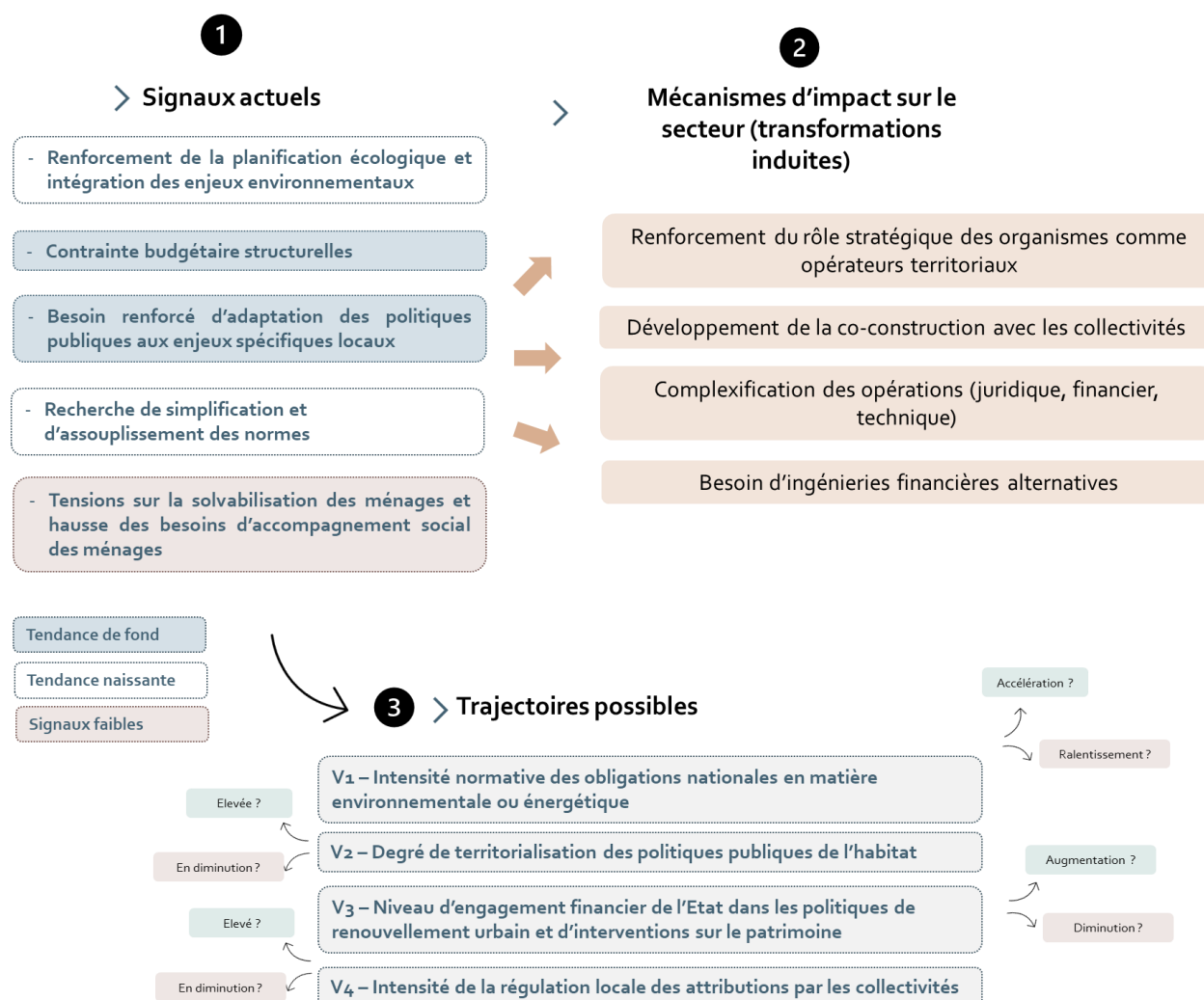


Facteur étudié

Définition et périmètre	<i>Ce que contient cette rubrique</i> : une définition claire du facteur, son champ (ce qui est inclus/exclu) et, le cas échéant, les principales dimensions à prendre en compte (réglementaire, économique, sociale, technologique, etc.).
Signaux actuels	<i>Ce que contient cette rubrique</i> : des éléments observables aujourd’hui (tendances de fond, évolutions récentes, signaux faibles), illustrés par des exemples issus du terrain, de la documentation ou du questionnaire. • Tendance lourde : évolution durable et largement irréversible qui structure en profondeur le secteur sur le long terme ; • Signal faible / émergent : indice précoce, encore localisé, pouvant annoncer une transformation future mais dont la portée reste difficile à caractériser ; • Tendance naissante : dynamique en cours de formation, de structuration et de diffusion.
Mécanismes d’impact sur le secteur	<i>Ce que contient cette rubrique</i> : l’explication des « chaînes causales » : par quels canaux le facteur agit sur le secteur (activité, organisation, processus, relation de service, contraintes techniques, coûts, partenariats, etc.).
Variables clefs	<i>Ce que contient cette rubrique</i> : les variables retenues pour la phase prospective : les paramètres jugés déterminants et susceptibles d’évoluer (intensité, rythme, niveau de financement, maturité, degré de contrainte, etc.), qui serviront ensuite à construire des hypothèses et des scénarios.
Activités et les familles les plus impactées	<i>Ce que contient cette rubrique</i> : l’identification des activités les plus exposées et, par déclinaison, des familles de métiers concernées en priorité ou de manière secondaire. Les éléments en orange signalent les apports issus du questionnaire et viennent compléter l’analyse qualitative présentée - en particulier la manière dont les métiers vont être amenés à évoluer selon les répondants au questionnaire en ligne (métier pour lequel besoin va diminuer, métier qui va rester structurant pour le secteur, métier en transformation). L’analyse à l’échelle des métiers s’appuie sur une liste des métiers et des familles de métiers présentée et validée au stade du cadrage. Celle-ci s’appuie sur les familles de métiers et les métiers présents au sein des cartographies USH et Coop’Hlm existantes (cf. annexes).
Contextes territoriaux et organisationnels jouant sur le niveau d’intensité d’impact du facteur	<i>Ce que contient cette rubrique</i> : les facteurs endogènes qui modulent l’intensité des impacts (caractéristiques du territoire, du patrimoine, du marché local, taille et organisation de l’organisme, ...)
Exemples de besoins en compétences confirmés / renforcés / émergents	<i>Ce que contient cette rubrique</i> : des exemples de compétences qui se confirment ou se renforcent, et de compétences émergentes – par exemple savoirs techniques, capacités d’analyse/pilotage, compétences relationnelles, maîtrise du cadre réglementaire, usages numériques/IA, etc.

04. POLITIQUES PUBLIQUES ET REGLEMENTATIONS

a. En synthèse



b. Politiques publiques et réglementations

Politiques publiques et réglementations	
Définition et périmètre	Ce facteur de mutation renvoie à l'ensemble des orientations réglementaires et politiques qui encadrent et conditionnent l'activité des structures du logement social. Il couvre plusieurs champs d'intervention tels que les volumes et des modalités de production de l'offre nouvelle, la sobriété foncière et l'aménagement, la cohésion et la mixité sociale ou encore le financement et les modalités de gouvernance. Concernant ces différents domaines, les tendances ne sont pas stabilisées et font l'objet d'interrogations dans le débat public. Les débats se structurent autour de questions relatives : • Au renforcement de la planification versus l'allègement des contraintes, • Au renforcement des normes et obligations versus simplification / suppression ciblée de certaines normes et assouplissements locaux,

	• <i>Au maintien des objectifs de mixité et de production de logements sociaux versus allègement des contraintes pour lever les blocages locaux à la production (réaffirmation du rôle des élus dans les attributions, allègement des contraintes de la loi SRU,...),</i> • <i>Au maintien et à l'adaptation des aides au logement versus l'optimisation des aides sociales en les fusionnant dans une allocation sociale unique.</i> <i>Dans ce contexte d'incertitude, les politiques publiques ne constituent plus un cadre stable et prévisible pour les structures, mais une variable stratégique susceptible d'influer en priorité sur leurs grandes orientations - moins sur leurs modèles d'organisation et leurs besoins en compétences.</i>
Signaux actuels	Les professionnels rencontrés soulignent sur la dernière période une planification écologique renforcée, intégrant les enjeux environnementaux dans les politiques de production, de réhabilitation et de renouvellement urbain, avec des déclinaisons locales croissantes dans leur mise en œuvre opérationnelle. Même si des assouplissements dans le déploiement de la SNBC peuvent être envisagés, la trajectoire prise ne devrait pas être questionnée selon les acteurs rencontrés. Les structures rencontrées observent également une contrainte budgétaire durable, qui conduit à des politiques publiques plus ciblées et conditionnées, mobilisant des financements alternatifs et exigeant une optimisation accrue des coûts, un pilotage plus fin des moyens et une évaluation renforcée des impacts produits. Dans certains territoires, les professionnels font remonter des assouplissements et une territorialisation renforcée des politiques publiques, visant à faciliter la mise en œuvre des objectifs en tenant compte des capacités à faire des acteurs locaux. Cela induit, pour les structures, des besoins renforcés en matière de négociation territoriale, de montage partenarial et d'adaptation à la diversité des contextes. En lien notamment avec le précédent constat, les structures mettent en place une recherche de simplifications et d'assouplissements ciblés pour dynamiser la relance de la production, avec des enjeux d'accélération du cycle de production (industrialisation, standardisation, etc.) et de maintien de la qualité des produits livrés. De manière transversale, les échanges pointent une tension persistante sur les dispositifs de solvabilisation des ménages, qui se traduit par un renforcement des actions de prévention et d'accompagnement social, ainsi qu'une maîtrise accrue des composantes de la quittance (loyers et charges). Enfin, si le cadre réglementaire continue d'encadrer fortement les activités des structures, les évolutions normatives en elles-mêmes ne devraient pas provoquer de transformation structurelle des profils de compétences.
Mécanismes d'impact sur le secteur	Ce facteur nécessite de poursuivre la veille et l'intégration dans les processus opérationnels des contraintes réglementaires et des évolutions normatives sans évolutions majeures des compétences. Cela concerne l'ensemble des métiers.

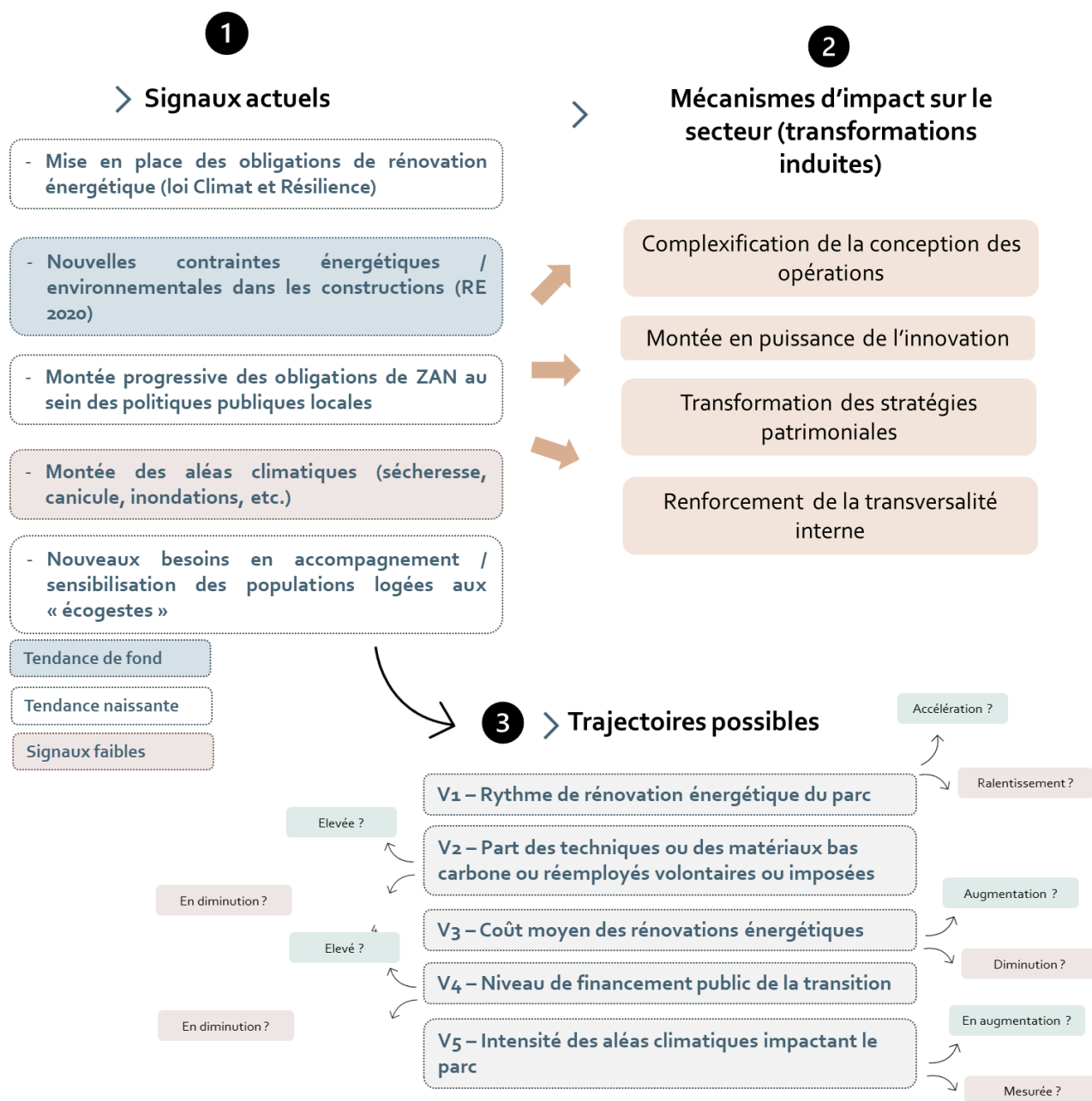
	Il induit de conforter le positionnement de l'organisme comme opérateur public global et de renforcer sa capacité à développer un dialogue stratégique avec les acteurs des territoires dans des contextes de différenciation des politiques menées tout en conservant une cohérence d'ensemble. En outre, les activités de maîtrise d'ouvrage sont amenées à coconstruire des solutions sur mesure (production d'une offre nouvelle dans une logique de renouvellement urbain et patrimonial) et les fonctions financières à proposer des ingénieries financières alternatives.
Variables clefs	V1 - Intensité normative des obligations nationales en matière environnementale ou énergétique V2 - Degré de territorialisation des politiques publiques de l'habitat (V3 - Niveau d'engagement financier de l'Etat dans les politiques de renouvellement urbain et d'interventions sur le patrimoine V4 - Intensité de la régulation locale des attributions par les collectivités
Activités et les familles les plus impactés	Les activités de direction, de maîtrise d'ouvrage et de finance / contrôle de gestion sont en priorité impactées. Ce facteur induit des changements sur le positionnement de l'organisme comme opérateur public global et sa capacité à développer un dialogue stratégique avec les acteurs des territoires, dans des contextes de différenciation des politiques menées tout en conservant une cohérence d'ensemble. Les métiers particulièrement concernés sont : • Direction générale- <i>métier qui va rester structurant</i> • Responsable de programme- <i>métier en transformation</i> • Contrôleur de gestion - <i>métier qui va rester structurant</i> • DAF - <i>métier en transformation et qui va rester structurant</i> • Chargé de maintenance / patrimoine / responsable technique - <i>métier en transformation</i> • Commercial / courtier en accession sociale / responsable accession – <i>métier non testé dans le cadre du questionnaire</i> <u>Métiers émergents identifiés dans le cadre du questionnaire et des entretiens</u> : maîtrise d'ouvrage directe, prospectiviste territorial, chargé de relations institutionnelles, référent / responsable IA, financeur d'opérations, économiste
Contextes territoriaux et organisationnels jouant sur le niveau d'intensité d'impact du facteur	L'intensité du facteur varie selon : • L'ambition et la structuration des politiques territoriales locales, notamment dans les territoires où les collectivités sont fortement impliquées dans la production ou la réhabilitation de logements sociaux. • Le niveau de tension du marché local de l'habitat, qui conditionne les marges de manœuvre disponibles pour arbitrer entre production neuve et réhabilitation. • Les caractéristiques du tissu urbain local, notamment la présence de quartiers prioritaires ou de zones soumises à des obligations renforcées (ANRU, renouvellement urbain, etc.).

Exemples de
besoins en
compétences
confirmés /
renforcés /
émergents

- Les caractéristiques du patrimoine et le niveau de besoin en matière de transition environnementale, qui déterminent l'exposition aux contraintes réglementaires à venir.
- Renforcement des compétences en matière d'ingénierie de projets complexes (par exemple, monter des opérations intégrant des financements publics croisés et des contraintes réglementaires multiples).
- Renforcement des compétences en matière de pilotage de projets et de maîtrise des risques opérationnels (par exemple, analyser de façon prévisionnelle les coûts et les rendements d'une opération).
- Renforcement des compétences en matière de négociation et de représentation institutionnelle (par exemple, savoir négocier avec des interlocuteurs politiques ou institutionnels de différents niveaux).

05. TRANSITION ENVIRONNEMENTALE

a. En synthèse



b. Transition environnementale

Transition environnementale	
Définition et périmètre	Ce facteur, éminemment transversal, concerne l'ensemble de la chaîne de valeur du logement social, de la conception des projets à la gestion et la rénovation du patrimoine. Il trouve son point de départ dans le renforcement des exigences réglementaires et législatives (notamment issues de la loi Climat et Résilience et de la RE 2020). Toutefois, au-delà de ce cadre contraint, un nombre croissant de structures

s'inscrivent dans des démarches volontaires et contribuent à une dynamique d'innovation remarquable au sein du secteur (recours aux circuits courts, développement du réemploi, expérimentation de matériaux biosourcés, construction de bâtiments innovants sur le plan énergétique, etc.).

Signaux actuels

Les professionnels rencontrés constatent une montée en puissance des normes réglementaires et législatives depuis ces dernières années, avec des contraintes de plus en plus précises et multiples (par exemple, calendrier d'application de la RE 2020, obligation de rénovation énergétique des logements en lien avec le diagnostic de performance énergétique dans le cadre de la loi climat et résilience). Cela induit pour les structures de :

- Effectuer une veille réglementaire sur le contenu et les conditions d'application de ces nouvelles normes ;
- S'entourer de prestataires en capacité de répondre aux exigences sur le plan environnemental ;
- Concevoir des programmes de constructions neuves ou de réhabilitation performants sur le plan énergétique et intégrant les équipements et normes idoines (normes en matière d'isolation, chauffage, VMC, etc.).

Pour les années à venir, la vision des professionnels rencontrés sur l'évolution de ces normes apparaît contrastée :

- Certains estiment que ces normes pourraient s'intensifier dans les années à venir, avec le développement d'incitations pécuniaires et politiques et être facilitée grâce au développement de technologies nouvelles sur le plan de la performance énergétique.
- D'autres (la majorité) estiment qu'au contraire les exigences réglementaires devraient ralentir voire stagner.

Les professionnels observent également l'intégration progressive des obligations de ZAN au sein des politiques publiques locales et amènent une évolution importante des modalités de production de l'offre nouvelle en s'appuyant sur le patrimoine existant.

Les professionnels rencontrés évoquent également la prise en compte de plus en plus prégnante des aléas climatiques dans les outils de programmation et de planification des stratégies patrimoniales (la canicule, la sécheresse, le froid ou de possibles inondations, la progression des enjeux assurantiels, la priorisation des interventions selon la vulnérabilité du patrimoine, etc.). Cela soulève selon eux des enjeux assurantiels avec des risques de surcoûts et difficulté d'assurance de certains patrimoines en particulier dans certaines zones spécifiquement à risque climatique (régions côtières, sols argileux, etc.).

Enfin, les professionnels rencontrés ont pointé la prégnance de nouveaux besoins en matière d'accompagnement et de sensibilisation des locataires ou accédants du fait de l'intégration de nouveaux équipements plus performants et spécifiques sur le plan énergétique (adaptation de la température des logements, adoption des bons gestes en termes d'aération des logements, utilisation des VMC, et autres « écogestes »).

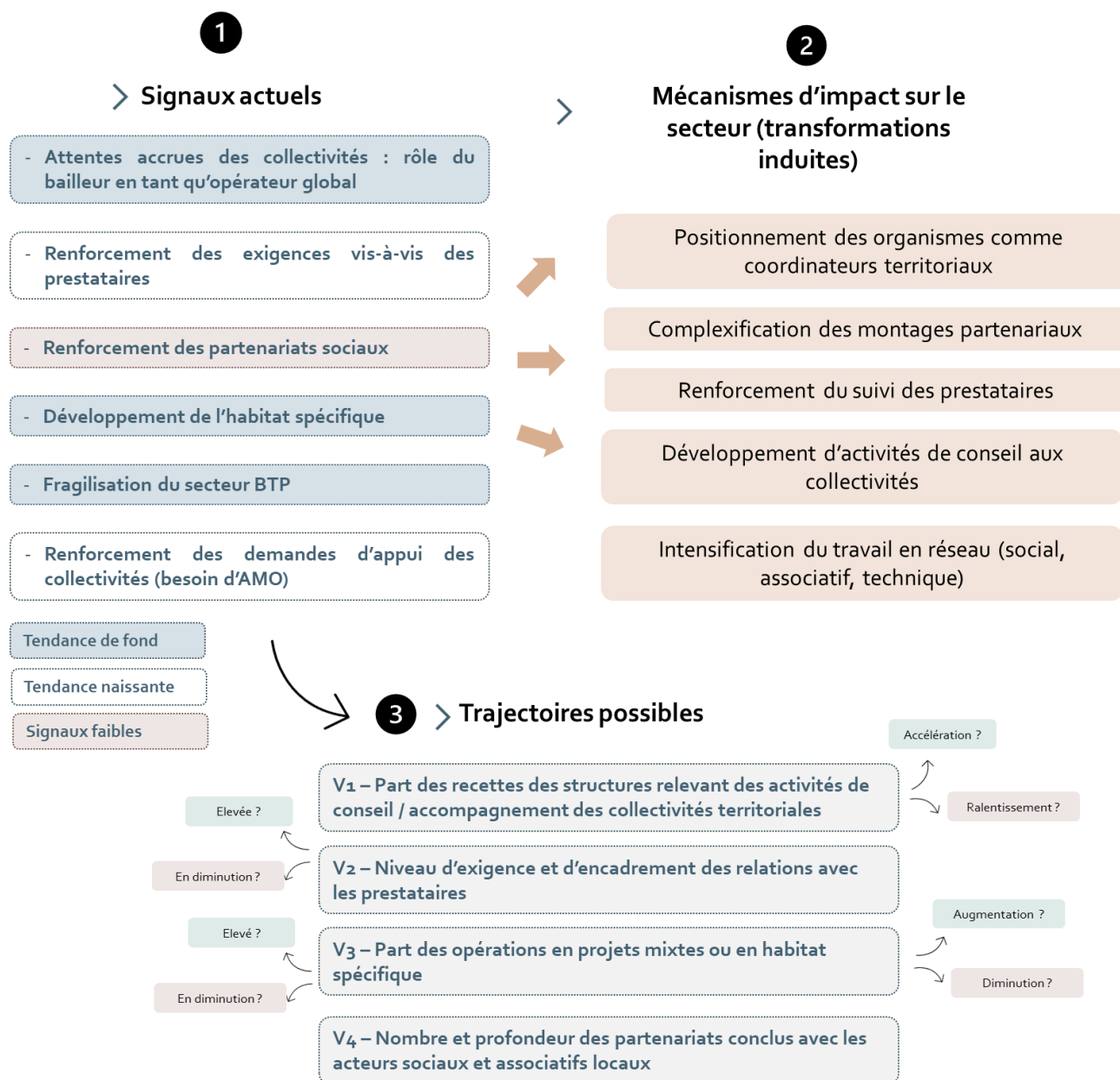
En parallèle, de nombreuses structures développent des démarches pro-actives en matière d'innovation :

	• Expérimentations autour de la géothermie ou d'autres sources d'énergie renouvelable ; • Déploiement de dispositifs de récupération d'eau ; • Utilisation de matériaux biosourcés ou issus du réemploi ; • Développement de circuits courts dans les achats ou la construction ; • Réflexions sur des modèles de logements plus adaptés aux conditions climatiques (confort d'été, ventilation naturelle, etc.).
Mécanismes d'impact sur le secteur	Les normes réglementaires et législatives ainsi que la montée en puissance des aléas climatiques impactent directement la conception des opérations, avec l'intégration de nouvelles contraintes techniques, énergétiques et climatiques pour proposer des modèles plus innovants et performants. Elles nécessitent d'intégrer de nouveaux équipements (pompe à chaleur, VMC double flux, etc.) et de nouvelles normes (d'isolation, etc.) mais également d'introduire une réflexion à moyen / long termes sur la rentabilité financière des programmes tenant compte des aléas climatiques et des rénovations à prévoir. Elles impactent également la maîtrise d'ouvrage et les fonctions d'achats avec l'intégration de critères environnementaux plus exigeants (matériaux, circuits courts, performance globale). Cela induit également une internalisation progressive de certaines expertises (montage de dossiers de financements au titre de la performance énergétique, etc.) auparavant externalisées. Les obligations de rénovations énergétiques des bâtiments impactent la programmation patrimoniale des structures, en conduisant à prioriser certaines rénovations en fonction de critères énergétiques ou de vulnérabilité climatique et donc une adaptation des ressources humaines en conséquence (spécialisation de certains chargés d'opération sur les programmes de rénovation énergétique). Elles nécessitent pour certaines structures de revoir entièrement leur stratégie de gestion patrimoniale, avec un système de cotation permettant un pilotage et une anticipation des programmes de rénovation plus précis. Les nouveaux besoins d'accompagnement des populations logées induisent un rapprochement ou une coordination renforcée entre les activités de maîtrise d'ouvrage et celles de gestion locative ou de proximité à plusieurs niveaux (conception des programmes de construction, préparation des programmes de réhabilitation, remise des logements, etc.).
Variables clefs	V1 – Rythme de rénovation énergétique du parc V2 – Part des techniques ou des matériaux bas carbone ou réemployés volontaires ou imposées V3 – Coût moyen des rénovations énergétiques V4 – Niveau de financement public de la transition V5 – Intensité des aléas climatiques impactant le parc
Activités et familles de métiers les plus impactés	Les activités de construction et de rénovation sont en priorité impactées et touchent en particulier les métiers relevant de la maîtrise d'ouvrage et de la maintenance technique du patrimoine. Sont également prioritairement impactés les activités relatives à la gestion locative et de proximité ainsi que les métiers idoines, en lien avec la transformation des usages des logements. Les métiers les plus concernés sont :

