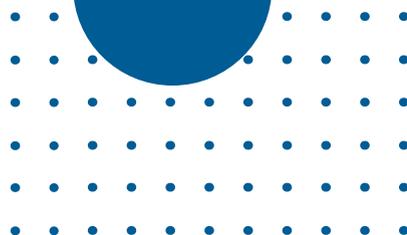
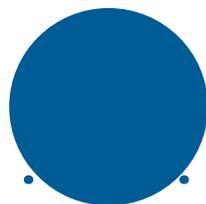
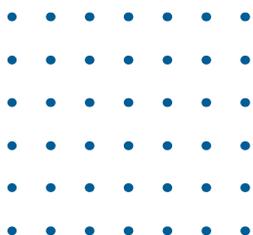
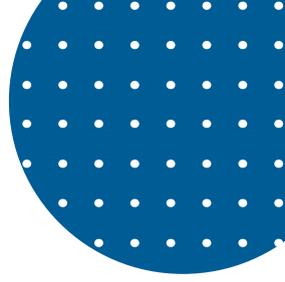


Cartographie des nouveaux services

Février 2024

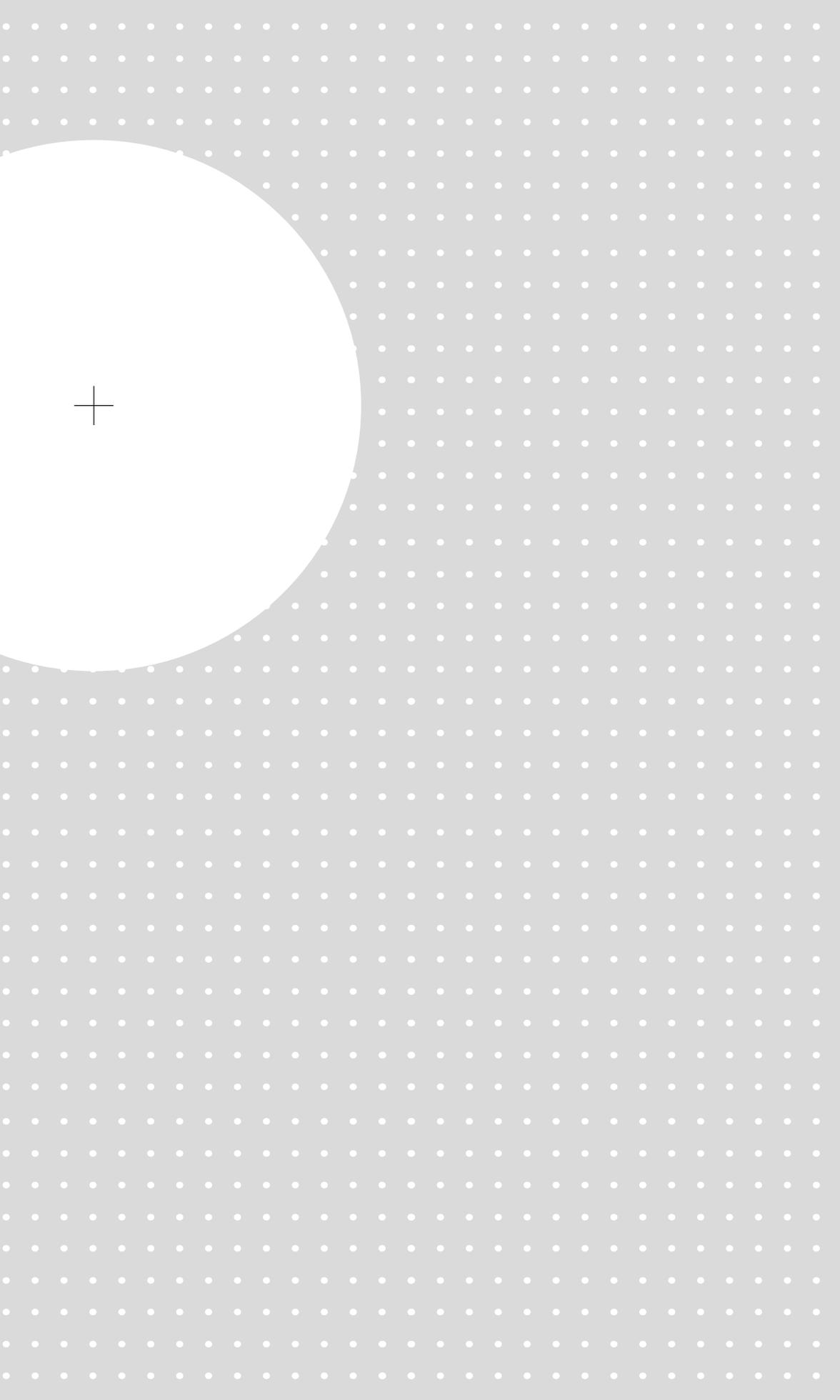






Sommaire

| | |
|---|-------------|
| Valérie Fournier, Présidente de la Fédération des esh | P.5 |
| Julien Paul, Directeur Général, Habitat Réuni | P.7 |
| Préambule | P.9 |
| Rappel du contexte général | P.9 |
| 1. Compétences des organismes | P.10 |
| 2. Définitions | P.12 |
| 3. Que signifie « développer de nouveaux services ? Qu'attend-on ? | P.14 |
| 4. Méthodologie | P.16 |
| 5. Cartographie des principaux services identifiés | P.18 |
| 6. Les services en direction des locataires et habitants | P.20 |
| 7. Des services en direction des collectivités et d'autres acteurs | P.32 |
| 8. Modèle économique / mode de financement | P.34 |
| 9. Enseignements | P.44 |
| En synthèse : les étapes de mise en œuvre dans le développement des services | P.49 |





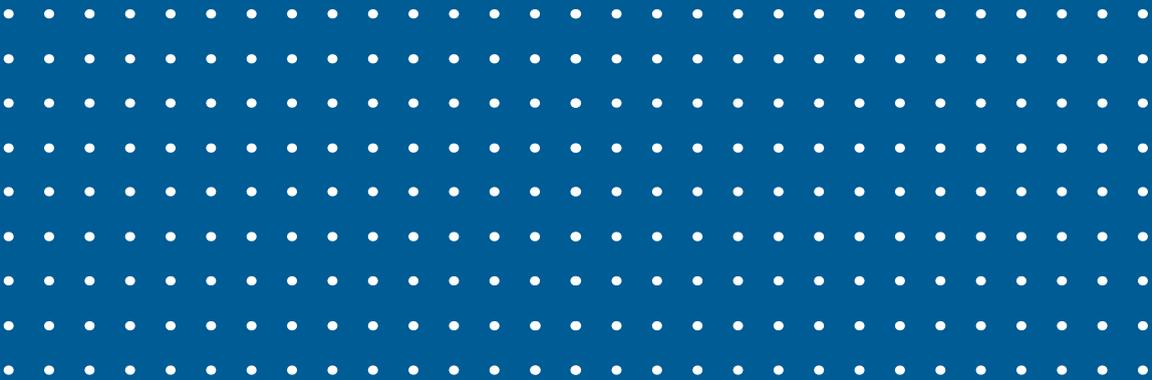
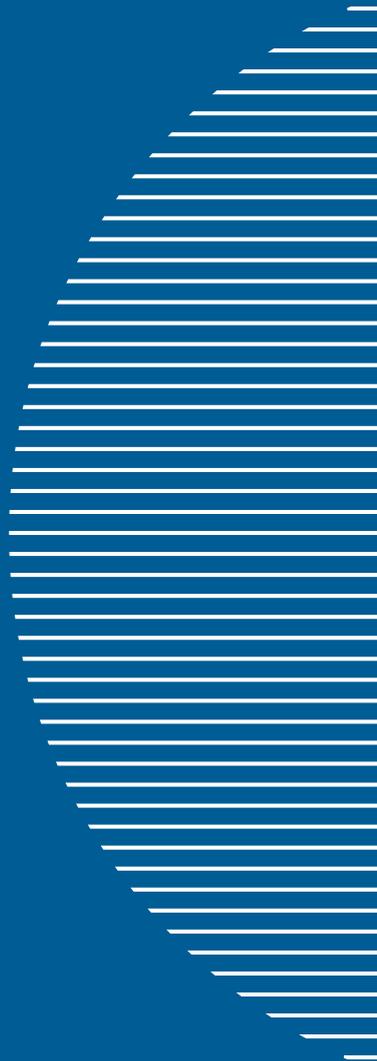
Valérie Fournier,
Présidente de la Fédération des esh

Cette cartographie, 1^{ère} publication de la commission « Nouveaux Services », met à l'honneur la richesse des services proposés par les esh. Cette diversité de services fait partie intégrante de notre mission, qui va bien au-delà de loger. Ces nouveaux services vont de pair avec les besoins émergents des locataires et de la société. Dans ce sens, les esh tentent de satisfaire ces attentes afin de mieux répondre aux parcours de vie.

La réflexion ambitieuse engagée ici permet de partager et d'apprécier la diversité des services proposés par les esh, de rendre compte de leurs nécessités et d'y déceler des opportunités d'innovation et d'amélioration. La typologie déclinée dans ce document met en perspective nos métiers ainsi que la notion de service, afin de concevoir ces derniers dans un souci d'éthique, tout en accompagnant au mieux les réalités individuelles. Cette cartographie détaille également les conditions juridiques et économiques qui étayent ces services.

Je tiens à exprimer ma gratitude envers tous ceux qui ont contribué à ce projet. Leurs engagements et leurs expertises sont les piliers sur lesquels repose notre réussite future. Ensemble, nous réaffirmons notre détermination à soutenir l'évolution de notre modèle, à enrichir notre palette de services et à amplifier notre impact social. La dimension sociale et environnementale est centrale pour les esh qui œuvrent à loger toujours mieux au sein des différents territoires.

En incarnant l'esprit entrepreneurial fort des esh, cette cartographie reflète notre volonté de placer l'innovation sociale au cœur de notre démarche, affirmant ainsi notre rôle dans la construction d'un avenir plus durable et solidaire où le souci du bien-être de chacun est au centre de nos préoccupations.





Julien Paul,
Directeur Général, Habitat Réuni

Nous sommes des maîtres d'ouvrage sociaux.

A ce titre et depuis le début, nos fondements professionnels nous ont conduit historiquement à nous positionner sur la construction, la gestion et l'accompagnement. Or, ces trois fondations sont actuellement structurellement réinterrogées dans leur capacité à répondre aux enjeux actuels comme futurs.

Dans une société aux transitions structurelles multiples, démographiques, climatiques et de modèle, l'apparition notamment de fragilités nouvelles comme leurs accroissements, donne au « care » une sensibilité croissante et éclairent d'une lumière crue l'exercice de nos métiers dans leur capacité à pouvoir peser sur le réel.

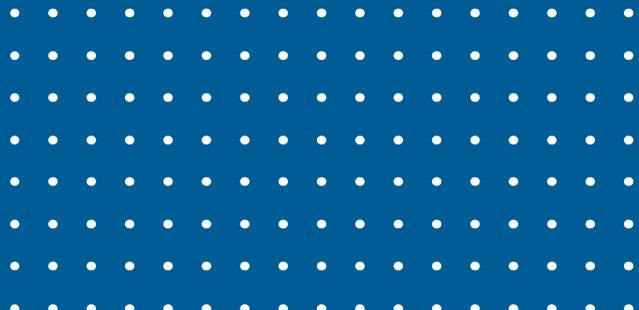
Dans ce momentum économique et social qui bouscule, voire stresse, de façon croissante nos modèles d'affaires historiques et interroge de plus en plus notre efficacité à créer durablement une valeur ajoutée d'utilité sociale, création de valeur sur laquelle se fonde notre légitimité, il nous apparaît que la question du service, en ce qu'il participe de l'accompagnement des fragilités et des transitions, acquiert une sensibilité et une force positive toute particulière en lien avec les missions d'intérêt général dont nous sommes investis.

La fédération des ESH, par son choix signifiant de créer cette nouvelle commission sur les « nouveaux services » témoigne de cette conviction et acte l'importance du sujet, comme la nécessité pour les acteurs que nous sommes de s'en emparer avec ambition, exigence et envergure. Non seulement pour en souligner la modernité mais pour aussi inviter les acteurs à prendre des initiatives nouvelles pour actualiser les pratiques et offres, convaincu de la force cohésive de telles démarches.

Acteurs majeurs de la cohésion sociale au moment où les transitions en cours vont la mettre à l'épreuve, les bailleurs sociaux entendent participer notamment à la force de résilience des habitants par le levier des services en ce qu'ils permettent ou confortent du lien social et de la solidarité de proximité par exemple.

Pour les membres de la commission, que je remercie chaleureusement de leur engagement sur le sujet, il s'agit d'être à la fois prospectifs et opératifs dans ses livrables au profit du collectif. Donner tout à la fois à mieux connaître et valoriser tout ce qui se fait déjà, cette richesse collective par trop méconnue, donner les clefs et outils permettant de les développer, tout comme d'imaginer ce qui pourrait se faire et à quelle condition d'exercice économique et juridique afin d'en permettre le caractère durable.

Gageons qu'un jour pas si lointain notre travail aura permis, à sa mesure, que nous ne parlions plus de « nouveaux » services mais de service tout court.



Préambule

Le champ d'activité des bailleurs sociaux a progressivement évolué ces dernières années et, au regard du contexte économique actuel, la diversification engagée va inéluctablement se poursuivre. De par leur rôle dans le champ de l'ESS et leur mission d'intérêt général, les bailleurs vont, de plus en plus, se tourner vers la prestation de services. Cette transformation aura certainement un impact sur les métiers, l'organisation du travail au sein des organismes, et la forme comme le fond de la relation clientèle nouvellement générée, tout comme les modèles d'affaires.

Dans ce contexte, **L'Association DELPHIS** et la **Fédération des ESH**, se sont accordé sur la réalisation d'un projet de « **Cartographie des nouveaux services proposés par les ESH** ».

Rappel du contexte général

Les organismes HLM sont historiquement des maîtres d'ouvrage sociaux qui se positionnent sur la construction, la gestion et l'accompagnement.

Mais ce positionnement est aujourd'hui bousculé par l'apparition de fragilités nouvelles, la diminution persistante des moyens financiers alloués aux OLS, l'évolution de notre société, de nos modèles de vivre ensemble et les transitions majeures (climatiques, sociales, sociétales, démographique, culturelle, économiques, ...) qui s'imposent à nous.

Ces évolutions impliquent une remise en question profonde des modèles d'affaires et nécessitent d'asseoir le positionnement des missions sociales des bailleurs, mais pas seulement : elles les engagent à démontrer leur rôle incontournable dans la société, en lien avec les missions d'intérêt général dont ils sont investis. Ils doivent prouver leur valeur, au-delà de leurs missions classiques, et faire valoir leurs expertises autour d'un habitat dit « augmenté » dans une vision extensive (*tiers lieu, proximité, pouvoir d'achat, accès au service...*).

Des freins subsistent : modalités opératives, juridiques, économiques, blocages culturels, pour passer d'une logique d'expérimentation à celle d'une industrialisation. L'enjeu est essentiel : pour démontrer durablement le rôle cohésif qu'ils jouent et les légitime, les OLS devront témoigner de leur capacité à créer de la valeur dans le champ social.

Il ne s'agit pas d'assurer n'importe quel service. Qui plus est, acteur de l'ESS, les OLS par leur raison d'être et leur cadre juridique et déontologique ne pourront pas investir ce champ et le déployer hors de ce cadre.

Le présent projet a pour objectif de réaliser un état des lieux et une analyse des initiatives servicielles des bailleurs sociaux, tant dans le contenu de ces services, que dans leur cadre juridique et économique d'exercice.

Dans ce cadre, l'analyse menée par DELPHIS vise notamment à étudier les typologies de services proposés, les modalités possibles et conditions de déploiement de « nouveaux services » pour un OLS, si besoin en suggérant des évolutions réglementaires dans le respect du champ d'activité SIEG.

1. Compétences des organismes

A. Contexte réglementaire

La loi portant Evolution du Logement, de l'Aménagement et du Numérique (Elan) n°2018-1021 du 23.11.18 (JO du 24.11.18) a élargi le champ de compétences des organismes HLM, mais surtout leurs champs d'intervention (art.88).

