Association Francilienne pour Favoriser l'Insertion par le Logement

GUIDE AFFIL

DÉVELOPPER L'OFFRE D'HABITAT ADAPTÉ EN STRUCTURE COLLECTIVE

REPÈRES ET PRÉCONISATIONS

Affil

Nous remercions les relecteurs ainsi que les membres de l'AFFIL qui ont activement participé à l'élaboration de cette publication, notamment au sein des groupes de travail (mars 2016-mars 2017) :

Grégory BISIAUX (ANTIN-RESIDENCE) ; Jérôme CACCIAGUERRA (URHAJ) ; Djamel CHERIDI (Coallia) ; Hakim HADDOUCHE (Résidences Sociales de France) ; Michel JOUVE (Arfog-Lafayette) ; Jean-Baptiste KIEFFER (Le VALLONA) ; Julien LEPLAIDEUR (AORIF) ; Hervé LESERVOISIER (Logement Français) ; Jérémy LIAGRE (ALFI) ; Valérie NOEL (La Mandragore) ; Catherine PERNOT (Action Logement) ; Violaine PINEL (FNARS Ile-de-France) ; Phara SAINT-FLEUR (Logement Français) ; Bernard SIRKIS (Action Logement) ; Pascal VAN LAETHEM (France Habitation) ;
Rédaction du guide : Juliette BARONNET - FORS Recherche Sociale
Crédits photo : ALJT ; COALLIA ; EPAILLARD et MACHADO ; France Habitation ; OSICA ; Résidences Sociales de France ; URHAJ ;

Ce document a été réalisé grâce au soutien de la Direction Régionale et Interdépartementale de l'Hébergement et du Logement (DRIHL).

Sommaire

4 Edito
6 Introduction
L'habitat adapté, définition
Un maillon du parcours résidentiel, une fonction intégrative et transitoire...
Un modèle spécifique fragilisé dans un contexte francilien où les besoins croissent et se diversifient

11 **1. LE PROJET SOCIAL : LES CONDITIONS DE SA RÉUSSITE**
12 L'adéquation du projet social aux besoins et aux ressources du territoire
12 L'implantation dans un territoire et l'inscription dans les politiques publiques locales
13 L'identification des besoins et la qualification des publics accueillis
14 Le projet immobilier support du projet social
14 Penser l'agencement et la répartition des surfaces collectives et privées
15 Adapter la typologie des logements proposés aux besoins et à leur évolution
16 La responsabilité collective du parcours résidentiel : pierre angulaire de la pérennité du projet social
16 Une bonne compréhension des enjeux de chacun : rendre compatibles les besoins des réservataires et la vocation des résidences sociales
17 Des modalités d'admission qui garantissent l'adéquation au projet social et la fréquence des entrées
17 Des modalités de gestion des sorties anticipées par des engagements mutuels
19 Une gestion locative et des modes d'accompagnement adaptés
20 Une politique de gestion locative adaptée aux caractéristiques des publics accueillis
21 De l'animation collective à l'accompagnement individualisé
21 Un recours aux partenaires indispensable
22 Pilotage, suivi et évaluation : trois outils pour faire vivre le projet social
22 Des instances de pilotage et de suivi à mettre en place dès l'élaboration du projet
23 Une démarche d'évaluation en continu
24 FICHE TECHNIQUE 1 : Elaborer le projet social
25 FICHE TECHNIQUE 2 : Rôle et compétence des institutions présentes en comité de pilotage
26 FICHE TECHNIQUE 3 : Outils d'aide à la réalisation d'un bilan et/ou d'une évaluation

27 **2. L'ÉQUILIBRE FINANCIER ET LA PÉRENNITÉ DES OPÉRATIONS D'HABITAT ADAPTÉ**
29 Une coopération entre gestionnaire et bailleur indispensable afin d'anticiper
29 Les grands principes du montage et de l'exploitation des opérations de logement adapté
31 Déterminer le loyer d'équilibre immobilier permettant la pérennité de l'exploitation (hors gestion sociale)
32 Les leviers pour un équilibre économique durable des opérations
33 Recommandations pour le montage de l'opération
34 Les points de vigilance et les recommandations pour l'exploitation