	• Direction générale - <i>métier qui va rester structurant</i> • Chargé de maintenance / patrimoine ou responsable technique (métier non testé dans le questionnaire) • Responsable de programme - <i>métier en transformation</i> • Gardien d'immeuble – <i>métier en transformation</i> • Responsable de secteur / d'agence - <i>métier en transformation</i> • Chargé de gestion locative - <i>métier qui va rester structurant</i> Des métiers apparaissent en émergence, notamment le référent environnement, le responsable RSE - <i>métier en transformation</i>, le valoriste. <u>Métiers émergents cités au cours des entretiens ou dans les réponses libres du questionnaire</u> : Référent RSE ou environnement (également cité <i>en transformation</i>), Chargé du pilotage énergétique et data, chargé d'aménagement durable / urbanisme résilient, chargé de financements verts / européens, gestionnaire des risques (sinistres climatiques), référent amiante RSE, référent environnement et risques, spécialiste en impact environnemental.
Contextes territoriaux et organisationnels jouant sur le niveau d'intensité d'impact du facteur	L'intensité du facteur varie selon : • L'exposition du territoire aux aléas climatiques (zones littorales, zones soumises à fortes chaleurs ou à des risques géotechniques) ; • Le niveau de tension du marché immobilier, influençant les arbitrages entre construction et rénovation ; • Les politiques locales (exigences environnementales renforcées dans certaines collectivités) ; • La maturité et la pro-activité des directions investir le sujet, certaines Coop'Hlm par exemple ont été repérées comme proposant des programmes innovants sur le plan de la sobriété environnementale (pompes à chaleur, récupération d'eau, etc.) ; • La taille et les capacités d'ingénierie des organismes (les structures de plus grande taille étant généralement mieux dotées pour internaliser ces compétences).
Exemples de besoins en compétences confirmés / renforcés / émergents	• Renforcement des compétences techniques environnementales et thermiques (par exemple, savoir lire et analyser des études thermiques) • Renforcement de compétences en gestion stratégique du patrimoine et programmation des rénovations (Connaitre et prendre en compte les conséquences budgétaires et calendaires de l'application des normes environnementales par exemple) • Des connaissances ou compétences émergentes en matière d'analyse prospective et de gestion des risques climatiques (utilisation des outils de scénarisation climatique par exemple)

o6. ECOSYSTEME DES PARTIES PRENANTES

a.En synthèse



b.Ecosystème des parties prenantes

Ecosystème des parties prenantes	
Définition et périmètre	Ce facteur de mutation renvoie à l'évolution des relations entre les structures du logement social et les acteurs de leur écosystème : collectivités locales, entreprises de construction, gestionnaires d'habitat spécifique, associations sociales, etc. En particulier, l'évolution des liens partenariaux s'observe à plusieurs niveaux et vis-à-vis de partenaires de nature différente :

	• Avec les collectivités locales partenaires, dans le développement des activités d'AMO dans des projets dépassant la sphère du logement social ; • Vis-à-vis des partenaires de la construction et des bureaux d'études, avec l'accentuation des exigences techniques et de maîtrise des coûts pour pallier des défaillances de plus en plus fréquentes (suivi plus rapproché et sur le terrain, demandes d'exigences techniques et financières, reporting plus précis, etc.) ; • Avec de nouveaux partenaires, notamment avec le développement de projets d'habitat spécifique qui appellent un rapprochement avec les gestionnaires d'habitat spécifique ; • Après des associations d'insertion / accompagnement social pour intervenir auprès des locataires ou accédants en cas de situations complexes.
Signaux actuels	Les structures rencontrées pointent le fait que de plus en plus de collectivités territoriales font face à un phénomène de fragilisation budgétaire accru et structurel et, pour les plus petites, n'ont pas la capacité à détenir les ressources et compétences techniques en interne pour porter les projets de construction ou de rénovation sur leur territoire. De ce fait, certaines structures témoignent d'attentes accrues de la part des collectivités territoriales et sont de plus en plus amenées à occuper un rôle d'expert technique et stratégique de l'aménagement et du développement local. Dans ce cadre, elles sont sollicitées - au-delà des projets de logement social - sur des missions d'AMO en matière d'aménagement urbain ou de projets de construction hors logement social. Les professionnels rencontrés remontent le fait que de plus en plus d'entreprises du BTP sont fragilisées par un contexte budgétaire instable, un turn-over marqué. Ce constat induit une vigilance accrue pour les professionnels rencontrés, en particulier les professionnels de la maîtrise d'ouvrage, au moment de la rédaction et du suivi des marchés. Face à l'accentuation des besoins spécifiques sur certains territoires (vieillesse de la population par exemple), les professionnels rencontrés évoquent de nouvelles opportunités de développement de projets d'habitat spécifique (résidences intergénérationnelles, habitat inclusif, logements adaptés à des publics vulnérables ou à besoins particuliers). Enfin, les professionnels rencontrés observent que le phénomène de précarisation et de vieillissement des locataires et accédants les conduit à développer des partenariats avec les associations locales du territoire pour répondre aux besoins de plus en plus multiples de ces populations (associations spécialisées sur l'accompagnement en matière de santé, de mobilité, assistants sociaux, etc.).
Mécanismes d'impact sur le secteur	Le développement de projets d'habitat spécifique implique une diversification des partenariats et un renforcement des logiques de coopération entre les structures du logement social, les collectivités territoriales, les acteurs médico-sociaux et associatifs, ainsi que les opérateurs spécialisés. Ces projets, souvent plus complexes à concevoir et à mettre en œuvre, nécessitent une articulation accrue des expertises

	et une coordination renforcée tout au long du cycle de vie des opérations. Ils contribuent ainsi à faire évoluer les modalités d'intervention des organismes, en intégrant davantage de logiques de co-construction, d'adaptation fine aux besoins des publics et de décloisonnement entre secteurs. Les relations avec les entreprises évoluent vers des logiques de partenariats sécurisés, intégrant des exigences renforcées de qualité, de délais et de performance globale. Le suivi des chantiers nécessite une présence plus fréquente des professionnels sur place, au travers du responsable de programme ou du conducteur de travaux, ainsi qu'un reporting plus détaillé et précis. Dans certains territoires, les défaillances des structures du BTP peuvent rendre plus difficiles le sourcing des prestataires lors du lancement des marchés. Plus largement, les attentes sont plus fortes sur les étapes de rédaction et de suivi des marchés. De manière complémentaire en leurs activités, les structures se positionnent comme des experts techniques auprès des collectivités de leur territoire pour les accompagner dans leurs projets de construction et de rénovation. Enfin, les métiers de la proximité et du social développent de plus en plus un partenariat local et structurant avec les structures associatives locales positionnées sur le volet social et trouvent auprès de ce réseau d'experts un appui pour intervenir sur des cas complexes et dépassant leurs compétences.
Variables clefs	V1 - Part des recettes des structures relevant des activités de conseil / accompagnement des collectivités territoriales V2 - Niveau d'exigence et d'encadrement des relations avec les prestataires V3 - Part des opérations en projets mixtes ou en habitat spécifique V4- Nombre et profondeur des partenariats conclus avec les acteurs sociaux et associatifs locaux
Activités et familles de métiers les plus impactées	Les activités de maîtrise d'ouvrage, de montage d'opération et de suivi des chantiers, les métiers de l'exploitation et de la maintenance sont impactées en première ligne. La proximité, la gestion locative et le social sont également touchés. Les métiers les plus concernés sont : • Responsable de programme - <i>métier en transformation</i> • Conducteur de travaux, le chargé d'opération MOE - <i>métier qui va rester structurant</i> • Conseiller et assistant social - <i>métier qui va rester structurant</i> • Gardien ou employé d'immeuble – <i>métier non interrogé dans le cadre du questionnaire</i> • Chargé de gestion locative - <i>métier qui va rester structurant + en transformation</i> <u>Les métiers émergents cités dans le cadre du questionnaire et des entretiens</u> : chargé du suivi des prestations, gestionnaire de contrats de prestataires, suivi/contrôle des prestataires

Contextes territoriaux et organisationnels jouant sur le niveau d'intensité d'impact du facteur

L'intensité du facteur varie selon :

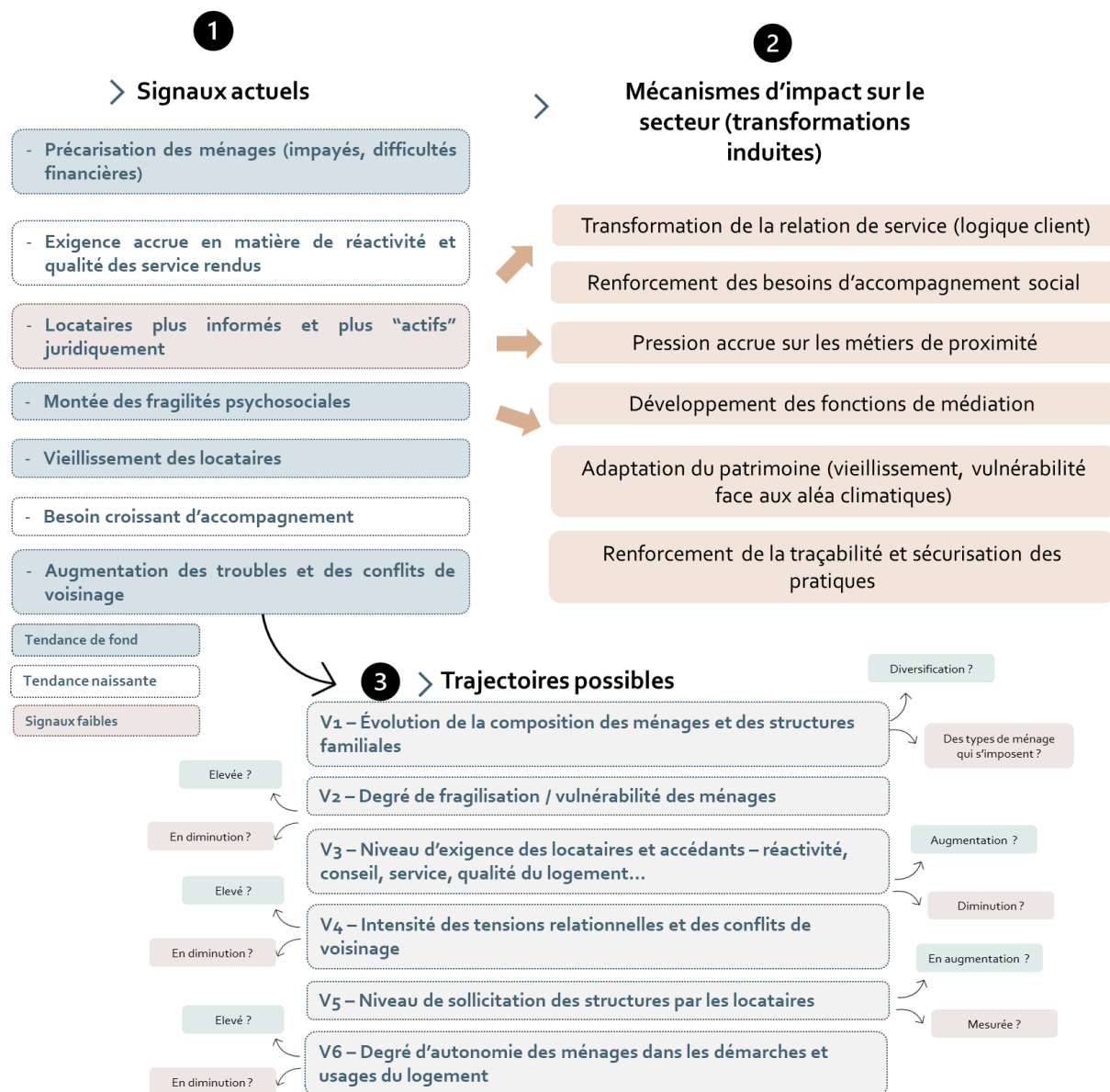
- La taille des collectivités locales, celles de taille modeste ou moyenne, ne disposant ni de ressources ni de compétences en internes, étant les plus susceptibles de faire appel à l'expertise technique des structures dans le cadre de missions d'AMO pour des projets de construction ou de rénovation.
- La dynamique sociale et économique des territoires, les structures implantées sur des territoires précaires économiquement et socialement étant également les plus concernées par des enjeux de développement de partenariats avec des associations d'accompagnement social.

Exemples de besoins en compétences confirmés / renforcés / émergents

- Renforcement de compétences en matière de développement et d'animation de partenariats territoriaux (par exemple, participer à des instances partenariales de suivi des situations individuelles sociales)
- Renforcement de compétences en matière de suivi des prestations externalisées et application des marchés publics
- Renforcement des compétences en matière de négociation et de représentation institutionnelle
- Renforcement des compétences en matière d'ingénierie de projets complexes (juridique, financière, partenariale)

07. DES DEMANDES, ATTENTES ET COMPORTEMENTS DES LOCATAIRES ET ACCEDANTS QUI EVOLUENT

a.En synthèse



b.Des demandes, attentes et comportements des locataires et accédants qui évoluent

Demandes, attentes et comportements des locataires et accédants	
Définition et périmètre	Ce facteur rassemble l'ensemble des dynamiques qui ont des impacts sur la nature de la relation de service entre les ménages et les structures de logement social : diversification des profils des ménages, montée des vulnérabilités sociales, évolution des attentes en matière de qualité de service... C'est du point de vue des structures interrogées le facteur qui impacte le plus profondément leurs activités et les métiers.

Les professionnels interrogés observent qu'une partie des ménages vit avec un budget de plus en plus contraint. Cela se traduit notamment par une augmentation des situations d'impayés, des demandes d'échéanciers... Cette précarité se manifeste également par une difficulté à assumer les dépenses courantes liées au logement (assurances, électricité... notamment). Dans ce contexte, certaines structures signalent une augmentation des incohérences dans les dossiers de candidature présentés (justificatifs de ressources, situations familiales).

Les structures observent également des attentes plus fortes en matière de réactivité, marquée par une moindre tolérance aux délais de réponse à leurs questions ou d'intervention « technique » - quand, par exemple, des petits travaux sont nécessaires au sein de leur logement. Ils n'hésitent plus à relancer plusieurs fois par jour les offices, en mobilisant plusieurs canaux lorsque cela est possible (mails, appels, plateformes ou applications dédiées le cas échéant). Ils attendent un suivi en temps réel et comprennent difficilement que certaines demandes nécessitent plusieurs étapes ou délais incompressibles liés aux travaux ou procédures internes.

Ces exigences nouvelles du côté locataires sont également perceptibles à travers l'augmentation des refus de logement, une fois attribués, pour des motifs de plus en plus fins comme la taille de cuisine, l'exposition, les finitions...

Une partie des locataires arrive désormais « très informés » et « très outillés ». Ils savent où / comment trouver des textes règlementaires, des comparatifs de charge... Certains mobilisent plus facilement les recours administratifs ou judiciaires pour faire valoir leurs droits ou retarder certaines échéances.

Ces exigences sont renforcées pour :

- Les ménages en logement intermédiaire, dont les attentes en matière de qualité perçue et de confort sont élevées ;
- Les accédants, qui attendent un niveau élevé de conseil, de sécurisation juridique et de suivi personnalisé.

Les professionnels rencontrés ont insisté sur le fait que les fragilités psychosociales étaient de plus en plus fréquentes, et de plus en plus visibles dans les relations entre les structures et les locataires (moins les accédants). Elles se manifestent notamment par :

- Des difficultés marquées, pour une partie des ménages, à gérer des démarches administratives du quotidien (compréhension des courriers, constitution des dossiers...), ce qui est renforcé lorsque ces démarches sont dématérialisées (illelectronisme).
- Des situations de fragilité psychosociales, comme l'isolement, des troubles qualifiés de « psy », des situations de violence intrafamiliale, de précarité économique, ruptures familiales / familles monoparentales...

Parmi ces dernières, les structures notent des cas qualifiés de syndrome ou maladie de Diogène ou plus largement de logements très dégradés (incurie).

Cela peut amener :

- Les ménages à rechercher auprès des professionnels des structures un appui qui ne relève pas directement de leur périmètre de compétences, ou tout simplement une écoute / un soutien moral ;
- Les structures à devoir intervenir auprès de ménages, de manière coordonnée entre plusieurs services (proximité, social, juridique...).

Ces vulnérabilités expliquent sans doute les difficultés croissantes repérées en matière de gestion des relations de voisinage. Les tensions interpersonnelles sont fréquentes, liées à des sujets du quotidien (travaux, musique jugée trop forte...) que les ménages ont du mal à traiter de manière apaisée entre voisins. Le ton monterait particulièrement rapidement dans les discussions depuis la « période COVID », générant des besoins de médiation / régulation.

Elles se traduisent également par une perte d'autonomie sur des aspects du quotidien (installer des équipements, réaliser de menus travaux, remplacer un meuble...).

La question du vieillissement est soulignée comme particulièrement prégnante dans les entretiens. L'accroissement de la présence de personnes âgées, la volonté des personnes de demeurer à domicile et l'insuffisance des structures d'accueil appellent de la part des organismes la conception de solutions intégrant l'adaptation du patrimoine et l'ajustement de l'offres de services. Si l'adaptation des logements est bien intégrée dans les pratiques l'identification et la veille ciblée, la rencontre à domicile, le développement de services à destination des plus âgés est en réflexion ou en expérimentation (par exemple, avec la mise en place d'un numéro ciblé pour les personnes âgées).

Enfin, certains quartiers sont très impactés par le trafic de drogue et concentrent des enjeux de sûreté et de sécurité qui conditionnent les modalités d'exercice des métiers et inscrivent les actions de l'organisme dans une chaîne partenariale pour prendre en charge et traiter ces situations.

Mécanismes d'impact sur le secteur

L'évolution de la composition des ménages et la diversité des situations familiales ont des impacts directs sur la conception et l'adaptation des logements. Elles interrogent la taille / l'agencement des logements et l'adaptation des logements aux situations de fragilité ou de perte d'autonomie. Cela implique, pour les structures, des arbitrages en matière de programmation, de réhabilitation et de remise en état. Cette évolution se traduit aussi par le développement d'une offre plus diversifiée à destination des personnes âgées, des personnes vulnérables et pose la question des modèles de production et de gestion de cette offre d'habitat qui repose pour une large partie sur une gestion confiée à des associations locales mais aussi pour certains organismes au développement d'une gestion directe avec de nouveaux métiers autour de la gestion de résidence jeunes, d'animateurs de résidence.

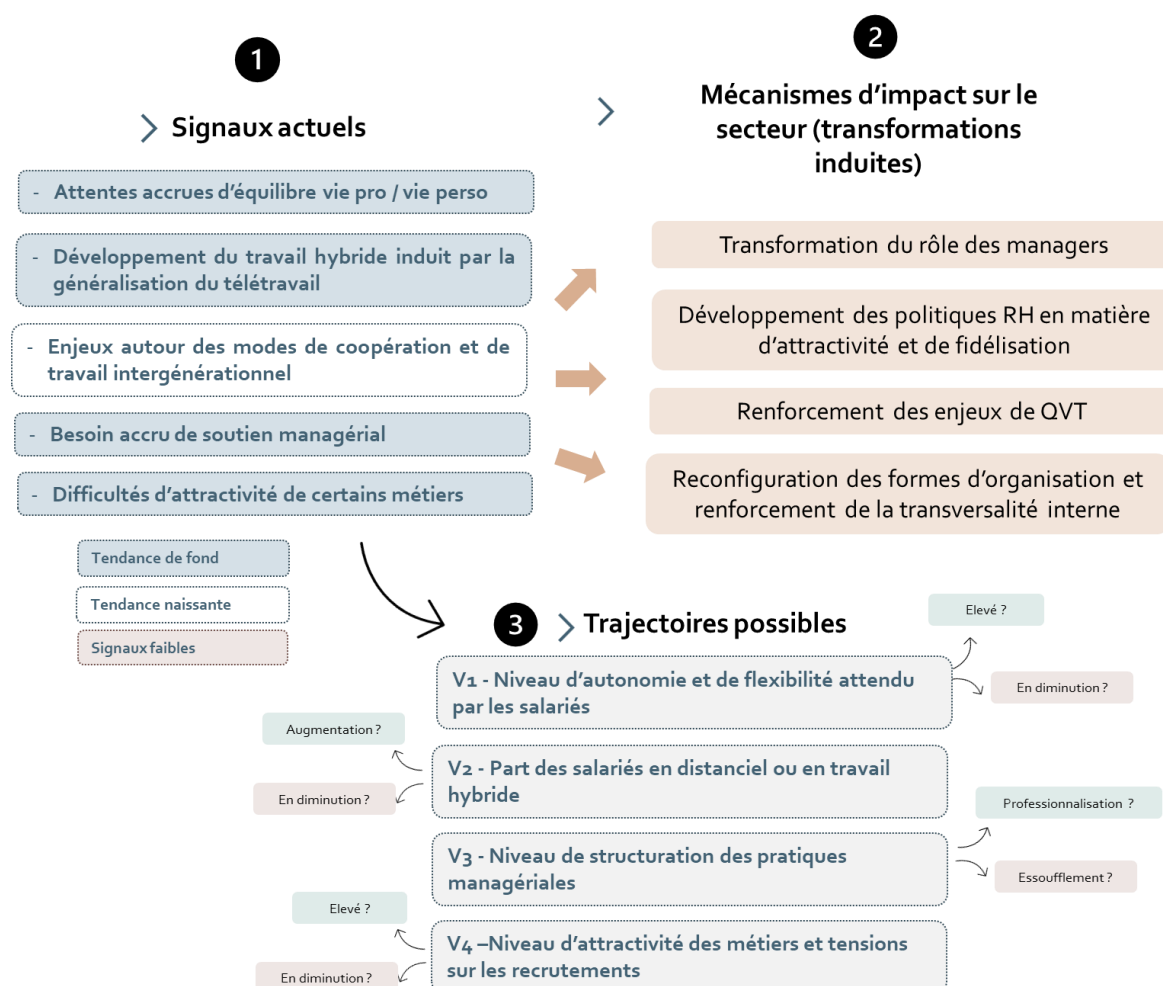
La montée des fragilités sociales entraîne des besoins d'accompagnement plus importants, et une sollicitation très régulière des

	professionnels de proximité. Dans ce contexte, les coordinations internes (services sociaux, notamment) et les partenariats externes avec les acteurs du champ social apparaissent comme des leviers encore inégalement mobilisés par les structures, sans pour autant couvrir l'ensemble des besoins exprimés. L'évolution de la relation de service, parfois analysée par les acteurs comme un glissement vers une logique de type « client–fournisseur », contribue à accentuer les tensions sur les métiers de proximité, de gestion locative et de maintenance. Par ailleurs, la plus grande attention portée au respect des procédures renforce la nécessité, pour les équipes, de bien documenter leurs décisions. L'augmentation des conflits de voisinage nécessite pour l'organisme de mieux structurer ces réponses en précisant les modalités de prise en charge de premier niveau, en renforçant les compétences des métiers de gestion de proximité dans la gestion des conflits et en complétant les savoir-faire par des compétences de médiation. Enfin, les équipes ressentent souvent un écart entre les attentes des ménages et leurs propres marges de manœuvre. Cet écart génère du stress et renforce les besoins en soutien managérial.
Variables clefs	V1 – Évolution de la composition des ménages et des structures familiales V2 – Degré de fragilisation / vulnérabilité des ménages V3 – Niveau d'exigence des locataires et accédants – <i>réactivité, conseil, service, qualité du logement...</i> V4 - Intensité des tensions relationnelles et des conflits de voisinage V5 – Niveau de sollicitation des structures par les locataires V6 - Degré d'autonomie des ménages dans les démarches et usages du logement
Activités et familles de métiers les plus impactées	Les activités les plus impactées sont celles en contact direct avec les ménages : gestion de proximité, gestion locative, maintenance, accueil, action sociale et contentieux. Ces métiers sont exposés à la fois à la montée des exigences, à la montée des vulnérabilités et à la tendance à la « judiciarisation » des échanges. Les métiers de la maîtrise d'ouvrage, du patrimoine et de la réhabilitation sont également impactés par l'évolution de la composition des ménages et des attentes en matière de typologies, de modularité, d'adaptation et de qualité des logements. Les métiers les plus concernées sont : • Gardien et employé d'immeuble - <i>métier en transformation et socle,</i> • Chargé de clientèle et chargé de gestion locative - <i>métier en transformation,</i> • Technicien et responsable de secteur, • Conseiller et médiateur social - <i>métier en transformation et socle</i>

	• Chargé de contentieux, <i>métier non interrogé dans le cadre du questionnaire</i> • Equipes d'accueil, <i>métier non interrogé dans le cadre du questionnaire</i> • Gestionnaire de copropriétés - <i>métier en transformation,</i> • Equipes patrimoine / MOA pour les impacts sur la conception et la programmation - <i>métier qui va rester structurant,</i> • Conducteur travaux - <i>métier qui va rester structurant.</i> • Responsable de secteur / d'agence – <i>métier en transformation</i> <u>Les métiers émergents cités dans le cadre du questionnaire et des entretiens</u> : chargé de proximité / tranquillité résidentielle, métiers « d'aller vers », gestionnaire de résidence
Contextes territoriaux et organisationnels jouant sur le niveau d'intensité d'impact du facteur	L'intensité du facteur est renforcée dans les territoires marqués par : • Une forte précarité économique, • Une concentration de ménages isolés ou monoparentaux, • Une présence importante de publics vulnérables (troubles psychiques, isolement, violences), • Des contextes urbains denses, où les tensions de voisinage sont plus fréquentes, • Des territoires où la fracture numérique est forte, augmentant les besoins d'accompagnement. • Les organisations confrontées à des difficultés de recrutement sur les métiers de proximité, à une forte exposition médiatique ou politique, ou à des enjeux de qualité perçue (livraisons neuves, réhabilitations, finitions) voient également l'impact s'intensifier.
Exemples de besoins en compétences confirmés / renforcés / émergents	• Renforcement des compétences relationnelles et en matière de gestion des situations sensibles (écoute active, gestion des conflits et médiation, gestion des situations psychosociales par exemple) • Renforcement des compétences en matière de relation aux usagers et de traitement des demandes (analyser et qualifier des demandes par exemple) • Renforcement des compétences en matière de maîtrise du cadre réglementaire et de sécurisation des pratiques (par exemple, traçabilité de la relation, etc.) • Renforcement des compétences concernant le développement et l'animation de partenariats territoriaux (en particulier auprès des acteurs associatifs sociaux)

o8. EVOLUTIONS DU RAPPORT AU TRAVAIL, DES FORMES D'ORGANISATION ET DES ATTENTES MANAGERIALES

a.En synthèse



b.Evolutions du rapport au travail, des formes d'organisation et des attentes managériales

Evolutions du rapport au travail, des formes d'organisation et des attentes managériales	
Définition et périmètre	<i>Ce facteur renvoie aux transformations profondes du rapport au travail qui traverse la société et auxquelles n'échappent pas les structures de la branche. Il s'incarne par l'évolution des attentes individuelles des nouvelles générations de salariés vis-à-vis du travail, qui placent l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle, la recherche de sens, le besoin d'autonomie et de reconnaissance sur le même plan que la reconnaissance salariale ou l'évolution professionnelle.</i> <i>Il recouvre également les transformations des formes d'organisation, marquées par la généralisation du télétravail, l'essor des outils numériques</i>

collaboratifs et la nécessité d'une coordination renforcée inter-directions ou inter-services.