La loi a modifié les articles du CCH relatifs à l'objet de chaque famille d'organismes d'HLM les articles L.421-1 (OPH) L.422-2 (SA d'HLM) L.422-3 (sociétés anonymes coopératives de production HLM) et L.422-4 (sociétés anonymes coopératives d'intérêt collectif d'HLM).

La circulaire du 21 décembre 2018 prévoit que ces dispositions sont d'application directe. En effet, aucun décret d'application n'est prévu.

Ces modifications permettent notamment aux organismes d'HLM :

- de réaliser des actions **d'insertion professionnelle et sociale** en direction de l'ensemble des habitants (locataires du parc social et du parc privé, propriétaires) dans le cadre d'opérations de restructuration urbaine ou de revitalisation de centre-ville,
- à titre subsidiaire, de développer une activité de création, d'aménagement, d'entretien et de gestion de **terrains familiaux en faveur des gens du voyage**,
- **d'absorber une SCI**, sous réserve d'une dissolution de cette dernière et d'un conventionnement des logements ainsi acquis dans un délai d'un an,
- de réaliser des **prestations entre organismes d'HLM** en dehors de la zone de leur compétence géographique afin de faciliter la coopération entre organismes,
- de réaliser des **opérations de construction et d'aménagement pour le compte des collectivités** de rattachement (pour les OPH) ou des collectivités actionnaires (pour les sociétés),
- d'obtenir l'agrément d'**organisme de foncier solidaire**,
- de développer une activité de **conseil en financement et d'intermédiation bancaire** en direction des accédants à la propriété,
- de fournir **des services d'animation sociale, de veille, d'aide aux démarches et d'accompagnement** aux personnes âgées ou en situation de handicap ou victimes de violences conjugales, locataires ou occupants d'un logement social, répondant à des besoins non ou partiellement satisfaits,
- de fournir **tous services à caractère social d'intérêt direct** pour les habitants et répondant à des besoins non satisfaits ou partiellement satisfaits dans les conditions normales du marché, dans le cadre d'une convention avec l'Etat,
- de participer à des **actions de développement à caractère social** d'intérêt direct pour les habitants des QPV dans le cadre d'un contrat de ville et pour les habitants des zones tendues.

B. Compétences étendues

Les compétences des OLS ont été étendues afin de leur permettre de répondre à l'évolution des besoins des territoires. Ils peuvent ainsi :

« - assister à titre de prestataire de services, dans des conditions définies par leurs statuts, des personnes physiques, des sociétés de construction pour la réalisation et la gestion d'immeubles, à usage d'habitation ou à usage professionnel et d'habitation ;

« - réaliser, dans des conditions définies par leurs statuts, pour le compte d'associations ou d'organismes œuvrant dans le domaine du logement, des prestations de services pour des opérations ou des actions de nature à favoriser l'insertion sociale des personnes et la mixité urbaine et sociale des villes ;

« - à titre de complément normal de leurs missions d'intérêt général, adhérer à tout organisme sans but lucratif, notamment à toute association, fondation ou fonds de dotation dont l'objet ou les activités se rapportent à la réalisation d'actions d'insertion professionnelle et sociale ainsi que d'assistance aux personnes âgées locataires ; »

« - fournir, dans le cadre d'une convention avec l'Etat, tous services à caractère social d'intérêt direct pour les habitants et répondant à des besoins non satisfaits ou partiellement satisfaits dans les conditions normales du marché ; »

Objectif : répondre à une demande des locataires, en attente de services performants et innovants accompagnant notamment l'évolution des technologies et des modes de vie.

« - réaliser pour leur compte ou pour le compte d'un tiers, avec l'accord de la ou des collectivités ou communautés intéressées, toutes les interventions foncières, les actions ou opérations d'aménagement. Lorsqu'elles se voient confier par convention la réalisation d'une opération de restructuration urbaine ou de revitalisation de centre-ville, celle-ci comprend toutes opérations ou actions ou tous aménagements ou équipements de nature à favoriser une politique de développement social urbain ; dans ce cas, la convention peut inclure des actions d'insertion professionnelle et sociale en faveur des habitants ».

Effectuer de l'intermédiation bancaire

« - réaliser les opérations mentionnées au I de l'article L. 519-1 du code monétaire et financier pour le compte de bénéficiaires des opérations d'accès à la propriété mentionnées à l'article L. 443-1 du présent code »



2. Définitions

A. Qu'est-ce qu'un service ?

L'INSEE définit la notion de « service » comme : « **Une activité de services se caractérise essentiellement par la mise à disposition d'une prestation technique ou intellectuelle. À la différence d'une activité industrielle, elle ne peut pas être décrite par les seules caractéristiques d'un bien tangible acquis par le client. Son produit final est immatériel, il n'est ni stockable, ni transportable.**

Compris dans leur sens le plus large, les services ou activités tertiaires regroupent un vaste champ d'activités : commerce, transports, activités financières, immobilières, services aux entreprises, services aux particuliers, éducation, santé, action sociale. »

Le service vise à répondre à un besoin clairement exprimé ou découlant d'une situation, d'un constat. Ce service peut être proposé en réponse immédiat à un besoin à un instant T, et être récurrent ou pérenne.

L'activité de service vise à s'inscrire dans le temps, même si elle peut évoluer dans sa forme, son contenu, etc., contrairement à un projet, une action qui a une durée limitée dans le temps.

Dans le cadre de cette cartographie, nous verrons que le service :

- peut être marchand / non marchand
- destiné à des particuliers (locataires, habitants...) ou d'autres acteurs professionnels, institutionnels (publics ou privés)
- peut être individuel ou collectif
- peut être délivré directement par le bailleur ou par/avec des partenaires ou prestataires
- peut être payant ou gratuit pour les bénéficiaires

B. Qu'est-ce qu'une innovation ?

L'INSEE toujours stipule que : « **L'innovation désigne l'introduction sur le marché d'un produit ou d'un procédé nouveau ou significativement amélioré par rapport à ceux précédemment élaborés par l'unité légale.**

Deux types d'innovation sont distingués : les innovations de produits (biens ou services) et de procédés (incluant les innovations d'organisation et de marketing).

Plus précisément, l'innovation de produits inclut les changements significatifs de design et les biens ou services numériques. »

C. Une notion « d'innovation » à contextualiser

Dans les faits, l'innovation peut être en partie nuancée... On constate que selon les territoires par exemple, la notion d'innovation peut s'interpréter et ne pas être innovante techniquement, mais innovante sur d'autres aspects : dans la conception du projet, dans la mobilisation des partenaires, dans le montage économique réalisé... On peut alors être innovants en Gironde et ne pas l'être dans les Vosges car c'est quelque chose qui se fait de manière classique depuis longtemps.

Ainsi :

- l'innovation peut ne pas porter sur le produit ou le contenu du service, mais sur ses modalités de mise en œuvre, de déploiement (on rejoint alors la notion d'innovation de procédé, de méthode)
- la dimension « innovante » dépend du contexte local : un service peut être déjà bien implanté sur un territoire, mais innovant sur un autre, car non existant (ou en tout cas non existant sous la forme proposée).

L'innovation ne naît pas toujours de rien : elle peut s'inspirer de produits ou de pratiques déjà existantes dans d'autres secteurs, d'autres activités, dans d'autres territoires, issus d'autres cultures, voire issus du passé, avec la ré-apparition, sous une forme modifiée, de pratiques, techniques anciennes pour répondre à des besoins d'aujourd'hui (qui apparaissent alors comme «innovantes» dans notre contexte actuel). Mais pour qu'il y ait innovation, il est nécessaire qu'il y ait un aspect «novateur» dans la forme, l'objectif, la mise en œuvre...

L'innovation dans l'habitat peut parfois être vue comme une forme de renouvellement permanent, de cycle. C'est notamment le cas avec les jardins partagés qui reviennent en force, mais qui sont nés à la fin du XIXe siècle. L'objectif a légèrement évolué car il s'agit aujourd'hui de créer/recréer du lien social, reconnecter les gens à la nature, leur permettre dans une certaine mesure d'accéder à des produits sains, de donner des clefs pour favoriser une meilleure alimentation.

D. L'influence du bailleur

Les dirigeants des OLS jouent un rôle essentiel dans la dynamique initiée au sein de leurs organisations, comme impulseurs de services innovants :

- ils peuvent s'inspirer de pratiques d'autres territoires / organismes pour «implanter» de nouveaux services sur leur territoire, au sein de leur organisme
- ils ont la capacité, en tant qu'acteur local disposant d'un large réseau de partenaires, à impulser des dynamiques, de nouvelles coopérations...

E. Dans l'habitat social

« Dans le secteur de l'habitat social, les services désignent des activités qui servent de près ou de loin les activités de gestionnaires et de constructeurs des bailleurs sociaux. « Un service » décrit, pour le bailleur le mettant en place, une innovation en cours d'institutionnalisation. Une fois institutionnalisée et adoptée par le secteur, l'innovation devient "qualité". Un service se caractérise également par sa réservation à un public restreint. Il nécessite comme toute innovation une réorganisation des structures et un financement autre que le loyer. » (Marion Ille Roussel!)

Qu'entend-on par habitat social ? L'habitat social recouvre des formes de logement plus vastes que le seul logement social et intègre des modèles d'habitat innovants qui peuvent, par exemple, inclure des activités de service proposées aux habitants indépendamment du type de logement qu'ils occupent.

En toute hypothèse, les services peuvent être :

- délivrés par des OLS, ou à l'initiative d'un OLS
- à destination ou non des locataires du parc social uniquement
- adossés ou non au logement

Avec quelques « limites » :

- cadre réglementaire contraint
- missions d'intérêt général définies
- public cible direct (locataires) aux ressources limitées (vs autres habitants, autres destinataires potentiels du service),
- ancrage territorial : le bailleur doit faire avec son territoire, les ressources/contraintes locales (il ne peut pas décider de se «délocaliser», de s'implanter n'importe où).

Ainsi, le dénominateur commun au développement de cette activité de services pourrait être :

- l'implication d'un OLS
- dans le cadre permis par le CCH
- contribuant à la mission d'intérêt général du bailleur.

¹« L'offre de logements et de services à destination des seniors dans les stratégies d'adaptation des bailleurs de logements sociaux à la transformation du secteur du logement social. Une comparaison France, Allemagne et Angleterre. » Thèse soutenue le 20.09.23

3. Que signifie « développer de nouveaux services » ? Qu'attend-t-on ?

Il s'agit pour les organismes HLM d'élargir, via la création de filiales de services si besoin, leur offre de services aux locataires et aux habitants.

L'enjeu est donc de développer une/des activités de service durables dans le temps, ce qui pose notamment la question du modèle économique, et interroge plus globalement les organisations.

Les OLS doivent passer d'une approche «d'actions sociales, d'animations, de projets subventionnés» (proche des activités de «DSU»), à une approche entrepreneuriale reposant sur un modèle économique viable, pérenne (qui peut inclure, le cas échéant, des aides publiques (cf APA, crédit d'impôt...), mais des aides récurrentes, et non des subventions de projet ponctuelles, finies dans le temps).

Cette tendance existe déjà dans les pays européens, et l'évolution du modèle économique du logement social en France, inscrit dans la loi ELAN, incite les bailleurs sociaux à rechercher des relais de croissance ailleurs.

Cette diversification est déjà ancienne au niveau européen : le financement du logement social est diversifié (prêt bonifié, accès aux marchés privés, financement participatif) tout comme les activités des bailleurs ; le développement de nouveaux services leur permet d'avoir accès à de nouvelles ressources en mobilisant des sources de financement complémentaires. Même si ce n'est pas forcément le seul but recherché ! Il s'agit aussi :

- de répondre à des besoins des locataires, qui contribuent au «bien vivre», à leur solvabilité, à une forme de «stabilité» dans le parc/le quartier.... (cf lutte vs impayés, incivilités, dégradation de l'habitat/perte d'attractivité...);
- de répondre à des objectifs de politiques locales (en lien avec les collectivités) et/ou dans des contextes de carence/absence d'acteurs délivrant des services considérés comme «services publics» en France ;
- d'apporter une réponse sur des services ouverts au marché mais à des tarifs et des conditions plus responsables.

En Allemagne et en Angleterre notamment, les bailleurs proposent, par exemple, des services adaptés à leurs locataires / aux habitants seniors.

Cela correspond également à une certaine vision du rôle de bailleur social dans ces pays/territoires.

A. Des opportunités de développement

Cette évolution législative représente pour les organismes de logement social l'opportunité de se positionner sur la thématique des services. Il s'agit de permettre aux bailleurs :

- d'identifier des pistes d'innovation et de diversification de leurs activités et/ou des sources de financement
- de répondre à un besoin de service de leurs locataires et, plus globalement, d'améliorer la qualité du service rendu
- de proposer une compétence à un autre acteur du territoire : collectivité, bailleur social/privé...

- de mieux appréhender la faisabilité économique de la diversification dans le contexte français : opportunités, risques, contraintes...
- de connaître les conditions de mise en œuvre de filiales de service
- de conforter son rôle cohésif, au côté de ses collectivités, sur son territoire d'exercice

Pour autant, il ne s'agit pas d'opposer les activités dites « standard » des bailleurs sociaux au développement de nouveaux services, mais bien de montrer que ces derniers s'intègrent parfaitement dans les missions des bailleurs et facilitent même leurs activités classiques de construction et de gestion.

B. Un modèle (économique, organisationnel, culturel...) à inventer

Les dispositions issues de la loi ELAN visent à permettre aux organismes HLM de diversifier leurs activités, d'élargir le champ de leurs ressources, d'être à l'initiative de nouveaux services, de proposer et facturer aux locataires et aux habitants des services inexistantes ou défectueux sur un territoire.

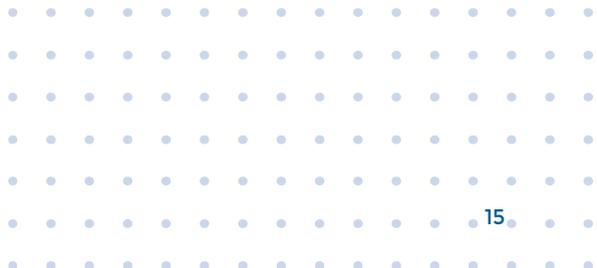
A l'heure actuelle, ce nouveau modèle encore à inventer se confronte notamment au fonctionnement traditionnel des organismes HLM et à leurs « habitudes » envers leurs locataires. Nombre d'organismes n'imaginent pas encore faire payer leurs locataires pour des services. Particulièrement quand ils leur rendent ces services gratuitement.

L'ouverture apportée par la loi ELAN offre la possibilité aux organismes de :

- Trouver d'autres sources de financement
- d'apporter du service
- d'apporter du service et de trouver d'autres sources de financement
- de développer de nouvelles activités, agrandir son champ d'action, élargir son champ de compétences

Ceci implique un changement de culture chez les bailleurs sociaux, mais aussi des compétences nouvelles à intégrer.

Mais qu'en est-il en réalité ?