37 **3. DES MÉTIERS À LA CROISÉE DES CULTURES PROFESSIONNELLES POUR DES PROJETS SINGULIERS**
38 La spécificité des métiers en structure d'habitat adapté
38 Maîtrise d'ouvrage : une spécificité qui réside avant tout dans la rencontre de deux cultures professionnelles
39 Le fonctionnement : des compétences diversifiées selon le projet social et la vocation de l'établissement
41 Accompagner la professionnalisation des métiers en résidence sociale
42 4 modèles de fiches de poste
43 FICHE DE POSTE 1 : Responsable de programmes/chargé d'opération hébergement et habitat adapté"
44 FICHE DE POSTE 2 : MAITRE DE MAISON OU HOTE D'UNE PENSION DE FAMILLE
45 FICHE DE POSTE 3 : Responsable d'établissement
46 FICHE DE POSTE 4 : Chargé de suivi éducatif / travailleur social

47 Conclusion

ÉDITO

Il y a déjà six ans, l'AFFIL proposait à l'ensemble du secteur de l'insertion par le logement, un guide baptisé "Repères et préconisations pour développer l'offre d'habitat adapté en structure collective".

Cette première publication, fruit de réflexions et d'échanges des pratiques au sein de l'AFFIL affirmait une identité nouvelle. Elle annonçait aussi une culture collective largement partagée par ses adhérents au moment où les secteurs de l'hébergement et du logement aidé connaissaient des évolutions sensibles.

Aujourd'hui, dans un environnement législatif et règlementaire considérablement changé, l'AFFIL entend réaffirmer sa mission pour toujours mieux accompagner la professionnalisation des opérateurs, renforcer toutes les collaborations, encourager toutes initiatives en faveur des publics les plus fragiles pour accomplir pleinement son objet fondateur, " favoriser l'insertion par le logement ".

Cette mission promeut plusieurs axes d'action. De l'accès direct au logement des ménages suffisamment autonomes jusqu'à l'accueil des personnes dont les besoins de logement et d'accompagnement ne peuvent trouver de réponse satisfaisante dans un logement d'habitat familial classique.

L'enjeu consiste alors à proposer des solutions de logements collectifs avec des services personnalisés et adaptés tenant compte des situations diverses, ménages monoparentaux, hébergés en voie de stabilisation, jeunes actifs, jeunes isolés sans activités, etc.

La loi ALUR est venue conforter les Services Intégrés d'Accueil et d'Orientations dans leur rôle d'opérateur incontournable de l'urgence au logement. Ils sont devenus de nouveaux contributeurs du projet social, aux côtés des collectivités locales, des services de l'Etat, et des Conseils Départementaux.

Pour autant, la conjoncture économique et sociale de notre région reste sous tension. La file d'attente au logement ne diminue pas et le prix du foncier ne faiblit pas. Les coûts de production sont toujours soutenus et les modèles d'exploitation deviennent de plus en plus tendus pour les gestionnaires. Dans ce contexte, comment garantir la pérennité du projet social ? Comment poursuivre la production nécessaire d'habitat adapté à chaque public accueilli ?

Le Comité Régional de l'Habitat et de l'Hébergement rapportait la chute en 2015 de la production de résidences sociales à 2500 logements, de moitié inférieure à celle de 2013. Il faudrait pourtant et durablement maintenir un rythme de production de 3 000 à 5 000 logements par an pour les résidences sociales.

Le diagnostic préalable à l'élaboration du schéma régional de l'habitat et de l'hébergement, soulignait en juillet 2015, que parmi les 950 000 personnes mal logées en Ile-de-France, 15% vivent avec moins de 990 € par mois.

Autant de motifs pour relever le défi et s'engager dans une offre de logements accompagnés, où le binôme bailleurs – associations gestionnaires développe depuis longtemps des solutions pérennes et efficaces.

Pour toutes ces raisons et en s'appuyant sur les enseignements des cinq dernières années, il a été décidé d'actualiser le guide AFFIL des nouveaux points de vigilance et préconisations dans le montage de nos opérations.

Il ambitionne de constituer un outil utile à tous pour répondre aux problématiques sociales et pour contribuer à une stratégie régionale du logement, territorialisée et pluriannuelle prenant en compte l'ensemble du spectre de l'offre de logements adaptés.