Ce facteur englobe enfin les enjeux d'attractivité et de fidélisation, dans un contexte marqué par des départs en retraite massifs sur certaines fonctions notamment de management tandis que certains métiers connaissent des tensions structurelles (gardiens, responsables de programme, etc.).

Les candidats accordent une importance croissante aux valeurs portées par l'organisation, à la qualité du management, à la flexibilité et à la cohérence de la marque employeur. Les valeurs du logement social que sont l'utilité sociale, la solidarité, les missions d'intérêt général restent un levier d'engagement fort, mais elles doivent être incarnées dans les pratiques managériales et organisationnelles pour répondre aux attentes des nouveaux actifs.

Signaux actuels

Les structures soulignent qu'un véritable « avant / après Covid » s'est installé dans le rapport au travail. Les professionnels relèvent que les nouvelles générations accordent une importance accrue à la qualité de vie au travail, à la flexibilité et à la préservation de leur temps personnel. Elles souhaitent clairement délimiter les frontières entre vie professionnelle et vie privée, ce qui crée parfois un décalage avec les générations plus anciennes, historiquement plus disponibles. Ce fossé générationnel nourrit des incompréhensions et peut générer des tensions au sein des équipes.

Les entretiens mettent également en évidence une évolution des attentes vis-à-vis du management. Le modèle vertical traditionnel centré sur la figure du « chef » montre ses limites. Les structures cherchent désormais à promouvoir un management davantage orienté vers l'accompagnement, la coopération et le travail en « mode projet ». Les professionnels relèvent toutefois que cette transition n'est pas toujours simple : certains collaborateurs restent attachés à des pratiques anciennes, très ancrées, tandis que les nouveaux arrivants apportent des méthodes plus collaboratives et une culture du changement plus affirmée. Cette cohabitation nécessite un travail d'acculturation et d'explication pour faire comprendre l'impact des activités de chacun sur les autres services et renforcer la transversalité.

Les managers soulignent par ailleurs que le travail hybride, désormais installé, transforme profondément les modes de fonctionnement. Il impose de nouvelles routines de coordination, une communication plus structurée et une vigilance accrue pour maintenir la cohésion entre des équipes partiellement à distance. Les métiers de terrain, moins concernés par le télétravail, expriment parfois un sentiment d'inéquité, ce qui renforce la nécessité d'un management attentif et d'une communication claire.

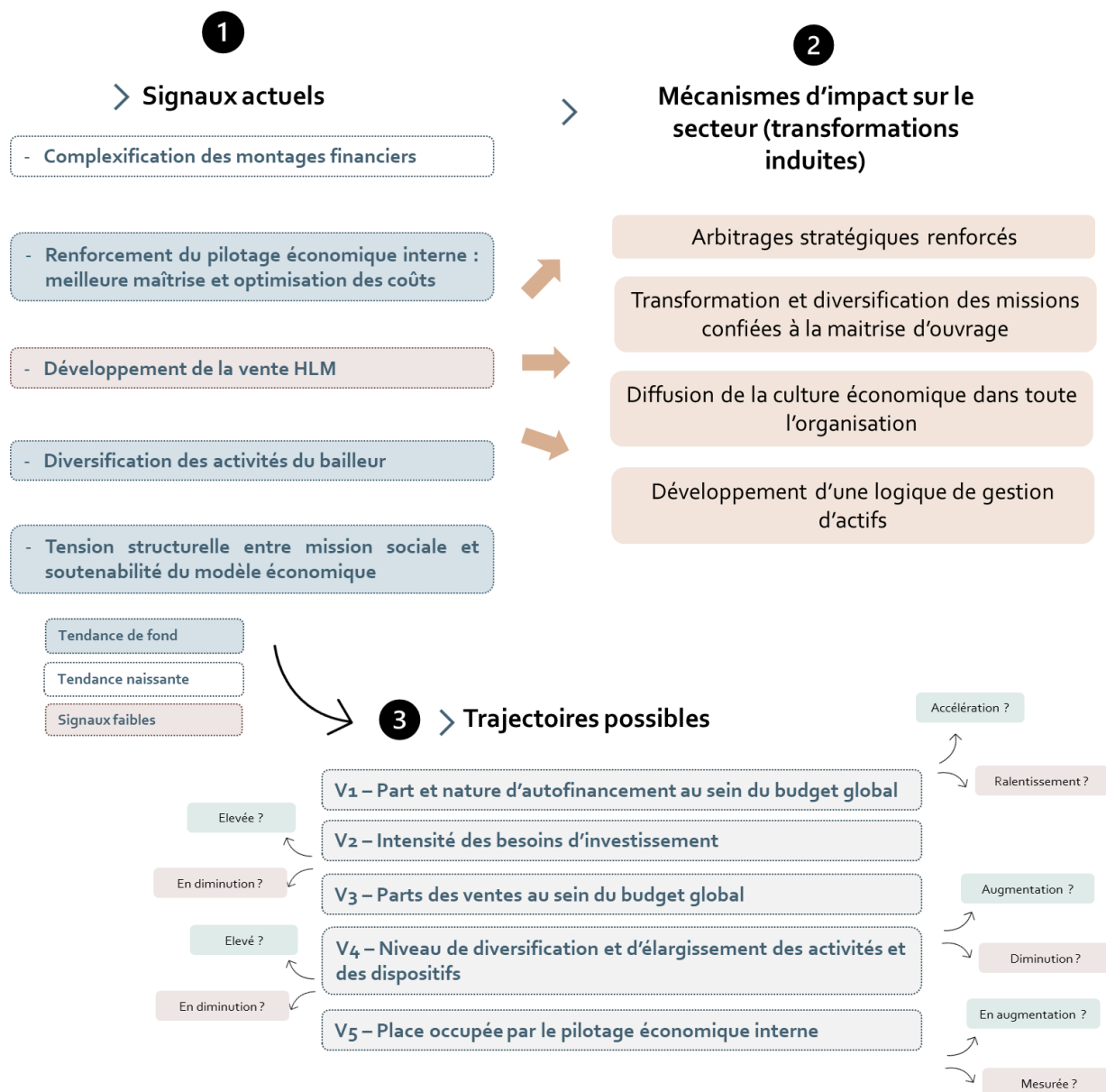
Enfin, les professionnels rappellent que, dans certaines organisations, les méthodes et outils de travail évoluent rapidement, sous l'impulsion des directions générales et des équipes DSI. Si ces évolutions sont perçues comme nécessaires pour gagner en performance, elles peuvent aussi susciter des craintes ou des résistances, notamment chez les collaborateurs les plus anciens. Les structures doivent donc accompagner

	ces transformations, soutenir l'appropriation des nouveaux outils et rassurer face à un changement parfois vécu comme déstabilisant. .
Mécanismes d'impact sur le secteur	Ces évolutions transforment les modalités de management internes. Les directions doivent adapter leurs pratiques managériales pour répondre à des attentes plus fortes en matière de sens, de reconnaissance et de soutien. Le rôle du manager évolue vers davantage d'animation d'équipe, de communication, d'accompagnement individuel. Parallèlement à cela, les nouvelles générations se montrent plus flexibles, moins rétives aux nouvelles technologies et à l'évolution de leurs pratiques et missions. Elles sont motrices, dans certaines structures, pour faire évoluer un collectif en matière d'appropriation des nouvelles pratiques ou outils professionnels. A l'échelle des structures, les marges de manœuvre sont souvent difficiles à trouver pour renforcer leur attractivité, en particulier dans les territoires les plus reculés. L'accent est aujourd'hui mis sur la clarification des parcours professionnels, les possibilités de mobilité interne ou encore le renforcement de dispositifs de formation et d'intégration. Enfin, la charge émotionnelle croissante liée aux situations rencontrées sur le terrain nécessite un soutien managérial renforcé, une attention accrue à la qualité de vie au travail et une meilleure articulation entre les services.
Variables clefs	V1 - Niveau d'autonomie et de flexibilité attendu par les salariés V2 - Part des salariés en distanciel ou en travail hybride V3 - Niveau de structuration des pratiques managériales V4 - Niveau d'attractivité des métiers et tensions sur les recrutements
Activités et familles de métiers les plus impactées	Les fonctions de management sont les plus impactées par ce facteur de mutation. Les familles de métiers les plus concernées sont les managers de proximité tels que les responsables de secteur / site, ainsi que les équipes RH chargées de l'accompagnement, du recrutement et de la formation. <u>Métiers émergents cités au cours des entretiens ou dans le questionnaire :</u> Animateur de la transversalité manager / facilitateur, médiation / psychologie, responsable QVT, ingénieur / intégration des solutions innovantes, manager de la transition
Contextes territoriaux et organisationnels jouant sur le niveau d'intensité d'impact du facteur	L'intensité de ce facteur varie selon la taille de la structure, son niveau de maturité / structuration managériale et son exposition aux tensions du marché. Les organisations de grande taille sont davantage confrontées aux enjeux de transversalité et de coordination, tandis que les structures de petite taille doivent composer avec des équipes polyvalentes et des managers très opérationnels. Les territoires urbains denses ou marqués par des fragilités sociales accentuent la charge émotionnelle des métiers de proximité, ce qui renforce les attentes vis à vis des responsables d'agence / site. Les organisations engagées dans des processus de transformation importants, comme une fusion récente, la mise en place d'un nouveau

	logiciel métiers par exemple, voient également l'impact de ce facteur s'intensifier.
Exemples de besoins en compétences confirmés / renforcés / émergents	• Renforcement des compétences en matière relationnelles et gestion des situations sensibles (gestion de la charge émotionnelle par exemple) • Renforcement des compétences en matière de management et d'accompagnement des équipes en transformation • Renforcement des compétences liées à la maîtrise du cadre réglementaire et la sécurisation des pratiques

09. UN MODELE ECONOMIQUE DE PLUS EN PLUS CONTRAINT

a. En synthèse



b. Un modèle économique de plus en plus contraint

Modèle économique	
Définition et périmètre	Ce facteur de mutation renvoie à la transformation en profondeur des équilibres financiers, patrimoniaux et organisationnels qui permettent aux structures de la branche de concilier durablement leur mission sociale, la production de logements, l'entretien du patrimoine et la soutenabilité financière. Dans un contexte de contrainte budgétaire durable, de hausse des coûts de travaux, de besoins massifs liés à la transition environnementale et de développement d'une offre de logements diversifiés, le modèle économique n'est

plus un simple cadre de gestion : il devient un déterminant stratégique majeur de la capacité d'intervention des organismes.

Son périmètre recouvre désormais plusieurs dimensions interdépendantes :

- *L'ingénierie financière des opérations, intégrant des montages de plus en plus complexes (financements alternatifs, accession en BRS, intégration d'actifs énergétiques, etc.) ;*
- *La gestion active du patrimoine, incluant des arbitrages entre conservation, rénovation lourde, restructuration ou cession ;*
- *La maîtrise et l'optimisation des coûts, tant en investissement qu'en fonctionnement (organisation interne, masse salariale, achats, performance opérationnelle) ;*
- *La mobilisation de leviers d'autofinancement, notamment par la vente HLM et, dans certains cas, la gestion d'actifs ;*
- *La diversification des ressources et des activités, élargissant le positionnement de l'organisme vers des fonctions d'opérateur global (aménagement, syndic, habitat spécifique, AMO, production d'énergies renouvelables, etc.).*

Signaux actuels

Les professionnels rencontrés font état d'une complexification croissante des montages financiers et d'une diversification des stratégies adoptées face aux contraintes qui s'intensifient.

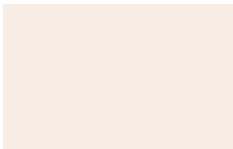
Les montages d'opérations d'investissement intègrent désormais une palette élargie d'outils financiers et juridiques : diversification des sources de financement, recours à des dispositifs spécifiques (BRS, dissociation foncier/bâti), prise en compte de la production d'énergie renouvelable comme composante économique du projet, anticipation des logiques de revente à terme ou d'optimisation patrimoniale.

La majorité des structures rencontrées ont évoqué le renforcement significatif du pilotage économique interne. La maîtrise et l'optimisation des coûts deviennent une composante essentielle des réflexions internes, se traduisant par un pilotage plus fin de la masse salariale, la recherche active de marges de manœuvre, le développement du contrôle de gestion au-delà du simple suivi budgétaire, des politiques d'achat structurées et une recherche de gains de productivité. La culture économique irrigue progressivement l'ensemble des échelons managériaux.

La montée en puissance de la vente et de la gestion d'actifs devient, pour certaines structures rencontrées, un levier structurant d'autofinancement. Dans certaines configurations territoriales, des stratégies de vente en bloc traduisent une approche plus patrimoniale et moins strictement gestionnaire du parc. Toutefois, si une partie de la vente de logements sociaux (maisons individuelles dans des marchés détendus, par exemple) est bien maîtrisée, le développement de la vente sur d'autres segments de patrimoine (logements collectifs, logements intermédiaires, ...) nécessite une professionnalisation accrue. En outre, le développement de la vente HLM couplé au développement des opérations mixtes de construction neuve génèrent une part croissante du patrimoine en copropriété.

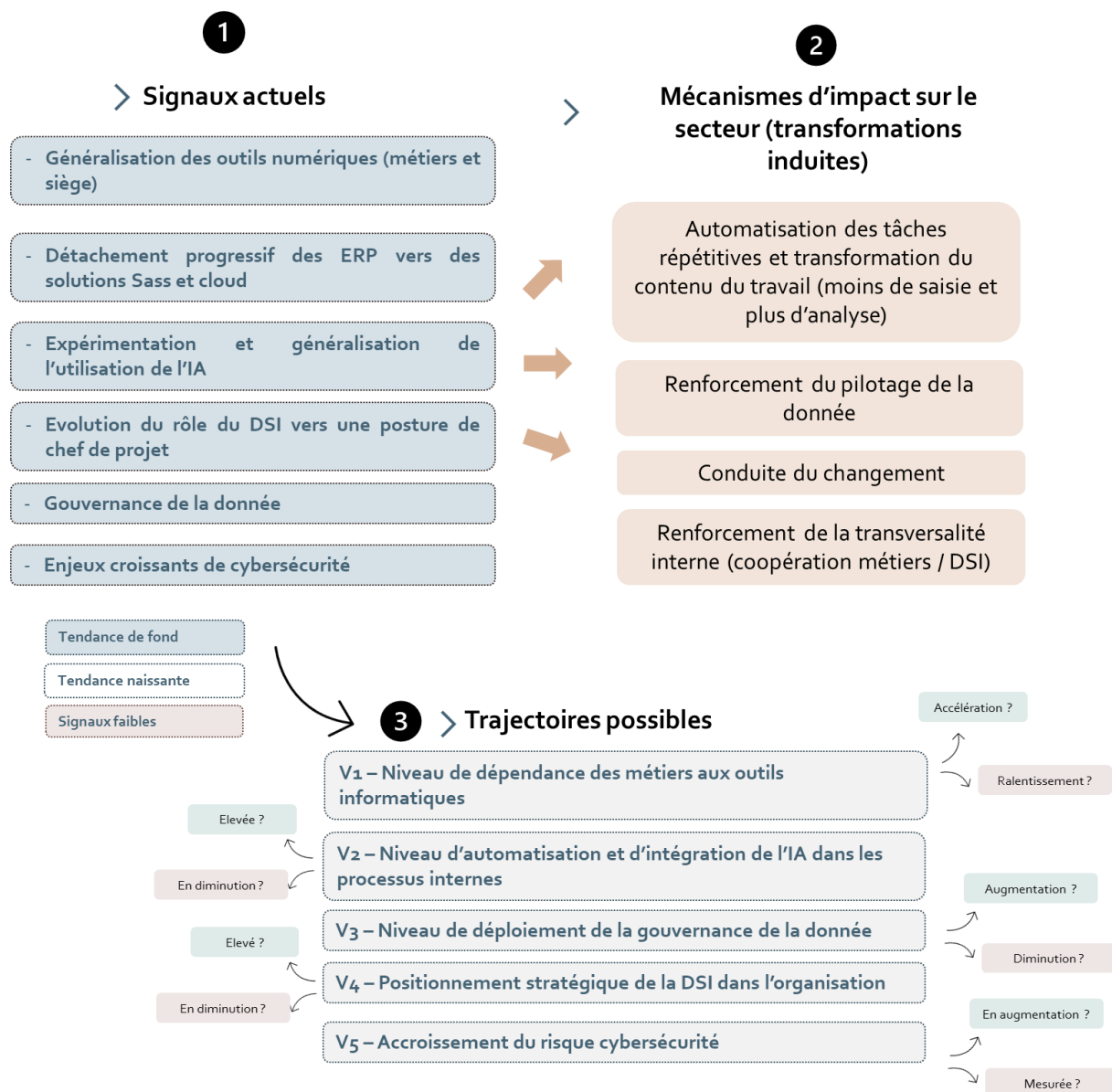
	Face à des modèles économiques de plus en plus contraints, les structures cherchent à se diversifier et à élargir leur positionnement stratégique. Elles explorent ou développent des activités complémentaires les positionnant comme opérateurs globaux : aménagement, gestion de syndic, AMO pour les collectivités locales, développement et gestion d'habitat spécifique, etc. Cette diversification traduit à la fois une recherche de ressources complémentaires, une volonté de consolidation du rôle territorial et une adaptation à un environnement plus concurrentiel et incertain. Enfin, une tension structurelle entre mission sociale et soutenabilité du modèle économique est largement exprimée par les professionnels rencontrés. L'équation devient plus complexe entre un cadre contraint et des exigences accrues, et le modèle économique devient un espace de tension qui nécessite des arbitrages et une adaptation stratégique constante.
Mécanismes d'impact sur le secteur	Ces signaux se traduisent par des enjeux d'arbitrage stratégiques pour les structures : la contrainte financière durable et la hausse des besoins d'investissement (transition énergétique, adaptation climatique, maintenance du parc vieillissant) imposent des arbitrages plus explicites et plus fréquents entre production neuve et réhabilitation, conservation et cession patrimoniale, investissement social et équilibre financier, diversification et recentrage cœur de métier. Ce facteur induit une transformation des activités relatives à la maîtrise d'ouvrage vers une diversification des dispositifs (logements intermédiaires, programmes mixtes, programmes intégrant de l'habitat spécifique) et une complexification des montages (BRS, intégration ENR, anticipation revente, financements alternatifs, etc.). Celle-ci modifie profondément le métier : ingénierie financière dès la conception de l'opération, capacité à intégrer une complexité grandissante des montages techniques associés, arbitrage entre coût global, performance environnementale et valeur patrimoniale. Une culture économique se diffuse à l'échelle de l'ensemble des métiers : le modèle économique ne concerne plus uniquement la direction financière. La performance économique devient une dimension intégrée du management (contrôle de gestion, responsabilisation budgétaire, pilotage plus fin de la masse salariale, arbitrage internalisation/externalisation). On identifie également un effet de taille déterminant : les grandes structures seront amenées à développer des profils très spécialisés (mathématiques financières, fiscalité, ingénierie juridique complexe), tandis que les petites structures devront trouver des voies alternatives (mutualisation, recours à l'expertise externe, ou appui des fédérations). Ce différentiel de capacités pourrait accélérer les logiques de concentration ou de coopération inter-organismes.
Variables clefs	V1 - Part et nature d'autofinancement au sein du budget global V2 - Intensité des besoins d'investissement V3 - Parts des ventes au sein du budget global et développement des copropriétés V4 - Niveau de diversification et d'élargissement des activités et des dispositifs

	V5 - Place occupée par le pilotage économique interne
Activités et familles de métiers les plus impactés	Les activités de programmation de travaux de rénovation ou de nouveaux logements neufs sont en priorité impactées, par le biais de la Direction générale et des métiers relevant de la famille maîtrise d'ouvrage. Les fonctions supports sont également concernées : Finance et contrôle de gestion, fonctions achats, Ressources humaines. Les métiers les plus touchés sont : • Direction générale – <i>métier qui va rester structurant et en transformation</i> • Responsable de programme – <i>métier en transformation</i> • Responsable d'aménagement urbain – <i>métier en transformation</i> • Commercial vente Hlm / responsable accession – <i>métier en transformation</i> • Développeur foncier – <i>métier qui va rester structurant et en transformation</i> • Gestionnaire de copropriétés – <i>métiers non testé dans le cadre du questionnaire</i> <u>Métiers émergents cités au cours des entretiens ou dans le cadre du questionnaire</u> : analyste en coût global / performance économique, experts en ingénierie financière et montagne complexe, assistant MOA, cartographie du foncier pour identification des opportunités foncières, contrôle de gestion et gestion des risques, monteur financière, spécialiste optimisation des financements / aides / subventions, taxonomiste vert
Contextes territoriaux et organisationnels jouant sur le niveau d'intensité d'impact du facteur	L'intensité du facteur varie en fonction de : • La taille de la structure et sa capacité à se diversifier (compétences en interne, capacité de projection, ressources disponibles) font varier sensiblement les possibilités de repositionnement stratégique. • Les dynamiques territoriales, notamment les possibilités et les opportunités de créer de nouveaux logements (contraintes liées aux zones ZAN, marchés détendus ou tendus, etc.) conditionnent les marges de diversification des activités. • Le niveau de structuration et de maturité des fonctions financières et de contrôle de gestion au sein de l'organisme influe sur la capacité à anticiper et piloter les arbitrages stratégiques.
Exemples de besoins en compétences confirmés / renforcés / émergents	• Renforcement des compétences en matière d'ingénierie de projets complexes (par exemple, gérer des financements multiples avec une pluralité de parties prenantes). • Renforcement des compétences de pilotage de projets et de maîtrise des risques opérationnels (par exemple, mettre en place des dispositifs de contrôle et d'alerte financiers). • Renforcement des compétences en matière d'analyse économique et de pilotage stratégique (par exemple, construire et suivre des plans de gestion patrimoniale à long terme intégrant les arbitrages entre cession, réhabilitation et conservation). • Renforcement des compétences financières avancées dans les grandes structures (mathématiques financières, fiscalité, optimisation des plans de financement avec des niveaux d'expertise en forte hausse dans les fonctions DAF et contrôle de gestion)

- 
- Développement de compétences en gestion et commercialisation du patrimoine de logement (pilotage des ventes, valorisation patrimoniale,
 - Développement des compétences en matière de gestion des copropriétés

10. L'IMPACT DE L'IA ET DE LA TRANSITION NUMERIQUE SUR LA PRODUCTION ET LA RELATION

a. En synthèse



b. L'impact de l'IA et de la transition numérique sur la production et la relation

Transition numérique et intelligence artificielle	
Définition et périmètre	Ce facteur de mutation renvoie à la transformation progressive des activités et des modes de fonctionnement des organismes sous l'effet de la généralisation des outils numériques et du développement des systèmes d'intelligence artificielle. Il s'incarne à travers la diffusion des outils numériques dans l'ensemble des processus métiers (gestion locative, gestion de proximité, maintenance, fonctions supports), l'évolution des systèmes d'information vers des solutions plus ouvertes

(SaaS, cloud), ainsi que l'émergence de nouveaux usages liés à l'intelligence artificielle (automatisation, aide à la décision, production de contenus).

Au-delà des dimensions technologiques, ce facteur recouvre également des enjeux organisationnels et stratégiques majeurs : structuration et gouvernance de la donnée, cybersécurité, évolution du rôle des systèmes d'information, et transformation des compétences attendues à l'échelle de l'ensemble des métiers de la branche.

Les professionnels rencontrés font état d'une transformation numérique en cours d'accélération, qui se déploie selon plusieurs dynamiques simultanées.

La dématérialisation croissante conduit à une généralisation progressive des outils numériques pour la plupart des métiers de la branche, qu'ils soient de terrain (application mobile pour les gardiens, outil de suivi de chantier pour les conducteurs de travaux) ou au siège (outil métier pour les chargés de contentieux). Si cela se traduit par une augmentation du volume de tâches numériques (saisie, suivi, traçabilité), ces évolutions emportent des promesses d'automatisation de certaines tâches répétitives et, in fine, un gain de temps pour les professionnels. À ce stade, ces évolutions n'entraînent pas de suppression de postes, mais opèrent un déplacement attendu vers des tâches à plus forte valeur ajoutée (analyse, contrôle, présence, accompagnement personnalisé).

La généralisation des outils numériques renforce les enjeux de sécurité et d'interopérabilité. Certaines structures mettent en avant des perspectives de détachement progressif des ERP historiques vers des solutions SaaS avec des données hébergées sur le cloud. Cela génère un risque accru en matière de cybersécurité, qui a pris une dimension importante pour les équipes des DSI.

Signaux actuels

Le déploiement du BIM GEM (Building Information Modeling appliqué à la gestion, l'exploitation et la maintenance du patrimoine) pourrait constituer un signal faible des transformations à venir en particulier concernant les fonctions de maîtrise d'ouvrage et de gestion du patrimoine. Si son usage est encore circonscrit à certains organismes pionniers, il pourrait préfigurer une évolution vers des systèmes numériques transversaux, capables d'articuler données techniques, patrimoniales et opérationnelles sur l'ensemble du cycle de vie des bâtiments. En s'appuyant sur une structuration fine et partagée de la donnée, le BIM GEM dépasse la logique d'outil métier pour tendre vers un rôle de « second ERP », et renforce les enjeux d'interopérabilité, de qualité de la donnée et de conduite du changement. Les usages observés pourraient annoncer une montée en compétences attendue autour de la culture de la donnée, partagée à l'échelle des structures.

S'agissant de l'IA, les entretiens soulignent l'intérêt marqué des professionnels pour ce facteur de transformation, tout en révélant une appréhension encore partielle de ses effets à ce stade. Dans environ la moitié des structures interrogées, des expérimentations sont en cours, généralement conduites avec prudence et parcimonie. Par ailleurs, de manière plus transversale, l'IA tend à se diffuser dans les pratiques de façon informelle, souvent à l'initiative individuelle et sans cadre organisationnel structuré.

La gouvernance, la qualité et la structuration de la donnée deviennent des enjeux majeurs pour les structures, notamment pour exploiter au mieux les potentialités des systèmes d'intelligence artificielle. La culture de la donnée constitue un enjeu transversal, nécessitant de donner du sens à la saisie et à la qualité des données à l'échelle de l'ensemble des équipes. Elle offre de nouvelles possibilités de pilotage stratégique et opérationnel (par exemple, la programmation des travaux de rénovation à partir d'un logiciel de cotation et de suivi du patrimoine). Elle doit intégrer un volet éthique couvrant les enjeux d'usage maîtrisé, de protection des données locataires, de sensibilisation aux biais algorithmiques (attributions, recouvrement, etc.) et de responsabilité juridique.