4. Méthodologie

La cartographie réalisée par DELPHIS s'appuie sur la méthodologie suivante :

A. Analyse documentaire

- Rapports FSI (CGLLS) de 2018 à 2023 (Cahiers Repères)
- Rapports du FIS de 2015 à 2023
- Rapports du lab USH de 2015 à 2023
- 6 rapports de l'ANCOLS publiés en 2023 portant généralement sur les années 2020-2021
- Analyse des 22 projets présentés à l'occasion des Trophées de l'innovation 2022 (Groupe Arcade Vyv / ALFI)
- 6 Fiches HTC

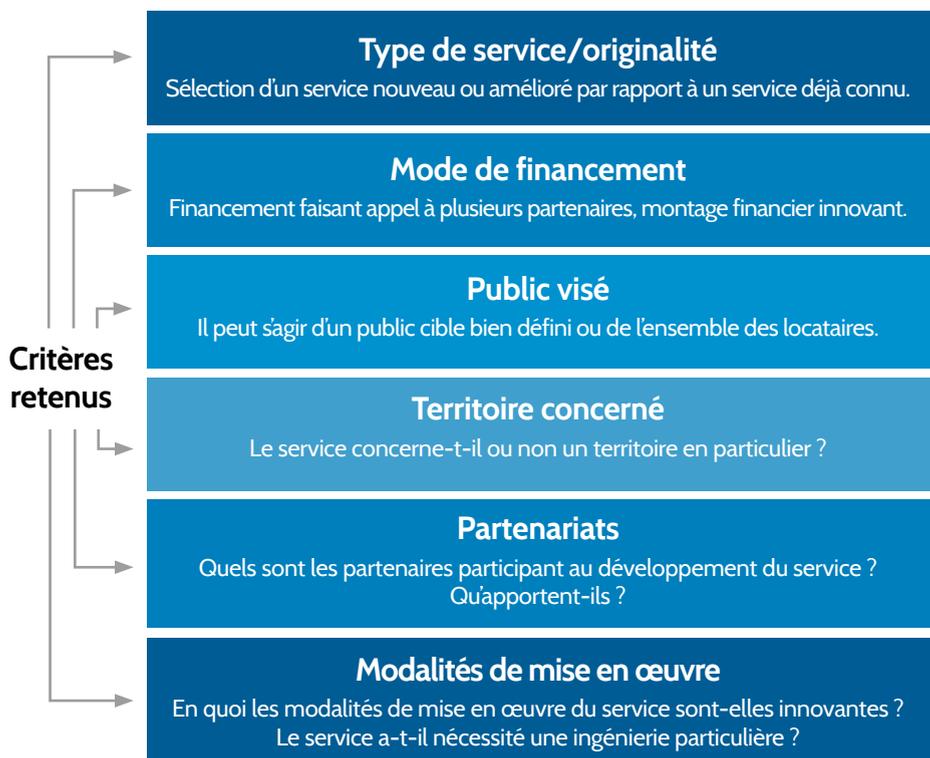
A l'issue de cette analyse, environ 110 services ont été retenus.

B. Recensement

Dans le même temps, un questionnaire a été co-élaboré par DELPHIS et la Fédération des ESH et envoyé aux 70 bailleurs du réseau DELPHIS-DEL&COOP, ainsi qu'à l'ensemble des ESH membres de la Fédération. 70 réponses ont été reçues.

La cartographie réalisée s'est appuyée sur une base de 180 services identifiés. Les critères retenus pour identifier ces services.

Différents critères ont été retenus pour réaliser une sélection de «nouveaux services»



C. Réalisation d'entretiens

A l'issue de ce recensement, parmi les 180 services identifiés, une trentaine ont été pré-sélectionnés pour effectuer des entretiens complémentaires sur des critères de thématique du service, d'implantation territoriale, de partenaires, de montage de projets, de public visé.

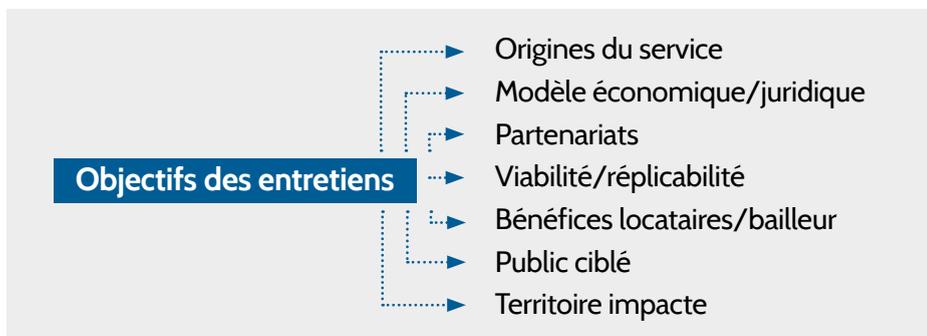
Il s'agit de projets :

- Très complets, mêlant différents types de services (accompagnement à l'école avec un âne, maraichage bio, halle de marché bio, jardin Verger, poulailler pédagogique, hydroélectricité...)
- Habitat participatif
- Services partagés (coworking, espace de jeux...) + logements modulables pour s'adapter à la typologie des occupants
- Plateforme de valorisation des déchets de construction
- En inter-bailleurs sur un quartier
- Services d'accompagnement à l'éducation
- Insertion professionnelle / accompagnement vers l'emploi
- Mobilités alternatives
- Santé
- Interventions pour le compte de collectivités
- Energie : bornes IRVE, autoconsommation, autopartage
- Entretien du logement : bons travaux, régie de petits travaux

29 entretiens ont été menés auprès des bailleurs sociaux suivants :

- | | |
|-----------------------------|----------------------------|
| • Alliade Habitat | • Logis Familial Varois |
| • Batigère | • Mancelle d'Habitation |
| • CDC Habitat | • Mésolia |
| • Clésence | • Nantes Métropole Habitat |
| • Domofrance | • Néolia |
| • Drôme Aménagement Habitat | • OPAC de l'Oise |
| • Espace Habitat | • Patrimoine SA |
| • Habitat de l'Ille | • Promologis |
| • Habitat 76 | • Sarthe Habitat |
| • HMP | • SHLMR |
| • IAA | • Siloge |
| • Les Chalets | • Valloire Habitat |
| • Logélia | • Valophis |
| • Logéo | • Vivest |
| • Logis Breton | |

Les objectifs des entretiens étaient de mieux appréhender et mesurer certains critères :



Point de vigilance

En raison des sources utilisées pour réaliser cette cartographie (rapports FSI, FIS, questionnaire adressé par la Fédération des ESH à son réseau...), les OLS ciblés sont majoritairement des ESH et/ou des bailleurs qui ont obtenu des financements par l'intermédiaire d'un des fonds sus mentionnés.

5. Cartographie des principaux services identifiés

A travers le recensement effectué, complété des entretiens, DELPHIS a réalisé une typologie des services, en fonction :

- des bénéficiaires des services : locataires / habitants ou collectivités et autres acteurs institutionnels du territoire
- des objectifs visés (notamment pour les services à destination des locataires/habitants)
- du contenu des services et thématiques associées

A. Des services en direction des locataires / habitants

Favoriser le lien social

- Espaces partagés
- Projets d'habitat participatif

Favoriser les économies

- Agir sur le pouvoir d'achat
- Conciergerie et contrat à tarif préférentiel
- Energie

Accompagner l'usage, l'entretien et l'amélioration du confort du logement

- Entretien et bon usage du logement
- Amélioration, embellissement, remise en état du logement

Accompagner les locataires

- Accompagnement social / Aide aux droits / démarches administratives
- En direction d'un public cible

Encourager l'insertion des locataires

- Insertion / retour à l'emploi
- Réponse aux difficultés de mobilité

Favoriser le bien-être

- Santé
- Alimentation / nutrition

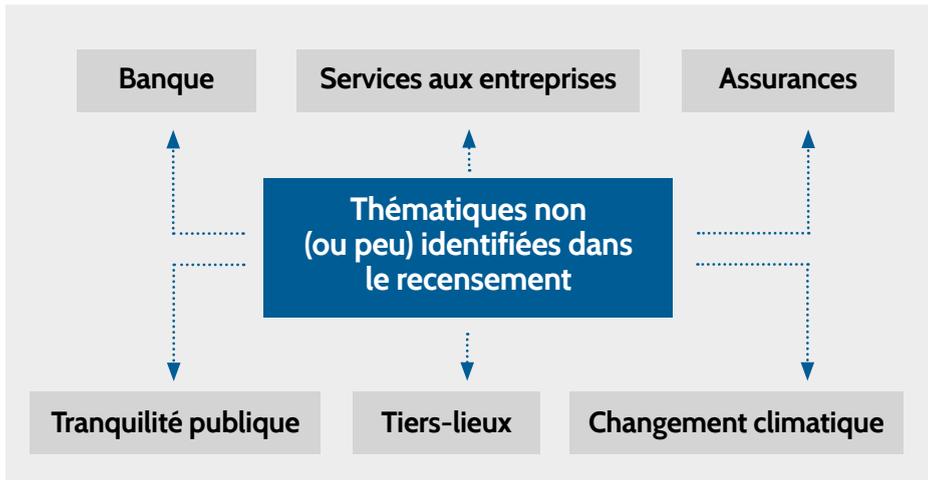
B. Des services en direction des collectivités et d'autres acteurs

- Construction d'ouvrages et équipements publics pour le compte de collectivités
- Valorisation des déchets issus de la démolition
- Création de structures locales de services au bénéfice du territoire

C. Thématiques non couvertes

Certaines thématiques pré-identifiées par les membres de la Commission Nouveaux services et relevant du champ de compétences élargies mentionné ci-avant, ne sont pas ou peu relevées dans la première phase de la cartographie.

Il s'agit de services qui peuvent avoir déjà été éprouvés (tranquillité publique) dans des périodes précédant notre recensement et qui n'ont donc pas fait l'objet de demandes de financement dans le cadre du FIS ou du FSI, car moins innovants, même si elles perdurent et peuvent faire l'objet d'autres types de financement (exonération de TFPB en QPV par exemple). Elles sont ainsi invisibles dans le cadre de notre recherche. D'autres thématiques liées aux services bancaires ou changement climatique sont elles encore trop nouvelles et/ou complexes à mettre en œuvre et n'apparaissent pas encore dans notre cartographie.



La thématique des tiers lieux est, elle, en pleine expansion ; de nombreux appels à projets, notamment de la part de collectivités, sont actuellement en cours. Ces tiers lieux sont soit très récents et ne font pas encore l'objet de bilans, soit en cours de développement.



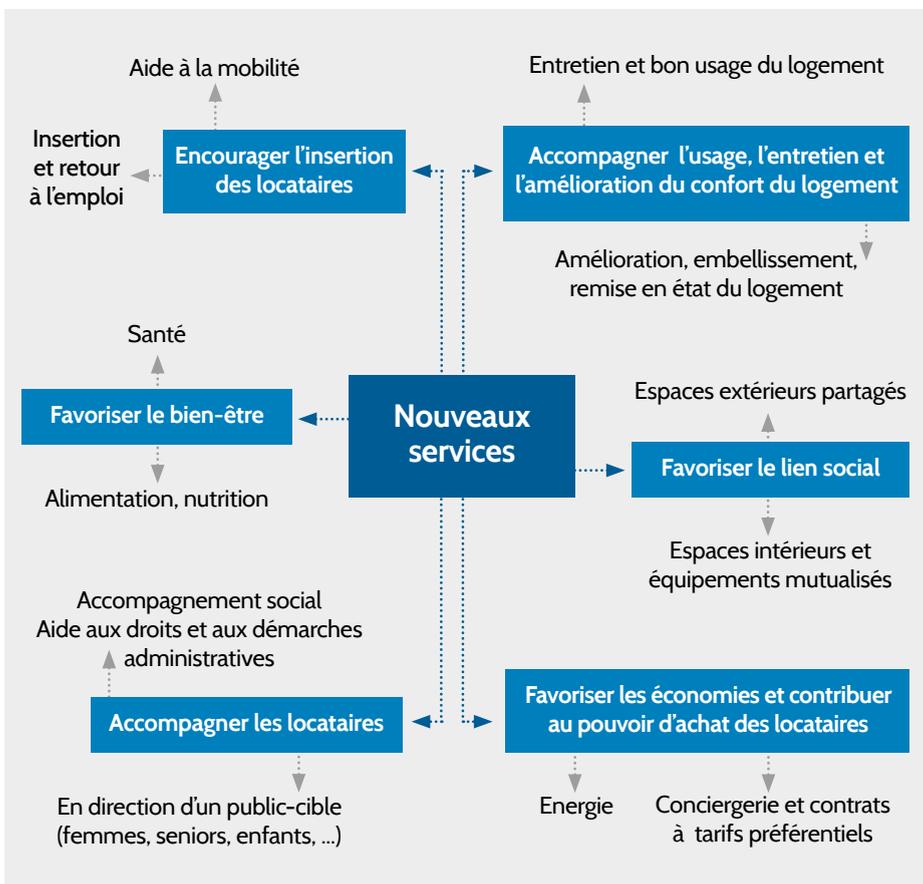
6. Les services en direction des locataires et habitants

Le développement de services répond à des préoccupations très diverses. A travers les entretiens menés, nous avons défini différentes typologies de services mis en œuvre par les bailleurs sociaux, en fonction des principaux objectifs visés et bénéfiques attendus. Toutefois, un même service peut répondre à plusieurs objectifs.

Des OLS développent et proposent un service à leurs locataires pour améliorer la qualité du service qui leur est rendu dans un domaine précis, mais aussi dans le cadre d'une stratégie qui vise à positionner clairement le bailleur dans un domaine. Ces organismes veulent être davantage que des opérateurs construisant et gérant du logement social, ils veulent être considérés et reconnus comme apporteurs de services dans un ou plusieurs domaines spécifiques.

Les services développés, sur des marchés parfois en tension, ont également pour objet de se distinguer des autres bailleurs tant en direction des habitants que des collectivités et des financeurs, de conforter une identité de groupe, de s'affirmer comme davantage qu'un bailleur de logement social.

En synthèse



Récapitulatif

Principaux objectifs, bénéfices attendus

Favoriser le lien social

Espaces extérieurs partagés : jardins, espace potager, compost, jardin pédagogique, apiculteur, serres, ferme urbaine, requalification des espaces verts, espaces agricoles toit terrasse, sous-sols et sols, vente / distribution de la production, aide au tri, service d'encombrants...

Espaces / équipements mutualisés : buanderie, espace bricolage, local vélo, grande salle commune, chambre d'amis partagée, espace de travail coworking, salle de jeux, cuisine partagée.

Projets d'habitat participatif : ce ne sont pas des services à proprement parler, mais ils sont intéressants dans la méthodologie d'accompagnement développée.

Favoriser les économies, contribuer au pouvoir d'achat des locataires

Conciergerie et contrats à tarifs préférentiels : comparateur en ligne, pressing, retouche de vêtements, de la cordonnerie, ou encore la réception de colis, lave-linge et sèche-linge partagés pour éviter l'achat de lave-linge individuel / payant à l'utilisation, contrat de multirisque habitation (MRH)

Energie : bornes électriques de recharge, véhicules en auto-partage, vélos à assistance électrique, récupération de chaleur ECS, autoconsommation, pilotage chauffage à distance, lutte contre la précarité énergétique, économies d'énergie

Accompagner l'usage, l'entretien et l'amélioration du confort du logement

Entretien et bon usage du logement : multiservices, dépannage, ateliers pédagogiques

Amélioration, embellissement, remise en état du logement : outillthèque, chantiers solidaires, auto- réhabilitation accompagnée

Accompagner les locataires (notamment en situation de fragilité, vulnérabilité)

Accompagnement social / Aide aux droits / démarches administratives : Proposer aux locataires la possibilité de connaître la liste exhaustive des aides auxquelles ils peuvent prétendre

En direction d'un public cible : femmes victimes de violences conjugales, enfants, seniors, personnes en situation de handicap

Encourager l'insertion des locataires

Insertion / retour à l'emploi : formation coiffure/beauté, lavage de tapis, couture (partenariat avec un fabricant de chemises), action d'aides à l'orientation et à l'insertion professionnelle des jeunes filles, implantation d'un garage solidaire et activation de la plateforme mobilité, partenariat avec la cravate solidaire pour du coaching et un service de mobilité professionnelle avec le transporteur solidaire Trans'Boulot + découverte d'un métier et la rencontre avec le monde de l'entreprise lors d'un stage en immersion au sein de l'ESH, aide à la création d'entreprise avec France Active...

Aide à la mobilité : service de navettes avec le centre social vers les centres commerciaux / livraison de produits par les jeunes de l'association sportive grâce à un triporteur

Favoriser le bien-être

Santé : téléconseil médical / assistance juridique et administrative / mise en relation avec les réseaux locaux / soutien psychologique, mutuelle santé

Alimentation / nutrition : ateliers culinaires, épicerie sociale et solidaire, lutte contre le gaspillage

A. Favoriser le lien social

Lien social et développement durable sont des préoccupations croissantes et les actions autour du partage d'espaces une des réponses proposées. Nous avons pu identifier de nombreux services autour de ces thématiques.

- **Espaces extérieurs partagés** : jardins, espace potager, compost, jardin pédagogique, apiculteur, serres, ferme urbaine, requalification des espaces verts, espaces agricoles toit terrasse, sous-sols et sols, vente / distribution de la production, aide au tri, service d'encombrants...

