



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

Septembre 2026

Les évolutions de métiers à 3-5 ans



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

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.

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

Les résultats de l'étude montrent que les métiers ne connaîtront pas de rupture brutale à 3-5 ans, mais une montée en complexité de leurs activités et des compétences attendues. La présente synthèse 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.

Les travaux réalisés

Une première phase de diagnostic approfondi

19 entretiens préliminaires réalisés :

- 8 entretiens avec des Coop'HLM.
- 11 entretiens avec des OPH.
- Généralement, ces entretiens ont été conduits avec des RH.

19 terrains réalisés dont :

- 11 terrains avec des OPH / 8 terrains avec des Coop'HLM.
- Plus d'une trentaine d'entretiens réalisés auprès de salariés, une quinzaine d'observations in situ
- 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.

7 entretiens auprès des partenaires institutionnels :

- Dont Afpols, Lyon Métropole, AMF, Fondation pour le logement des défavorisés, etc.)

Un questionnaire flash :

- 102 réponses exploitables recueillies, dont 83 % OPH et 17 % Coop'HLM.

Une phase de réflexion prospective et de co-construction des scénarii et du plan d'action

Un séminaire prospectif réunissant 30 participants au séminaire dont :

- 21 RH de la fédération des OPH
- 6 RH de la fédération des Coop'HLM
- 3 représentants des deux fédérations.

2 ateliers de travail pistes pour l'action dont :

- Un atelier qui a réuni une petite dizaine de RH OPH et Coop'HLM
- Un atelier qui a réuni les membres de l'Observatoire.

Famille Maîtrise d'ouvrage

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

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.

→ Impact : ++

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.

→ Impact : +++

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.

→ Impact : +++

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.

→ Impact : +++

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.

→ Impact : +++

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.

→ Impact : +++

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



Famille Maintenance technique du patrimoine

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

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, ...).
- Impact : ++

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.
- Impact : +++

Famille Copropriétés

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.
- Impact : +++

Famille Vente et accession

Commercial Courtier en accession sociale

- 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.
- Impact : ++

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.
- Impact : ++



Famille Gestion locative

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

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.

→ Impact : +++

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.

→ Impact : +++

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.

→ Impact : +++

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.

→ Impact : +++

Famille Social

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.

→ Impact : +++

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.

→ Impact : +++



Famille Gestion de proximité

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

Employé d'immeuble

→ Missions de proximité davantage articulées à l'observation, au repérage et à la remontée d'informations sur les situations sensibles.

→ Impact : +

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.

→ Impact : +++

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.

→ Impact : +++

Famille Accueil et assistantat

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.

→ Impact : ++

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.

→ Impact : ++



Famille Fonctions support / direction

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

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.

→ Impact : +++

Chargé de RH

→ Rôle accru dans l'accompagnement des transformations organisationnelles, la sécurisation des fonctions critiques et le soutien aux managers.

→ Impact : +++

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).

→ Impact : +++

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.

→ Impact : +++



Des nouveaux métiers émergents ?

Les investigations menées au cours de l'étude ont également permis d'identifier des métiers ou fonctions émergents ou nouveaux qui seront amenés à se développer d'ici 3 à 5 ans.

Politiques publiques et réglementations	→ Maîtrise d'ouvrage directe, Prospectiviste territorial, Chargé de relations institutionnelles, Référent / responsable IA, Financier 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
Ecosystème 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
Evolutions 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