La généralisation des outils numériques et de l'IA transforme le contenu du travail : réduction des tâches de saisie répétitives, déplacement vers le contrôle, l'analyse et la relation, et standardisation et traçabilité accrues des actes de gestion. Elle génère des attentes accrues en termes de gain de performance et de réactivité.

Concernant les métiers de la gestion de la relation client, l'IA pourraient venir compléter les modalités de relation proposées que ce soient sur les sites internet des bailleurs (via des chatbots) ou dans le cadre des Centres de relations clients pour assurer certaines relances. Certains professionnels rencontrés constatent une utilisation grandissante par les locataires de l'IA grand public dans la formulation des sollicitations avec des formulations à connotation juridique plus ou moins maîtrisée obligeant à des réponses plus argumentées.

Certaines structures engagent des expérimentations pour examiner les potentialités d'usage dans des fonctions d'assistance opérationnelle (rédaction de support, de comptes rendus, de mails, synthèse,...) en mobilisant les solutions de type Copilote ou Chatgpt pour assurer un premier niveau de traitement revu par les métiers concernés.

Concernant les fonctions supports, certains acteurs rencontrés anticipent des impacts importants dans les métiers de la comptabilité, des ressources humaines, du juridique à travers l'automatisation de certaines tâche de traitement et l'accès renforcé à des capacités de réalisation en propre sans recours à des expertises externes (en matière de communication, de conseils juridiques,...)

Pour les DSI, l'IA peut être mobilisée comme levier pour développer plus rapidement des solutions informatiques simples et sur mesure. Elle permet une accélération des cycles projet (développement interne plus autonome) et une moindre dépendance aux prestataires de service. Ce mouvement, constaté en priorité par les équipes SI, s'observe également dans certaines fonctions métiers, où l'IA simplifie la réalisation de productions courantes (outils et supports de communication, par exemple).

Pour prendre en charge les enjeux liés au développement de l'IA, les structures de la branche se dotent progressivement de chartes IA, mais le déploiement reste encore marginal et en cours d'expérimentation, selon un principe de précaution revendiqué. Les trajectoires d'implémentation de l'IA se dessinent autour de trois étapes :

	• Une étape d'acculturation des équipes dirigeantes et de l'encadrement, puis des équipes dans leur ensemble ; • Une étape d'expérimentation progressive, au départ sur des usages basiques (messagerie, rédaction), avant élargissement en interne (chatbot) et externe ; • L'identification de cas d'usage sur lesquels des solutions matures peuvent être déployées. Enfin, la montée en puissance de l'IA et des outils technologiques métiers transforme la posture des DSI, passant d'un rôle technique à un rôle de management et de gestion de projet nécessitant une coopération renforcée avec les directions métiers. Si l'amplification de l'automatisation ne supprime pas forcément des postes, les évolutions redéfinissent les niveaux de qualification, peuvent creuser des écarts générationnels et engendrer des risques d'obsolescence partielle de certaines compétences. La mise en place de CRC/CRL ou centres téléphoniques conduit à la professionnalisation des fonctions de chargés de clientèle et rend possible une centralisation de la relation locataire. Dans certains cas, les organismes développent des capacités internes de développement numérique, réduisant leur dépendance aux éditeurs. Cela conduit à une coopération renforcée entre DSI, RH et directions métiers. La conduite du changement numérique génère des besoins renforcés en matière de sensibilisation (formation, charte d'usage, évolution et redéploiement des compétences), en particulier aux risques de cybersécurité. L'amplification de l'automatisation redéfinit les niveaux de qualification attendus, peut creuser des écarts générationnels et engendrer des risques d'obsolescence partielle de certaines compétences, tout en ouvrant, pour les petites structures, de nouvelles possibilités d'accès à des expertises jusqu'ici hors de portée.
Variables clefs	V1 – Niveau de dépendance des métiers aux outils informatiques V2 – Niveau d'automatisation et d'intégration de l'IA dans les processus internes V3 – Niveau de déploiement de la gouvernance de la donnée V4 – Positionnement stratégique de la DSI dans l'organisation V5 – Accroissement du risque cybersécurité
Activités et familles de métiers les plus impactés	Les activités de gestion locative, d'accueil et de relation client sont prioritairement impactées, du fait de la dématérialisation et de la centralisation possible des demandes. Les métiers du social voient leur contenu évoluer vers davantage d'analyse et de relation. Les fonctions support (RH, finance) sont également fortement concernées par l'automatisation et la structuration des workflows. Les métiers de la DSI connaissent une transformation majeure, avec un repositionnement vers le pilotage stratégique et la conduite du changement. La direction générale est impactée par la montée en exigence de pilotage par la donnée et par la gestion du risque numérique.

Les métiers les plus concernés sont :

- Chargé de clientèle – *métier en transformation*
- Chargé de gestion locative – *métier en transformation*
- Chargé de recouvrement – *métier non interrogé dans le cadre du questionnaire*
- Chargé d'attribution – *métier non interrogé dans le cadre du questionnaire*
- Gardien / employé d'immeuble – *métier qui va rester structurant et en transformation*
- Gestionnaire de copropriétés – *métier en transformation*
- Responsable de site ou d'agence – *métier en transformation*
- Chargé d'accueil / assistants – *métier non interrogé dans le cadre du questionnaire*
- Responsable de programme – *métier en transformation*
- Conducteur travaux – *métier en transformation*
- Chargé de maintenance / patrimoine – *métier non interrogé dans le cadre du questionnaire*
- Le commercial / courtier en accession sociale / responsable accession – *métier non testé dans le cadre du questionnaire*
- Experts métiers (juridique, réglementaire, financement)
- Direction générale – *métier qui va rester structurant*

Métiers émergents cités au cours des entretiens ou dans le cadre du questionnaire : coach IA, data analyst / manager, gestionnaire de résidence informatique, prompt engineering, référent IA, référent transition numérique.

Contextes
territoriaux et
organisationnels
jouant sur le
niveau
d'intensité
d'impact du
facteur

L'intensité du facteur varie en fonction de :

- La taille de l'organisme et ses capacités internes de développement numérique, qui conditionnent le rythme et l'ampleur du déploiement des outils. Par exemple, dans les grandes structures, le développement de chatbots spécialisés alimentés par une base documentaire structurée (réglementation, procédures, jurisprudence) pourrait conduire à une attrition du besoin en ETP experts. Dans les petites structures en revanche, l'IA pourrait au contraire représenter un levier d'accès à une expertise jusqu'ici inaccessible, réduisant les inégalités de capacités entre structures. Cet effet de taille constitue un signal structurant pour la branche, notamment en matière de dimensionnement des fonctions expertes et d'évolution des profils. En revanche, le développement de l'IA, notamment via des chatbots alimentés par une base documentaire réglementaire pourrait conduire à une attrition du besoin en expertise réglementaire dédiée, en particulier dans les organismes de grande taille. L'expertise réglementaire ne disparaît pas, mais sa forme change : elle se concentre, se déplace vers l'interprétation stratégique et la veille prospective plutôt que vers la maîtrise technique exhaustive des textes.

	Pour les organismes de taille modeste le développement de l'IA pourrait permettre un accès facilité à un niveau d'expertise réglementaire élargi à moindre coût • Le niveau initial de maturité digitale et de culture data au sein de la structure : les organismes ayant historiquement investi dans la gouvernance de la donnée apparaissent plus avancés dans l'intégration de l'IA. • Le degré d'acceptabilité et d'appropriation des outils par les collaborateurs, qui influe directement sur l'efficacité des démarches de conduite du changement
Exemples de besoins en compétences confirmés / renforcés / émergents	• Renforcement des compétences data (qualité, gouvernance et exploitation des données, par exemple savoir alimenter et exploiter un référentiel de données patrimoniales). • Renforcement des compétences numériques et maîtrise des technologies émergentes (par exemple, savoir utiliser des outils d'IA générative dans le cadre de ses activités professionnelles). • Renforcement des compétences en matière de pilotage de projets et de maîtrise des risques opérationnels liés au numérique (par exemple, piloter un projet de déploiement d'un nouveau logiciel métier en lien avec les utilisateurs). • Renforcement des compétences en matière de gestion stratégique du patrimoine et de programmation des rénovations intégrant les données numériques disponibles.

III. LES SCENARIOS D'EVOLUTION A 3-5 ANS

Les scénarios prospectifs constituent des récits de futurs possibles. Ils permettent d'outiller une réflexion prospective portant sur un sujet complexe en croisant des évolutions de natures et de rythmes différents.

Dans la présente étude, la méthode des scénarios prospectifs a été mobilisée pour construire un cadre de réflexion permettant d'identifier les évolutions des activités, des métiers et des compétences à 3-5 ans. La méthodologie mise en place a reposé sur trois grandes étapes :

- Une étape de construction de quatre scénarios de travail à partir des éléments de diagnostic caractérisant les évolutions possibles fondées sur les facteurs de mutation identifiés préalablement et les hypothèses d'évolution des variables les composant (partie III.01 ci-après) ;
- Une étape de co-construction et de mise en débat collectif - au cours du séminaire prospectif de mai - autour de ces 4 scénarios mobilisant les acteurs de la branche (structures employeuses, membres de l'Observatoire, etc.) et visant à dégager un scénario de référence commun et partagé par tous ;
- Une dernière étape de consolidation de l'ensemble des retours recueillis afin de formaliser le scénario de référence pour penser les évolutions de métiers et de compétences (partie III.02 ci-après).

01. LES 4 SCENARIOS DE TRAVAIL

La méthodologie employée s'inspire largement des méthodologies existantes en matière de prospective¹. Chaque scénario repose sur une combinaison spécifique des sept facteurs de mutation décrits en partie II du présent rapport, composé chacun de variables clés dont les curseurs ont été volontairement poussés à la hausse ou à la baisse.

Ces scénarios sont ainsi construits de manière contrastée et polarisée afin de représenter in fine 4 archétypes offrant des grilles de lecture permettant d'explorer des trajectoires crédibles et de s'interroger concrètement et collectivement sur les évolutions possibles des métiers et des compétences.

Ceux-ci sont synthétisés ci-dessous :



SCÉNARIO 1
« COHÉRENCE PLANIFIÉE »
(Tendanciel structuré)



SCÉNARIO 2
« TERRITOIRES EN TENSION »
(Fragmentation & instabilité)



SCÉNARIO 3
« ACCÉLÉRATION ÉCO TECH »
(Transition forte & innovation rapide)



SCÉNARIO 4
« LE SOCIAL D'ABORD » *(Retrait économique & recentrage sur les vulnérabilités)*

¹ En particulier, la méthodologie utilisée s'appuie largement sur la méthodologie proposée par Futuribles, centre de réflexion et d'études prospectives, en particulier de la construction de scénarios par l'analyse morphologique : les scénarios sont construits en intégrant un grand nombre de variables. Les scénarios résultent alors de différentes combinaisons d'hypothèses de ces variables.

a.Scénario 1 – Cohérence planifiée

En synthèse



En détail

Philosophie du scénario

Ce scénario s'inscrit dans le prolongement des tendances actuellement observées au moment de l'étude, sans rupture majeure ni accélération significative des évolutions en cours. Il repose sur l'hypothèse d'un cadre d'action relativement stabilisé, dans lequel les politiques publiques et la réglementation offrent une visibilité suffisante pour permettre aux organismes de planifier leurs investissements et d'inscrire leurs stratégies dans un horizon de moyen terme. Cette stabilité repose notamment sur :

- La clarification par l'Etat de son cadre d'intervention sur les prochaines années ;
- Le renforcement du rôle des collectivités territoriales, travaillant de manière concertée avec les organismes ;
- Le rythme maîtrisé de la transition environnementale et la capacité d'adaptation du secteur ;
- Une maîtrise des besoins relatifs à la relation avec les locataires et accédants grâce à des réorganisations internes, une montée en compétence et une relative stabilisation de ces derniers ;
- Un rapport au travail évoluant vers davantage d'autonomie et de transversalité ;

	→ Une transition numérique s’opérant de façon progressive sans impacter l’ensemble des métiers, et plus largement, sans les modifier en profondeur.
Facteurs et variables impactant	Ce scénario est marqué par un rôle structurant du facteurs « politiques publiques et réglementation » dans la stabilisation du modèle du logement social, en orientant l’évolution des autres facteurs de mutation et en limitant leurs effets déstabilisateurs. Politiques publiques et réglementation : → Une intensité normative stabilisatrice concernant les obligations nationales en matière environnementale ou énergétique → Une territorialisation modérée des politiques publiques de l’habitat → Un engagement financier de l’Etat maintenu voire accentué → Une régulation locale et stable des attributions par les collectivités Transition environnementale : → Un rythme de rénovation du parc stable et qui reste limité de l’ordre de 2% à 3% par an → Une mobilisation des techniques bas carbone stabilisée → Un coût moyen des rénovations énergétiques en hausse mais modéré permettant une assimilation progressive par le secteur → Un niveau intermédiaire de financement public de la transition → Des aléas climatiques impactant le parc de manière de manière modérée Ecosystème des parties prenantes : → Une assistance à maîtrise d’ouvrage en progression mesurée dans l’activité des organismes → Une exigence envers les prestataires renforcée tout en restant maîtrisée quant à leur encadrement → Un nombre d’opération en habitat spécifique progressant lentement → Une structuration des partenariats que ce soit avec des associations locales ou les acteurs sociaux Demandes et attentes des locataires : → Une évolution progressive de la composition des ménages et des structures familiales largement assimilable par le secteur → Des fragilités modérées pour ces ménages → Un niveau d’exigence de service élevée mais gérable notamment par les outils numériques → Des tensions de voisinage présentes mais sans progression majeure Rapport au travail : → Un besoin d’autonomie exprimé par les salariés → Une modalité d’organisation de travail hybride installé dans les pratiques → Des pratiques managériales renforcées

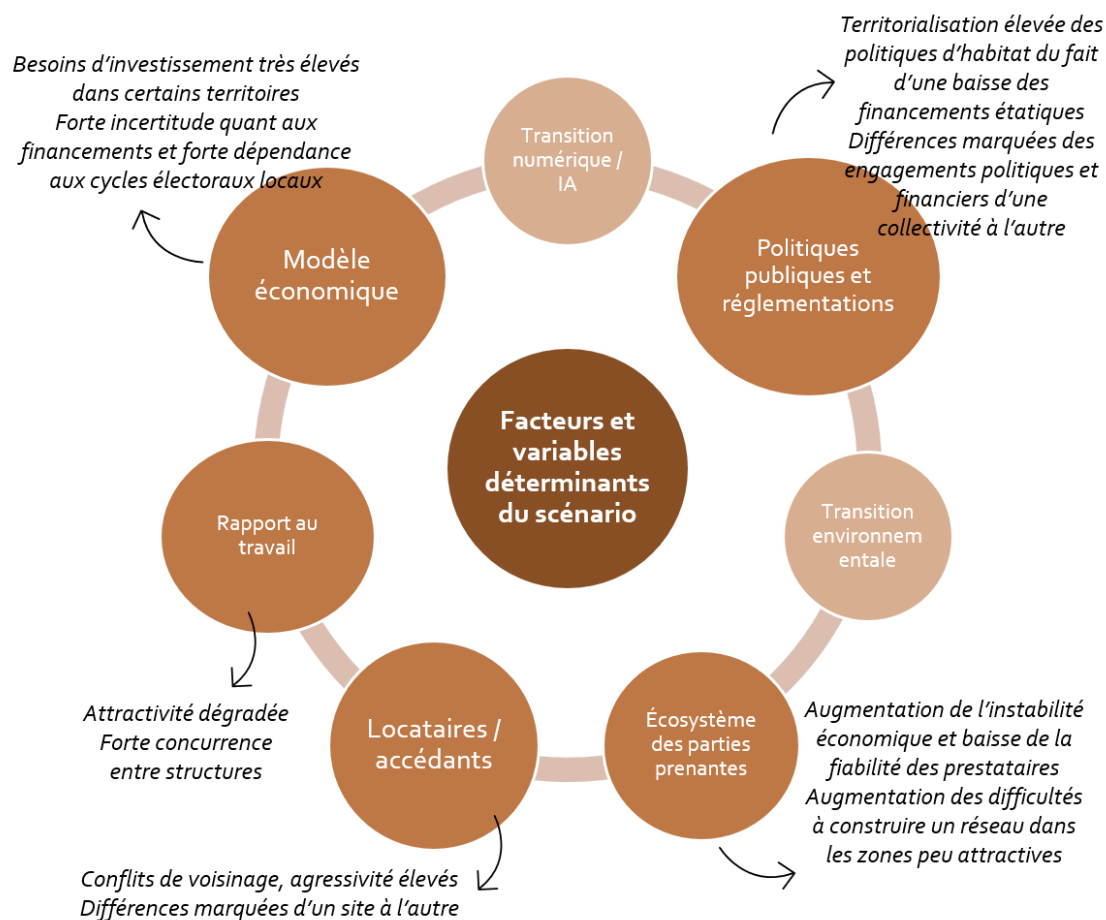
	→ Une attractivité des métiers tendue mais maîtrisée par la professionnalisation des pratiques de recrutement, d'intégration et d'accompagnement des parcours Modèle économique : → Un autofinancement maîtrisé au sein du budget global → Une intensification des besoins d'investissement mais une progressivité qui permet leur planification → Une part des ventes mesurée au sein du budget global → Une diversification sélective des activités → Un pilotage économique renforcé Transition numérique et IA : → Une automatisation modérée dans les processus internes → Une gouvernance de la donnée structurée → Un positionnement stratégique de la DSI → Des risques de cybersécurité sous contrôle
Mécanismes d'impact sur le secteur	Dans ce scénario, les organismes évoluent dans un environnement plus prévisible, qui leur permet de privilégier une logique d'adaptation progressive plutôt que de transformation profonde. Les évolutions réglementaires, environnementales, numériques et sociétales demeurent soutenues, mais leur rythme reste compatible avec les capacités d'anticipation et d'investissement des structures. Les organismes disposent ainsi d'une visibilité suffisante pour planifier leurs investissements, structurer leurs stratégies patrimoniales et inscrire leurs projets dans des temporalités de moyen terme. Les arbitrages entre production neuve, réhabilitation et diversification des activités demeurent présents mais s'opèrent dans un cadre relativement stabilisé, limitant les remises en cause fréquentes des priorités. Les métiers de la maîtrise d'ouvrage et de la gestion du patrimoine poursuivent leur montée en compétences afin d'intégrer progressivement les exigences environnementales, les nouvelles modalités de financement et les évolutions techniques, sans modification profonde de leur positionnement. Les opérations gagnent en complexité, mais celle-ci reste maîtrisable grâce à une professionnalisation progressive des pratiques et à une meilleure anticipation des projets. Les organismes renforcent également leurs coopérations avec les collectivités territoriales, les entreprises et les partenaires sociaux dans une logique de coordination territoriale plus structurée. Cette évolution consolide leur rôle d'opérateur de l'habitat et de partenaire des politiques locales, sans pour autant conduire à une diversification massive de leurs activités. La relation avec les locataires évolue vers une meilleure qualité de service, portée par la montée en compétence des équipes, le développement des outils numériques et une organisation plus transversale entre les métiers de la proximité, de la gestion locative, du patrimoine et du social. Les besoins d'accompagnement demeurent importants mais restent compatibles avec les capacités d'intervention des organismes, qui parviennent à absorber ces

	évolutions grâce à des ajustements organisationnels et au développement des partenariats. Sur le plan interne, les organisations poursuivent leur modernisation en développant les pratiques collaboratives, le management transversal et les outils numériques. L'intelligence artificielle et la data sont mobilisées de manière ciblée pour améliorer la qualité des processus, automatiser certaines tâches administratives et renforcer les capacités de pilotage, sans remettre en cause l'organisation générale des métiers. Les enjeux portent davantage sur l'appropriation progressive des nouveaux outils que sur une transformation radicale des activités.
Niveau de partage du scénario par les participants lors du séminaire prospectif	Lors de sa présentation à l'occasion du séminaire prospectif, ce scénario a recueilli des retours² plutôt contrastés quant à son degré de probabilité : → 10 % ont estimé ce scénario très probable ; → 48 % plutôt probable ; → 21 % plutôt improbable ; → 10 % très improbable → 10 % ne souhaitant pas se prononcer. Les échanges collectifs ont souligné que les signaux actuels observés rendaient très improbables la stabilisation des modèles économiques (l'incertitude et la baisse des financements étant observés depuis ces dernières années) ainsi que la stabilisation des évolutions relatives à la transition environnementale (par la hausse des aléas climatiques) et des besoins des locataires et accédants (par l'augmentation des situations de vulnérabilité, le vieillissement, etc.). Les 30 participants ont par ailleurs estimé que ce scénario ne représentait qu'un niveau de risque relativement modéré pour leur structure : → 0 % un risque critique ; → 3 % un risque élevé → 52 % un risque modéré ; → 29 % un risque faible → 16 % ne souhaitant pas se prononcer.

² Sur 29 votes recueillis.

b.Scénario 2 – Territoire en tension

En synthèse



En détail

Philosophie du scénario

Dans ce scénario, les écarts entre les territoires se creusent durablement dans un contexte de retrait progressif de l'Etat sur le plan financier, d'effets géographiques contrastés des aléas climatiques et de la polarisation des besoins des locataires et accédants d'une zone géographique à une autre. Les organismes font face à de nombreux points de tension :

- Une forte dépendance aux capacités d'action des collectivités locales.
- Une pression économique accrue en raison de l'incertitude des financements et de l'intensification de la concurrence.
- Des prestataires du BTP fragilisés par l'instabilité économique conduisant à des difficultés à sécuriser des entreprises fiables.
- Une accentuation de la précarisation économique et sociale des ménages, augmentant le nombre de sollicitations de différentes natures adressées aux organismes avec des niveaux d'intensité contrastés d'un territoire à l'autre.
- Dans un contexte de dégradation du rapport au travail, des difficultés de recrutement et d'attractivité contrastées d'un territoire à l'autre.

	→ La nature, l'intensité et la fréquence des aléas climatiques variées entre les territoires ;
Facteurs et variables impactant	Contrairement au premier scénario, qui repose principalement sur un rôle stabilisateur des politiques publiques, ce scénario résulte d'une combinaison plus équilibrée des différents facteurs de mutation. Les transitions environnementale et numérique y demeurent présentes mais n'en constituent pas les principaux déterminants. Les variables retenues pour caractériser cette trajectoire sont les suivantes : Politiques publiques et réglementation : → Une territorialisation accrue des politiques publiques de l'habitat → Un faible engagement financier de l'Etat → Une régulation locale des attributions par les collectivités → Une forte intensité normative à l'échelle locale concernant les obligations en matière environnementale ou énergétique Transition environnementale : → Un rythme de rénovation du parc de l'ordre moins de 2% par an → Un coût moyen des rénovations énergétiques plutôt modéré → Un niveau de financement public de la transition instable et variable en fonction collectivités locales → Des aléas climatiques impactant de manière variable le parc en fonction des territoires Ecosystème des parties prenantes : → Une exigence envers les prestataires très élevée → Une multiplication des partenariats que ce soit avec des associations locales ou des acteurs sociaux face aux vulnérabilités des ménages → Des besoins et des difficultés à nouer des partenariats variables en fonction des territoires Demandes et attentes des locataires : → Une tendance vers la fragilisation des ménages, avec des pics dans certaines zones géographiques très localisées → Un niveau d'exigence de service plutôt fort → Des tensions de voisinage plutôt élevées, avec des pics dans certaines zones géographiques très localisées Rapport au travail : → Un fort besoin d'autonomie exprimé par les salariés → Une attractivité des métiers sensiblement dégradée avec des variabilités fortes d'un territoire à l'autre Modèle économique : → Une baisse de l'autofinancement → Des besoins en investissement très élevés → Une augmentation de la part des ventes au sein du budget global Transition numérique et IA : → Une dépendance numérique élevée des métiers