L'Ecovillage des Noés construit par la SILOGE est un projet d'aménagement d'une zone libre de la ville-nouvelle de Val-de-Reuil comprenant des terrains inconstructibles : 98 logements sociaux ont été construits, avec certains prévus en location-accession, une crèche avec cuisine centrale, une halle de marché, une chaufferie, un parc paysager, des jardins partagés, etc. Dès sa conception, il inclut une démarche servicielle qui a aussi évolué avec le projet : jardins partagés, « asinobus » (âne pour emmener les enfants à l'école), crèche en gestion par la commune, poulailler pédagogique...

Le projet global a constitué une expérimentation, permettant un apprentissage pour la conception d'autres projets : il s'inscrit dans l'image de bailleur innovant que veut porter la SILOGE.

- **Autres espaces partagés** : buanderie, espace bricolage, local vélo, grande salle commune, chambre d'amis partagée, espace de travail coworking, salle de jeux, cuisine partagée.

Dans une résidence à Gif sur Yvette, et dans un objectif de développement du lien social, Sequens met à disposition une pièce commune multi-activités avec un espace de travail collectif type « coworking » ou de réunion, des salles de jeux et une chambre d'hôte qui comprend une laverie.

L'ESH propose également des logements facilement modulables avec une « pièce à la demande » et du « jumelage d'appartements » permettant, grâce à la souplesse du cloisonnement, de faire basculer une pièce d'un appartement à un autre.

- **Projets d'habitat participatif** : chaque projet d'habitat participatif est, par définition, unique et fonction des besoins et envies exprimés par les habitants. Il constitue un service dans le sens où le bailleur social va soutenir le montage de l'opération et va, à des degrés divers, accompagner la mise en place de services.

Habitat de l'ill (67) en mène plusieurs. Le point commun de tous ces projets est la présence systématique d'une salle commune (avec un espace cuisine plus ou moins développé) et d'un espace extérieur. Les autres espaces communs et leurs aménagements varient selon les demandes des habitants : chambre d'amis, cuisine partagée, salle de soins, atelier bricolage, vélo...

Les difficultés rencontrées concernent à la fois les montages financiers et le maintien d'une dynamique collective, d'un dialogue constructif dans le temps entre les habitants. Le principal obstacle étant le financement des services auprès d'un public peu solvable.

Le groupe Les Chalets a accompagné plusieurs projets d'habitats participatifs. La question qui doit pré-exister à tout projet est « Qu'est-ce qu'on apporte aux locataires ? » Cette même interrogation prévaut à la mise en place de tout service.

L'intérêt principal d'un projet d'habitat participatif est qu'il n'y a pas de logique descendante, mais un dialogue « horizontal ». Le bailleur, avec une assistance à maîtrise d'usage (AMU),

accompagne les habitants dans la définition de leurs besoins et de leur projet.

Les Chalets s'interrogent sur la répliquabilité de ce modèle dans l'habitat social : comment insuffler ce dialogue, cet investissement au sein d'un habitat « plus classique » ? Plus généralement, quels services déterminants peuvent être répliqués ?

La création de « nouveaux services » relève le plus souvent d'une logique descendante qui ne correspond pas toujours aux besoins des personnes. Comment s'extrait de cette mécanique ?

L'habitat participatif peut-il contribuer à construire un autre modèle ?

Il peut certainement participer à la réflexion, en matière d'accompagnement, à la mise en place de services, grâce à :

- la méthode participative / ascendante, pour identifier les « vrais » besoins des locataires/ habitants (écoute client)
- l'animation d'un collectif, une mobilisation collective des habitants
- un appui sur les « ressources » des habitants (idées, temps, compétences éventuelles, réseau...)
- et, enfin, par les services partagés imaginés et développés dans le cadre de ces projets.

B. Agir sur le pouvoir d'achat

La question du pouvoir d'achat des locataires, et indirectement de leur solvabilisation, n'est pas nouvelle pour les OLS qui par définition logent un public aux ressources modestes, voir faibles. Mais ce sujet s'est amplifié au cours de ces deux dernières années, renforçant la nécessité de soutenir le pouvoir d'achat des habitants. Les services proposés sont protéiformes.

Le partenariat avec le réseau VRAC mis en place par Nantes Métropole Habitat s'inscrit dans le projet d'entreprise « un monde de service », démarche d'implication des parties prenantes à la définition des priorités en matière de services rendus. L'innovation et la réponse aux besoins locaux sont au cœur de ce projet et se retrouvent dans le projet VRAC.

A travers ce service, Nantes Métropole Habitat renforce son engagement dans des thématiques déjà investies par ses services : favoriser la cohésion sociale (organisation de permanences, implications des locataires usagers) ; amélioration du cadre de vie (jardins partagés, animation des jardins par des associations ou par un salarié « jardinier animateur ») ; création de la serre « symbiose » en toiture d'un immeuble. Le partenariat avec VRAC permet également d'œuvrer pour le pouvoir d'achat et le bien-être des locataires à travers une offre de biens alimentaires sains à des tarifs sociaux.

• Conciergerie et contrats à tarifs préférentiels

Des services de conciergerie, au sens large, sont également proposés aux locataires. Il peut s'agir de la mise à disposition d'un comparateur de contrats (énergie, internet...) en ligne, ou encore de proposer l'accès à un contrat d'assurance à tarif préférentiel.

Selectra est un comparateur et une aide à la souscription pour divers contrats (énergie, téléphonie-internet, assurance, banque...) afin de réduire les factures et aussi à répondre à la difficulté de resouscrire des offres adaptées lors des déménagements. Il est proposé en partenariat par Immobilière Atlantic Aménagement. Les locataires disposent d'une URL dédiée à IAA ainsi que d'une priorité téléphonique. Les conseillers en gestion locative de l'organisme remettent l'offre aux locataires, avec une possibilité d'une offre pour les publics les plus fragiles qui permet de bénéficier d'un bon cadeau de 50€.

En réponse au constat que certains locataires ne souscrivaient pas d'assurance habitation, malgré l'obligation, à cause des coûts de celle-ci, Immobilière Atlantic Aménagement ou encore Vosgelis, ont négocié des tarifs préférentiels avec la société Altima. L'offre est communiquée notamment par des flyers d'accueil qui comportent une URL spécifique aux locataires de ces bailleurs. L'offre répond donc à un besoin pour les locataires autant qu'elle réduit le risque potentiel en l'absence d'assurance et les surcoûts d'assurance propriétaire.

- **Energie** : bornes électriques de recharge, véhicules en auto-partage, vélos à assistance électrique, autoconsommation, pilotage chauffage à distance, lutte contre la précarité énergétique, économies d'énergie.

L'amélioration du pouvoir d'achat des locataires, par la réduction de la facture énergétique, est l'objectif d'Alliade lors de l'installation d'une centrale de panneaux photovoltaïques. Cette centrale permet la fourniture gratuite de l'énergie photovoltaïque aux locataires pour leurs consommations individuelles. Ce projet a nécessité une phase de préparation d'un an, accompagnée par un bureau d'études sur les aspects juridiques (devenir une personne morale organisatrice, obligatoire à l'époque), sociologiques (benchmark de projets antérieurs pour comprendre ce qui avait fonctionné ou non et trouver une stratégie et une solution adaptée) et sur la communication sur le projet, notamment auprès des réservataires pour trouver des locataires sensibilisés au projet.

Les premières analyses suggèrent des bénéfices supérieurs à ce qui attendu, proches de 50% des consommations pour chacun des locataires, pour des usages inchangés. Le service pourrait à terme être renforcé par le déploiement d'une solution de stockage qui permettrait d'alimenter les bornes de recharges de véhicules ou de redistribuer l'énergie aux bâtiments alentours.

ALLIADE réfléchit à l'amélioration du service proposé. Le pilotage des consommations devait passer par une application qui prioriserait l'orientation de l'énergie produite vers les locataires en fonction des habitudes de consommations. Ce système qui devait permettre de se rapprocher de 100% d'autoconsommation, n'a pu être mis en place pour des raisons financières et de respect du RGPD (les questions du stockage et de l'accès aux données n'étaient pas clarifiées dans la solution numérique proposée). La répartition est donc fonction d'un prorata de la consommation de chaque locataire, et organisée par Enedis. Alliade réfléchit à une solution externalisée qui organiserait la répartition de l'énergie et la facturation.

Nantes Métropole Habitat a installé une Chaudière numérique avec une start up spécialisée qui s'appuie sur la récupération de la chaleur de serveurs informatiques en amont du système de production centralisé d'eau chaude des bâtiments. L'installation est en service depuis août 2016. Les ordinateurs sont connectés à la fibre et trempés dans l'huile calorifique porteuse. Il s'agit de récupérer la chaleur des serveurs sans avoir besoin de refroidir les serveurs, ni de faire monter l'eau en température. La chaleur des serveurs préchauffe l'eau des locataires à 45 degrés, puis elle est chauffée en complément pour jusqu'à 60 degrés (contre légionelle). La facture énergétique est réduite entre 30 et 60%.

Pour confirmer son engagement vers la transition énergétique dans l'habitat, proposer un service supplémentaire à ses clients en équipant les places de stationnement de bornes de recharge, répondre aux obligations réglementaires, Polylogis a déployé un service d'aménagement, de fourniture d'équipement et d'électricité via des bornes d'Infrastructure de Recharge de Véhicule Électrique (IRVE).

Ce service ne génère pas de bénéfice pour l'ESH mais un avantage financier en confiant le recours à un opérateur qui assure l'intégralité de la prestation, des aménagements à la gestion des contrats de fourniture d'électricité, permet à l'organisme de répondre à

l'organisme à l'obligation d'aménagement de ses immeubles, sans avoir à les financer. Le locataire y gagne en matière de mise en relation avec un opérateur déjà pré-identifié et à un coût négocié.

De plus, comme il s'agit de mise en relation avec des opérateurs fournissant un service, l'organisme HLM n'achète rien. Par conséquent, il n'est pas tenu d'intégrer les appels d'offre au cadre de la commande publique.

C. Accompagner l'usage, l'entretien et l'amélioration du confort du logement

Favoriser le bon usage du logement vise à la fois à partager un savoir-faire avec les locataires, à leur donner des solutions concrètes pour effectuer de menus travaux et réparations tout en préservant leur porte-monnaie, mais aussi à encourager l'entretien des logements dans une optique d'amélioration de la qualité du service rendu et de réduction des travaux à effectuer par le bailleur à leur libération.

- **Entretien et bon usage du logement** : multiservices, dépannage, ateliers pédagogiques

Logélia Charente propose un contrat multi-services (Logelia Services) qui assure le dépannage, la réparation et l'entretien des équipements du logement qui sont à la charge du locataire au titre des réparations locatives. Ce service payant (10,90€ par mois) et obligatoire pour l'ensemble des locataires sur le périmètre d'une agence de plus de 4000 logements, est assuré par une régie interne spécialement créée et entièrement dédiée à ce nouveau service.

La mise en place d'un Centre de Relation Clientèle (CRC), a engendré une multiplication des demandes de travaux d'ordre locatif. Les refus du bailleur étaient parfois difficilement compris par les locataires et source de malentendus. Une réflexion sur ce problème, menée avec les associations de locataires a abouti à un accord collectif avec les associations puis à une consultation (pour/contre) de tous les locataires du périmètre concerné, qui ont majoritairement approuvé le déploiement de ce service.

Depannage.help est un service de dépannage d'urgence habitation du groupe IMA (Inter Mutuelles Assistances). Immobilière Atlantic Aménagement l'a connecté avec son extranet locataire, Easy Contact. Il permet à chacun des locataires de demander une intervention sur une charge locative, à la suite de la déclaration d'un incident sur l'extranet. La plateforme est munie d'un réseau d'experts qualifiés et réactifs dans la France entière, avec des tarifs encadrés et raisonnés. Elle a permis de développer un service supplémentaire aux locataires tout en évitant que les interventions traînent, que les réparations soient de piètre qualité, et que, conséquemment, les logements se dégradent.

- **Amélioration, embellissement, remise en état du logement** : outillthèque, chantiers solidaires, auto-réhabilitation accompagnée

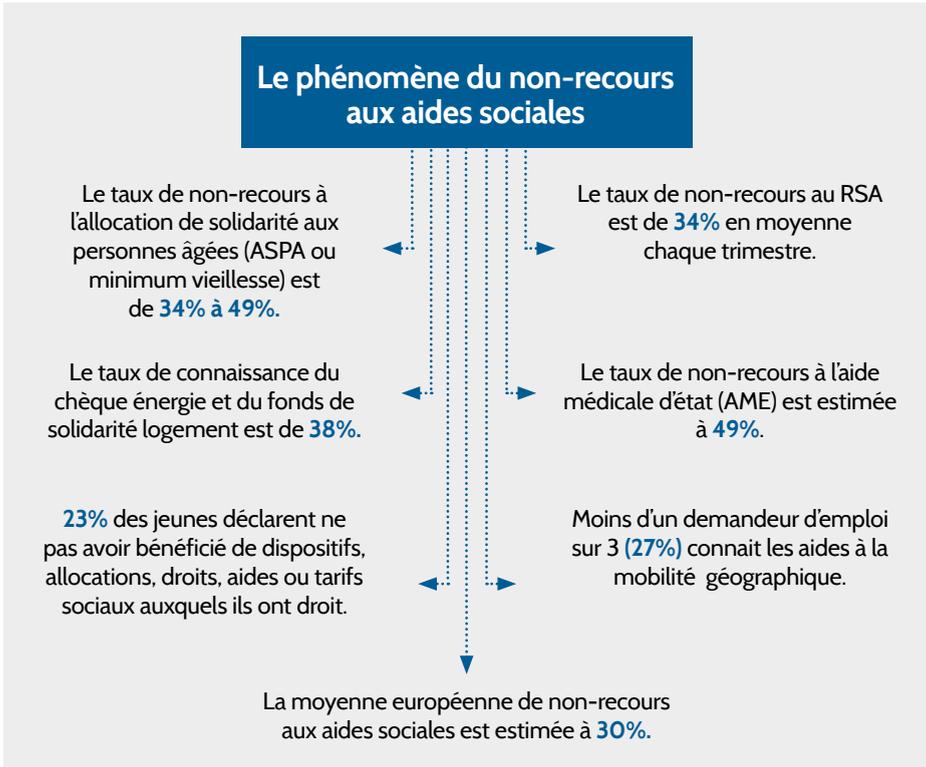
HABITAT 76 a développé le « bonus fidélité » dans le but est de fidéliser ses locataires, tout en œuvrant pour leur pouvoir d'achat : prise en charge de travaux d'embellissement pour les locataires dans leur logement depuis plus de 20 ans. Une déclinaison de ce service est proposée aux nouveaux entrants (bons travaux) par laquelle un locataire peut bénéficier de bons de travaux pour récupérer gratuitement de la peinture ou du papier peint dans des magasins de décoration afin de mettre son futur logement à son goût. Ces deux démarches répondent à une stratégie globale de fidélisation des locataires tout en œuvrant pour le pouvoir d'achat des locataires et en permettant d'éviter des couts pour l'organisme (liés à des délais de commercialisation allongés ou de remise en état des logements).

D. Accompagner les locataires

- **Accompagnement social / Aide aux droits / démarches administratives**

Les services déployés peuvent s'adresser à un public bien défini et venir, de fait, compenser une difficulté d'accès à des services publics. C'est notamment le cas des services d'accompagnement à la recherche d'emploi ou encore d'accès aux aides.

Le non recours aux aides est un phénomène bien connu et chiffré des bailleurs sociaux, très concernés de par le public qu'ils logent, sur lequel ils tentent d'agir.



Source : Mutuelle LMP-décembre 2022

Mancelle d'Habitation a ciblé un service destiné aux locataires qui ne se manifestent habituellement pas auprès des services d'accompagnement. Ce service, « les invisibles », se rend au pied de certains immeubles pour proposer une nouvelle forme d'accompagnement aux locataires qui n'y ont pas recours, créer des espaces d'animation pour détecter les ménages « invisibles », les pré-évaluer et les orienter vers les bons interlocuteurs

Une des problématiques des territoires peut être l'absence de services proches des habitants, notamment avec une relative « désertification » des services publics.