L'AFFIL est en capacité d'évaluer les situations et d'aider les élus des nouveaux territoires de notre Région confrontés aux problématiques de logement et d'hébergement à construire une réponse adaptée, durable et satisfaisante.
Dans ce sens, l'AFFIL favorisera la dimension pédagogique, faire connaitre le secteur de l'urgence, de l'hébergement et du logement, convaincre et accompagner décideurs et financeurs afin de sécuriser toutes les parties prenantes de la chaine de l'habitat adapté.

La force de notre conviction et notre enthousiasme sont au service de celles et ceux qui agissent au quotidien pour le logement des plus modestes de nos concitoyens franciliens.

Pascal VAN LAETHEM
Président

Bruno MOREL
Vice-Président

INTRODUCTION

L'habitat adapté, définition

Les membres de l'AFFIL ont choisi de partager une définition commune qui englobe l'ensemble des réponses intermédiaires destinées aux personnes ne relevant ni des dispositifs d'hébergement d'insertion classiques, ni d'un logement autonome, pour des raisons liées à leur situation socio-économique. La notion d'habitat adapté est utilisée pour qualifier les réponses destinées à assurer un droit au logement aux personnes démunies et dans l'incapacité de se procurer, momentanément ou durablement, un logement décent et adapté à leurs besoins. C'est la loi Besson du 31 mai 1990 qui, en parlant d'habitat adapté, a pour la première fois tenté de cerner la notion, en évoquant la nécessité de diversifier l'offre de logement existante.

Aussi, **l'habitat adapté ne doit-il pas être utilisé comme un palliatif à l'insuffisance d'offre de logements**, mais comme une réelle réponse permettant de construire des parcours résidentiels personnalisés. Les offres proposées doivent permettre de répondre aux besoins identifiés et offrir un accompagnement en phase avec les besoins des publics accueillis, parce que l'on n'a pas les mêmes attentes selon que l'on est jeune et en formation ou que l'on rencontre des difficultés d'accès au logement pour des raisons économiques ou sociales. Ces types d'habitat apportent une réponse pertinente dans le contexte francilien d'engorgement des structures d'hébergement et de tensions dans l'accès au logement social.

L'habitat adapté peut prendre la forme de logements en diffus disposant de financements spécifiques, de structures collectives, de formules diverses de sous-location et d'intermédiation locative. Le guide proposé ici par l'AFFIL met l'accent plus particulièrement sur certaines formes d'habitat adapté. **Il est centré sur l'habitat collectif encadré par la réglementation logement – foyer/résidence sociale**[1] : résidences sociales ex nihilo, résidences sociales issues de la transformation de foyers de jeunes travailleurs ou de foyers de travailleurs migrants, maisons relais/pensions de famille et résidences accueil[2].

1.« Hébergement d'urgence et d'insertion et logement adapté en Ile de France », IAU, décembre 2012.

2. Cf. Juliette Baronnet, Julien Van Hille, « Rôle et fonctions des résidences sociales dans les parcours des personnes accompagnées. L'exemple d'Areli » in Recherche sociale n°217

Si leurs projets – et les réglementations dont ils relèvent – diffèrent, ces 5 types de résidences sociales présentent cependant des caractéristiques communes. Il s'agit de logements-foyers conventionnés à l'APL, construits autour d'un projet social, constituant des réponses temporaires et adaptées aux besoins identifiés localement (voir circulaire du 4 juillet 2006 relative aux résidences sociales). D'après le diagnostic SRHH de 2014, 79 662 places en logements-foyers étaient comptabilisées en Ile-de-France. Celles-ci se répartissent, selon une nomenclature simplifiée, entre 58% de résidences sociales (intégrant des résidences jeunes actifs), 39% de FJT et FTM non transformés en résidences sociales et 3% de pensions de famille. Ces établissements se trouvent répartis sur l'ensemble des départements franciliens, avec un poids plus important cependant à Paris et en petite couronne.

Un maillon du parcours résidentiel, une fonction intégrative et transitoire...