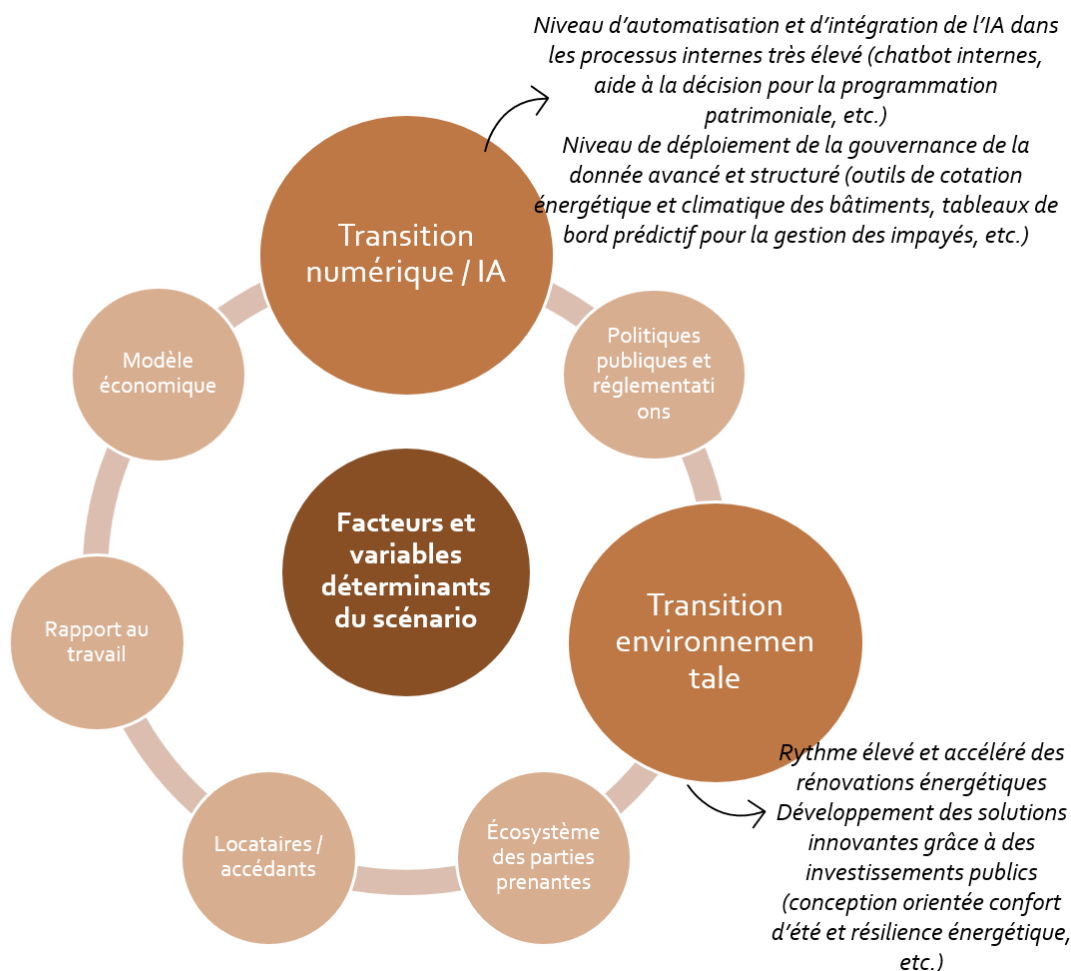
→ Un risque de cybersécurité plutôt en progression		
Mécanismes d'impact sur le secteur		Dans ce scénario, le logement social évolue dans un environnement marqué par une différenciation croissante des contextes territoriaux. Le recul relatif de l'intervention de l'État, conjugué au renforcement du rôle des collectivités territoriales, conduit à une territorialisation accrue des politiques de l'habitat et à une hétérogénéité grandissante des conditions d'exercice des organismes. Les priorités d'intervention, les niveaux de financement, les exigences réglementaires locales et les capacités de coopération varient davantage d'un territoire à l'autre. Les organismes sont ainsi conduits à adapter leurs stratégies en fonction des réalités locales. Leur capacité à produire, réhabiliter ou développer de nouveaux projets dépend de plus en plus de la solidité des partenariats locaux, des marges de manœuvre financières des collectivités et des dynamiques économiques propres à chaque territoire. Cette évolution renforce les besoins d'analyse territoriale, de négociation institutionnelle et de capacité d'adaptation des organisations. Dans ce contexte, le modèle économique des organismes devient plus contraint. La diminution des financements publics, la progression des besoins d'investissement et la hausse des ventes patrimoniales conduisent à des arbitrages plus fréquents entre rénovation, production neuve, entretien du patrimoine et développement de nouvelles activités. Les capacités d'investissement deviennent de plus en plus inégales selon les organismes, accentuant les écarts de trajectoires entre territoires. Les métiers de la maîtrise d'ouvrage et du développement sont confrontés à une complexification des opérations. La sécurisation des financements, la mobilisation des partenaires, la recherche de foncier et le pilotage des projets nécessitent une ingénierie renforcée et une capacité à construire des solutions différenciées selon les contextes locaux. Dans le même temps, les difficultés rencontrées par les entreprises du BTP rendent plus complexes la passation des marchés, le suivi des prestataires et la sécurisation des délais de réalisation. Les attentes et les besoins des locataires deviennent eux aussi plus contrastés. Dans certains territoires, les organismes doivent faire face à une concentration des situations de précarité économique, de vulnérabilité sociale, de tensions de voisinage ou d'incivilités, tandis que d'autres connaissent des situations plus stabilisées. Les métiers de proximité, de la gestion locative, du social et de la maintenance voient ainsi leur charge de travail évoluer de manière très différenciée selon les territoires, nécessitant une adaptation permanente des modalités d'intervention et une coopération renforcée avec les acteurs sociaux locaux. Les effets du changement climatique accentuent également ces disparités. Certains patrimoines nécessitent des investissements importants pour faire face aux risques climatiques, tandis que d'autres demeurent relativement préservés. Les stratégies patrimoniales deviennent ainsi davantage territorialisées, intégrant des priorités de rénovation, d'entretien et d'adaptation propres à chaque contexte géographique. Enfin, les tensions sur le marché du travail renforcent les écarts entre organismes. Les difficultés de recrutement, particulièrement marquées sur

	certains territoires ou pour certains métiers, conduisent à renforcer les démarches d'attractivité, de fidélisation et de polyvalence des équipes. Les organisations sont amenées à développer des modes de fonctionnement plus souples et à renforcer les coopérations internes afin de compenser des ressources humaines parfois limitées.
Niveau de partage du scénario par les participants lors du séminaire prospectif	Lors de sa présentation à l'occasion du séminaire prospectif, ce scénario a été jugé plutôt probable par les participants présents³ : → 35 % ont estimé ce scénario très probable ; → 55 % plutôt probable ; → 3 % plutôt improbable ; → 0 % très improbable → 6 % ne souhaitant pas se prononcer. Les échanges collectifs ont jugé comme fortement probable la poursuite du désengagement de l'État, combinée à une accentuation des écarts de capacités d'action entre collectivités locales. Ils ont également souligné le risque de creusement des disparités territoriales, notamment avec une fragilisation accrue de certains quartiers et territoires les plus en difficulté. Les 30 participants ont par ailleurs estimé que ce scénario présenterait un risque plutôt élevé pour leur structure : → 6 % un risque critique ; → 45 % un risque élevé → 29 % un risque modéré ; → 0 % un risque faible → 19 % ne souhaitant pas se prononcer.

³ Sur 29 votes recueillis.

c.Scénario 3 – Accélération éco-tech

En synthèse



En détail

Philosophie du scénario

du

Dans ce scénario, la modernisation « numérique et énergétique » du logement social fait l'objet d'une politique nationale volontariste forte. Les organismes bénéficient d'une intervention forte des pouvoirs publics en faveur de l'environnement et de l'innovation. L'innovation numérique est mise au service d'une transition environnementale qui s'accélère pour pallier, anticiper et en maîtriser les effets. Celle-ci se traduit par des investissements ciblés ainsi que par un renforcement des obligations réglementaires.

Celui-ci met l'accent sur :

- Une évolution marquée du rythme, du périmètre, du contenu et des modalités de construction et de rénovation des logements avec une centralité de la maîtrise d'ouvrage qui voit ses fonctions se transformer.
- La place des innovations en matière de logement social, tant en matière de modes de construction, de modes de financements que de formes de logement.

	→ La place stratégique occupée par la DSI pour accompagner la remontée et l'analyse stratégique des données de terrain, l'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée et l'intégration forte des outils d'IA/IAG. → Le rôle central du management pour accompagner les changements de culture, de pratiques et d'organisation.
Facteurs et variables impactant	Les facteurs de mutations qui colorent le fortement ce scénario sont les transitions environnementale et numérique. Politiques publiques et réglementation : → Une très forte intensité normative concernant les obligations nationales et locales en matière environnementale / énergétique ainsi que sur le volet innovation numérique → Un engagement financier de l'Etat ciblé à destination de la modernisation du secteur du logement social → Une territorialisation « coordonnée » des politiques publiques de l'habitat Transition environnementale : → Un rythme de rénovation du parc supérieur à 3% par an → Une forte mobilisation des techniques bas carbone → Un fort niveau de financement public de la transition → Des aléas climatiques très élevés intégrés systématiquement à la gestion du parc Ecosystème des parties prenantes : → Une assistance à maîtrise d'ouvrage en très forte progression dans l'activité des organismes → Un nombre d'opération en habitat spécifique progressant de manière dynamique Demandes et attentes des locataires : → Un niveau d'exigence de service élevée → Une forte autonomie numérique nécessaire de la part des ménages Rapport au travail : → Un fort besoin d'autonomie exprimé par les salariés → Des pratiques managériales très structurées Modèle économique : → Une intensification des besoins d'investissement → Une forte diversification des activités → Un pilotage économique très développé Transition numérique et IA : → Une automatisation élevée dans les processus internes → Une gouvernance de la donnée avancée → Un positionnement très stratégique de la DSI
Mécanismes d'impact sur le secteur	Les politiques publiques volontaristes en faveur de la transition amènent à un niveau de financement public élevé et durable permettant des investissements structurels et une modernisation du secteur. Le

	renforcement des obligations réglementaires conduit à accélérer le rythme des rénovations énergétiques tout en les inscrivant dans une planification pluriannuelle. La transition environnementale devient centrale dans les projets d'innovation et les expérimentations sur lesquelles investissent les organismes. Les modes de construction intégrant des solutions bas carbone, une analyse du cycle de vie global des bâtiments, une gestion de l'eau, des matériaux innovants et des conceptions adaptées aux aléas climatiques se généralisent progressivement. Ceux-ci sont rendus possibles notamment par des investissements publics ciblés et alimentent une transformation de la maîtrise d'ouvrage avec un renforcement des fonctions d'ingénierie avancée intégrant les enjeux financiers, climatiques, de la donnée et des partenariats complexes. Les opérations en habitat spécifique selon des modes de financement et d'encadrement innovants connaissent un fort développement. La DSI occupe une place stratégique et technique centrale dans les organismes, avec des enjeux soutenus liés à la mise en place d'une gouvernance de la donnée, l'intégration et de l'articulation des solutions numériques et d'IA/IAG ainsi qu'en matière de cybersécurité. Les données de terrain sont fiabilisées, centralisées et intégrées au pilotage des organismes et permettent des arbitrages plus précis en matière de programmation patrimoniale et de priorisation des investissements lorsqu'elles sont couplées à des données prospectives construites à partir de modèles prédictif facilités par l'IA/IAG. En outre, l'automatisation et l'intégration des solutions IA dans les processus internes amènent à une automatisation de certaines fonctions à faible valeur ajoutée ainsi qu'à un « saut qualitatif » de l'offre de service et de la capacité de réactivité des organismes vis-à-vis des demandes des locataires et des accédants. Du côté des ménages, leur autonomie numérique nécessite un accompagnement fort de la part des organismes et conduit à une utilisation plus répandue des portails, applications et outils de suivi. Ainsi, leur exigence en matière de service et de réactivité augmente. Le rapport au travail des salariés se transforme, avec une attente accrue d'autonomie, d'agilité et de sens. L'augmentation des besoins en compétences conduit à un nécessaire investissement dans la formation et l'anticipation des évolutions des métiers. L'accompagnement au changement, l'articulation entre services, les temps d'échanges transversaux inter-métiers deviennent centraux pour les managers de proximité dans un secteur de plus en plus désintermédié.
Niveau de partage du scénario par les participants lors du séminaire prospectif	Lors de sa présentation à l'occasion du séminaire prospectif, ce scénario a été jugé plutôt probable par les participants présents⁴ malgré un certain nombre de limites structurelles pointées : → 26 % ont estimé ce scénario très probable ; → 52 % plutôt probable ; → 13 % plutôt improbable ; → 3 % très improbable

⁴ Sur 29 votes recueillis.

→ 6 % ne souhaitant pas se prononcer.

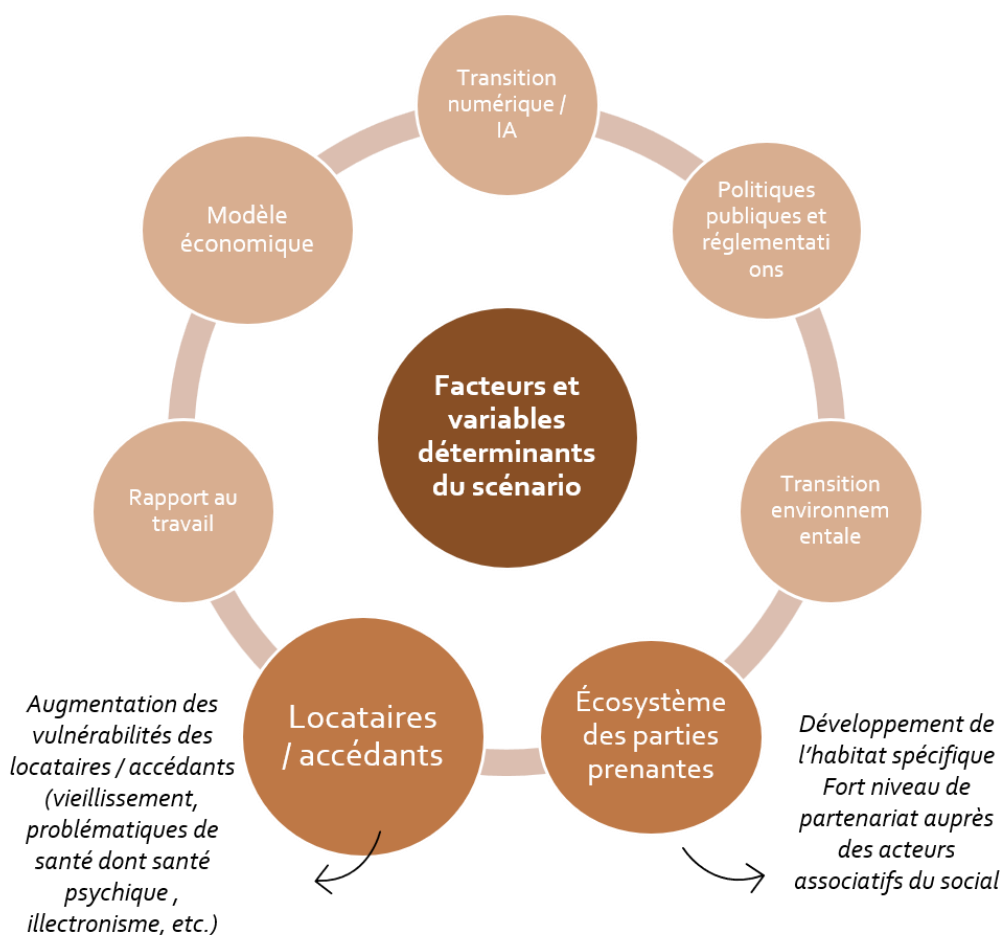
Les échanges collectifs ont toutefois soulevé un certain nombre de conditions susceptibles de limiter la portée de ce scénario, en particulier la question des financements publics nécessaires pour accompagner ces investissements.

Les retours des 30 participants quant aux effets de ce scénario sur leur structure se sont révélés contrastés :

- 0 % un risque critique ;
- 39 % un risque élevé
- 42 % un risque modéré ;
- 6 % un risque faible
- 13 % ne souhaitant pas se prononcer.

d.Scénario 4 – Le social d’abord

En synthèse



En détail

Philosophie du scénario	Dans ce scénario, les organismes occupent désormais une place centrale dans le repérage et l'accompagnement des personnes vulnérables dans un contexte d'augmentation et d'intensification de leurs besoins sur les plans économique, social, sanitaire, etc. De ce fait : → Les organismes sont amenés à développer et approfondir des partenariats avec les acteurs sociaux et associatifs. → Les métiers de la proximité, du social, de la médiation et de la gestion locative deviennent centraux dans l'offre de service des organismes, se professionnalisent et se renforcent sur le volet numérique. → La transition environnementale progresse plus lentement en raison de manque de moyens financiers. → La transition numérique se réalise de manière ciblée afin de repositionner les équipes sur l'accompagnement humain, la médiation et la gestion des situations complexes.
Facteurs et variables impactant	Politiques publiques et réglementation : → Un retrait généralisé de l'engagement financier de l'Etat (y compris en matière de politiques sociales) → Une intensité normative modérée des obligations en matière environnementale ou énergétique → Une territorialisation forte des politiques publiques de l'habitat Transition environnementale : → Un rythme faible de rénovation du parc → Des coûts élevés de rénovations énergétiques → Un faible niveau de financement public de la transition → Des aléas climatiques croissants impactant le parc Ecosystème des parties prenantes : → Un fort niveau de partenariat que ce soit avec des associations locales ou des acteurs sociaux → Une augmentation de la part des opérations en habitat spécifique Demandes et attentes des locataires : → Des fragilités des ménages accentuées et portant sur plusieurs plans (social, économique, sanitaire, etc.) → Un niveau d'exigence de service élevée → Des tensions de voisinage élevés → Un niveau de sollicitation très fort → Une faible autonomie numérique de la part des ménages Rapport au travail : → De très fortes tensions sur l'attractivité en raison d'une charge émotionnelle très élevée Modèle économique : → Un faible autofinancement au sein du budget global → Des investissements insuffisants

	Transition numérique et IA : → Une dépendance numérique élevée des métiers et non maîtrisée
Mécanismes d'impact sur le secteur	Dans ce scénario, les organismes de logement social voient leur positionnement évoluer vers celui d'acteurs de proximité de premier recours, fortement ancrés dans les territoires et sur le terrain, dans un contexte de fragilisation globale des publics accompagnés et d'intensification des besoins sociaux. Cette évolution se traduit par une transformation structurelle de leur modèle d'intervention. Les organismes sont conduits à renforcer significativement leurs fonctions de repérage, d'écoute et d'accompagnement des ménages, en développant des dispositifs d'intervention sociale plus intégrés et en consolidant leurs liens opérationnels avec l'ensemble de l'écosystème local (travail social, associations, acteurs de santé, collectivités, services publics). La capacité à organiser et piloter des parcours d'accompagnement complexes devient une fonction centrale de l'activité. Dans ce cadre, les métiers de proximité (gestion locative, médiation sociale, relation locataire, accompagnement social, maintenance de premier niveau) connaissent une montée en charge importante, tant en volume qu'en intensité relationnelle, et une évolution vers des compétences renforcées en matière de détection des fragilités, de gestion des situations complexes et de coordination avec les partenaires sociaux. Cette évolution contribue à une professionnalisation accrue de ces métiers, mais également à une forte exposition émotionnelle et relationnelle des équipes. Le modèle économique des organismes est fortement contraint par la faiblesse de l'autofinancement et la réduction des marges d'investissement. Dans ce contexte, les arbitrages se recentrent sur les fonctions de gestion sociale et de maintien de la qualité de service de base, au détriment des capacités d'investissement patrimonial et de développement. La soutenabilité financière des actions d'accompagnement repose davantage sur la mobilisation de cofinancements, de partenariats et de dispositifs externes, renforçant la dépendance des organismes à leur écosystème institutionnel. La transition environnementale progresse de manière ralentie et partielle. Les contraintes budgétaires et les arbitrages en faveur de l'urgence sociale conduisent à différer ou à étaler les opérations de rénovation énergétique, malgré une exposition croissante du parc aux aléas climatiques. Les interventions environnementales sont priorisées sur les situations les plus critiques, selon une logique de gestion des risques plutôt que de transformation systémique du parc. La transition numérique, en revanche, est davantage mobilisée comme levier de réallocation des ressources humaines vers l'accompagnement humain. Elle se développe de façon ciblée, principalement pour automatiser les tâches administratives, fluidifier les échanges et améliorer le suivi des situations, avec un objectif de recentrage des équipes sur les missions relationnelles et sociales. Toutefois, cette dépendance accrue aux

	outils numériques, dans un contexte de faible maîtrise globale, génère des risques organisationnels et opérationnels. Les partenariats locaux deviennent un pilier structurant de l'action des organismes. La multiplication des situations de vulnérabilité conduit à un renforcement des coopérations avec les acteurs sociaux, sanitaires et associatifs, ainsi qu'à une intégration plus systématique des organismes dans les dispositifs territoriaux de prise en charge des fragilités. Cette dynamique favorise l'émergence de logiques de coordination renforcée, mais accroît également la complexité de pilotage et la dépendance aux capacités d'action des partenaires.
Niveau de partage du scénario par les participants lors du séminaire prospectif	Lors de sa présentation à l'occasion du séminaire prospectif, ce scénario fait partie des scénarios jugés les plus probables par les participants présents⁵ : → 21 % ont estimé ce scénario très probable ; → 45 % plutôt probable ; → 21 % plutôt improbable ; → 0 % très improbable → 14 % ne souhaitant pas se prononcer. Les échanges collectifs ont surtout permis de préciser les implications de ce scénario pour les structures du secteur. Ceux-ci ont ainsi souligné que les vulnérabilités des personnes logées (dont notamment le vieillissement) impacteront l'aménagement des logements et l'élaboration des projets de construction (présence de douche au lieu de baignoires, etc.). Les retours des 30 participants quant aux effets de ce scénario sur leur structure font ressortir un risque plutôt maîtrisable / maîtrisé : → 6 % un risque critique ; → 19 % un risque élevé → 45 % un risque modéré ; → 3 % un risque faible → 26 % ne souhaitant pas se prononcer.

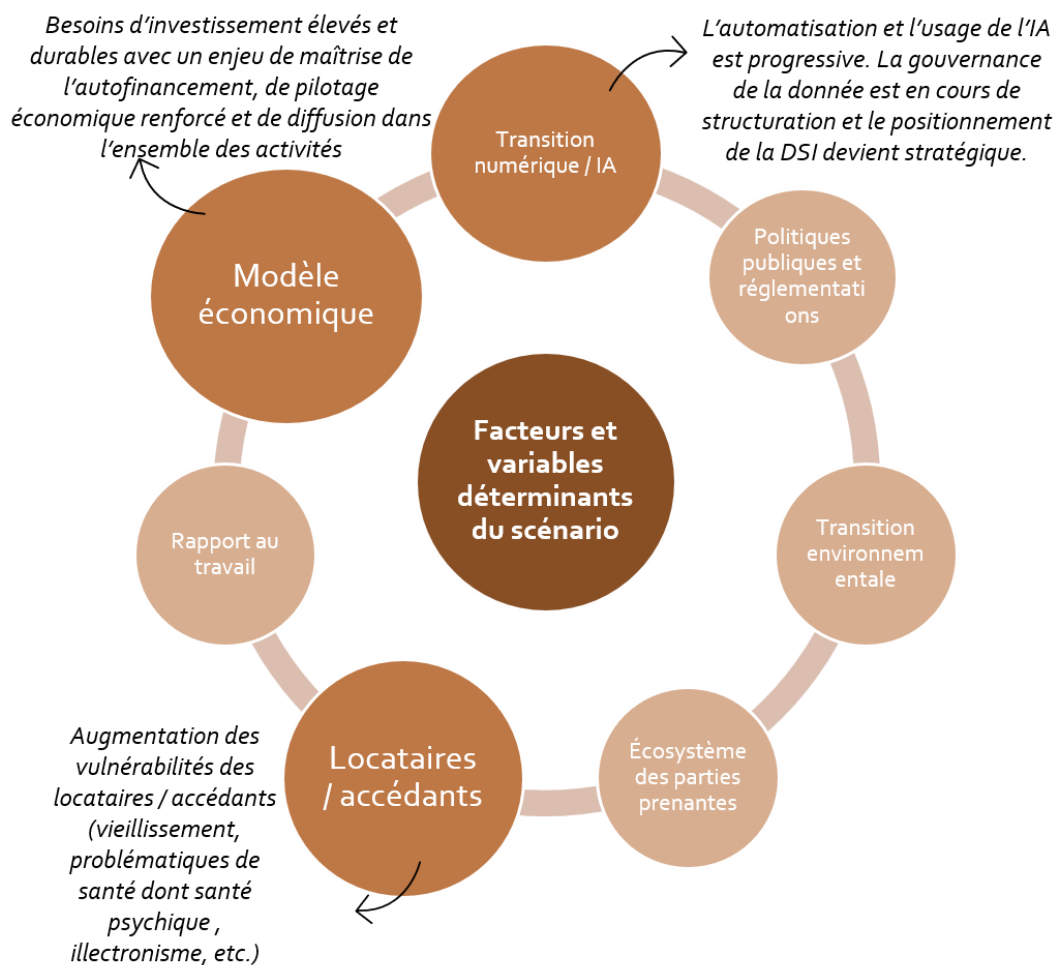
⁵ Sur 29 votes recueillis.

02. LE SCENARIO DE REFERENCE ISSU DES GROUPES DE TRAVAIL

Le séminaire prospectif, sur la base des quatre scénarios de travail, a permis de consolider un scénario de référence commun et partagé par tous. Les échanges ont ainsi fait apparaître que les évolutions à l'œuvre au sein du secteur relevaient davantage d'une accumulation progressive de tensions, transformant ainsi en profondeur les équilibres du modèle, que de ruptures brutales.

En synthèse

Les retours conduisent donc à privilégier un scénario englobant synthétisé de la manière suivante :



En détail

Philosophie
scénario

du

Dans ce scénario, les organismes de logement social évoluent dans un environnement de tensions multiples et durables, résultant de la combinaison de contraintes économiques, sociales, environnementales et organisationnelles. Le secteur fonctionne dans un équilibre instable, caractérisé par la simultanéité de besoins croissants et de ressources contraintes.

Ce contexte se traduit par quatre dynamiques structurantes :

- Un engagement financier de l'État contraint et incertain, renforçant les tensions sur les capacités d'investissement et de planification ;
- Des arbitrages permanents entre transition environnementale, entretien du patrimoine et soutenabilité économique, dans un cadre de financements limités ;
- Une complexification forte de la relation aux locataires, marquée par l'augmentation des vulnérabilités et des exigences de service ;
- Une transition numérique progressive mais inégalement appropriée, sans stabilisation complète des usages et des organisations.

Politiques publiques et réglementation :

- Une territorialisation renforcée des politiques de l'habitat
- Un engagement financier de l'Etat contraint et incertain
- Un renforcement de la régulation locale

Transition environnementale :

- Un coût accentué des opérations et structurants
- Un rythme des rénovations énergétiques soutenu mais contraint
- Des aléas climatiques en augmentation
- Des financements publics de la transition limité

Ecosystème des parties prenantes :

- Une exigence élevée vis-à-vis des prestataires
- Des partenariats territoriaux renforcés mais fragiles
- Des projets mixtes et en habitat spécifique en augmentation

Demandes et attentes des locataires :

- Une vulnérabilité des ménages en hausse accompagnée d'une diversification des problématiques rencontrées
- Une exigence élevée des locataires
- Des tensions relationnelles en augmentation

Rapport au travail :

- Une attractivité des métiers fragilisée
- Une structuration managériale hétérogène
- Des attentes d'autonomie et de flexibilité élevées de la part des salariés

Modèle économique :

- Un besoin d'investissement élevés et durables
- Un pilotage économique et stratégique central dans les organisations
- Une augmentation du poids des ventes et de la gestion d'actifs dans le budget global
- Un autofinancement en augmentation

Transition numérique et IA :

- Une autonomisation et une utilisation progressive de l'IA
- Une gouvernance de la donnée en structuration
- Un positionnement stratégique de la DSI

Mécanismes
d'impact sur le
secteur

Dans ce scénario, le logement social évolue dans un contexte de tensions structurelles durables, où les organismes doivent composer avec des injonctions multiples et souvent contradictoires. Leur action repose sur une capacité accrue d'arbitrage entre contraintes économiques, exigences sociales, obligations réglementaires et impératifs environnementaux.

Cette situation renforce la nécessité d'un pilotage stratégique plus intégré, mobilisant l'ensemble des métiers autour d'arbitrages désormais diffus dans toute l'organisation. La recherche de financements complémentaires et la diversification des ressources deviennent des leviers essentiels dans le cadre d'opérations mobilisant des ingénieries financières de plus en plus complexes.

La gestion patrimoniale et la transition environnementale s'inscrivent dans une logique d'arbitrage permanent. Les investissements doivent concilier soutenabilité financière, exigences réglementaires et acceptabilité sociale, ce qui conduit à des priorisations renforcées et à une approche plus sélective des opérations de rénovation et de développement.