Espace Habitat a mis en place un dispositif global qui répond à plusieurs problématiques du territoire :

- *L'apport d'une aide aux démarches administratives rendue nécessaire par le départ de services publics (CAF, Mission Locale, etc.)*
- *Le développement du lien social à travers des animations en groupe et la présentation d'associations locales (couture, scrapbooking, café des habitants...), qui peuvent, elles, être orientées en fonction de publics-cibles*
- *Les problèmes de « sécurité » (squat, délinquance, trafic de drogue, vandalisme...) faisant apparaître le besoin « d'occuper le terrain »*

- **En direction d'un public cible** : femmes victimes de violences conjugales, enfants, seniors, personnes en situation de handicap

- Les seniors

Immobilier Atlantic Aménagement, en lien avec son engagement dans les labels Habitat Senior Services® et Cap'Autonomie®, propose plusieurs services répondant à des besoins pour les publics en situation de fragilité, seniors et les personnes en situation de handicap par exemple, tels que la mobilité ou la santé.

Easy Mobil' a été conçu pour faciliter les petits déplacements du quotidien : des scooters électriques quatre roues mis disposition des locataires de quatre résidences (sur Niort, La Rochelle, Rochefort et Poitiers). Si le service est ouvert à tous les locataires, un accompagnement, avec des permanences sur site, ont été mis en place pour que les personnes, et en particulier les seniors, osent utiliser les scooters, se familiarisent avec la conduite et le système de réservation.

le P'tit Bus est un minibus pour faciliter leurs déplacements dans une commune rurale, notamment pour aller faire les courses. Le service étant collectif, l'idée est aussi de rompre l'isolement et de favoriser le lien social. C'est la ville de Melle qui met à disposition le minibus de la commune et le chauffeur, Immobilier Atlantic Aménagement prend en charge les frais de carburant et le coût horaire du salarié : le service est donc gratuit pour les locataires.

« L'engagement d'Immobilier Atlantic Aménagement auprès du public sénior de Melle est reconnu depuis plusieurs années notamment au travers du label Habitat Senior Services. La question de la mobilité est un réel enjeu sur ce territoire, des rencontres régulières avec les différents partenaires nous ont amené naturellement à réfléchir ensemble aux réponses qui pourraient être apportées à nos locataires en rupture de mobilité. »

IAA a aussi développé un partenariat avec un opticien qui se déplace à domicile : « l'Opticien qui bouge ».

IAA a profité des services développés dans le cadre des labels pour asseoir cette identité et la renforcer via le développement de partenariats, par exemple avec un institut dédié aux personnes sourdes en leur proposant des logements adaptés. Il s'agit ainsi pour cette ESH d'attirer plus spécifiquement des publics cibles en proposant une offre de logements et de services adaptés.

- Les femmes en difficulté

Domofrance soutient l'association Entr'L qui travaille sur la confiance en soi de femmes en difficulté (famille monoparentale, vécu compliqué, violence...): avec des groupes de parole, des accompagnements, etc.

L'organisme renforce ainsi son rôle social.

« Un abri pour la vie » : élément déclencheur pour Vivest : voir arriver des femmes parties de chez elles sans rien, pas de papiers d'identité souvent confisqués par leur conjoint, sans ressources... en demande de logement mais sans possibilité pour Vivest d'y répondre, faute de documents.

Dans ce projet, c'est donc l'association CMSEA qui est locataire officiel du logement et qui le sous-loue à la femme tout en l'accompagnant : psychologue, aide aux démarches administratives... pendant 18 mois. Ensuite, soit il y a un glissement de bail vers la femme à son nom, soit un logement plus adapté à sa situation lui est proposé. Soit elle garde les meubles, soit non, ils sont alors stockés pour être redonnés.

Les logements loués sont des logements disponibles au moment du besoin. Ils doivent être à minima sécurisés (digicode/interphone) et se situer dans un environnement calme. Ils sont

loués entièrement meublés (meubles et accessoires) grâce à un financement ALINOV. Pendant les 18 mois, le loyer est aligné sur l'APL que perçoit la femme (financement intermédiation locative), il ne reste que les charges à payer. Vivest prend à sa charge le différentiel. Au bout des 18 mois, le loyer redevient « normal ». A l'origine du projet, Vivest voulait être en capacité de proposer un logement à ces femmes en 48h. En réalité, les femmes victimes de violence ont souvent besoin de temps pour mûrir leur projet, être prêtes. Elles ne quittent jamais le logement familial en 48h.

Tout service part d'une bonne intention, mais il peut parfois se heurter à une réalité un peu différente qui va l'amener à évoluer, la concertation et le dialogue sont indispensables pour répondre au plus près des besoins.

- Les enfants

D'autres publics peuvent être concernés par des services dédiés. C'est notamment le cas des enfants, à travers des dispositifs de soutien scolaire, d'activités sportives ou non, de gardes d'enfants. Pour les bailleurs, il s'agit de toucher l'ensemble de leurs locataires en offrant un panel varié de services et en affirmant de façon inconditionnelle leur rôle social.

Immobilier Atlantic Aménagement a ainsi développé des services pour les enfants des locataires, notamment sur des thématiques scolaires pour lutter contre l'échec/ décrochage scolaire et favoriser leur réussite, comme la plateforme éducative Schoolmouv' ou le concours d'idée digitale Start-up toi-même qui accompagne des jeunes de 13 à 17 ans pour « pitcher » un projet de start'up.

De même, Cap d'agir est destiné aux enfants de la primaire au lycée. Issue de l'association Zup de Co (association pour l'éradication du décrochage/ échec de scolaire), elle propose de l'aide aux devoirs, à l'orientation, pour les parents pour le suivi de la scolarité, et un accès des activités culturelles ou de loisir (visites culturelles, découverte de métiers, rencontres avec des personnes inspirantes, « vacances studieuses », Columbus Camp, des colonies de vacances apprenantes...). Le dispositif est soutenu par Mésolia et Domofrance sur l'agglomération bordelaise. Les bailleurs notent une forte demande (+66%) sur cette thématique. Originellement implanté à Bordeaux Bacalan, il a été développé à Cenon, et la volonté est de le dupliquer sur d'autres sites.

E. Encourager l'insertion

- **Insertion / retour à l'emploi** : formation coiffure/beauté, lavage de tapis, couture (partenariat avec un fabricant de chemises), action d'aides à l'orientation et à l'insertion professionnelle des jeunes filles, implantation d'un garage solidaire et activation de la plateforme mobilité, partenariat avec la cravate solidaire pour du coaching et un service de mobilité professionnelle avec le transporteur solidaire Trans'Boulot + découverte d'un métier et la rencontre avec le monde de l'entreprise lors d'un stage en immersion au sein de l'ESH, aide à la création d'entreprise avec France Active...

La thématique de l'insertion professionnelle s'avère de plus en plus prégnante chez les bailleurs sociaux. De multiples raisons peuvent l'expliquer. D'une part, la nécessité de solvabiliser au mieux les locataires, de veiller à l'équilibre économique des quartiers, à une certaine tranquillité sociale... Le bailleur se positionne alors en complément des dispositifs existants d'insertion dans l'emploi, en proposant un accompagnement « sur mesure » à des publics qui ne rentrent pas dans les schémas classiques des dispositifs d'aide à la recherche d'emploi et qui ont besoin d'un accompagnement supplémentaire sur d'autres sujets : aides aux démarches administratives, à la mobilité, à la garde d'enfants...

CDC Habitat a déployé depuis 2016 le dispositif « AXEL, vos services pour l'emploi » en s'appuyant sur des partenariats avec des acteurs nationaux et locaux spécialisés dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi dans leurs recherches. Ces partenariats permettent une approche multithématique : formation professionnelle (avec l'AFPA), recherche d'emploi (avec Pôle Emploi), aide aux démarches (Emmaüs Connect) ou création d'entreprise (Adie).

Mise en œuvre par la mise à disposition de locaux en pied d'immeuble, des locaux commerciaux ou des logements déconventionnés mis à disposition de partenaires. La mise à disposition est gratuite et dédiée à l'accueil inconditionnel des chercheurs d'emplois (locataires ou non de CDC Habitat).

Le projet « Mille aiguilles plus que des points » est né en 2022 en réponse à un besoin territorial. A l'occasion d'une réunion du pôle territorial de coopération économique (PTCE) de Montargis (45), l'entreprise France Luxury shirt (secteur du luxe) a fait part de sa difficulté à recruter de la main d'œuvre qualifiée, en raison de l'absence d'organisme de formation sur le territoire. De son côté, la Directrice de l'association « 1000 sourires » a fait part de la difficulté des bénéficiaires de l'association d'accéder à la formation et à l'emploi car ne « rentrant pas dans les cases » de Pôle Emploi. Les bénéficiaires de l'association sont majoritairement des locataires de Valloire Habitat.

- *Valloire Habitat a prêté un local*
- *France Luxury Shirt a fourni des machines à coudre et a mis à disposition une salariée formatrice pendant 3 mois*
- *1000 sourires a « sélectionné » les 5 bénéficiaires participant au programme de formation avec 2 pré-requis : avoir des notions de couture et maîtriser suffisamment la langue française pour comprendre les consignes*
- *Les horaires de la formation ont été adaptés aux contraintes des personnes, certaines notions de métrage leur ont été apprises*
- *1000 sourires a également apporté un soutien administratif : inscription des enfants à la cantine, mise en place d'un dispositif de mobilité. Aucune des femmes formées ne disposaient de permis de conduire. La ville de Montargis a fourni un véhicule et des salariées de France Luxury Shirt ont effectué du covoiturage*

Les 80 salariées de l'entreprise ont été embarquées dans le projet et y ont participé en favorisant l'intégration des personnes formées. L'association 1000 sourires réalise l'accompagnement administratif indispensable pour favoriser la formation de ce public.

Pour Valloire Habitat, il s'agit d'accompagner ses locataires dans leur parcours de vie et dans l'accès à l'emploi, grâce à sa connaissance des territoires, des partenaires, des acteurs.

Un projet similaire entre une entreprise du BTP et une association de jeunes est en cours de construction.

- **Aide à la mobilité** : service de navettes avec le centre social vers les centres commerciaux / livraison de produits par les jeunes de l'association sportive grâce à un triporteur

La problématique de la mobilité est récurrente et concerne des territoires et des publics divers. La mobilité est un facteur essentiel d'insertion sociale, économique (accès à un emploi), relationnelle, etc. Les services d'aide à la mobilité se multiplient sous des formes assez diverses.

Clésence a développé un service d'aide à la mobilité (vélos et automobiles partagés) dans un QPV de Cambrai. Le besoin a été identifié grâce à un diagnostic mené par le Centre social sur le territoire pour identifier les problèmes de mobilité. Clésence souhaitait accompagner une rénovation BBC de son patrimoine dans le quartier par une approche sociale et écologique.

Néolia a également ciblé l'absence de mobilité comme une problématique propre au territoire de Besançon. Avec d'autres bailleurs sociaux, Néolia a partagé l'objectif de favoriser la mobilité pour favoriser le retour à l'emploi. Le garage solidaire a été développé autour de deux axes : la réparation de véhicules à des tarifs préférentiels sous condition de ressources et sur prescription des travailleurs sociaux ; la vente de véhicules d'occasion récupérés (cédés par des particuliers ou entreprises/collectivités par dons défiscalisés), remis en état puis revendus à tarifs adaptés sous conditions de ressources.

Si le service « Bi-porteur », soutenu par Immobilière Atlantic Aménagement et rendu par la régie de quartier, répond aujourd'hui surtout à des problématiques de mobilité, notamment pour des personnes vulnérables ou avec des difficultés de mobilité, en permettant la livraison de courses, de colis, de prêt de livres etc., il a répondu en premier lieu à la limitation des déplacements causés par le COVID.

F. Favoriser le bien-être

- **Santé** : téléconseil médical / assistance juridique et administrative / mise en relation avec les réseaux locaux / soutien psychologique, mutuelle santé

La préservation de la santé et l'accessibilité à des services de soin s'apparentent de plus en plus à des défis pour les citoyens, particulièrement ceux en situation de fragilité économique, sociale, isolés... En raison de la progression des déserts médicaux, des difficultés financières accrues de certains publics à payer leurs soins, de la complexité à accéder à des services de soin souvent débordés ; des bailleurs s'interrogent sur le rôle qu'ils peuvent jouer et le service qu'ils peuvent apporter à leurs locataires dans un domaine très réglementé.

Aiguillon Construction, bailleur de près de 28 000 logements appartenant au groupe Arcade-Vyv a souhaité bénéficier de la compétence en matière de santé que peuvent lui apporter les équipes de Vyv. Les locataires se sont ainsi vu proposer de la téléconsultation dès janvier 2020. Ce service était alors gratuit et accessible depuis leur espace client. Le contexte pré-COVID, puis confinement aurait pu être favorable au développement de ce service mais les locataires, peut-être pas suffisamment informés, ne s'en sont pas emparés. L'expérimentation s'est achevée fin 2021 en raison du trop peu de consultations réalisées. Dans la foulée, le groupe a conçu un bouquet de services autour de la santé, du mieux vivre qui comporte notamment de l'information autour de la santé, de la téléassistance, un service d'achat de matériel médical/para-médical, une assurance habitation solidaire, l'accès 24h/24h à une plateforme d'écoute santé. Ces services sont offerts gratuitement aux locataires d'Aiguillon Construction.

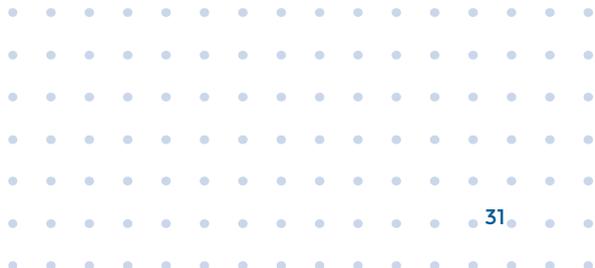
Il n'est pas envisagé de facturer ce service aux locataires car il constitue pour la société un élément différenciant qui la caractérise comme un bailleur social « favorable à la santé de ses locataires ». Ce qui n'implique pas un objectif de rentabilité pour ce service, mais permet certainement d'éviter des coûts et de renforcer l'objet social du bailleur. A ce stade, les retombées pour l'ESH peuvent difficilement être mesurées.

- **Alimentation / nutrition** : ateliers culinaires, groupement d'achats, épicerie sociale et solidaire, lutte contre le gaspillage

Permettre aux habitants de se nourrir, les aider à obtenir des produits alimentaires accessibles financièrement, et bons pour la santé, dans un contexte inflationniste fort est un défi que relèvent de plus en plus de bailleurs.

Logis Familial Varois, en partenariat avec l'association Zoé a créé une épicerie solidaire « Les jardins de Zoé ». Celle-ci propose : des produits alimentaires à prix réduits, ainsi que des animations à l'accompagnement pour la gestion du budget, une alimentation équilibrée, des opérations zéro déchets, recettes...

Ce service est ouvert à tous les habitants du quartier, envoyés par les travailleurs sociaux. LfV a profité de la libération d'un local collectif résidentiel (LCR) pour le mettre à disposition de l'association Zoé, le mobilier a été fourni par un commerçant local lors du renouvellement de ses équipements. Il s'agissait également pour cette ESH de reprofiler l'utilisation des LCR en lien avec les attentes des habitants/ besoins (convention temporaire avec la ville) et avec les partenaires (ville, CAF), avec la volonté de maintenir de l'activité.



7. Des services en direction des collectivités et d'autres acteurs

A. Intervenir pour le compte d'une collectivité

La diversification des compétences opérée par la loi ELAN permet aux OLS de rendre des services à d'autres publics que leurs locataires et habitants du territoire, dans un objectif affirmé de dégager des ressources financières, de répondre à une demande de la collectivité, de partager un savoir-faire, de mettre à profit des compétences.

- Construction d'ouvrages et équipements publics pour le compte de collectivités sur des terrains de l'organisme / AMO pour le compte d'une collectivité ou d'un syndic, restauration de bâtiments anciens, locaux commerciaux

La Maîtrise d'Ouvrage Déléguée (MOD), l'assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMO) et les prestations de services pour le montage de projets, telles que les propose Drôme Aménagement Habitat aux collectivités du département et à certains privés dans le cadre d'importants projets de réhabilitation, sont de fait les rares services à être une source de revenus pour le bailleur.