Les résidences sociales offrent une solution de logement meublé temporaire (mais sans limitation réglementaire de durée de séjour) à des ménages aux revenus limités ou rencontrant des difficultés d'ordre économique ou social d'accès au logement ordinaire. Ces difficultés, ne relèvent cependant pas nécessairement **d'un accompagnement global renforcé du type de celui que proposent les structures d'hébergement.** Développées à l'origine autour de l'accueil des travailleurs migrants d'une part et des jeunes travailleurs d'autre part, les résidences sociales ont jusqu'à présent accueilli très majoritairement des hommes isolés. Elles ont désormais, comme le rappelle la circulaire de 2006, vocation à accueillir des publics très divers, tels que les jeunes travailleurs, les femmes en difficulté, les personnes en insertion ou encore les travailleurs migrants.

Les différents types de résidence sociale

	Résidences sociales ex nihilo	FJT	FTM	Pensions de famille / Résidences accueil
Durée d'occupation	Accueil temporaire sans limitation réglementaire de durée	- Accueil temporaire de quelques mois (de 1 mois à plus d'1 an) – Entre 13 et 14 mois en moyenne en Ile-de-France	Accueil pérenne pour immigrés vieillissants /temporaire pour publics en exclusion dans les FTM transformés	Accueil pérenne
Public accueilli	Ménages ayant des revenus limités ou rencontrant des difficultés d'accès au logement ordinaire, pour des raisons économiques mais aussi sociales	Jeunes entre 16 et 30 ans	Travailleurs immigrés actifs ou retraités + publics de résidences sociales	Personnes à faibles ressources en situation d'isolement ou d'exclusion lourde et dont la situation sociale et psychologique, voire psychiatrique, rend impossible à échéance prévisible leur accès à un logement ordinaire
Modalités d'accom-pagnement	Gestion locative sociale : - régulation de la vie collective - prévention et gestion des impayés - lutte contre l'isolement - médiation vers les services extérieurs Accompagnement lié au logement (optionnel, en fonction des besoins)	Accompagnement socio-éducatif Gestion locative sociale Accompagnement lié au logement	Gestion locative sociale Actions dans des domaines tels que la santé ou l'accès au droit	Animation et régulation par couple d'hôtes Suivi par les SAVS ou les SAMSAH pour les résidences accueil

Ces différences de profils en matière d'occupation sont à mettre en regard de la vocation d'accueil et des différents types de résidence sociale (voir tableau ci-dessus) :

- Les foyers de travailleurs migrants, en cours de transformation en résidences sociales, peuvent être consacrés au logement de migrants vieillissants et organiser l'accompagnement autour de la prise en compte des soins et services adaptés; ils doivent être mixtes et accueillir également des publics en exclusion temporaire du logement de droit commun, faisant coexister ainsi plusieurs objectifs à leur projet social.

- **Les Foyers de Jeunes Travailleurs** sont des structures de logement temporaire pour des jeunes âgés de 18 à 25 ans (16-30 ans dans certains cas) confrontés à des situations de mobilité professionnelle, sociale ou géographique. Ils logent un public jeune mais également mixte. Il s'agit d'un public en voie de socialisation, en cours de formation ou disposant d'un premier emploi, pour qui la mobilité géographique est importante, le FJT jouant un rôle de tremplin. Les FJT s'appuient sur une approche globale et interviennent sur toutes les questions concernant les jeunes (accès au logement, à l'emploi, accès aux droits, santé, citoyenneté, apprentissage du vivre ensemble, accès aux loisirs, à la culture...).

- **Les résidences sociales classiques** (créées ex-nihilo) visent à accueillir temporairement des personnes isolées, des jeunes couples ou des familles monoparentales qui ne sont pas en mesure d'accéder au parc social classique. Elles accueillent ainsi un public plus diversifié d'un point de vue sociodémographique : des personnes qui n'ont pas de grosses difficultés et sont davantage confrontées à des difficultés temporaires d'accès au logement de droit commun ; des personnes qui nécessitent un travail d'accompagnement plus important visant à consolider leur autonomie. Parmi ces dernières, plus fortement désocialisées, certaines présentent des difficultés sociales plus ou moins importantes (violences conjugales, rupture d'hébergement), voire des troubles de santé mentale ou des addictions, etc.).

- **La pension de famille** constitue une modalité particulière de résidence sociale, s'inscrivant dans une logique d'habitat durable, sans limitation de durée, offrant un cadre semi collectif valorisant la convivialité et l'intégration dans l'environnement social. Elle est destinée à l'accueil de personnes au faible niveau de ressources, dans une situation d'isolement ou d'exclusion lourde, et dont la situation sociale et psychologique, rend impossible à échéance prévisible, leur accès à un logement ordinaire.