L'augmentation des situations de vulnérabilité et la montée des exigences de service complexifient fortement les interventions. Les métiers de proximité, de la gestion locative, du social et de la médiation sont ainsi renforcés, avec une intensification de leur charge relationnelle et une montée en compétences sur la gestion des situations complexes. Parallèlement, les missions dites « d'aller vers » se renforcent significativement, sous l'effet de la montée des situations d'isolement, de non-recours et de vulnérabilité. Les interventions hors les murs, la présence de terrain et les dispositifs de repérage proactif deviennent des composantes structurantes de l'action sociale des organismes.

Dans ce contexte, l'offre de service devient un enjeu central de différenciation et de régulation des tensions. Elle ne se limite plus à une logique de qualité ou de standardisation, mais évolue vers une capacité accrue à intégrer les locataires et accédants dans sa conception et son amélioration.

Les partenariats territoriaux prennent une importance croissante dans la capacité d'action des organismes. Face à la fragilisation de certains acteurs et à la diversité des besoins locaux, les organismes s'inscrivent dans des logiques de coopération renforcée avec les collectivités, associations et acteurs sociaux, nécessitant un pilotage partenarial plus structuré mais également plus exigeant.

Enfin, les tensions sur les ressources humaines constituent un facteur aggravant. La dégradation de l'attractivité de certains métiers, combinée à une charge émotionnelle accrue, renforce les difficultés de recrutement et de fidélisation. Le rôle du management devient alors déterminant pour accompagner les équipes, réguler les tensions, maintenir la cohésion et soutenir les transformations organisationnelles.

IV. LES EVOLUTIONS DES METIERS ET LES BESOINS EN COMPETENCES A 3-5 ANS

01. LA TYPOLOGIE DE METIERS SELON LES EVOLUTIONS DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES A VENIR

a. Les évolutions des métiers à 3-5 ans dans le cadre du scénario de référence

Le scénario de référence ne repose pas sur l'émergence d'un facteur de mutation unique ou dominant. Il traduit plutôt la poursuite et l'accumulation progressive des tendances déjà observées : contrainte économique, transition environnementale, évolution des attentes des locataires et accédants, transformation numérique, tensions RH et différenciation territoriale.

Dans cette perspective, les métiers ne connaissent pas de rupture brutale à 3-5 ans, mais une montée en complexité de leurs activités et des compétences attendues. Le tableau ci-dessous récapitule, pour chacun des métiers du périmètre, les points clefs de l'évolution de leurs activités et le niveau d'impact sur les compétences à détenir.

Clés de lecture des tableaux suivants :

- Evolution modérée : +
- Evolution forte : ++
- Evolution majeure : +++

Le niveau d'impact sur les compétences a été établi à partir du tableau croisant les macro-compétences et les métiers (cf. partie IV.01.b.). Chaque occurrence d'un métier dans ce tableau a été pondérée selon la nature du besoin identifié : une compétence relevant du cœur de métier à perfectionner ou approfondir est comptabilisée à hauteur de 3 points, une compétence existante à consolider à hauteur de 1 point, et une compétence nouvelle ou fortement élargie à hauteur de 2 points. Le score total obtenu permet de qualifier l'intensité de l'évolution attendue : de 1 à 6 points, l'évolution est considérée comme modérée (+) ; de 7 à 13 points, elle est considérée comme forte (++) ; à partir de 14 points, elle est considérée comme majeure (+++).

Famille maîtrise d'ouvrage

Métiers	Principales activités en évolution d'ici 3 - 5 ans	Impact compétences
Conducteur de travaux	Suivi de chantiers plus exigeant, combinant contrôle qualité/coûts/délais, sécurisation des prestataires et reporting renforcé. En site occupé, attention accrue aux effets des travaux sur les habitants, aux situations sociales rencontrées et à la coordination avec proximité, gestion locative et partenaires.	++
Développeur foncier	Recherche foncière plus stratégique, intégrant sobriété foncière, faisabilité économique, risques climatiques, contraintes réglementaires et opportunités partenariales. Dialogue renforcé avec les collectivités pour identifier des montages adaptés aux politiques locales de l'habitat.	+++
Responsable de programme	Pilotage d'opérations plus complexes, articulant montages hybrides, arbitrages économiques, exigences environnementales, contraintes copropriété, risques prestataires et coordination entre les différents services. Usage accru des données de suivi pour objectiver les alertes, comparer les scénarios et sécuriser les décisions.	+++
Responsable de la maîtrise d'ouvrage	Sécurisation renforcée de la chaîne MOA, depuis l'arbitrage des opérations jusqu'au suivi des prestataires. Rôle accru dans la combinaison des financements, l'intégration du coût global, la coordination MOA/patrimoine/proximité/finance et le pilotage par les données.	+++
Chargé d'opération MOE	Conduite d'opérations plus intégrée, combinant suivi technique, maîtrise des risques, exigences environnementales, conduite en site occupé et coordination avec les services proximité, patrimoine et gestion locative. Appui croissant aux choix de montage et à la sécurisation des opérations.	+++
Responsable aménagement urbain	Intervention renforcée sur des projets territoriaux, mixtes ou partenariaux, intégrant sobriété foncière, habitat spécifique, risques climatiques, contraintes économiques et négociation avec les collectivités. Rôle accru d'articulation entre projet urbain, modèle économique et politiques locales.	+++

Famille maintenance technique du patrimoine

Métiers	Principales activités en évolution d'ici 3 - 5 ans	Impact compétences
Chargé de maintenance / patrimoine	Programmation plus fine des interventions, fondée sur l'état du parc, les données techniques, les retours terrain, la performance énergétique et les risques climatiques. Coordination renforcée avec prestataires, proximité et gestion locative pour prioriser les travaux et sécuriser leur exécution. Renforcement des expertises techniques (énergie, sécurité, matériaux, économie circulaire, ...).	++
Responsable technique	Rôle stratégique accru dans les arbitrages patrimoniaux et le pilotage des prestations : hiérarchiser les investissements, intégrer les exigences environnementales, anticiper les risques climatiques et mobiliser les données techniques pour orienter les décisions. Coordination renforcée avec MOA, maintenance et proximité.	+++

Famille vente et accession

Métiers	Principales activités en évolution d'ici 3 - 5 ans	Impact compétences
Commercial	Accompagnement des ménages plus contraint par les conditions d'accès au crédit et la diversification des dispositifs. Activité davantage centrée sur la sécurisation des parcours, la coordination avec les partenaires financiers et l'identification des fragilités économiques ou administratives des accédants.	++
Courtier en accession sociale		++
Responsable accession	Pilotage de l'accession davantage articulé aux équilibres économiques, aux arbitrages patrimoniaux et aux parcours accédants. Coordination renforcée avec MOA, commercialisation, anticipation copropriété et finance, dans un contexte de diversification des dispositifs et de sécurisation accrue des ventes.	++

Famille copropriétés

Métiers	Principales activités en évolution d'ici 3 - 5 ans	Impact compétences
Gestionnaire de copropriétés	Développement du patrimoine en copropriété sous l'effet de la vente HLM, des opérations mixtes et de la diversification économique. Intégration des contraintes liées à la gestion de copropriété dans le montage des opérations et la gestion du patrimoine. Relation plus exigeante avec des copropriétaires mieux informés et parfois confrontés à des difficultés sociales, administratives ou numériques plus fortes et cumulées.	+++

Famille gestion locative

Métiers	Principales activités en évolution d'ici 3 - 5 ans	Impact compétences
Chargé de clientèle	Traitement de demandes plus nombreuses, multicanales et parfois juridiquement argumentées. Activité davantage centrée sur la qualification des situations, la traçabilité des réponses, l'orientation vers les bons relais et l'usage sécurisé des outils numériques ou d'IA.	+++
Chargé de gestion locative	Actes de gestion plus complexes sous l'effet des vulnérabilités, des recours, de la dématérialisation et des exigences de traçabilité. Rôle accru dans la sécurisation de la relation locataire et la coordination avec les autres services.	+++
Chargé de recouvrement	Traitement d'impayés plus multifactoriels, nécessitant d'articuler analyse sociale, prévention, relance, procédure contentieuse, orientation partenariale et traçabilité. Usage accru des outils numériques ou automatisés, avec maintien d'une intervention humaine sur les situations complexes.	+++
Chargé d'attribution	Attribution plus sensible dans un contexte de tension sur l'offre, de dossiers complexes et de demandeurs mieux informés. Activité renforcée autour de l'objectivation des critères, de la sécurisation des décisions, de la réponse aux recours et de la traçabilité des arbitrages.	+++

Famille social

Métiers	Principales activités en évolution d'ici 3 - 5 ans	Impact compétences
Agent de médiation	Régulation plus fréquente de situations mêlant conflits de voisinage, incivilités, vulnérabilités, tranquillité résidentielle et sûreté. Activité davantage fondée sur la qualification des situations, la médiation de premier niveau, la coordination avec les partenaires et la traçabilité des interventions.	+++
Conseiller social	Accompagnement de situations plus multifactorielles, combinant précarité, vieillissement, isolement, troubles psychiques présumés, incurie, non-recours et difficultés numériques. Rôle accru dans l'aller-vers, l'orientation, la coordination partenariale et la continuité de prise en charge.	+++

Famille gestion de proximité

Métiers	Principales activités en évolution d'ici 3 - 5 ans	Impact compétences
Employé d'immeuble	Missions de proximité davantage articulées à l'observation, au repérage et à la remontée d'informations sur les situations sensibles.	+
Gardien d'immeuble	Rôle de proximité renforcé comme relais d'observation, d'orientation et de régulation face aux vulnérabilités, tensions de voisinage, demandes immédiates et perte de lien humain. Usage accru des outils numériques, avec besoin de qualifier les situations sans se substituer aux fonctions sociales. Contribution renforcée à la tranquillité résidentielle, à l'accompagnement des usages numériques de premier niveau et à la coordination avec équipes de gestion technique, locative et sociale.	+++
Responsable de site ou d'agence	Fonction pivot davantage centrée sur la coordination locale entre proximité, gestion locative, social, patrimoine et partenaires. Renforcement du pilotage par les données, du management d'équipes exposées, de la régulation de la charge émotionnelle et de la transversalité.	+++

Famille accueil et assistantat

Métiers	Principales activités en évolution d'ici 3 - 5 ans	Impact compétences
Chargé d'accueil	Premier niveau de relation plus exposé aux sollicitations multicanales, aux tensions et aux publics en difficulté numérique. Activité renforcée autour de la qualification des demandes, de l'orientation, de la traçabilité, de la sécurisation des réponses et de l'usage prudent des outils numériques ou d'IA.	++
Assistant	Activités administratives davantage transformées par la dématérialisation, l'automatisation partielle et les exigences de traçabilité. Rôle renforcé d'appui transversal, de fiabilisation des données, de suivi des circuits de décision et d'accompagnement des usages numériques.	++

Fonctions support / direction

Bien que les fonctions support aient été écartées du périmètre initial lors du cadrage, les travaux de terrain ont mis en évidence leur rôle structurant dans l'évolution des activités et des compétences. Elles sont donc intégrées dans le tableau ci-dessous ainsi que dans l'ensemble des analyses.

Métiers	Principales activités en évolution d'ici 3 - 5 ans	Impact compétences
DSI	Rôle renforcé de pilotage stratégique de la transformation numérique : gouvernance des données, sécurisation des SI, déploiement encadré de l'IA, interopérabilité des outils et accompagnement des métiers. Passage d'une fonction principalement technique à une fonction d'animation, de conseil et de conduite du changement auprès des directions métiers.	+++
Chargé de RH	Rôle accru dans l'accompagnement des transformations organisationnelles, la sécurisation des fonctions critiques et le soutien aux managers.	+++
Direction générale / opérationnelle	Pilotage plus contraint des arbitrages stratégiques entre soutenabilité économique, exigences sociales, transition environnementale, transformation numérique et différenciation territoriale. Rôle renforcé dans la priorisation des investissements, la mobilisation des données, la transversalité interne et le dialogue avec les partenaires institutionnels. Rôle renforcé dans l'impulsion et l'explicitation des changements et l'actualisation des positionnements stratégiques (mouvement et ajustement permanent).	+++
DAF / contrôle de gestion	Fonction davantage mobilisée sur l'anticipation des équilibres économiques, l'optimisation des financements, le suivi en coût global et l'aide à l'arbitrage entre production, rénovation, cession, diversification et maîtrise des charges. Rôle renforcé d'appui aux directions métiers pour objectiver les décisions et diffuser une culture économique partagée.	+++

Des nouveaux métiers émergents dans le scénario de référence ?

Facteur de mutation	Métiers émergents
Politiques publiques et réglementations	Maîtrise d'ouvrage directe, Prospectiviste territorial, Chargé de relations institutionnelles, Référent / responsable IA, Financeur d'opérations, économiste
Transition environnementale	Référent environnement, Responsable RSE, valoriste, Chargé du pilotage énergétique et data, Chargé d'aménagement durable / urbanisme résilient, Chargé de financements verts / européens, Gestionnaire des risques (sinistres climatiques), Référent amiante RSE, Référent environnement et risques, Spécialiste en impact environnemental

Écosystème des parties prenantes	Chargé du suivi des prestations, Gestionnaire de contrats de prestataires, Suivi / contrôle des prestataires
Demandes, attentes et comportements des locataires et accédants	Chargé de proximité / tranquillité résidentielle, Métiers « d'aller vers », Gestionnaire de résidence
Évolutions du rapport au travail, des formes d'organisation et des attentes managériales	Animateur de la transversalité, Manager / facilitateur, Médiation / psychologue, Responsable QVT, Ingénieur / intégration des solutions innovantes, Manager de la transition
Un modèle économique de plus en plus contraint	Analyste en coût global / performance économique, Experts en ingénierie financière et montage complexe, Assistant MOA, Cartographie du foncier pour identification des opportunités foncières, Contrôle de gestion et gestion des risques, Monteur financier, Spécialiste optimisation des financements / aides / subventions, Taxonomiste vert
L'impact de l'IA et de la transition numérique sur la production et la relation	Coach IA, Data analyst / manager, Gestionnaire de résidence informatique, Prompt engineering, Référent IA, Référent transition numérique

b. En synthèse : la typologie des métiers selon la nature et l'intensité des évolutions d'ici 3 à 5 ans

Le tableau ci-dessous propose une typologie synthétique des métiers du périmètre selon la nature et l'intensité des évolutions attendues à 3-5 ans dans le scénario de référence. Il vise à qualifier la manière dont leur contenu d'activité, leur environnement d'exercice et les compétences attendues sont amenés à évoluer.

Clés de lecture des tableaux suivants : Le classement ne repose pas uniquement sur le score d'impact compétences. Celui-ci permet de mesurer l'intensité de l'évolution attendue, mais il doit être complété par une analyse qualitative de la nature des activités en évolution. Ainsi, un métier classé en ++ peut être considéré comme en adaptation lorsque son cœur d'activité reste stable, même si plusieurs compétences doivent être consolidées. À l'inverse, un métier classé en +++ peut relever d'une transformation importante ou d'un repositionnement stratégique selon que l'évolution porte principalement sur l'intensification du métier ou sur son rôle dans les arbitrages, la coordination et le pilotage de l'organisme. Les métiers émergents ne sont pas classés à partir du score, mais retenus lorsqu'ils répondent à des besoins récurrents du scénario de référence et ne correspondent pas encore à un métier stabilisé dans l'ensemble des structures.

Cette lecture fait ressortir trois enseignements principaux :

- Aucun métier n'apparaît totalement à l'écart des mutations : même les métiers dont le cœur d'activité reste stable doivent intégrer de nouveaux outils, contraintes ou postures professionnelles.
- Les transformations les plus marquées concernent les métiers situés à l'interface de plusieurs tensions - relation aux habitants, pilotage économique, transition numérique ou management des équipes exposées.
- Le scénario de référence ne fait pas émerger massivement de nouveaux métiers autonomes, mais plutôt de nouvelles fonctions ou expertises transversales, qui pourront être internalisées, mutualisées ou portées par des référents selon la taille, les ressources et la maturité des organismes.

Catégorie	Nature et intensité des évolutions	Métiers concernés
Métiers en adaptation	Les missions fondamentales restent identiques mais les compétences, outils ou connaissances évoluent.	Conducteur de travaux, Chargé de maintenance / patrimoine, Commercial, Courtier en accession sociale, Employé d'immeuble,
Métiers en transformation	Les activités se diversifient ou se complexifient, le périmètre du métier évolue significativement.	Évolution progressive : Chargé de clientèle, Chargé de gestion locative, Chargé de recouvrement, Chargé d'attribution, Agent de médiation, Conseiller social, Gestionnaire de copropriétés, Responsable accession, Gardien d'immeuble, Développeur foncier, Transformation importante : Responsable de programme, Chargé d'opération MOE, Responsable technique, Responsable aménagement urbain Repositionnement stratégique : Direction générale / opérationnelle, Responsable de la maîtrise d'ouvrage, Responsable de site ou d'agence, DSI, Chargé de RH, DAF / contrôle de gestion
Métiers émergents ou fonctions émergentes	Apparition de nouvelles expertises ou de nouveaux rôles répondant à des besoins nouveaux.	Référent IA / référent usages IA, Data analyst / data manager, Référent transition numérique, Chargé du pilotage énergétique et data. Gestionnaire des risques climatiques / référent environnement et risques, Spécialiste optimisation des financements / aides / subventions, Analyste coût global / performance économique. Référent sûreté / tranquillité résidentielle, Coordinateur de vie sociale / coordinateur social territorial. Chargé d'aller-vers / animateur de participation habitante, Animateur de la transversalité / manager de la transition. Référent QVCT / soutien aux managers / médiateur / psychologue
Métiers en déclin relatif	Recul relatif de certaines tâches standardisées (sans risque de disparition du métier), répétitives ou de premier niveau, sous l'effet de la dématérialisation, de	Assistant, pour les tâches administratives standardisées, Chargé d'accueil, pour les demandes simples de premier niveau

	l'automatisation et de l'IA.	
Métiers non transformés ?	Aucun métier du périmètre ne peut être considéré comme totalement non transformé. Les évolutions concernent l'ensemble des métiers, avec des niveaux d'intensité variables selon les familles professionnelles.	Aucun métier identifié comme non transformé à ce stade.

c. Focus sur les impacts du déploiement de l'IA

Une transformation encore émergente mais appelée à s'accélérer

Si aujourd'hui l'IA et la transition numérique ne sont pas considérées parmi les trois facteurs de mutations clés, les structures interrogées anticipent une montée en puissance de ces enjeux pour les trois prochaines années et 20% d'entre elles considèrent que cette technologie constituera leur principal facteur de transformation.

Les organismes de logement social déploient depuis une dizaine d'années de nombreuses solutions numériques en complément de leur ERP pour mieux couvrir les besoins des différents périmètres métiers. Cette évolution engendre une augmentation des tâches liées à la saisie des données dans ces différents outils numériques, alors même que les bénéfices attendus en matière d'automatisation ne sont pas toujours explicités et perceptibles. Dans le cadre de la constitution de ces outillages, les organismes ont commencé à structurer plus fortement leurs bases de données, sans pour autant toujours réussir à y parvenir complètement. Avec l'IA, cet enjeu, qu'on englobe dans « la gouvernance de la donnée », est d'autant plus renforcé. Les IA étant des systèmes probabilistes, ils se basent essentiellement sur de la donnée.

Que ce soit pour améliorer leur performance, leur offre ou simplement rester compétitifs, les organismes doivent mieux prendre en charge ces fonctions de gouvernance de la donnée pour, à terme, mobiliser l'IA.

Une appropriation encore limitée des enjeux de l'IA

Les organismes ont, pour la plupart, entamé un travail d'acculturation des comités de direction à l'IA, voir plus largement des équipes. Mais l'usage au sein des entreprises varie entre une utilisation encadrée sur les bases d'une sensibilisation solide des collaborateurs et un usage encore très informel où aucune règle n'est édictée et où la DSI n'a pas la capacité de dessiner une cartographie exacte et maîtrisée des IA mobilisées, de leurs utilisateurs et de leurs conditions d'utilisation.

Si près d'un organisme sur deux mène actuellement des expérimentations, l'IA se diffuse donc plutôt de manière informelle, sans stratégie globale clairement définie. Le niveau de maturité des organismes dépend principalement de leur capacité à structurer et gouverner leurs données. Les structures ayant historiquement investi dans leur culture de la donnée et sa gouvernance apparaissent plus avancées dans l'intégration de l'IA.

Le développement de l'IA renforce également les enjeux de cybersécurité et de sécurisation des données et de leurs usages. Les professionnels éprouvent par ailleurs la nécessité de mieux structurer les trajectoires de déploiement, de conduite du changement et d'accompagnement des équipes.

Dans ce contexte, deux enjeux ressortent des entretiens réalisés :

- D'abord, s'assurer du bon encadrement des IA accessibles à tous, que l'on qualifiera de « grand public ». Avant même de savoir si elles peuvent être intégrées dans les process, les comités de direction doivent s'assurer que les collaborateurs comprennent les usages et sont sensibilisés aux risques notamment de protection des données. Une fois maîtrisées, les organismes, comme les utilisateurs de tous secteurs, constatent pour la plupart que ces IA sont avant tout des outils de productivité personnelle. Elles n'ont pas vocation à s'intégrer, et se substituer aux collaborateurs, dans les process. Plutôt à leur permettre de faire, dans le meilleur des cas, plus vite et mieux.
- Ensuite, identifier comment des IA spécifiques, faites pour s'intégrer dans les process, pourraient venir répondre à des besoins exprimés par les métiers. Soit pour gagner en qualité, soit pour dégager du temps qui serait réalloué sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. Ce sont des technologies considérées comme une opportunité pour faire mieux des tâches que les collaborateurs ne pouvaient pas faire.

Un apport des IA grand public dans l'appui opérationnel et l'efficacité personnelle

Le recours à l'IA générative s'installe progressivement dans les pratiques des collaborateurs notamment dans l'usage bureautique quotidien et l'appui opérationnel. Ces capacités d'amélioration de l'efficacité personnelle (selon une logique de collaborateur augmenté) prennent différentes formes : reformulation et rédaction de mail, de courrier, préparation, synthèse et comptes rendus de réunions, ... elles concernent potentiellement tous les métiers. Et l'IA agit ici comme outil de productivité et d'efficacité personnelle. Ces pratiques nécessitent d'être accompagné par les managers pour en maîtriser, en renforcer et en sécuriser l'usage. Elles gagnent à s'appuyer sur des formations pour accompagner le développement des compétences et des usages mieux maîtrisés.

Les conditions de déploiement des IA spécifiques et les principaux usages identifiés

Les observations du secteur montrent que l'intégration des IA spécifiques dans les pratiques professionnelles repose sur deux conditions essentielles :

- Disposer de processus de travail clairement définis et harmonisés,
- Disposer d'un volume de données suffisamment important, fiable et facilement mobilisable.

Or, on observe que des écarts subsistent fréquemment entre les procédures formalisées et les pratiques réellement mises en œuvre par les équipes. Ces nombreuses adaptations aux situations particulières, autrement appelées « exceptions de process » sont souvent sous estimées et limitent aujourd'hui les possibilités d'automatisation et, par conséquent, le déploiement effectif de l'IA.

De la même façon, les données des bailleurs sont souvent instables. Et sans données propres, documentées, interopérables et gouvernées, l'IA restera cantonnée à des usages bureautiques ou à des expérimentations peu industrialisables.

Ces outils conduisent à produire beaucoup plus d'informations qu'auparavant. Dans ce contexte, l'enjeu n'est plus de produire de l'information, mais surtout de savoir la traiter. Ainsi, les compétences d'analyse, de traitement, de qualification et de prise de décision deviennent de plus en plus stratégiques afin de tirer parti des informations produites par ces outils.

Toutefois Les usages de l'IA ne se développent pas de manière homogène. Une lecture par grandes familles de métiers met en évidence des niveaux de maturité et des potentiels de déploiement différenciés au sein du secteur du logement social. Toutefois, ces perspectives restent encore peu concrétisées.

Les métiers de la relation client

Les métiers de la relation client constituent aujourd'hui un domaine d'activité avec le potentiel le plus fort de déploiement de solutions d'IA. Leurs activités s'appuient sur un volume important de données, généralement bien structurées, avec une offre technologique déjà bien développée. Les éditeurs ont largement investi ce domaine, qui ne relève pas exclusivement du logement social. Les principaux usages identifiés concernent :

- L'amélioration des CRC grâce à des assistants conversationnels permettant de répondre plus rapidement, facilement et largement aux questions des locataires,
- Un accompagnement plus personnalisé des locataires rencontrant des situations d'impayé par un ciblage et une organisation plus fine des relances et des actions à conduire,
- Un appui dans les processus d'attribution (dans le rapprochement offre / demande) dans le respect des réglementations en matière d'équilibre de peuplement,
- Un appui dans l'analyse et l'exploitation de donnée pour améliorer le pilotage des demandes des locataires ou encore le suivi des dossiers impayés.

À cinq ans, l'IA pourrait transformer les métiers de la relation client moins par substitution directe que par déplacement du cœur d'activité : les demandes simples, récurrentes et documentées pourront être partiellement automatisées, tandis que les collaborateurs seront davantage mobilisés sur la qualification des situations plus complexes, la gestion des exceptions, la sécurisation des réponses et la prise en charge des cas complexes.

Les demandes portant sur de la transmission d'informations ou de document (contrat, quittances,...) pourront être générées automatiquement. Les entretiens réalisés ont confirmé qu'une des plus-values attendues était de pouvoir déplacer le temps gagné vers la prise en charge et le traitement de demandes toujours plus complexes appelant des réponses personnalisées, globales et contextualisées.

Les services de relation client sont aussi percutés par l'usage de l'IA des locataires. Ainsi, les demandes sont de plus en plus exhaustives et motivées juridiquement, sur des fondements souvent non-maîtrisés. Dans ce contexte, les chargés de relation client sont questionnés sur leur capacité à gérer ce volume d'informations exponentiel et à en traiter le contenu juridique.

Les métiers de la proximité, gardiens et responsables de secteur

Concernant les métiers de la proximité, les impacts de l'IA y seront probablement plus indirects : outils mobiles, aide à la traçabilité, connaissance patrimoniale renforcée, suivi des prestataires,... Elle apportera de la plus-value si elle se traduit par une simplification des tâches de reporting et de saisie actuellement très présentes dans la réalité d'exercice de ces métiers. C'est aussi une opportunité pour retrouver de la compétence technique sur ces fonctions. En effet, les organismes, par la multiplication des couches de reporting ont constitué des équipes de terrain plus administratives et moins compétentes techniquement. L'IA est identifiée comme une opportunité de les recentrer sur leur cœur historique d'activité.