Cependant, il serait encore inapproprié de parler d'une véritable nouvelle manne financière, car les ressources ainsi obtenues restent très inférieures aux loyers (inférieures à 1% des recettes).

L'objectif mis en avant par DAH est donc la réponse aux besoins des collectivités (160 petites communes de la Drôme) en expertise technique, notamment après la suppression (2014-2015) de l'ATESAT (Assistance technique de l'Etat pour des raisons de solidarité et d'aménagement du territoire).

La cellule de la production immobilière de Vosgelis effectue, en réponse à des appels d'offres de collectivités, des missions ponctuelles d'assistance à maîtrise d'ouvrage (construction d'une maison de santé à Corcieux, d'un centre de formation à Anoux, de logements pour seniors à Lerrain et Monthureux-sur-Saône). (Rapport ANCOLS)

- Affirmer une compétence / Conforter une relation aux élus-collectivités

Le développement de ces prestations en lien avec les collectivités est pensé comme un levier de développement externe pour l'organisme, pouvant faciliter le développement d'opérations de logement social. C'est également une opportunité de développement interne : développement de nouvelles compétences, formation des collaborateurs, renforcement de partenariats certains professionnels...

Sarthe Habitat a également développé une offre de « prestations d'expertise » à destination des collectivités territoriales : : étude de capacité, étude de faisabilité, étude urbaine, étude de faisabilité. Les objectifs du développement de ce service sont de développer l'attractivité des territoires ; accompagner une vision globale des territoires et proposer un accompagnement personnalisé aux besoins des collectivités.

B. Développer une activité de syndic

Immobilière Atlantic Aménagement assure une activité importante en matière d'administration immobilière avec, au 1er janvier 2018, la gestion de 30 syndicats de copropriété représentant 878 logements et 21 commerces. Les ensembles immobiliers sont situés principalement en Charente Maritime. Dans le cadre de la vente HLM, cette activité est amenée à se développer.

Les contrats de syndic sont clairs et fournissent une information complète. Ils identifient bien d'une part les prestations de gestion courante incluses dans le forfait annuel de rémunération et d'autre part les prestations optionnelles avec leur valorisation. (Rapport ANCOLS)

Tout en répondant à un besoin du territoire, Néolia a réussi à diversifier son activité en développant une activité de syndic social dans le prolongement de la vente HLM. Mis en place il y a plus de trois ans, le portefeuille est désormais de 700 lots. L'activité était initialement ciblée sur les nouvelles copropriétés créées par la vente, avant de s'élargir aux copropriétés créées antérieurement dans le cadre de la vente HLM puis aux copropriétés dégradées du territoire. L'activité s'est toutefois développée sous une identité (AGATE), distincte de celle de Néolia.

C. Autres activités de service

- Valorisation des déchets issus de la démolition

La RSE le promeut et le traitement des déchets d'une façon générale est un incontournable chez les bailleurs sociaux. Mais celui-ci ne pourrait-il pas également représenter une source de revenus complémentaires ?

Vilogia et Lille Métropole Habitat ont créé une plateforme physique afin de retraiter 90% des déchets issus de la démolition de 3300 logements et réutiliser 30% des ressources dans les réhabilitations.

- Création de structures locales de services au bénéfice du territoire

Lorsqu'un bailleur a un besoin non pourvu sur le territoire, il peut être amené à créer une structure dédiée afin d'y répondre, celle-ci pourrait d'ailleurs proposer ses services à d'autres acteurs.

Les Chalets : Création d'association : L'association pour le logement des jeunes en Occitanie L'association, connue sous la marque « Oh ! mon appart' étudiant », a été créée en assemblée constitutive en 2018 et est présidée par Camille Pouponneau, conseillère départementale de la Haute-Garonne. Elle est dédiée à la gestion des logements étudiants pour le compte de la SA des Chalets. Les personnels transférés à l'association font également partie de l'UES du groupe des Chalets. (Rapport ANCOLS)

Sur le chantier de Boucle Ravel à Thionville, l'ESH Vivest a déconstruit 30 maisons ont été. En partenariat avec le groupe Valo, un projet de matériauthèque a été pensé à Metz. Les matériaux réutilisables identifiés sur le chantier (radiateurs, baignoires, prises...) ont été nettoyés et rassemblés à la matériauthèque afin d'être revendus à bas prix aux professionnels du bâtiment et de la construction. Ce projet innovant et vertueux s'inscrit dans la dynamique de l'économie sociale et solidaire. Il rassemble des salariés en insertion professionnelle et a également permis la création d'un emploi.

8. Modèle économique / mode de financement

À la différence de l'entretien du bâti, qui se finance grâce aux charges locatives, et à l'amortissement du bâti, qui dépend des loyers, les « services », qui viennent donc en plus, n'ont pas de sources de financement définies par la législation. Les bailleurs développent des formes de financement dédiées pour équilibrer le « service » dont le coût n'est pas intégré au loyer et ne peut, dans de nombreux cas, être refacturé aux locataires, aux ressources limitées.

Il existe ainsi plusieurs modèles de financement de « services » passant par une participation financière des locataires, par des financements publics, des subventions, appels à projets ou par une réorganisation des modèles juridiques des organismes.

L'incidence sur le modèle économique est moins flagrante, bien que ce fut la volonté de la loi ELAN que de donner l'opportunités aux bailleurs sociaux de trouver d'autres modalités de ressources que les loyers de leurs locataires.

Néanmoins, faire exclusivement reposer le service sur une facturation des locataires du parc social présente beaucoup de risques et impose des limites, en raison de la solvabilité (et de l'acceptabilité) des locataires.

| Objectifs | Modèle |
|---|---|
| Diversification des ressources | Le service doit générer des ressources, être significativement rentable |
| Renforcer l'accompagnement, le service aux habitants | Pas d'objectif de rentabilité Nécessité d'équilibrer le modèle pour limiter le coût pour le bailleur et assurer la pérennité du service |
| « Prévenir » pour éviter des coûts/risques pour le bailleur (impayés, incivilités...) | Le service est un moyen, un levier de prévention des risques (budget dédié à allouer par le bailleur). Le service est un moyen, un levier de prévention des risques (budget dédié à allouer par le bailleur). |

Selon l'objectif poursuivi, le bailleur doit s'interroger sur l'objectif de coût, la rentabilité escomptée et ainsi sur le modèle économique élaboré.

► le modèle économique doit donc être pensé plus largement :

- **quelles peuvent être les modalités de tarification / facturation** aux locataires ?
Différents modèles de tarification existent, certains sont peut-être plus faisables / acceptables que d'autres : abonnement, forfait, à l'usage, à l'heure, mutualisation, modulation en fonction des ressources, etc.
- **quelles autres ressources possibles ?**
Autres habitants, autres acteurs privés pouvant être intéressés par le service, acteurs publics, aides aux locataires pour faciliter l'accès au service...

Mais pour que ce modèle fonctionne et que cet objectif soit atteint, il est en réalité indispensable d'ouvrir le service à d'autres publics que les seuls locataires.

Rappelons qu'une partie des services concernant les aides, le pouvoir d'achat, l'emploi répondent aussi au besoin de stabilité financière des organismes partant du présupposé qu'un locataire dont les revenus sont sécurisés ou renforcés est plus à même de régler son loyer. De même, la création ou la restauration d'un lien de confiance peut amener à un signalement et un traitement des difficultés plus rapide, évitant ou réduisant le risque des impayés de loyer. La « sécurisation » des lieux est aussi un avantage pour la diminution de la vacance des logements.

Ainsi, un bailleur ne recueillera pas nécessairement des ressources complémentaires des services mis en place, mais il permettra d'éviter des coûts pour lui et la société. La SHLMR réalise actuellement une étude sur « les coûts évités » grâce à toutes les actions sociales initiées.

La prise en charge par le bailleur de services gratuits pour des locataires peut par ailleurs soulever un questionnement plus large, quant à la légitimité d'un modèle au travers duquel des actions pouvant relever de « services publics » ou d'accompagnement et aide de publics précaires ou fragiles sont, de fait, financés par les loyers de locataires du parc social, aux ressources modestes voire faibles.

A. Du côté des locataires

- **Services payés par les locataires dans leur quittance**

Les locataires paient l'ensemble ou un coût partiel du service à travers les charges locatives, des abonnements individuels ou leurs aides sociales individuelles.

- **Gratuité totale**

Pour les services de Conciergerie- aide aux démarches et activités- quelle a développés, Espace Habitat a fait le choix d'une gratuité totale, sur fonds propres. Cependant les bénéfiques pour les locataires et pour l'organisme (réduction des problèmes de sécurité, vacance locative...) en font un investissement « rentable ».

- **Gratuité temporaire**

Immobilière Atlantic Aménagement offre un an d'abonnement à la plateforme pédagogique Schoolmouv, le locataire étant libre de prendre l'abonnement à l'échéance.

Pour certains services actuellement gratuits, IAA réfléchit à une possible participation des locataires, notamment à la fin de la phase expérimentale, comme pour Easy Mobil, le scooter de mobilité mis à disposition.

- **Participation modérée des locataires**

Des services sont parfois payants, comme le service de location de véhicule d'AMLI, mais les prix sont généralement modiques, adaptés au public visé, et ne couvrent pas l'ensemble des coûts d'investissement et de fonctionnement du service.

- **Contribution de l'ensemble des locataires**

Le modèle économique choisi par Logelia repose sur la facturation du service à tous les locataires, pas uniquement aux utilisateurs du service. Du point de vue du bailleur, un système de souscription n'aurait pas offert la même garantie sur le service : risque de

sollicitation à la demande en fonction d'un besoin ponctuel. Avec un système de facturation à tous les locataires le budget est équilibré, ce qui a permis d'absorber des coûts importants de personnel, d'achat de fournitures et d'équipements (local, véhicules). L'engagement sur 5 ans permet d'amortir ces coûts. Le modèle économique est pérenne permet d'envisager le maintien du service dans le temps. Un contrôle de l'ANCOLS postérieur à la mise en place du projet n'a pas relevé d'anomalie de gestion liée à la facturation du service.

- **Service payé par les locataires en direct auprès d'un prestataire**

C'est le cas de nombreux services que le bailleur a pu négocier auprès de prestataires extérieurs. L'OLS a seulement un rôle d'indicateur auprès du locataire, libre de souscrire ou non un tel service qu'il paiera en direct au prestataire.

La SIGH a ainsi négocié une mutuelle santé avec Just Mutuelle. La SIGH a veillé à ce que les conditions générales du contrat conviennent au public cible et que le tarif soit adapté.

En résumé

| Modalités de participation des locataires | Avantage | Frein/limite |
|--|---|---|
| Services payés dans la quittance | Montant fixe perçu sur chaque quittance par le bailleur | Aucune souplesse Peu de latitude pour ajouter des services |
| Gratuité totale | Tous les locataires en bénéficient Peu permettre d'éviter des coûts | Question du financement |
| Gratuité temporaire | Permet aux locataires de découvrir un service et d'y souscrire ou non à la fin de la période donnée | La pérennité du service peut être remise en question à la fin de la période de gratuité |
| Participation modérée | Permet à un plus grand nombre de locataires d'y accéder plus facilement | Question du financement car l'ensemble des coûts ne sont pas couverts |
| Contribution de tous | Permet de stabiliser le financement du service | Tous les locataires paient qu'ils utilisent ou non le service |
| Service payé en direct auprès d'un prestataire | Seuls les locataires intéressés souscrivent le service | Seuls les locataires en capacité de payer accèdent au service |

B. Montage économique

- **Mutualisation inter-bailleurs**

Les « services » développés par les bailleurs sociaux peuvent l'être avec d'autres bailleurs pour mutualiser les coûts ou les activités, pour être plus pertinents sur un même territoire que se partagent les bailleurs.

Le partenariat de Nantes Métropole Habitat avec le réseau VRAC est principalement financier. Si le bailleur a joué un rôle prépondérant à l'origine du projet l'impulsion d'une collaboration entre les acteurs locaux et le réseau VRAC, son implication est essentiellement financière.

Dans un premier temps, NMH a été le seul bailleur du territoire à participer au financement du projet, à hauteur de 10000€ par an sur trois ans, en complément des 40000€ versés par la Métropole. Ces financements ont été déterminants pour démarrer le projet et ont permis le recrutement d'un salarié, préalable à la structuration du projet. Au bout des trois premières années, NMH a réussi à mobiliser d'autres bailleurs d'un collectif inter-bailleurs réunit sur les projets de la politique de la ville, qui ont pu constater la réussite et l'intérêt du projet. La formule retenue de participation financière prévoit une part fixe et une part variable fonction du nombre de logements. De fait, la participation globale par les bailleurs sociaux (qui peuvent la valoriser à travers l'abattement de la taxe foncière sur la propriété bâtie) a été augmentée.

L'inter-bailleurs est également un préalable et une clé de la réussite du projet de Garage Solidaire mis en place à Besançon dans un QPV où plusieurs bailleurs disposent d'un patrimoine : Néolia, Habitat 25 (office départemental) et le GBM (communauté urbaine). Le dispositif interbailleurs est renforcé par l'appui du groupe des bailleurs sociaux du Doux qui a mis à disposition un chargé de mission pour l'organisation et la méthodologie de travail entre les différentes structures.

Les partenaires se sont associés avec l'Association « la roue de secours » qui proposait une offre de services complémentaires au garage, et notamment une plateforme mobilité sur les thématiques « savoir bouger » (prendre les TC ; comprendre les interconnexions, aide au permis) et « pouvoir bouger ».

Le projet « les invisibles », a été mené en inter-bailleurs, entre Mancelle d'Habitation et Sarthe Habitat, deux bailleurs partageant une même vision de leurs rôles. Il a également pu être développé car le territoire s'y prêtait, avec un partenaire associatif ayant le principe de « l'aller vers » inscrit dans son projet social. Le projet a permis de mettre du lien entre des partenaires habitués à travailler ensemble.

La force de ce partenariat permet au projet d'évoluer : le service devient un outil de droit commun de la commune et du centre social, les bailleurs restant partenaires.

Le projet interbailleurs sur la ville de Trappes réunit ICF La Sablière, Sequens, I3F et Valophis et couvre le patrimoine respectif de ces bailleurs. Il s'articule autour d'ateliers bricolage / entretien du logement (nuisibles notamment) ouverts à tous les habitants, locataires ou non. Ces ateliers sont la première étape incontournable avant tout chantier accompagné éventuel. D'autres actions sont proposées :

- Dépannage pédagogique (siphon bouché, pose d'une tringle à rideaux...)
- Mise en place d'une outillhèque. L'association « Les fées Récup », partenaire du projet, accompagne à l'utilisation de l'outil.

L'association Socrativ réalise les chantiers accompagnés et pilote également des chantiers extérieurs avec les habitants, par exemple la fabrication de jardinières, de bancs publics... en concertation avec eux.

Le coût du projet est très élevé : temps humain et matériaux. La partie fixe du projet (ateliers, outillèthe...) est partagée également entre les bailleurs. Les autres modules sont répartis proportionnellement.

L'absence d'implication de la mairie est un frein au développement du projet. Ainsi, des habitants non locataires peuvent être amenés à participer aux ateliers et sont acceptés mais ne peuvent bénéficier des chantiers accompagnés.

- **Partenariat associatif**

Le modèle partenarial reposant sur des associations peut se révéler intéressant financièrement pour les bailleurs, faisant reposer les coûts de fonctionnement sur lesdites associations. Le bailleur peut contribuer par la mise à disposition d'un local ou d'un appartement disponibles (par exemple l'association Espace Textile Rive Droite – La mercerie solidaire- occupe 250m² d'un local de 300m² de Domofrance) et par des subventions.

Toutefois ce modèle peut s'avérer fragile.

Ainsi le service « Môm Bordeaux » de garde d'enfants après l'école, d'ateliers de pratiques artistiques et d'aide aux devoirs qu'assurait l'association Môm Ouest, avait bénéficié de financements multiples : FIS en 2019, ville et métropole de Bordeaux, CAF, Fondation EDF, ainsi que sur fonds propres de Domofrance, et avec une participation selon revenus des utilisateurs (50 centimes/heure à 10€ le soir après l'école ; de 2€/jour à 45€/jour mercredis et vacances scolaires). Le service s'est arrêté en juillet 2023, quand l'association a choisi de fermer des antennes, dont celle de Bordeaux.