- **La résidence accueil** est une modalité particulière de pension de famille, s'adressant à des personnes fragilisées socialement et qui présentent, en outre, des handicaps psychiques.

A l'exception des maisons-relais qui se distinguent par une vocation d'accueil pérenne, les résidences sociales assurent une véritable fonction transitoire dont témoignent des taux de rotation encore relativement importants malgré une tendance à l'allongement des durées de séjour. La fonction intégrative des résidences sociales, assurée par une gestion locative sociale (financée par l'AGLS), est lisible au travers **des parcours résidentiels ascendants des résidents**. Selon une étude réalisée par l'IAU en 2012 en Ile-de-France, avant leur arrivée, près de la moitié était hébergée chez un tiers ou par la famille, environ 20% vivaient déjà en structure ou dans un autre foyer et plus de 10% connaissaient la précarité (squat, hôtel, rue). A la sortie, la majorité des résidents intègrent le parc classique locatif social ou privé, même si, une proportion non négligeable des jeunes en FJT retourne chez leurs parents ou chez un tiers[1].

Au-delà de leurs spécificités, les résidences sociales accomplissent une fonction essentielle dans l'accueil et le parcours résidentiel des ménages en difficulté de logement[2]:

- Pour nombre d'entre eux, l'arrivée en résidence sociale apparaît comme **une solution de dépannage permettant d'accompagner une transition biographique** (perte d'emploi, séparation, mobilité professionnelle) ou, autrement dit comme un amortisseur nécessaire dans un contexte de parcours résidentiel habituellement stable, interrompu à l'occasion d'une mobilité, d'une décohabitation suite à une séparation ou en prévention d'une expulsion locative.

- Pour les personnes aux parcours résidentiels plus chaotiques, l'entrée en résidence sociale peut être appréhendée comme **une étape, parfois nécessaire, pour se reconstruire et rebondir après une période difficile**. La stabilité et la tranquillité retrouvées permettent de (ré)amorcer une dynamique d'insertion vers l'accès au logement autonome.

Avec un logement « prêt à habiter » et une redevance « tout compris », la résidence sociale propose **une offre de logement, économiquement rassurante, un véritable sas, un tremplin vers un logement autonome permettant d'éviter les ruptures de parcours.**

Un modèle spécifique fragilisé dans un contexte francilien où les besoins croissent et se diversifient

Les acteurs de l'hébergement et du logement sont durablement confrontés à **une massification et une diversification des besoins et de la demande** : précarisation de l'emploi, éclatement de la cellule familiale, vieillissement et perte d'autonomie, allongement des parcours d'autonomisation des jeunes, individualisation des modes de vie... sont autant d'évolutions qui affectent durablement la société, contribuant à complexifier et précariser les parcours biographiques des ménages. Ces évolutions sont particulièrement marquées sur un territoire francilien qui concentre les richesses et continue d'exercer son attractivité pour de nouveaux arrivants.

Dans le même temps, **l'occupation sociale des résidences évolue sous l'effet des modifications réglementaires du secteur, et plus largement, des dispositifs institutionnels et des politiques publiques** (politique du Logement d'Abord et fluidité hébergement logement, plan de réduction des nuitées hôtelières). Les tensions sur le secteur de l'hébergement créent de nouveaux besoins qu'accompagne la reprise des contingents par les réservataires. Emergent ainsi de publics de plus en plus précarisés ou présentant des difficultés particulières en matière de santé (troubles mentaux, addictions, etc.), des jeunes en errance (dont certaines jeunes mères isolées).

Un autre mouvement, décelable dans le projet de Schéma Régional de l'Habitat et de l'Hébergement (SRHH), semble remettre en question le modèle des résidences sociales « spécifiques » c'est-à-dire ciblées sur tel ou tel public particulier. Dans cette logique, l'habitat adapté devient un simple levier, à côté d'autres et notamment l'intermédiation locative, pour réduire le recours aux nuitées hôtelières. Face à cette situation, le Schéma Régional de l'Habitat et de l'Hébergement promeut un « nouveau modèle » celui de la résidence sociale polyvalente dont **les objectifs de production sont fixés à 10 000 logements pendant la durée du SRHH** (d'ici 2022), soit plus de 1 500 logements par an : *« Il s'agit*

1.« Hébergement d'urgence et d'insertion et logement adapté en Ile de France », IAU, décembre 2012.

