

REHAL (Réseau français de recherche sur l'habitat et le logement)  
Atelier 6 – Les acteurs des marchés du logement  
Atelier animé par Loïc Bonneval, Paul Citron, Anne-Laure Jourdeuil et Julie Pollard.

Séance organisée avec le soutien du Lab'Urba et de l'équipe CRIA (Géographie-Cités)

## Le « tournant gestionnaire » dans le monde HLM Diversité des activités et mutation des métiers

20 janvier 2017

Salle A301 – Bâtiment Bienvenuë, plot A, troisième étage – Champs-sur-Marne

Depuis une trentaine d'années, plusieurs activités des organismes HLM ont connu des mutations profondes et ont été rassemblées au sein d'un domaine dit « gestionnaire », dont la diversité est remarquable (gestion de la relation client, gestion de proximité, gestion locative, gestion patrimoniale, gestion sociale, etc.). Ces activités consistent principalement à traduire en indicateurs ou en processus les interactions des employés des organismes de logement social avec leurs locataires et leur patrimoine. Une telle codification de leur environnement permet aux organismes d'opérer des ajustements, visant à assurer *a minima* la préservation, voire l'accroissement de la valeur de leur parc et/ou à maximiser la satisfaction de leurs locataires. Cette séance du groupe de travail « Acteurs des marchés du logement » du REHAL propose d'explorer la diversité de ces activités de gestion, leurs mutations, les outils mobilisés pour les mettre en œuvre ainsi que leurs effets. Elle pose également la question de la singularité des activités de gestion HLM par rapport à celles d'autres gestionnaires immobiliers, parmi lesquels les propriétaires, les syndicats de copropriété ou encore les gestionnaires d'actifs.

Un repas sera proposé aux participants à l'issue de la séance.

En raison du plan Vigipirate, l'inscription est gratuite mais obligatoire, en remplissant le formulaire que vous trouverez à l'adresse suivante : <https://goo.gl/forms/up3KruTXz7WCvRjQ2>.



L'accès au bâtiment Bienvenuë se fait désormais exclusivement par le PC sécurité situé Boulevard Copernic, qui permet ensuite de rejoindre l'entrée principale du bâtiment.

Accès recommandé par le RER A, station Noisy-Champs, sortie n°3 Cité Descartes.

(Source du plan : IFFSTAR).

Discussion : **Jeanne Demoulin** (Lab'Urba – Université Paris-Est) et **Sylvie Fol** (CRIA Géographie-Cités – Université Paris 1 Panthéon Sorbonne)

**Mariana Tournon** (Lab'Urba – Université Paris Est) : Introduire la « gestion » dans le secteur HLM. Les conditions matérielles du « tournant managérial » des années 1980.

« Gestion locative », « gestion urbaine de proximité », « gestion patrimoniale ». De nombreuses expressions contenant le mot « gestion » ont été utilisées par les professionnels du secteur du logement social pour désigner diverses facettes de l'activité des organismes d'HLM. Cette terminologie a fait son entrée dans le secteur du logement social au début des années 1980, alors que les principes du *New Public Management* connaissent un certain succès au sein du mouvement HLM. Nous proposons de revenir sur cette séquence souvent qualifiée de « tournant managérial » en explorant comment il s'est matérialisé concrètement à la fois au sein du mouvement HLM mais aussi dans le fonctionnement d'un office public de la grande couronne parisienne.

Dans un premier temps, l'exposé s'attachera à restituer la manière dont la montée des impératifs managériaux au sein du mouvement HLM s'est traduite par des transformations du secteur HLM lui-même, et en particulier des formes d'encadrement des activités des organismes HLM. Puis nous avancerons dans un second temps des éléments d'explication de l'adhésion de l'office public municipal étudié à la « modernisation » prônée et relayée par l'Union Nationale des Fédérations d'Organismes d'HLM. Nous montrerons notamment comment les difficultés financières de cet office public municipal ont servi de levier pour introduire une réforme plus large de l'organisme. Nous aborderons également la façon dont ce tournant managérial a contribué aux transformations de cet opérateur public et des modes d'administration de son patrimoine.

**Virginia Santilli** (CEMS – EHESS et Ecole Française de Rome) : La remise en ordre des loyers, tournant ou continuité de la gestion du patrimoine ?

La « remise en ordre des loyers » (ROL) est un dispositif mis en place dans le cadre des conventions d'utilité sociale (CUS) à partir de 2009, qui permet aux bailleurs sociaux d'augmenter plus librement les loyers de leurs parcs. Ce dispositif s'inscrit donc à contre-courant d'un système de fixation des loyers par le financement d'origine du logement qui permet à l'Etat d'encadrer très fortement toutes tentatives d'augmentation de loyer en locatif social. La CUS fixe un montant total de loyer que le bailleur peut toucher sur l'ensemble de son parc, mais lui permet grâce à la ROL de faire varier les loyers au logement près et dé plafonner ces loyers au-delà des limites imposées par les financements d'origine. Ceci en fait un dispositif très controversé : certains comme l'Union Sociale pour l'Habitat en vante les mérites les plus étendus, d'autres comme les associations de locataires pointent du doigt les risques de ségrégation que pose la ROL. Dans la première version de la CUS, la ROL était optionnelle, et 22% des organismes ont mené une simulation de nouveaux loyers. Elle était rendue obligatoire dans la deuxième génération de CUS prévue en 2017, mais - signe des oppositions qu'il soulève - ce dispositif est déjà remis en cause par le nouveau projet de loi Egalité et citoyenneté.

Cette présentation prend le parti d'étudier ce dispositif malgré sa courte durée de vie, en avançant l'hypothèse que la ROL amène des pratiques, un outillage technique et des discours qui influent sur la gestion du patrimoine, et plus largement sur la justification de la spécificité du modèle économique du logement social, bien au-delà des aléas législatifs.

**Amandine Mille** (Lab'Urba – Université Paris Est) : La prise en compte des enjeux de gestion urbaine dans le processus de maîtrise d'ouvrage HLM.

Contrairement à la plupart des promoteurs, les bailleurs sociaux ont pour spécificité d'être à la fois constructeurs et gestionnaires de leur patrimoine. Ils ont fondé leur identité et une conception de leur rôle autour de ces deux activités, la construction neuve et la gestion. La maîtrise d'ouvrage Hlm est une activité considérée comme stratégique, tandis que la gestion du logement social constitue un champ d'activités important mais moins valorisé. Les services de gestion ont connu un premier tournant avec la décentralisation des organismes Hlm dans les années 1980. Un second tournant semble amorcé avec le Programme National de Rénovation Urbaine (PNRU) à partir de 2003. La maîtrise d'ouvrage Hlm est ainsi interpellée pour dépasser l'approche opérationnelle qui l'a longtemps caractérisée, en intégrant des enjeux que l'on peut qualifier de « gestion urbaine », dès la conception des projets. Certains praticiens et chercheurs considèrent que la solution à la prise en compte en amont des préoccupations de gestion urbaine réside dans l'articulation entre les personnels membres des services de gestion et ceux de maîtrise d'ouvrage. Comment cela se traduit-il au concret ? Quelles incidences sur les pratiques et cultures professionnelles, l'organisation et les *process* de travail du bailleur social ?

Cette communication propose de revenir sur les notions de maîtrise d'ouvrage et de gestion du logement social, avant d'explorer la montée en puissance de l'intégration amont des enjeux de « gestion urbaine », notion pour laquelle nous proposerons des éléments de définition et qui pourra ensuite être discutée.