De même, la difficulté dans la recherche de subventions peut mettre à mal l'association partenaire et en danger le service qu'elle porte.

L'aide aux femmes que portait l'association les Fées Papillon depuis 2012 a failli disparaître par le manque de subventions qui a conduit l'association au dépôt de bilan. Le service n'a pu continuer que par la renaissance d'une association, Entr'L, et par le soutien financier et l'accompagnement attentif de Domofrance.

Il faut souligner l'importance de la vigilance de l'organisme quant à la stabilité financière de ses partenaires.

- **Services financés par l'action publique**

L'État et les collectivités territoriales financent également des services à travers des instruments financiers directs comme des subventions, la mise à disposition de fonciers à prix réduit ou indirects à travers des réductions de taxes et baisses d'impôts.

Labattement de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFBP) est une des ressources centrales du développement de « services » par les bailleurs sociaux. L'argent économisé sur les taxes foncières en quartiers prioritaires de la ville (QPV) doit être réinvesti par les bailleurs, ayant signé des contrats de ville, avec les collectivités territoriales et l'État, pour des projets d'animation et de développement de ces quartiers. Cet outil financier permet de subventionner de nombreux services d'acteurs locaux en lien avec le retour à l'emploi, l'éducation, le lien social, la formation. Labattement de TFPB sur les propriétés bâties de plus de 20 ans, cette fois-ci, subventionne l'accessibilité des logements et du parc.

La conférence des financeurs de la prévention de la perte d'autonomie des personnes âgées coordonne, dans chaque département, les actions de prévention de la perte Elle est également compétente en matière d'habitat inclusif pour les personnes en situation de handicap et les personnes âgées.

La conférence départementale des financeurs définit un programme coordonné de financement des actions individuelles et collectives de prévention et un programme de financement de l'habitat inclusif.

Depuis 2016, les territoires bénéficient du soutien financier pour la mise en œuvre de ces dispositifs. La Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) verse aux départements deux concours financiers pour la mise en œuvre de ces dispositifs qui s'ajoutent aux financements existants dans le champ de la prévention : l'un pour les actions de prévention et l'autre pour le forfait autonomie. La CNSA verse également aux ARS un forfait habitat inclusif.

Selon les départements, les critères de soutien financier peuvent varier : type d'action de prévention, durée du financement, etc. Un même organisme HLM ayant du patrimoine sur plusieurs départements peut ainsi obtenir un financement de certaines activités sur un département, mais pas sur l'autre. De plus, il s'agit en général d'un financement pour initier une action qui n'a pas déjà été menée, ce qui est assez restrictif.

- **Le rôle des collectivités**

Au-delà des subventions qu'elles peuvent accorder, les collectivités territoriales proposent également un soutien humain à l'ingénierie de projet. Elles mettent également des locaux ou des terrains à disposition des porteurs de projet sous forme de baux emphytéotiques ou de foncières. Ce soutien fait partie intégrante de la politique locale de l'habitat. Les collectivités encouragent et nourrissent l'innovation et l'expérimentation avant de s'engager plus avant et d'afficher leurs propres objectifs.

Dans le cas d'une prestation de service à une collectivité, Sarthe Habitat s'est retrouvé en concurrence avec des aménageurs ou promoteurs, et a été confronté à des interlocuteurs parfois peu enclins à payer pour une prestation d'étude. L'organisme a modifié son modèle économique et ne propose plus de prestation gratuite (qui ne représentait que peu d'avantages pour Sarthe Habitat lorsqu'une opération était finalement réalisée par d'autres bailleurs ou promoteurs). Le modèle actuel prévoit le paiement de la prestation si l'étude n'aboutit pas à un programme pour Sarthe Habitat. De même les conventions de partenariats ont été renforcées pour inclure des coûts complémentaires en cours de réalisation de l'étude.

- **Dérogation préfectorale**

Sur certains territoires et dans le cadre d'opérations particulières, des OLS obtiennent des dérogations préfectorales leur permettant de facturer directement des services.

Dans le cadre d'un projet d'habitat participatif, regroupant en locatif 10 logements (4 PLAI loyer plancher/4 PLUS loyer plancher/2PLS) avec 150 mètres carrés d'espaces communs. Habitat de l'Ille a obtenu une dérogation préfectorale afin de pouvoir redispacher les charges communes de ces espaces sur les locataires.

HDI a le projet de développer une dizaine de résidences services et d'en assurer la gestion en direct et réfléchit à un système de facturation qui prendrait en compte le statut du logement (PLAI/PLUS/PLS), donc les ressources du locataire, et qui permettrait une facturation logement + bouquet de services. Par exemple :

- Services socles proposés en direct par le bailleur (réfèrent seniors)
- Services optionnels proposés par le bailleur ou via des partenaires

Logis Breton est une coopérative d'accès sociale qui gère un parc de 2 000 logements locatifs (2/3 de logements familiaux et 1/3 de logements spécifiques). Dans le cadre d'un village de 15 maisons de plain-pied situées à côté à proximité d'un EHPAD, il a obtenu de pouvoir facturer en sus du loyer et des charges, un forfait de 150€ pour des services assurés par l'EHPAD voisin qui consiste en un accompagnement de 12h/semaine par du personnel, ainsi que de l'animation vie collective (dans un espace collectif).

- **Services financés par des appels à projets**

Des services peuvent également être proposés aux habitants ou aux locataires grâce à des appels à projets ou demandes de financement auprès d'institutions du tiers-secteur. Les caisses de retraite encouragent, par exemple, les bailleurs à proposer des ateliers de prévention au sein de leur résidence à travers des fonds dédiés. Les bailleurs développent ainsi de nouvelles activités avec des partenaires.

Les limites de l'appel à projet sont qu'il nécessite une certaine compétence en ingénierie de projet, que les financements alloués concernent généralement de l'expérimentation et qu'ils ne sont pas pérennes.

- **Un service qui « rapporte »**

Pour le partenariat avec Sélectra, Immobilière Atlantic Aménagement se voit reverser 30 ou 15€ pour les contrats souscrits par ses locataires. Même si les fonds récoltés alimentent le financement d'activités à destination de publics spécifiques, on peut difficilement parler d'un réel revenu pour l'organisme.

- **Le cas des régies en interne**

Peu de bailleurs disposent encore d'une régie de travaux. Lorsque c'est le cas, celle-ci est un outil précieux pour proposer des services d'entretien, petites réparations à faible coût pour les locataires. Un bailleur pourrait même envisager de proposer ces services aux habitants du quartier en adoptant une autre tarification plus rémunératrice.

- **Mécénat**

Les services rendus par les associations partenaires peuvent être financées par du mécénat d'entreprise. Ainsi, les activités de l'association Cap d'Agir (Mésolia, Domofrance) sont soutenues par des entreprises locales à hauteur de 60000€ sur 3 ans.

Ce partenariat rentre dans le cadre de la dotation aux actions territoriales (allocation volontaire d'entreprise pour des projets de lutte contre la pauvreté, notamment des jeunes, sur leur territoire ; ce dispositif bénéficie de l'avantage fiscal au titre du mécénat d'entreprises).

Au cours de l'analyse des services réalisée, nous avons pu constater que de très nombreuses fondations participent au financement de services, probablement en partie en raison des avantages fiscaux obtenus.

- **Les abattements d'impôts- TFPB**

Nombre de services sont développés et peuvent être maintenus car ils sont installés dans les QPV et peuvent être valorisés (travaux, fonctionnement...) dans le cadre de l'abattement TFPB. Malgré l'engagement des organismes pour développer ces services et les adapter aux besoins des locataires, la modification ou la disparition de ce dispositif pourrait remettre en cause la continuation des activités.

Les contrats aidés, comme les Adultes Relais financés par l'Etat à travers la politique de la Ville, sont aussi des modes « de financement » des activités de service.

Quelques OLS ont signalé que la réforme de la fiscalité locale peut avoir un impact sur le financement QPV.

- **Un modèle économique stable**

Certains bailleurs, dans le cadre de leur stratégie, ont choisi d'élaborer des services à vocation rentables et pérennes.

Logéo Seine est une ESH dont le patrimoine s'étend principalement en Normandie et qui bénéficie d'une direction « Stratégie et offre » et d'une sous-direction dédiée aux nouveaux services. Elle finance ses projets hors FSI, FIS, car elle arrive à trouver des financements plus importants ailleurs.

Logéo n'est plus un bailleur social ! C'est une entreprise sociale car l'habitat n'est pas que du logement, c'est de l'habitat augmenté. Logéo crée des concepts, c'est-à-dire des logements avec des espaces/services/équipements.

A l'origine. Logéo résulte de fusions successives donc d'accumulations ; par exemple plusieurs gardiens avec plusieurs logements sur un même périmètre. Pas d'intérêt d'avoir plusieurs loges. Logeo a reconfiguré ces sites en créant le concept AXES (350m² / 800 à 1000 m²). Il s'agit d'un lieu hybride qui touche 800 à 1 000 locataires (dans un rayon de 15 minutes à pied) qui contient 3 espaces :

- espace de coworking gratuit avec matériel (informatique, imprimante...), café (type starbuck + petite restauration) tout est fait et conçu en interne (sucré + salades/club sandwichs...) avec produits locaux...
- conciergerie (photocopie, prêt de matériel clefs usb, casque audio, chargeurs, ordi...), pour les locataires : toutes réclamations (DIT, demande de lgt)
- 3ème espace évolutif dans le tps de la journée : cours divers et variés en fonction de l'offre sur le territoire (matin : activités), après-midi : extension du café, soir : événements : expo, vernissage, concert, privatisable seul ou avec l'espace café.

Logéo gère le lieu en direct, s'appuie sur la loi Elan (étude juridique par un cabinet en amont pour validation), équipement spécifique et compta spécifique. L'équilibre économique était un prérequis indispensable. 3000 nouveaux inscrits à l'espace de coworking depuis avril 2023, 25 à 30 couverts servis chaque midi, 100 boissons par jour. Les résultats au bout d'un an sont très au-dessus des prévisions.

Les 4 gardiens du quartier sont devenus 3 gardiens et 1 ETP pour le lieu hybride (+ du personnel auto-financé par le tiers lieu). La moitié du lieu a été financé par des subventions (ville du Havre...). Les revenus dégagés sont durables.

Le garage solidaire porté par Néolia repose sur une participation financière des bailleurs et sur l'aide financière du FIS. Les conditions de pérennisation étant atteintes, le financement par les bailleurs s'arrête mais le partenariat se poursuit, les travaux sociaux continuant le travail de prescription et d'orientation.

Clésence, malgré le succès relatif du service (usage régulier pour environ 25 personnes), reste conscient de la fragilité du modèle conçu qui s'explique par le risque de concurrence avec les taxis, (contourné en étant adhérent du centre social qui propose ce service) et par le coût du service d'accompagnement, qui n'est actuellement possible que par le recours à un emploi aidé au sein du service social.

En résumé

| Montage économique | Avantage | Frein/limite |
|-------------------------------|--|---|
| Mutualisation inter-bailleurs | Partage des coûts et ingénierie des services | Se coordonner et s'accorder entre bailleurs d'un même territoire |
| Partenariat associatif | Le coût de fonctionnement repose en partie sur les associations Permet de faire appel au tissu associatif local pour être au plus près des besoins des habitants Permet de solliciter des compétences précises | Fragilité éventuelle du modèle associatif Fait reposer la recherche de financements en partie sur l'association Veiller à la stabilité financière de la structure |
| Financement action publique | Financement stable | Demande de financement et justification peuvent être lourdes |
| Rôle des collectivités | Financement local | Demande de financement et justification peuvent être lourdes et aléatoires |
| Dérogation préfectorale | Permet l'expérimentation | Aléatoire |
| Appel à projets | Permet de dégager des financements parfois importants pour lancer un projet | Demande des compétences en ingénierie de projet Financement limité dans le temps |
| Rémunération du bailleur | Permet de dégager des ressources | Veiller à la licéité du financement ainsi perçu et de son usage |
| Régie | « A la main » du bailleur Compétences et domaines d'intervention pourraient être élargis | Gestion des interventions et du personnel en direct |
| Mécénat | Permet d'accéder à de multiples et nouvelles sources de financement | Aléatoire Limité dans le temps |
| Abattement TFPB | Source de financement stable | Cadre fixe de financement S'accorder avec la collectivité |
| Auto-financement | Véritable nouvelle ressource financière pour le bailleur | Nécessite de mettre en place une stratégie, de se mettre en mode entrepreneurial |

C. Sources de financements

Les financements constatés sont extrêmement divers mais le bailleur participe toujours, voire assume seul le coût financier du dispositif. Nous avons néanmoins relevé de multiples sources de financement :

- Fonds propres à la construction
- Inter-bailleurs
- Subventions FEDER, Région, Département, Etat, ville, métropole, Syndicat Mixte des Transports Urbains...
- CAF, CCAS, politique de la ville
- AGIR-ARRCO, AG2R La Mondiale, CARSAT, FNARS, FIS, FSI, Fonds ALINOV
- ADEME, Agence française pour la biodiversité
- Fondations Veolia, EDF, Orange, MAIF, La Poste, Vinci, SNCF, Fondation de France
- Banque des territoires, Crédit coopératif, Caisse d'Épargne, Caisse des Dépôts, KPMG, Programme d'investissement avenir (PIA)
- Fonds privés, Monoprix
- Participation financière des locataires



9. Enseignements

A. Soutien à l'activité locale

A travers leurs activités et le développement de nouveaux services, les bailleurs soutiennent les entreprises et les associations locales. Il s'agit d'un soutien économique, mais qui peut aller au-delà, selon la nature du service, en transmettant des connaissances, un savoir-faire utilisables dans d'autres circonstances que la relation commerciale prestataire-bailleurs.

Ils proposent également aux associations des locaux à prix réduit et subventionnent leurs activités. Si le « service » proposé n'apparaît pas comme marchand, il prend la forme de démarches facilitées par rapport aux pratiques existantes et de soutien à l'activité à travers des financements ou des offres de formation. Ces services rendus participent à l'image de l'entreprise et facilitent les échanges à venir.

B. Modalités de déploiement du service

Les modalités de déploiement du service dépendent de la nature du service déployé. Certains services proposés par les bailleurs sont réalisés en interne (groupe, filiale) – ce n'est pas le cas le plus fréquent – d'autres par des prestataires externes et parfois par les locataires eux-mêmes. Lorsqu'il s'agit de services à vocation technique (liés à l'énergie) ou requérant des compétences spécifiques (jardinage), le bailleur va systématiquement s'entourer de partenaires possédant les capacités requises. Lorsqu'il s'agit de la mise à disposition d'espaces partagés, le bailleur intervient généralement seul. Concernant des actions d'accompagnement social, en général le bailleur renforce ses compétences internes en s'adjoignant les compétences d'un partenaire extérieur : travailleur social, CCAS, service civique...

- Associations, réseau ANDES, Maraîcher professionnel, Commerces de quartier
- Régie de quartier, centre social, Service civique
- Start-up (installation + maintenance), entreprises
- Lycée agricole, Agrocampus, Agro ParisTech, INRA, SADAPT, Fermes d'avenir, Chambre d'agriculture
- Cabinet conseil
- USH, smartbuildings
- Constructeur

C. Savoir-faire interne et culture d'entreprise

La culture d'entreprise dont dispose un organisme est un facteur clé de réussite.

Dans le cas de Mancelle d'Habitation, le service « les invisibles » s'inscrit dans une logique de « l'aller vers » déjà ancrée dans le fonctionnement de l'organisme. Le projet s'inscrit dans une continuité d'une expérience d'appartement pédagogique, bénéficie de la connaissance du territoire et de l'expérience en interne des projets sociaux d'un service de gestion sociale. Cette culture de l'accompagnement se traduit également dans les modalités de pilotage du projet et dans les résultats obtenus : les indicateurs de suivi sont présentés en Copil et un comité technique analyse chacune des rencontres réalisées avec des « locataires invisibles ». Les problématiques traitées dépassent le simple champ du logement pour permettre l'identification des problèmes sociaux ou de santé.