2. Cf. Juliette Baronnet, Julien Van Hille, « Rôle et fonctions des résidences sociales dans les parcours des personnes accompagnées. L'exemple d'Areli » in Recherche sociale n°217

de promouvoir des projets de résidences sociales polyvalentes, basées sur la mixité de publics et une typologie plus large de logements ».

Pour les organismes gestionnaires, la diversification et la précarisation des publics accueillis obligent à un surcroit de gestion sociale pour répondre aux besoins de régulation collective, d'accès aux droits, etc... Ils doivent ainsi faire face à **des injonctions paradoxales entre accueil des publics les plus en difficulté et objectifs de fluidité et de sortie vers le logement sans que cela ne s'accompagne d'une augmentation de leurs ressources pour mettre en œuvre le projet social des résidences.** Aussi, la commande publique gagnerait-elle, à devenir plus lisible et plus stable.
Dans un système de gouvernance des politiques du logement et de l'hébergement particulièrement complexe en Île-de-France et en pleine mutation, les opérateurs et porteurs de projets ont à composer avec la juxtaposition des échelons de compétence (Etat, Région, Conseils Départementaux, métropole du Grand Paris et EPCI) et des logiques d'acteurs qui ne sont pas toujours convergentes/cohérentes. Ce qui se traduit notamment par :

- Une non revalorisation des enveloppes budgétaires et des inégalités territoriales en matière d'attribution des aides au fonctionnement (AGLS, AVDL, ASLL) ;
- Un contexte concurrentiel avec des enjeux de réhabilitation qui prennent le pas sur le développement et des financements PLAi désormais fléchés davantage sur l'accroissement d'une offre en logement familial.

Dans le même temps, le renchérissement du foncier et l'inflation des normes réglementaires en matière d'accessibilité et de développement durable contribuent à accroître les coûts de construction et les prix de revient des résidences sociales, fragilisant la solvabilisation des résidents

Ces difficultés se traduisent par un développement inégal des différents types de résidences sociales, en décalage avec les besoins sur les territoires qui vont pourtant croissant et se diversifiant.
Le modèle spécifique des résidences sociales s'avère ainsi fortement fragilisé.

L'ensemble de ces évolutions interroge aujourd'hui le modèle et les conditions de fonctionnement des résidences sociales en matière d'adaptation du bâti - avec une offre encore très majoritairement centrée sur des petits logements meublés alors que l'analyse de la demande témoigne de la proportion croissante de familles avec enfants - de niveaux de redevance et de modalités d'accompagnement. L'évaluation régulière du projet social constitue à cet égard un outil nécessaire à la pérennité des projets.

Il reste cependant indispensable que ces projets soient portés et engagent l'ensemble des partenaires sur un territoire.

Avec cette publication, l'AFFIL souhaite accompagner et encourager la production d'habitat adapté en Ile-de-France. L'AFFIL entend faciliter le montage des opérations d'habitat adapté à la rencontre d'une culture collective de ses membres et de la spécificité propre à chaque résidence.

Il s'agit moins de fournir des outils clé en main que de souligner les points de vigilance et les préconisations utiles à la finalisation de projets pérennes et en adéquation aux engagements de l'AFFIL.

Ce guide constitue un outil d'aide à la décision au service de l'ensemble des acteurs (opérateurs comme financeurs).

1.
LE PROJET SOCIAL
Les conditions de sa réussite

Le projet social constitue le cadre de référence d'une structure d'habitat adapté. Il est à l'articulation d'un projet immobilier, social et économique. Il est élaboré par le gestionnaire et sera examiné par les financeurs et par les différents partenaires. Il expose le ciblage de l'établissement en termes de publics accueillis ainsi que les conditions et les objectifs de cet accueil. Il définit en regard les moyens mis en œuvre pour les réaliser. Incontournable pour le montage du dossier, il est surtout et avant tout l'outil d'une démarche projet, élément de la réussite et de la pertinence de la structure d'habitat adapté, ainsi qu'un outil de suivi et d'évaluation de sa mise en œuvre. Cela est d'autant plus vrai aujourd'hui que le mode appel à projet, régulièrement privilégié par la commande publique, ne permet pas suffisamment d'ajuster les projets.