Les métiers de la maîtrise d'ouvrage, du patrimoine et de la maintenance

C'est vraisemblablement en matière de gestion prévisionnelle du patrimoine, que l'IA offre le plus de perspectives notamment du fait des enjeux d'arbitrage et de projection grandissant, de renforcement de la connaissance des caractéristiques du patrimoine et du suivi des prestataires. A ce titre, l'IA offre des opportunités en termes de structuration de la donnée patrimoniale, de croisement d'un nombre important de données (liées à l'état du patrimoine, DPE, risques climatiques, sinistralité, vacance, coûts de maintenance, charges, capacité d'investissement), de scénarisation plus fine de modalités d'intervention et d'arbitrage patrimonial, de maintenance prédictive et de programmation des travaux et globalement de gestion technique du patrimoine (GTP).

Le déploiement de ces solutions reste coûteux et leur efficacité fortement conditionnée à la qualité des données disponibles et à la capacité des organismes à les exploiter.

Les métiers des fonctions supports

En matière de gestion des ressources humaines, les solutions proposées bénéficient d'un marché déjà mature, les besoins étant largement partagés avec d'autres secteurs d'activité. Beaucoup d'éditeurs se sont déjà développés et continuent de se développer en offrant des opportunités en matière de :

- Rédaction de profils de poste et appui à la sélection des candidatures
- Appui et suivi personnalisé des collaborateurs
- Développement d'assistants conversationnels proposant un premier niveau de réponse aux questions des collaborateurs

Ces derniers constituent aujourd'hui l'un des premiers cas d'usage concrets de déploiement de l'IA en interne : sous forme de chatbots ou d'outils d'assistance, ils permettent de répondre rapidement à des demandes simples et récurrentes des collaborateurs (questions RH, procédures internes, accès à l'information), contribuant ainsi à fluidifier les échanges et à réduire la sollicitation directe des équipes support. Ce type d'outil a donc un impact immédiat sur les fonctions support, en améliorant leur efficacité opérationnelle tout en recentrant leurs interventions sur des demandes à plus forte valeur ajoutée.

Concernant le recrutement, si l'IA peut faciliter la rédaction des profils de poste, la question de la sélection apparaît comme un sujet sensible sur lequel les professionnels rencontrés émettent des réserves importantes notamment du fait de biais potentiels et de processus décisionnels non maîtrisés.

En matière de conseil juridique, de commande publique et d'achat, les services juridiques, marchés et achats identifient également plusieurs perspectives d'évolution, notamment pour la veille réglementaire, le sourcing, l'aide à la rédaction des marchés, l'analyse comparative des offres, ... Ils ouvrent la possibilité d'une optimisation du recours au conseil juridique externe en renforçant l'autonomie des services. A ce stade, ces usages restent toutefois encore peu développés au sein des organismes.

Les métiers de la comptabilité, de la finance et du contrôle de gestion

Pour ce qui concerne les métiers de la comptabilité, de la finance et du contrôle de gestion, le développement de l'IA dans les fonctions comptables pourrait accélérer l'automatisation des processus comptables pour les organismes moins avancés sur ces thématiques, ouvrir des perspectives de détection d'anomalies, d'analyse des coûts, d'aide aux arbitrages, d'analyse, de contrôle de gestion et de projection financière plus poussée. Néanmoins, il apparaît à ce stade difficile de sortir des intuitions et de voir émerger de vrais livrables.

Pour l'ensemble de ces usages, la question de l'identification et de la maîtrise des risques liés à un usage insuffisamment contrôlé apparaît essentielle aux professionnels : conserver la décision, interdire certains usages, conserver une supervision humaine.

L'enjeu principal pour les organismes ne réside donc pas uniquement dans l'identification de cas d'usage, mais dans leur capacité à organiser les conditions d'un déploiement maîtrisé : clarification des processus, qualité et gouvernance des données, sécurisation juridique et éthique, supervision humaine des décisions sensibles, accompagnement managérial et développement d'une culture critique de l'IA. Dans cette perspective, l'IA peut constituer un levier d'amélioration du service et de soutien aux professionnels, à condition de ne pas être pensée comme un outil de substitution mais comme un outil d'aide à la qualification, à l'analyse, à la priorisation et à la décision.

Concernant les compétences, le développement de l'IA nécessitera de renforcer l'acculturation sur les enjeux de l'IA et de se doter de compétences clefs sur la gestion de la donnée, la capacité de

formulation d'un besoin, le contrôle critique des productions IA et le maintien d'un jugement professionnel dans les situations les plus critiques, la sécurisation juridique et RGPD des usages développés.

02. LES BESOINS EN COMPETENCES A 3-5 ANS

Cette section précise les besoins en compétences à développer d'ici 3 à 5 ans au regard du scénario de référence. Elle présente trois niveaux d'analyse complémentaires : les grands domaines de compétences, les macro-compétences à renforcer ou à faire émerger, puis les compétences clés associées aux métiers concernés. Ces besoins sont ensuite mis en regard de l'offre de formation existante afin d'identifier les réponses déjà disponibles, les contenus à compléter ou davantage mettre en visibilité dans le plan d'action.

a. Le détail des besoins en compétences à 3-5 ans

Au total, l'étude identifie 23 macro-compétences en évolution, nouvelles ou à renforcer, dans le scénario de référence d'ici 3-5 ans. Par souci de lisibilité, celles-ci ont été regroupées en 6 grands domaines de compétences détaillés dans le tableau ci-après.

A l'aune du scénario de référence, les macro-compétences à développer en priorité d'ici 3 à 5 ans porteront sur les thématiques suivantes et sont surlignées en vert ci-dessous :

- La soutenabilité économique et l'ingénierie financière ;
- L'accompagnement des publics vulnérables ;
- La transformation numérique, data et IA ;
- Le management et l'accompagnement des équipes ;

Domaine de compétences	Macro-compétences
A/ Conception et pilotage stratégique, économique et opérationnel des projets	1. Concevoir et monter des ingénieries de projet complexes (dont les programmes mixtes)
	2. Piloter des projets et des prestations externalisées et maîtriser les risques
B/ Gestion du patrimoine durable et transition environnementale	3. Adapter les stratégies patrimoniales et arbitrer les investissements
	4. Intégrer les exigences environnementales et énergétiques dans les projets
	5. Anticiper et gérer les risques climatiques
C/ Gestion des relations institutionnelles et partenariales	6. Développer et animer des partenariats territoriaux (dont social)
	7. Négocier avec les partenaires et représenter l'organisme à l'externe
D/ Relation avec les habitants	8. Qualifier et accompagner des situations sociales complexes et multifactorielles
	9. Accompagner les publics de manière dématérialisée
	10. Aller vers, mobiliser et embarquer les habitants
	11. Prévenir et gérer les enjeux de tranquillité résidentielle, de sûreté et de médiation
	12. Sécuriser les actes de gestion locative, d'attribution, de recouvrement et de contentieux
	13. Sensibiliser les locataires et accédants à la transition écologique

E/ Management et transformation des organisations	14. Accompagner les équipes dans les transformations de l'organisation
	15. Manager la charge émotionnelle des équipes de terrain
	16. Animer la transversalité et les coopérations internes
	17. Manager en tenant compte des situations individuelles afin de maintenir un niveau d'engagement élevé
F/ Numérique, data et intelligence artificielle	18. Mettre en place une gouvernance des données
	19. Mobiliser les données dans le pilotage stratégique et opérationnel de l'activité (dont notamment celles issues des outils BIM)
	20. Maîtriser les cadres de référence et les usages professionnels de l'IA
	21. Protéger les activités contre les risques de cybersécurité
	22. Conduire le changement numérique auprès des utilisateurs métiers
	23. Mettre en place un cadre d'utilisation de l'IA conforme au cadre législatif et réglementaire en vigueur

Pour chaque domaine, les macro-compétences ont été déclinées en compétences dans le tableau ci-dessous. Celles-ci ont été rédigées en croisant des sources de nature différente comme les entretiens des études de cas, les résultats du questionnaire flash, l'analyse de littérature du cadrage ainsi que les propositions émises dans le cadre des ateliers de travail.

A/ Conception et pilotage stratégique, économique et opérationnel des projets

Macro-compétences	Compétences clés
1. Concevoir et monter des ingénieries de projet complexes (dont les programmes mixtes)	Structurer des montages d'opérations hybrides associant logement social, accession sociale, BRS, habitat spécifique, copropriété, etc.
	Apprécier la robustesse économique d'une opération en coût global, en intégrant les coûts d'investissement, les coûts d'exploitation, les charges futures, les risques de maintenance, les exigences environnementales, les conditions d'assurabilité et la valeur patrimoniale à moyen terme
	Arbitrer entre plusieurs scénarios de montage, de financement ou de programmation en objectivant leurs effets sur la mission sociale, les conditions de gestion future, la soutenabilité économique, la valeur patrimoniale, les engagements partenariaux et les capacités internes de pilotage
	Mobiliser et combiner des financements diversifiés - prêts, subventions, aides locales, financements verts, dispositifs européens, fonds propres, valorisation foncière, produits de cession ou recettes d'activités complémentaires
	Mobiliser le bon dispositif juridique de la commande publique au regard des enjeux de calendrier, des contraintes techniques, politiques, environnementales, etc. (conception-réalisation, co-maîtrise d'ouvrage, VEFA, etc.)
2. Piloter des projets et des prestations externalisées et maîtriser les risques	Maîtriser les méthodes de pilotage de projet, de planification, de suivi des délais, de maîtrise des coûts et de coordination des parties prenantes
	Sécuriser l'exécution des marchés et prestations externalisées en renforçant le contrôle des engagements contractuels, la qualité du reporting, le suivi des non-conformités, des réserves et des écarts de performance
	Connaitre et mobiliser les règles de la commande publique, des marchés et du suivi contractuel dans la relation avec les prestataires
	Mettre en place et mobiliser les données de suivi et de réalisation pour objectiver les alertes et ajuster le pilotage

B/ Gestion du patrimoine durable et transition environnementale

Macro-compétences	Compétences clés
3. Adapter les stratégies patrimoniales et arbitrer les investissements	Hiérarchiser les priorités d'investissement patrimonial en croisant performance énergétique, risques climatiques, coûts et contraintes d'exploitation, sinistralité, attractivité locative, vacance et vulnérabilité des ménages
	Apprécier les effets économiques, sociaux et territoriaux et en mesurer les impacts sur la gestion de différents arbitrages patrimoniaux : rénovation, restructuration, cession, vente HLM, démolition, changement d'usage ou diversification
	Intégrer les enjeux de copropriété dans la conception des opérations pour anticiper et faciliter la gestion future.
	Connaitre et intégrer les risques climatiques dans les stratégies patrimoniales, les priorités d'investissement, les plans de maintenance et les échanges avec les assureurs ou partenaires techniques
	Rechercher et activer les dispositifs de financement vert existants
4. Intégrer les exigences environnementales et énergétiques dans les projets	Maîtriser les principaux cadres réglementaires, techniques et environnementaux applicables aux opérations de construction, réhabilitation et exploitation
	Interpréter des DPE, audits énergétiques, études thermiques ou études de faisabilité pour apprécier la pertinence des choix techniques
	Connaitre les solutions environnementales et mesurer leurs effets sur la performance réelle, les charges, la maintenance, le confort d'usage et l'appropriation par les habitants
5. Anticiper et gérer les risques climatiques	Apprécier l'exposition d'un patrimoine aux aléas climatiques : chaleur, sécheresse, retrait-gonflement des argiles, inondation, tempête, incendie, submersion ou assurabilité
	Réaliser une cartographie des risques climatiques adaptable en permanence
	Maîtriser les outils de gestion des risques climatiques
	Mettre en place et activer les solutions de gestion de crise

C/ Gestion des relations institutionnelles et partenariales

Macro-compétences	Compétences clés
6. Développer et animer des partenariats territoriaux (dont social)	Identifier les acteurs institutionnels, sociaux, médico-sociaux, associatifs, sanitaires, sécuritaires et techniques pertinents au regard des besoins d'un territoire ou d'une situation
	Construire des coopérations territoriales adaptées aux enjeux sociaux, patrimoniaux, de sûreté, d'habitat spécifique ou d'accompagnement des publics
7. Négocier avec les partenaires et représenter l'organisme à l'externe	Adapter son argumentaire aux attentes et contraintes d'interlocuteurs institutionnels, politiques, techniques, financiers ou associatifs
	Porter une position institutionnelle dans un cadre partenarial en tenant compte des enjeux territoriaux et politiques

D/ Relation avec les habitants

Macro-compétences	Compétences clés
8. Qualifier et accompagner des	Analyser une situation en distinguant ses dimensions sociale, juridique, technique, financière, sanitaire, psychologique, relationnelle ou sécuritaire

situations sociales complexes et multifactorielles	Repérer les signaux de vulnérabilité ou de fragilité : isolement, vieillissement, perte d'autonomie, troubles psychiques présumés, violences, précarité, rupture de droits ou addictions
	Adapter sa posture professionnelle aux situations de vulnérabilité, d'agressivité, de détresse ou de demande excédant le périmètre du bailleur
	Assurer la continuité de prise en charge d'une situation complexe en mobilisant la traçabilité, la coordination interne et les relais partenariaux pertinents.
9. Accompagner les publics de manière dématérialisée	Maîtriser les modalités de traitement multicanal de la relation habitant : accueil physique, téléphone, mail, portail locataire, application, centre de relation client, chatbot ou courrier
	Adapter l'accompagnement aux publics en difficulté avec les démarches numériques, notamment en situation d'illectronisme, d'illettrisme, de perte d'autonomie ou de non-recours
10. Aller vers, mobiliser et embarquer les habitants	Connaitre et repérer les freins à la participation des habitants selon les publics, les territoires, les situations sociales, les usages numériques et le rapport à l'institution
	Connaitre les méthodes et outils d'aller-vers, d'animation et de participation citoyenne
	Adapter les formats d'information, de concertation et d'animation à des publics hétérogènes
11. Prévenir et gérer les enjeux de tranquillité résidentielle, de sûreté et de médiation	Qualifier et distinguer les situations relevant du conflit d'usage, du trouble de voisinage, de l'incivilité, de l'atteinte au vivre-ensemble, de la sûreté ou de la délinquance organisée
	Adapter sa posture de régulation ou de médiation au niveau de gravité de la situation, aux risques pour les habitants et aux limites d'intervention du bailleur
	Articuler l'intervention du bailleur avec celle des partenaires compétents : collectivités, police, gendarmerie, justice, médiateurs, associations ou référents sûreté
12. Sécuriser les actes de gestion locative, d'attribution, de recouvrement et de contentieux	Sécuriser les échanges et décisions par la traçabilité, la justification des critères, la qualité des pièces, la cohérence des réponses et le respect des procédures internes
	Répondre à des sollicitations juridiquement argumentées de locataires ou accédants
	Mettre en place un cadre d'articulation entre prévention sociale, recouvrement amiable, procédures contentieuses et orientation partenariale
13. Sensibiliser les locataires et accédants à la transition écologique	Expliquer aux locataires et accédants le fonctionnement des équipements et les bons gestes associés à la performance énergétique du logement
	Adapter les messages de sensibilisation aux profils des locataires et accédants

E/ Management et transformation des organisations

Macro-compétences	Compétences clés
14. Accompagner les équipes dans les transformations de l'organisation	Donner du sens aux changements en explicitant leurs objectifs, leurs impacts, leurs contraintes et leurs marges de manœuvre
	Identifier les impacts RH des transformations sur les compétences critiques, la polyvalence, les mobilités, l'intégration et les parcours professionnels
	Repérer les facteurs de charge émotionnelle liés aux situations de terrain (agressivité, sentiment d'impuissance, etc.)

15. Manager la charge émotionnelle des équipes de terrain	Apprécier les effets de l'exposition répétée à des situations difficiles sur l'engagement, la santé au travail, la cohésion et la qualité de service
	Connaitre et mobiliser les ressources internes ou externes adaptées en prévention ou gestion (santé au travail, dispositifs QVCT, soutien collectif, etc.)
	Intégrer la régulation émotionnelle et la prévention des risques psychosociaux dans les pratiques managériales de proximité
16. Animer la transversalité et les coopérations internes	Identifier les interdépendances entre les métiers de proximité, gestion locative, social, contentieux, patrimoine, maîtrise d'ouvrage, finance, RH et DSI
	Clarifier les rôles, responsabilités, circuits de décision dans le traitement de situations ou projets transversaux
	Animer des coopérations internes à partir de situations concrètes, de projets partagés ou de retours d'expérience
	Développer une culture commune des contraintes économiques, sociales, techniques et numériques
17. Manager en tenant compte des situations individuelles afin de maintenir un niveau d'engagement élevé	Adapter sa posture managériale aux profils, parcours, niveaux d'autonomie, attentes générationnelles et situations individuelles des collaborateurs
	Soutenir l'engagement par la reconnaissance, la clarté des priorités, la régulation de la charge et l'explicitation du sens de la mission
	Accompagner l'intégration, le développement des compétences et les parcours internes pour contribuer à l'attractivité et à la fidélisation des métiers

F/ Numérique, data et intelligence artificielle

Macro-compétences	Compétences clés
18. Mettre en place une gouvernance des données	Maîtriser les principes de qualité, structuration, référentialisation et traçabilité des données métiers
	Sécuriser les conditions d'accès, de partage, de conservation et d'usage des données sensibles, notamment celles relatives aux locataires et aux salariés
	Analyser une situation complexe liée au système d'information en mobilisant des cadres théoriques en gouvernance et management des SI, des données internes et externes et des outils d'analyse stratégique
19. Mobiliser les données dans le pilotage stratégique et opérationnel de l'activité (dont notamment celles issues des outils BIM)	Mettre en place et exploiter des données métiers pour objectiver des tendances, priorités d'action, situations à risque ou écarts de performance
	Interpréter des tableaux de bord relatifs aux demandes, impayés, réclamations, interventions, vacance, sinistralité, travaux, consommations énergétiques ou satisfaction
	Croiser des données patrimoniales, sociales, territoriales, financières, climatiques et relationnelles pour éclairer les arbitrages
20. Maîtriser les cadres de référence et les usages professionnels de l'IA	Identifier les usages pertinents de l'IA générative dans son activité
	Apprécier la fiabilité, les limites, les biais et les risques des productions générées par l'IA avant usage professionnel
	Appliquer les règles d'usage de l'IA relatives à la confidentialité, à la protection des données, à la responsabilité professionnelle et à la non-délégation des décisions sensibles
	Identifier les opportunités de développement de solutions IA adaptées aux besoins des métiers, en mesurer les impacts et réunir les conditions de faisabilité (qualité des données, des processus,...).
21. Protéger les activités contre les risques de cybersécurité	Mettre en place et actualiser régulièrement les solutions de protection contre les risques cyber
	Connaitre et identifier les risques de cybersécurité liés aux usages numériques quotidiens

	Appliquer les règles de sécurité numérique dans les pratiques métiers
22. Conduire le changement numérique auprès des utilisateurs métiers	Comprendre les besoins, contraintes d'usage et irritants métiers liés au déploiement d'un outil numérique
	Accompagner l'appropriation des outils numériques en adaptant les modalités d'appui aux niveaux de maturité des utilisateurs
	Articuler les contributions des métiers, de la DSI, des managers et des RH pour sécuriser les déploiements, ajuster les pratiques et limiter les écarts d'appropriation
23. Mettre en place un cadre d'utilisation de l'IA conforme au cadre législatif et réglementaire en vigueur	Qualifier les différents usages de l'IA en fonction de leur conformité avec les réglementations en vigueur
	Formaliser les règles d'usages, limites et interdictions relatives à l'IA au sein d'un charge dédiée

b. Des besoins en compétences différenciés en fonction des métiers et des familles de métiers

Le tableau ci-dessous propose une lecture croisée des besoins en compétences identifiés à 3-5 ans et des métiers concernés au sein du périmètre de la branche. Il décline, pour chacune des macro-compétences présentées précédemment, les métiers pour lesquels ces compétences relèvent déjà du cœur d'activité mais devront être perfectionnées, ceux pour lesquels elles existent déjà mais doivent être consolidées, et ceux pour lesquels elles constituent une compétence nouvelle ou fortement élargie.

Cette analyse a été construite à partir des situations observées lors des études de cas, des résultats du questionnaire en ligne, des échanges conduits en ateliers de travail, ainsi que des référentiels métiers du secteur, notamment ceux de l'USH et des Coop'Hlm.

Clés de lecture du tableau ci-dessous :

- Compétences existantes à perfectionner ou consolider : métiers pour lesquels la macro-compétence est déjà existante (à des niveaux plus ou moins élevés), mais doit monter d'un niveau ;
- Nouvelles compétences : métiers pour lesquels la compétence apparaît comme nouvelle, émergente ou fortement élargie par rapport au périmètre actuel.

Ce tableau met en évidence plusieurs enseignements transversaux. Les **compétences liées au pilotage des projets, aux arbitrages d'investissement et à la gestion du patrimoine durable** relèvent principalement d'un enjeu de perfectionnement pour les métiers de la maîtrise d'ouvrage, de la maintenance technique du patrimoine et, plus largement, du pilotage patrimonial. Ces métiers disposent déjà d'un socle de compétences structuré, mais celui-ci doit monter en exigence sous l'effet de la complexification des montages, de la contrainte économique, des exigences environnementales et de la nécessité d'arbitrer plus finement entre production, rénovation, cession ou transformation du patrimoine. La seule exception notable concerne l'anticipation et la gestion des risques climatiques, qui apparaissent davantage comme un champ de compétences nouveau ou fortement élargi, même pour des métiers déjà familiers des enjeux patrimoniaux.

Les **compétences de qualification sociale, d'analyse des situations complexes et d'orientation des ménages** constituent un besoin de perfectionnement pour les métiers directement concernés - conseillers sociaux, agents de médiation, responsables de site ou d'agence. Toutefois, elles appellent aussi une consolidation pour de nombreux métiers secondairement exposés, tels que les chargés de clientèle, chargés de gestion locative, chargés d'attribution, chargés de recouvrement, commerciaux ou gestionnaires de copropriété. Ces professionnels n'ont pas vocation à assurer un accompagnement

social direct, mais ils sont de plus en plus fréquemment au contact de publics confrontés à des difficultés sociales, administratives, juridiques, financières ou numériques, ce qui suppose de renforcer leur capacité à qualifier les situations, adopter la bonne posture et orienter vers les relais adaptés.

L'accompagnement des publics dans un environnement dématérialisé ressort comme un enjeu fort de perfectionnement et / ou approfondissement pour les métiers de la relation habitant, de la gestion locative, de l'accueil, du recouvrement, de l'attribution et de l'accession. La multiplication des canaux de contact, la montée des sollicitations numériques, les attentes de réactivité et les situations d'illectronisme obligent ces métiers à articuler relation humaine, traitement multicanal, traçabilité et sécurisation des réponses.

Les **compétences managériales** relèvent avant tout d'un enjeu de perfectionnement et / ou d'approfondissement pour les responsables hiérarchiques, les managers de proximité et les fonctions RH. Le scénario de référence montre que le management est directement mis sous tension par l'évolution du rapport au travail, les difficultés de recrutement, la charge émotionnelle des équipes de terrain, les transformations numériques et la nécessité de renforcer la transversalité. Les compétences attendues ne se limitent donc pas à l'animation d'équipe : elles recouvrent aussi l'accompagnement du changement, la régulation des tensions, le soutien émotionnel aux professionnels exposés et la capacité à maintenir l'engagement dans un contexte de contraintes accrues.

Enfin, la **mobilisation des données dans le pilotage stratégique et opérationnel** constitue une compétence qui se diffuse au-delà des fonctions expertes. Elle reste un enjeu de perfectionnement pour les directions, les DSI et certains métiers de pilotage, mais elle apparaît comme une compétence nouvelle ou fortement élargie pour plusieurs responsables ou métiers de proximité, amenés à objectiver davantage leurs décisions à partir d'indicateurs d'activité, de réclamations, d'impayés, d'interventions, de vacance, de sinistralité ou de satisfaction. Cette évolution traduit le passage progressif d'une donnée principalement administrative ou technique à une donnée mobilisée comme outil de pilotage quotidien, d'aide à la priorisation et de dialogue entre métiers.