La réussite d'AGATE, le syndic social créé par Néolia repose sur l'organisation hybride de la structure. AGATE est entité propre qui a un nom et un logo qui la distingue de Néolia, une équipe dédiée à l'activité de syndic professionnel tout en bénéficiant de la mutualisation de certains services de gestion locative (assurance, facturation, compta, recouvrement) de Néolia.

La culture d'entreprise de gestion de proximité et d'accompagnement des locataires de Néolia, transmise à la structure AGATE représente un avantage concurrentiel mais l'éléments de différenciation reste la tarification proposée, inférieure d'environ 20% à la concurrence.

D. Des services à géométrie variable

Certains services sont conçus spécifiquement pour un public donné et ne sont ouverts qu'à ce public, comme les scolaires dans Cap d'Agir (Mésolia, Clairsienne, Domofrance).

Mais, on remarque que d'autres services peuvent avoir été créés dans une certaine intention ou en direction d'un certain public, mais trouvent un autre public, un autre usage.

Par exemple, le service d'autopartage « ça roule à Florange » de Présence Habitat (nouvellement Batigère Habitat Solidaire) et AMLI avait été développé pour apporter une solution aux difficultés de mobilité vis-à-vis de l'emploi, mais, le service étant ouvert à tous les locataires et habitants du territoire, les véhicules proposés ont aussi permis de répondre à d'autres problématiques de mobilité : se rendre à des rendez-vous médicaux, conserver le lien familial pour des parents isolés, faire les courses pour des seniors, etc.

E. Un service peut en cacher un autre

L'entrée dans un service peut ouvrir à un autre, soit que le bailleur ou le partenaire porte différents services sur un lieu, soit que les services fonctionnent en « réseau ».

La Mercerie Solidaire (coup de cœur FIS 2019-2020) que gère l'association Espace Textile Rive Droite, avec l'appui de Domofrance, propose du matériel de couture à prix réduit, mais aussi des cours de couture et surtout un dispositif de retour à l'emploi, « En découdre avec l'emploi » destiné principalement aux femmes des QPV.

Dans le cas de l'épicerie solidaire « Les paniers de Zoé » que le Logis Familial Varois soutient en fournissant un local en pied d'immeuble, l'association gestionnaire « Zoé » a développé d'autres initiatives hors les murs du bailleur auxquelles sont invités les habitants. Ainsi une entrée par l'épicerie permettant d'accéder à des produits alimentaires à prix réduits et à des animations (accompagnement pour la gestion du budget, recettes/ alimentation équilibrée, zéro déchets, etc) peut conduire au Vestiaire de Zoé (vêtements et espace relooking) et au QG de Zoé, un café solidaire qui propose aussi des ateliers et animations.

Le développement d'un service peut aussi avoir des externalités positives, au sens où il peut répondre à d'autres besoins sur un territoire.

Le service « 100% Emploi » de l'AMLI est ouvert aux locataires en recherche d'emploi. Grâce à des partenariats avec des employeurs, l'objectif est de former les participants (AFPA, etc) et de leur permettre d'obtenir un emploi stable en CDI à l'issue de la formation. Tout au long de la démarche, l'AMLI les accompagne et essaie de lever les freins à l'employabilité pour assurer leur retour à l'emploi. S'il a pour objectif de permettre aux locataires de trouver un emploi, en rapprochant l'offre et la demande sur un territoire, il répond aussi aux besoins en personnel des partenaires. De plus, avec son partenariat avec une association d'aide à domicile, il rend disponible une offre de service d'aide sur son territoire.

F. Savoir tirer des leçons

Certains services instaurés avec une bonne intention certaine peuvent finalement s'avérer inadaptable au contexte local et avoir été insuffisamment préparés.

I3F avait mis en place un service d'autopartage de véhicules électriques à Montrouge afin de proposer une offre de mobilité propre et alternative. Le service n'a pas été pérennisé car les locataires ne s'en sont pas emparés. Il aurait fallu réaliser une étude de besoins préalable... D'autres offres de mobilité sont présentes sur le territoire. Le personnel du bailleur n'avait pas été suffisamment sensibilisé.

Il peut aussi s'agir de réfléchir et de travailler à la lisibilité des dispositifs mis en place afin d'en renforcer la pertinence et l'appropriation par les locataires.

CDC Habitat a fait le constat que son offre de service était large mais peu lisible : expérimentation ; services arrêtés, services non couverts ; services propres à des résidences spécifiques, services parfois peu pertinents, sollicitations multiples par des start-ups. L'organisme a engagé une réflexion sur l'offre servicielle au sein du groupe pour lui donner une cohérence et l'aligner sur la stratégie du groupe. Une cartographie a été réalisée pour chacun des parcours clients jugés comme essentiels : visite du logement et signature du bail ; entrée dans le logement ; paiement du loyer et des charges ; demandes et réclamations administratives et techniques ; parcours résidentiel ; sortie du locataire. Cet état des lieux en cours permettra de définir la politique du groupe par type de parcours et par type de client.

G. Facteurs de réussite

Les facteurs clés de la réussite des déploiements, dont la plupart ne dépendent pas de l'action du bailleur mais de facteurs propres à chaque territoire d'implantation :

- L'existence de partenariats pré-existants entre acteurs pour éviter les fonctions en silo et mettre du lien entre les dispositifs d'accompagnement.
- L'investissement de collectivités locales pour faciliter la mise en réseau et l'intégration dans un écosystème local.

Concernant des lieux d'accueil, CDC Habitat mentionne :

- L'emplacement est une condition de la réussite de dispositif pour lui donner de la visibilité.
- Besoin d'une plage d'ouverture large (et donc de partenariats multiples) pour une fréquentation large. La multiplicité des intervenants permet de répondre à toutes les questions et de créer un écosystème.

Les Chalets a constaté que les projets d'habitat participatif menés exigent un sur-investissement des équipes (montage, équilibrage...) qui n'en comprennent pas toujours l'intérêt. Il est nécessaire d'accueillir les équipes, de valoriser l'impact social de l'opération. Chaque projet est unique. Même si la méthodologie peut être dupliquée, aucun projet ne se ressemble.

Vivest partage le même constat avec son projet « A 3, plus forts pour un emploi » : Le plus compliqué fut « d'emmener » les équipes, les porter et les convaincre pour les associer et les faire adhérer au projet. Avec le recul, il aurait été nécessaire de faire davantage porter la communication par la Direction Générale.

L'élément déclencheur qui a permis d'obtenir l'adhésion des collaborateurs fut l'organisation de visites au sein du local « La cravate solidaire » pour leur montrer concrètement le travail mené et les objectifs du projet. Une collecte de vêtements parmi les collaborateurs + des actions de tri ont achevé de les convaincre.

En résumé, il faut trouver des accroches et expliquer pourquoi une telle action a été menée (augmenter le reste à vivre des locataires) afin de donner du sens aux équipes et leur permettre de soutenir le projet.

Il est indispensable de former, d'informer les collaborateurs pour les impliquer au mieux car ils sont vecteurs de la réussite de chaque service. Dans une logique de création d'une stratégie de mise en œuvre de services, il pourrait même être nécessaire d'intégrer ou déployer des compétences nouvelles au sein de l'organisme : recrutement de profils différents en innovation sociale, entrepreneuriat social, commercial, marketing, etc.

H. Conditions de répliquabilité

Le projet « Aller vers les ménages Invisibles » est un projet qui résulte d'un constat local de la Maison Pour tous et des bailleurs sociaux Mancelle d'Habitation et Sarthe Habitat sur un territoire spécifique – Coullaines. Il semble difficile de pouvoir appliquer les réponses spécifiques qui ont été développées tout au long de ce projet à d'autres lieux et d'autres contextes.

Mais l'expérience et les savoir-faire acquis peuvent être des ressources potentielles pour d'autres initiatives similaires.

Le projet mené en Inter-bailleurs à Trappes a été répliqué à une moindre échelle par Valophis à Egly (91). Le territoire étant différent, la population n'ayant pas les mêmes besoins, le projet ne peut être décalqué, il doit s'adapter aux particularités du contexte local.

Ce qui reste commun, c'est qu'il s'agit de projets dans lesquels les habitants s'approprient leur logement, leur résidence, leur territoire et qui génèrent une véritable dynamique dans le quartier. Les ateliers permettent aux personnes de se rencontrer, de tisser du lien, de s'entraider. L'objectif d'améliorer l'entretien des logements est atteint. Le fait d'entrer chez les locataires permet de détecter des situations à risque et de les orienter vers les services compétents.

I. Tableau de synthèse

| | Enseignements-clés | Points de vigilance |
|--|--|---|
| Soutien à l'activité locale | Les OLS soutiennent l'activité sur le territoire | |
| Modalités de déploiement du service | Une diversité de possibilités : interne, partenariats, filiales... Des compétences spécifiques selon la nature du service déployé et du contexte | Complexité éventuelle de mise en œuvre |
| Savoir-faire interne et culture d'entreprise | S'inscrivent dans la culture d'entreprise : « aller vers », accompagnement, service Déploiement facilité lorsque des compétences internes sont déjà disponibles | Quelles compétences en interne ? Nouvelles compétences à intégrer, développer ? |
| Des services à géométrie variable | Peuvent concerner certains publics uniquement (ex : seniors, jeunes, ménages précaires...) | Se donner la possibilité de faire évoluer le public / l'étendue du service selon le retour d'expérience |
| Un service peut en cacher un autre | L'ouverture d'un service peut amener à la création d'un autre | Veiller à ne pas séparer et à assurer la stabilité des services créés |
| Savoir tirer les leçons | Un service peut ne pas fonctionner, rater sa cible | Nécessité de vérifier le besoin et d'accompagner la mise en œuvre du service |
| Facteurs de réussite | Tout ne dépend pas du bailleur ! Des facteurs territoriaux sont à prendre en compte Les collaborateurs doivent être associés | Analyser le contexte territorial : partenariats pré-existants, investissements des collectivités... |
| Conditions de répliquabilité | Les savoir-faire acquis sont des ressources potentielles | Un service peut difficilement être dupliqué tel quel |

J. Changer de paradigme

Un des enjeux clés de ces nouveaux services est de passer de modes d'expérimentation, de projets ponctuels au développement d'une activité de services pérennes, durables, reposant sur un modèle propre (économique, organisationnel, opérationnel...).

Du côté des OLS, dans un objectif de pérennité et de rentabilité, il apparaît incontournable

que cette activité de services s'intègre au sein d'une véritable stratégie d'entreprises, avec des objectifs fixés, des moyens dédiés, un plan d'action, un pilotage. C'est un facteur de réussite et de durabilité qui dépasse les actions qui peuvent être conçues dans le cadre du développement social urbain. Ce que nous constatons avec cette étude démontre que nombre de services présentés le sont grâce au DSU et à la politique de la ville, mais que pour intégrer une logique de rentabilité financière et d'apport de nouvelles ressources, il est primordial de développer une stratégie ad hoc comme peuvent le faire des start-ups, par exemple. Les financements alloués ne devraient alors plus être des financements de projets, mais des financements d'investissement, avec la part de risques que cela peut comprendre.

Il faut donc changer de logique, à défaut, les services créés risquent de toujours rester au stade d'actions ponctuelles, marginales... et souvent peu durables.

Il s'agirait ainsi de passer d'une logique de projets à une quasi logique d'entrepreneuriat.

Le logement social regorge d'approches expérimentales, il faut développer et pérenniser les bonnes idées !

En synthèse : les étapes de mise en œuvre dans le développement des services

Quelques grandes questions à se poser :

Définir l'objectif poursuivi par le bailleur :

- dégager des ressources complémentaires ?
- qualité de service, service rendu aux habitants ?
- maîtrise de risques, coûts évités
- positionnement ?

Identifier et analyser les besoins, par public :

- dont offre existante et ses limites, freins

Identifier les acteurs (locaux) en lien avec le service :

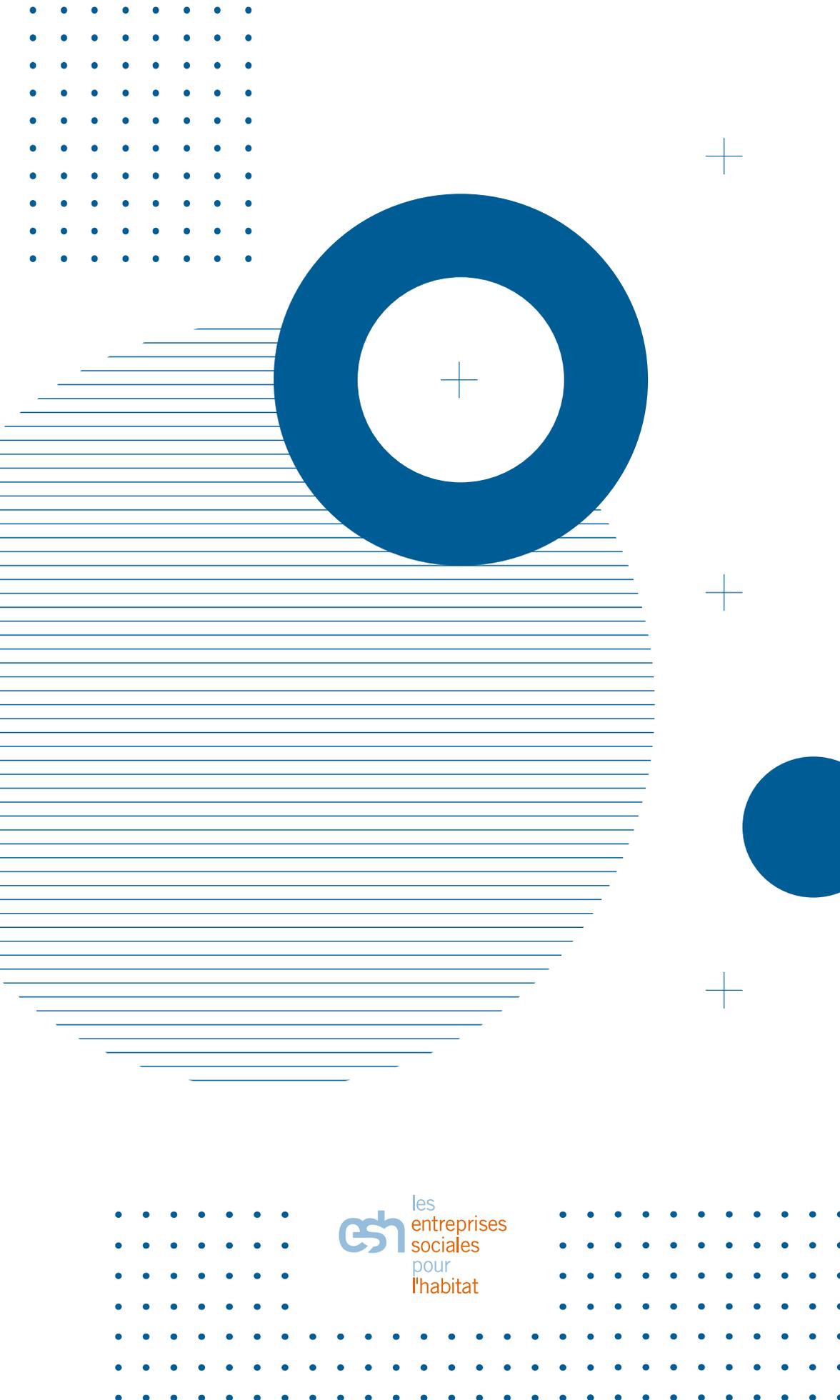
- pouvant avoir également un intérêt au développement du service (autres bailleurs, autres acteurs locaux...)
- pouvant apporter une contribution financière, matérielle, humaine, expertise

Définir le modèle économique, selon l'objectif poursuivi :

- facturation aux destinataires du service / locataires (et modalités de tarification) ?
- extension du marché/public cible pour rentabiliser le service ?
- autres financements : privés / publics
- Fonds propres ?

Définir le modèle organisationnel, de déploiement :

- en interne (quel service ? quelles compétences ?...)
- en partenariat / par l'intermédiaire d'un partenaire, d'un prestataire tiers
- structure dédiée
- possibilités de mutualisation/déploiement conjoint : avec d'autres acteurs locaux, d'autres bailleurs ?



 les
entreprises
sociales
pour
l'habitat