Domaine de compétences	Macro-compétences	Compétences existantes à perfectionner ou consolider	Nouvelles compétences
A/ Conception et pilotage stratégique, économique et opérationnel des projets	1. Concevoir et monter des ingénieries de projet complexes (juridiques, financiers, techniques, partenariaux)	Responsable de programme Responsable de la maîtrise d'ouvrage Chargé d'opération MOE Responsable d'aménagement urbain Responsable technique Développeur foncier	
	2. Piloter des projets et des prestations externalisées et maîtriser les risques	Conducteur de travaux Responsable de la maîtrise d'ouvrage Responsable de programme Chargé d'opération MOE Chargé de maintenance / patrimoine Responsable technique Responsable d'aménagement urbain	
B/ Gestion du patrimoine durable et transition environnementale	3. Adapter les stratégies patrimoniales et arbitrer les investissements	Responsable de la maîtrise d'ouvrage Responsable de programme Chargé d'opération MOE Responsable aménagement urbain Responsable technique Responsable accession	
	4. Intégrer les exigences environnementales et énergétiques dans les projets	Responsable de programme Chargé d'opération MOE Responsable aménagement urbain Responsable de la maîtrise d'ouvrage Responsable technique Conducteur de travaux Chargé de maintenance / patrimoine	
	5. Anticiper et gérer les risques climatiques		Responsable de programme Chargé d'opération MOE Responsable aménagement urbain Développeur foncier Responsable de la maîtrise d'ouvrage Responsable technique Responsable accession

Domaine de compétences	Macro-compétences	Compétences existantes à perfectionner ou consolider	Nouvelles compétences
C/ Gestion des relations institutionnelles et partenariales	6. Développer et animer des partenariats territoriaux (dont social)	Développeur foncier Responsable de programme Chargé d'opération MOE Responsable aménagement urbain Responsable de la maîtrise d'ouvrage Responsable de site ou d'agence Commercial / courtier en accession sociale Agent de médiation Conseiller social	
	7. Négocier avec les partenaires et représenter l'organisme à l'externe	Développeur foncier Responsable de programme Chargé d'opération MOE Responsable aménagement urbain Responsable de la maîtrise d'ouvrage Conducteur de travaux Commercial / courtier en accession sociale	
D/ Relation avec les habitants	8. Qualifier et accompagner des situations sociales complexes et multifactorielles	Agent de médiation Conseiller social Responsable de site ou d'agence Chargé de gestion locative	Commercial / courtier en accession sociale Gestionnaire de copropriétés Chargé(e) de clientèle Chargé de recouvrement Chargé d'attribution Employé d'immeuble Gardien d'immeuble Chargé d'accueil Assistant
	9. Accompagner les publics de manière dématérialisée	Commercial / courtier en accession sociale Chargé(e) de clientèle Chargé de gestion locative Chargé de recouvrement Chargé d'attribution Agent de médiation Conseiller social Responsable de site ou d'agence Chargé d'accueil Assistant	

		Employé d'immeuble Gardien d'immeuble	
	10. Aller vers, mobiliser et embarquer les habitants	Gestionnaire de copropriétés Chargé de gestion locative Agent de médiation Conseiller social Employé d'immeuble Gardien d'immeuble	
	11. Prévenir et gérer les enjeux de tranquillité résidentielle, de sûreté et de médiation	Chargé de gestion locative Agent de médiation Responsable de site ou d'agence Conseiller social Employé d'immeuble Gardien d'immeuble	
	12. Sécuriser les actes de gestion locative, d'attribution, de recouvrement et de contentieux	Gestionnaire de copropriétés Chargé(e) de clientèle Chargé de gestion locative Chargé de recouvrement Chargé d'attribution Responsable de site ou d'agence Chargé d'accueil Assistant Agent de médiation Conseiller social	
	13. Sensibiliser les locataires et accédants à la transition écologique	Chargé de gestion locative Agent de médiation Conseiller social Employé d'immeuble Gardien d'immeuble	
E/ Management et transformation des organisations	14. Accompagner les équipes dans les transformations de l'organisation	Responsable de la maîtrise d'ouvrage Responsable de site ou d'agence Chargé des RH Autres managers de proximité	
	15. Manager la charge émotionnelle des équipes de terrain		Responsable de site ou d'agence Chargé des RH Autres managers de proximité

	16. Animer la transversalité et les coopérations internes	Responsable de la maîtrise d'ouvrage Responsable de site ou d'agence Chargé des RH Autres managers de proximité	
	17. Manager en tenant compte des situations individuelles afin de maintenir un niveau d'engagement élevé	Responsable de la maîtrise d'ouvrage Responsable de site ou d'agence Chargé des RH Autres managers de proximité	
Domaine de compétences	Macro-compétences	Compétences existantes à perfectionner ou consolider	Nouvelles compétences
F/ Numérique, data et intelligence artificielle	18. Mettre en place une gouvernance des données	DSI Direction	
	19. Mobiliser les données dans le pilotage stratégique et opérationnel de l'activité	Responsable de programme Direction DSI	Conducteur de travaux Développeur foncier Responsable aménagement urbain Responsable technique Commercial / courtier en accession sociale Responsable accession Responsable de site ou d'agence
	20. Maîtriser les cadres de référence et les usages professionnels de l'IA	DSI	Tous
	21. Protéger les activités contre les risques de cybersécurité	DSI	Tous
	22. Conduire le changement numérique auprès des utilisateurs métiers	DSI Direction Chargé des RH	
	23. Mettre en place un cadre d'utilisation de l'IA conforme	DSI Direction	

	au cadre législatif et réglementaire en vigueur	Chargé des RH	
--	---	---------------	--

c. Une offre de formation sectorielle déjà dense mais qui ne couvre que partiellement les besoins en compétences identifiés

L'offre existante répond déjà de manière significative à une partie importante des besoins identifiés au sein de la précédente partie, en particulier sur les compétences cœur de métier du logement social. L'analyse de l'offre de formation des principaux organismes de formation sectoriels (Arecoop, Afpol, etc.) et du catalogue de la branche OPCHS montre que l'offre existante couvre déjà largement les besoins de professionnalisation sur les métiers fondamentaux. Pour la plupart des besoins en compétences identifiés, l'enjeu ne serait donc pas tant de créer des nouveaux parcours que de porter à la connaissance des structures les formations répondant à leurs besoins et de leur flécher les principaux métiers concernés.

En revanche, le scénario de référence fait émerger à la marge des besoins non couverts, non parce qu'ils sont totalement absents de l'offre, mais parce qu'ils appellent des contenus plus précis, actualisés ou transversaux :

- La soutenabilité économique des projets dans un environnement multi-contraint ;
- L'adaptation climatique et la gestion active du patrimoine ;
- La relation aux locataires ou accédants judiciairisée, multi-canal et augmentée par l'IA ;
- Le management des tensions sociales, émotionnelles et organisationnelles ;
- La culture data, IA et cybersécurité appliquée aux métiers.

Pour ces dimensions, l'enjeu serait celui non pas de créer des formations nouvelles mais adapter et actualiser les contenus existants.

Nous avons synthétisé ci-dessous l'analyse de l'offre de formation au regard des domaines de compétences identifiés comme clés dans le scénario de référence :

Domaine de compétences	Niveau de couverture de l'offre existante	Analyse du consultant
A/ Conception et pilotage stratégique, économique et opérationnel des projets	Forte	L'offre existante répond aux principales compétences de ce domaine ⁶ mais n'intègre pas suffisamment l'arbitrage stratégique entre plusieurs scénarios d'opération, le raisonnement en coût global et valeur patrimoniale à LT, le pilotage intégré des risques ou encore le suivi renforcé des prestataires fragilisés dans un contexte de tension économique du BTP ⁷ .
B/ Gestion du patrimoine durable et transition environnementale	Moyenne	Les fondamentaux sont couverts (réglementation technique, RE2020, construction durable, matériaux biosourcés, formations RSE, etc.) mais la gestion des risques climatiques l'est moins ⁸ (anticipation et intégration des risques climatiques dans la stratégie patrimoniale, etc.). Des travaux sont actuellement conduits par la branche OPCHS pour la création d'un CQP « spécialisation MOA pour un habitat social durable ».

⁶ Exemple la formation « Mixité de produits de logements : monter une opération complexe » Co367 de l'Afpols.

⁷ Les formations proposées dans ce domaine portent surtout sur la posture et l'affirmation de soi

⁸ A titre d'exemple, la formation identifiée sur cette thématique aborde la question des risques climatiques uniquement sous l'angle assurantiel (« Assurances des risques climatiques : enjeux et solutions » Co410 de l'Afpols)

C/ Gestion des relations institutionnelles et partenariales	Moyenne / forte	Le développement et le renforcement des partenariats est plutôt bien couvert par l'offre existante ⁹ mais les dimensions animation et négociation avec des partenaires institutionnels sont moins spécifiquement abordées comme des compétences en tant que telles. Le développement et l'animation de partenariats territoriaux, notamment avec les acteurs sociaux, médico-sociaux, associatifs, sanitaires ne semble pas non plus abordé au sein de l'offre existante.
D/ Relation avec les habitants	Forte	Il s'agit d'un des domaines les plus couverts par l'offre existante (troubles du comportement, vulnérabilités, action sociale, tranquillité résidentielle, etc.). Pour autant, l'offre actuelle reste fragmentée et ne permet d'aborder les situations selon une logique de parcours global autour des situations sociales complexes. Certaines compétences nouvelles semblent moins abordées notamment le traitement des sollicitations multicanales avec des exigences de traçabilité, délais et qualité des réponses, la qualification des situations complexes et multi factorielles (administrative, sociale, etc.) ou encore la posture professionnelle à adopter face à des habitants informés et utilisant des outils IA. Enfin, les formations relatives à l'aller vers et la mobilisation / participation des locataires / habitants restent également non couvertes.
E/ Management et transformation des organisations	Moyenne / forte	L'offre sectorielle couvre les fondamentaux du management et de l'accompagnement des équipes ¹⁰ mais reste limitée sur la question du management de la charge émotionnelle ¹¹ , l'animation de la transversalité, l'organisation des transformations numériques, organisationnelles ou RH ou encore la prise en compte des situations individuelles ¹² . A noter : un programme de formation est en cours de refonte en partenariat avec Grenoble Ecole de Management autour de l'accompagnement des transformations
F/ Numérique, data et intelligence artificielle	Faible / moyenne	Il s'agit de l'un des domaines les moins couverts avec une offre sectorielle existante, encore relativement émergente. Pour autant, l'analyse montre qu'elle intègre à la fois des contenus IA

⁹ Par exemple, « Intermédiation locative : renforcer le partenariat avec les associations » Co126 de l'Afpols ou encore « monter des opérations d'accession sociale en partenariat » de l'Arecoop.

¹⁰ A titre d'exemple, « accompagner son équipe aux changements » Co292 de l'Afpols

¹¹ Il existe des formations visant la régulation de la charge et la préservation du bien-être au travail (« Manager la santé de son équipe : prévenir les tensions, agir tôt, préserver la performance » Co383 Afpols par exemple).

¹² A titre d'exemple, il existe la certification « Manager par les talents » inscrite au Répertoire spécifique (RS7162) couvre des compétences intéressante (motiver durablement les collaborateurs, tenir compte des situations individuelles, maintenir un niveau d'engagement élevé en incluant des nouvelles formes d'organisation du travail).

		généralistes ou de premier niveau¹³ et des contenus ciblés par activité ou métier¹⁴. Les contenus insuffisamment couverts portent sur la gouvernance de la donnée dans les organismes de logement social, l'exploitation des données métiers, la culture data pour les métiers, la cybersécurité, etc. Au regard des forts écarts en termes d'acculturation et de pratiques pouvant exister d'un professionnel à l'autre, l'analyse pointe un besoin de progressivité dans les contenus proposés intégrant une première étape « sensibilisation / acculturation aux enjeux de l'IA / numérique » pour les professionnels les plus réfractaires.
--	--	--

¹³ Par exemple, « Comprendre simplement l'IA dans le logement social » Co391 Afpol

¹⁴ Par exemple, « Comment utiliser efficacement l'Intelligence Artificielle pour vos suivis de chantiers ? » Co451 Afpol ou encore « Marketing et communication digitale : enjeux et solutions à l'ère de l'IA » de l'Arecoop.

V. LE PLAN D'ACTION PROPOSE

Le plan d'action part des principaux besoins identifiés dans l'étude et propose, pour chacun d'eux, les leviers que la branche peut mobiliser pour accompagner les organismes.

Six axes d'action découlent ainsi du scénario de référence et des échanges conduits en groupe de travail. Ils correspondent aux principaux enjeux de transformation identifiés pour les organismes :

- Evolution de la relation aux habitants ;
- Renforcement du pilotage stratégique et économique ;
- Transformation des organisations du travail ;
- Attractivité des métiers
- Intégration du numérique et de la donnée,
- Poursuite de la transition environnementale.

Pour chacun de ces axes, les pistes d'action sont organisées selon cinq registres d'intervention de branche :

	Informier et sensibiliser
	Outiller et accompagner
	Professionaliser et former
	Mettre en réseau pour faciliter les coopérations
	Observer et analyser l'évolution des organisations du travail, des métiers et des compétences

01. APPORTER UNE OFFRE DE SERVICE ET D'ACCOMPAGNEMENT ADAPTEE AUX BESOINS DIVERSIFIES DES LOCATAIRES ET DES ACCEDANTS

	→ Identifier et rassembler les différentes productions des fédérations professionnelles et de l'USH (dossiers HLM accompagné, accompagnement du vieillissement, sécurité tranquillité...) pour constituer un espace de ressources multithématique sur les besoins des locataires et accédants... → ... à communiquer à l'ensemble des organismes → Le cas échéant, en fonction des besoins repérés, produire des « dossiers » supplémentaires (ex. santé mentale)
	→ Mettre à disposition des organismes une cartographie type des publics et des partenaires clefs pour leur action à l'échelle locale, sur tous les registres d'action (sécurité, social, illettrisme...)

	→ Proposer des « fiches repère » permettant de mieux qualifier les situations (sujet social ? tranquillité résidentielle ? gestion locative ?) et d'identifier des partenaires clefs à mobiliser → Mettre à disposition des outils de diagnostic des besoins des locataires et accédants (questionnaires, cartographie des besoins par territoire ou par type de public)
	→ Mieux valoriser l'offre existante sur la médiation, la gestion des conflits, l'accompagnement des publics vulnérables et la tranquillité résidentielle. → Compléter les contenus sur la qualification des situations multifactorielles, le traitement des sollicitations multicanales avec exigences de traçabilité, de délais et de qualité des réponses, les sollicitations juridiquement argumentées, le développement et l'animation de partenariats avec des structures de l'action social ou du médico-social, l'aller vers et la mobilisation / participation des locataires / habitants ou encore la posture à adopter face à des habitants mieux informés ou utilisant des outils numériques et d'IA
	→ Impulser voire structurer (à travers une convention cadre, par exemple) des partenariats clefs au niveau national (ex. associations d'action sociale, acteurs de la sécurité...) → Organiser, via les fédérations professionnelles, des échanges de pratiques entre organismes sur les méthodes ou démarches de concertation ou d'aller vers mises en place (témoignages, partage d'expérience, échanges autour de cas inspirants, etc.)
	→ Pas de besoin d'étude métiers / compétences / organisation repéré sur cet axe

02. RENFORCER LE PILOTAGE STRATEGIQUE ET ECONOMIQUE DES STRUCTURES

	→ Produire une note synthétique à partir des études nationales (Ancols, USH...) et des retours d'expérience des organismes sur les contraintes économiques pesant sur les opérations, les leviers de financement mobilisables et les arbitrages à conduire
	→ Documenter des retours d'expérience d'organismes sur les montages financiers complexes, les modes de financement complémentaires et les arbitrages économiques réalisés, sous forme de fiches repères
	→ Renforcer la communication sur les actions de formation existantes en termes de montage d'opération, le financement et la gestion de projet, le pilotage économique des organismes → Envisager de compléter les contenus existants par des modules complémentaires autour de l'arbitrage stratégique entre plusieurs scénarios d'opération dont celles intégrant des programmes mixtes, le raisonnement en coût global et valeur patrimoniale à LT, le pilotage intégré des risques ou encore le suivi renforcé des prestataires fragilisés dans un contexte de tension économique du BTP



- S'appuyer sur les événements déjà organisés par les fédérations professionnelles - par exemple les journées annuelles des responsables comptables et financiers des Coop'HLM - pour renforcer les échanges de pratiques sur les financements, les arbitrages économiques et le pilotage des risques.



- Pas de besoin d'étude métiers / compétences / organisation repéré sur cet axe

03. FAIRE EVOLUER LES ORGANISATIONS DU TRAVAIL ET LES PERIMETRES METIERS



- Diffuser largement la synthèse de l'étude prospective menée, pour mettre en visibilité - notamment - les métiers en transformation, les fonctions émergentes et les activités susceptibles d'être automatisées.
- Mettre en lumière les évolutions des périmètres métiers : métiers de proximité, du social et de gestion locative davantage mobilisés sur la médiation, la régulation et la coordination avec les partenaires ; fonctions de pilotage et de gestion de projet renforcées dans la conduite des opérations, des arbitrages et des risques...



- Envisager la mise en place d'une prestation d'accompagnement sur le volet organisation et RH, à l'image du « Zoom RH » d'Uniformation (pour les moins de 50 salariés), avec une coloration spécifique au logement social



- Flécher les formations existantes sur la conduite du changement, la gestion de projet, le management transversal et la coordination inter-métiers
- Compléter l'offre par des modules courts sur l'animation de la transversalité pour les managers de proximité, la clarification des responsabilités entre métiers, l'évolution du contenu des métiers de proximité, du social et de gestion locative, la structuration des fonctions de coordination et l'accompagnement des effets de l'automatisation sur les métiers administratifs et supports.



- Organiser, via les fédérations professionnelles, des échanges de pratiques entre organismes sur l'évolution des métiers de proximité, de gestion locative et du social ; la structuration de fonctions de coordination ; le développement des nouvelles formes d'organisation du travail et de management ; les nouvelles organisations autour du pilotage de projet ; les impacts de l'automatisation sur les fonctions administratives et support.



- Pas de besoin d'étude métiers / compétences / organisation repéré sur cet axe

04. RENFORCER L'ATTRACTIVITE DES METIERS ET DES ORGANISATIONS



- Relayer la campagne d'Uniformation « La cohésion sociale recrute » ainsi que la campagne de l'USH « Les HLM recrutent »

	→ Relayer l'étude sur l'attractivité du logement social réalisée par EY
	→ Envisager la mise en place d'une prestation d'accompagnement sur le volet marque employeur et attractivité, à l'image du « Zoom RH » d'Unifformation (pour les moins de 50 salariés), avec une coloration spécifique au logement social → Valoriser et communiquer sur les référentiels et la cartographies des métiers existants de l'USH et des Coop'HLM
	→ Valoriser l'offre existante sur le management, le tutorat et l'accompagnement des parcours. → Compléter l'offre sur la gestion de la charge émotionnelle, la prévention de l'usure professionnelle, l'intégration des nouveaux entrants, le management des situations individuelles et le maintien de l'engagement, ou plus largement la marque employeur.
	→ Organiser au sein des animations de réseaux RH portés par les fédérations des échanges de pratiques sur le recrutement, l'intégration, la fidélisation, les mobilités internes et le soutien aux équipes exposées à des situations difficiles - en lien avec les partenariats de la branche existants (France travail, APEC, etc.).
	→ Poursuivre le travail d'identification des besoins / leviers en cours mené par la branche et Unifformation sur l'attractivité de la branche et du secteur → Identifier les besoins et prioriser les mesures à mettre en place pour améliorer l'attractivité des métiers et du secteur

05. ACCOMPAGNER L'INTEGRATION DU NUMERIQUE ET DE LA DONNEE DANS LES ACTIVITES

	→ Produire un premier document donnant des repères simples sur les usages de l'IA dans les organismes, en différenciant les usages bureautiques individuels et les usages métiers intégrés au processus, en donnant à voir les risques associés... → ... en prenant soin de diffuser des messages clairs sur la confidentialité, le respect du RGPD, les biais, la nécessaire supervision humaine...
	→ Recenser et mettre en partage des modèles de guides d'usage de l'IA dans le secteur du logement social : chartes, règles de bon usage...
	→ Construire une offre progressive : sensibilisation et acculturation au numérique et à l'IA, usages professionnels de premier niveau, culture data, exploitation des données métiers, gouvernance de la donnée, exploitation des cartographies, cybersécurité, analyse critique des productions IA et conduite du changement numérique.
	→ Offrir des espaces d'échanges entre DSI, fonctions data, RH, managers et métiers utilisateurs pour partager les cas d'usage testés, les points de questionnements... → Mettre en place à cette occasion un observatoire des expérimentations en matière de solutions d'intelligence artificielle



- Lancer une étude spécifique sur les impacts de l'IA sur les métiers du logement social

o6. POURSUIVRE LA DECARBONATION DU PATRIMOINE ET LA TRANSITION ENVIRONNEMENTALE



- Diffuser (à nouveau) une information sur les ressources « Energie et environnement » disponibles auprès de l'USH



- Relayer les travaux conduits par Uniformation relatifs aux impacts de la transition écologique sur les métiers de la cohésion sociale



- Communiquer sur l'offre existante sur la rénovation énergétique, la construction durable, la RSE et les fondamentaux réglementaires.
- Compléter les contenus portant sur la rénovation énergétique, l'adaptation climatique, l'anticipation et l'intégration des risques climatiques dans la stratégie patrimoniale, l'interprétation des données énergétiques et environnementales et leurs effets sur l'exploitation, la maintenance et les usages des habitants.



- Maintenir la participation des réseaux de la branche aux événements, colloques et réflexions relatifs au changement climatique et mieux valoriser / communiquer autour.



- Pas de besoin d'étude métiers / compétences / organisation repéré sur cet axe

VI. ANNEXES

01. LA LISTE DES METIERS ANALYSES

Le périmètre des métiers analysés repose principalement sur le référentiel des métiers de l'USH, enrichi de plusieurs métiers identifiés dans la cartographie Coop'HLM (par exemple, le courtier en accession sociale). Nous avons par ailleurs centré notre analyse sur les métiers dits « cœur », en excluant les métiers relevant uniquement d'un niveau hiérarchique (par exemple, responsable de la gestion locative) afin d'éviter les doublons d'analyse. Les fonctions support tels que les chargés de RH, la DSI ou la direction ont été par ailleurs ajoutés à l'analyse, dans la mesure où les travaux de terrain ont fait ressortir des évolutions significatives pour ces métiers³⁵. Enfin, les métiers tels que le chargé de sûreté ou le chargé / responsable innovation n'ont pas été intégrés dans la présente liste, dans la mesure où ils relèvent des métiers ou fonctions émergents identifiés au cours de l'étude.

Famille maîtrise d'ouvrage
Conducteur de travaux
Développeur foncier
Responsable de programme
Chargé d'opération MOE
Responsable aménagement urbain
Famille maintenance technique du patrimoine
Chargé de maintenance / patrimoine
Responsable technique
Famille vente et accession
Commercial
Courtier en accession sociale
Responsable accession
Famille copropriété
Gestionnaire de copropriétés
Famille gestion locative
Chargé de clientèle
Chargé de gestion locative
Chargé de recouvrement
Chargé d'attribution
Famille social
Agent de médiation
Conseiller social
Famille gestion de proximité
Employé d'immeuble

³⁵ Alors même qu'ils avaient été mis de côté lors du cadrage de l'étude à la demande du Copil.

Gardien d'immeuble
Responsable de site ou d'agence
Famille accueil et assistanat
Chargé d'accueil
Assistant

02. BIBLIOGRAPHIE

- Accord de branche relatif à la Gestion des emplois et des parcours professionnels, OPCHS.
- Atlas de la vente Hlm aux particuliers entre bailleurs sociaux, Intercommunalités de France, mars 2022.
- Baromètre de notoriété de l'ESS, ESS France, 2023.
- Baromètre de l'entrepreneuriat social 2023, OpinionWay, 2024.
- Baromètre 2024 de l'entreprise de demain, OpinionWay, 2024.
- Baromètre Les Français et l'ESS (UDES), Viavoice, 2024.
- Baromètre prospectif de l'évolution des métiers et des compétences de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance, 2026.
- Baromètre des salaires de l'ESS et de l'économie à impact 2024, Jobs that makesense, Rapport, 2024.
- Catalogue de formation ARECOOP, 2024.
- Catalogue de formation Uniformation, OPH, 2024.
- Coopér'actives, Coop'HLM, 2024.
- CPNEF de la branche professionnelle des ESH, Prospective métiers. Rapport final, juin 2019.
- Enquête annuelle sur les ménages du parc social 2025, ANCOLS, octobre 2025.
- Etat des lieux et étude prospective sur les impacts du changement climatique pour le bâtiment aux horizons 2050 et 2100. ADEME, ARP ASTRANCE, ACTERRA, STEP ONE TO TRANSITION, 2022,
- Etude interbranche sur les impacts de l'Intelligence Artificielle Générative au sein du secteur bancaire, Atlas, Mars 2025.
- Etude prospective : nouveaux usages et modes d'habiter, USH, novembre 2020.
- Etude sur la transformation digitale des métiers de la retraite complémentaire et de la prévoyance, Les carnets du cercle, février 2019.
- Etude sur les métiers des filières de la maîtrise d'ouvrage et de la maintenance au sein de l'écosystème des OPH, 2023.
- Etude sur les reconversions professionnelles au sein des OPH, 2017.
- Etude sur la perception et l'intégration des outils d'intelligence artificielle dans les entreprises du BTP, Observatoire des métiers du BTP, 2026.
- Etude sur la fonction « études » dans les entreprises du bâtiment et des travaux publics, Observatoire des métiers du BTP, 2026.

- Essentiel Data Lab, décembre 2022, Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires.
- La gestion de logement locatifs en copropriété : un impact fort sur les cultures professionnelles et les stratégies des organismes Hlm, USH, juillet 2018
- L'économie social et solidaire en France : chiffres clés 2023, Ess France.
- L'essentiel sur la pauvreté, chiffres clés Insee, juillet 2025.
- L'économie sociale et solidaire : une place à consolider dans les politiques publiques. Cour des comptes, Rapport, janvier 2024.
- Le montage d'opérations en partenariat, ARECOOP, Guide 2023.
- L'innovation : l'ADN du logement social. Actualités habitat, N°1093, janvier 2019.
- Loi portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (ELAN) n°2018-1021 du 23 novembre 2018.
- Panorama de l'immobilier et de la ville, 9ème édition, 2025.
- Panorama social des Coop'Hlm, Coop'Hlm, 2025.
- Population par âge, tableaux de l'économie française, Insee références, édition 2020.
- Présentation du projet de titre responsable tranquillité résidentielle et sureté, AFPOLS, décembre 2024.
- Rapport de branche, Fédération des OPH, novembre 2025.
- Rapport d'information n°660 (2024-2025), La nouvelle donne de l'ingénierie des collectivités territoriales en matière de développement économique : quels outils ? Quelles pratiques ?
- Rareté du foncier, limites des politiques. Coloos, B. (2020). Constructif, 57(3), 9-12.
- Référentiel de l'économie circulaire, USH, 2021.
- Travailler dans l'ESS – Analyse des emplois et salaires, ESS France, 2023.
- Travailler dans les Hlm. Actualités habitat, N°1215, juillet 2024.

03. LES ETUDES DE CAS

Fédération	Entretien exploratoire	Famille de métiers rencontrée
OPH	Responsable développement RH	- Direction du patrimoine - DAF, DRH, DSI - Responsable RSE
OPH	DRH	- Chargé de précontentieux, CESF, chargé de recouvrement - Gardien / responsable de secteur
OPH	Directrice des ressources internes	- Gestion locative
OPH	DRH	- Gestion locative

OPH	Chargé de projet GEPP, RRH	- Directrice BIM - Responsable de programmes Aménagement - Chargé d'opération - Agent accueil - Responsable médiation
OPH	DGA	- Maîtrise d'ouvrage - Gestion de proximité
OPH	RRH	- Social - Gestion locative
OPH	RRH	- Gestion de proximité
OPH	RRH	- Social, chargé d'attribution
OPH	DG	- Gestion de proximité
OPH	Responsable relations sociales et développement	- Vente et accession
COOP HLM	DRH	- Maîtrise d'ouvrage - Gestion de proximité
COOP HLM	RRH	- CESF - Chargé de clientèle
COOP HLM	RH / Direction	- Sureté - Recouvrement - Valoriste
COOP HLM	RH / Direction	- Maîtrise d'ouvrage - Proximité - Social
COOP HLM	RH / Direction	- Accession - Etude et conception - CESF
COOP HLM	RH / Direction	- Patrimoine - Accession / commercialisation - CESF
COOP HLM	RH / Direction	- Médiation - Copropriétés - Accueil - Maîtrise d'ouvrage
COOP HLM	RH / Direction	- Attribution - Proximité

04. LES ENTRETIENS AUPRES DES PARTENAIRES INSTITUTIONNELS CLEFS

Partenaires clés

AFPOLS

Lyon Métropole

AMF

La fondation pour le logement des défavorisés

L'école nationale supérieure d'architecture de Nancy

L'association régionale HLM Centre Pays de Loire

La fédération des directeurs généraux



Sauléa

Sauléa Conseil

10 rue de la Justice - 75020 Paris

www.saulea-conseil.com



VOS CONTACTS POUR CETTE MISSION

Manon Meunier - manon.meunier@saulea-conseil.com

Marie-Liesse Foyard – marie.liesse-foyard@saulea-conseil.com

Christophe Pallot – christophe.pallot@habitat-territoires.com

SAS au capital de 20 040 € | SIRET 878 429 422 00032 | RCS Paris |
Siège social : 10 rue de la Justice - 75 020 PARIS