L'élaboration d'un projet social sollicite de multiples partenaires. La notion de projet en amont est éminemment politique, puisqu'elle implique la réunion de l'ensemble des acteurs locaux du logement, et en particulier les collectivités locales. Le partage du projet social doit ainsi être vécu comme un moyen de créer une relation de confiance entre gestionnaires, bailleurs, Etat, réservataires et collectivités locales et une opportunité de faire converger les injonctions et préoccupations parfois divergentes.
(Voir fiche technique 1)

L'ADÉQUATION DU PROJET SOCIAL AUX BESOINS ET AUX RESSOURCES DU TERRITOIRE

Outil d'une démarche projet partenariale, le projet social permet d'affirmer la fonction spécifique et complémentaire des résidences sociales dans l'éventail des dispositifs d'hébergement et de logement existants, tout en veillant à s'ajuster et à faire évoluer les projets en fonction des besoins et des capacités des publics et des territoires.

L'implantation dans un territoire et l'inscription dans les politiques publiques locales

Le projet social ne se comprend qu'en lien avec les besoins de son territoire d'implantation, appréhendé ici comme le bassin de vie. Ces besoins sont de trois types : ceux des personnes, ceux des entreprises et ceux des politiques de l'hébergement et du logement. L'identification des publics mais aussi l'analyse de l'offre immobilière « classique » et spécifique doivent permettre d'affirmer la vocation de l'établissement comme élément des parcours résidentiels parmi les diverses solutions d'hébergement et de logement existantes sur un territoire.

Aussi, la programmation d'une résidence sociale doit-elle être considérée comme **un outil des projets de territoire**. Il s'agit de sortir de l'écueil d'une programmation opérationnelle, au coup par coup, en fonction des opportunités foncières et politiques. Pour cela, une lecture croisée des différents besoins, fondée sur des données d'observation partagées, est nécessaire. A cet égard, il est indispensable de **s'appuyer sur le SIAO** à qui a été confiée la mission d'observation sociale des besoins et de l'offre en matière d'hébergement et de logement adapté.

Ce diagnostic de besoins doit être partagé avant tout avec les élus d'un territoire et impliquer l'ensemble des acteurs : intercommunalités et communes, conseils départementaux, Etat, gestionnaires, bailleurs. Il s'agit de prendre en considération les différents échelons de compétence et de planification/territorialisation... Les Conférences Intercommunales du Logement (CIL) pourront être mobilisées au regard de leur compétence à émettre un avis en PLH sur l'offre en logement adapté et pour leur connaissance des dynamiques d'attributions.

3. Il constitue une annexe réglementaire de la convention APL tripartite signée entre l'Etat, le bailleur et le gestionnaire. Il est important de l'annexer à la convention de location entre le bailleur et le gestionnaire; aux conventions de réservation signées entre le bailleur et les collectivités locales, Action Logement qui fixent les droits.

Afin de favoriser une lecture partagée du positionnement de la structure d'habitat adapté dans les parcours résidentiels, il est indispensable que les gestionnaires soient représentés dans les instances des PDAHLPD, CIL et SIAO.

Le projet social doit également correspondre aux divers plans et programmes construits par les politiques publiques de l'habitat (SRHH, PDALHPD, PLH, PDH, PDLJ) et veiller à répondre aux enjeux d'articulation entre besoins locaux et équilibres régionaux[4]. C'est un moyen d'assurer la faisabilité puis la pérennité financière de ces produits.

L'identification des besoins et le positionnement de la structure d'habitat adapté comme un maillon de la chaîne du logement s'appuieront, dès l'étude de faisabilité, sur l'exploitation du PDALHPD et des diagnostics 360° et en association avec le SIAO du département.

4.Afin de faciliter le rééquilibrage territorial pour les offres d'hébergement et de logement adapté, le développement de l'offre promu dans le projet de SRHH est fondé sur un principe de réduction des écarts à la moyenne régionale de l'offre de chaque EPCI, (en nombre de places pour 1000 habitants), en tenant compte du niveau de tension du marché du logement.

Le territoire d'implantation doit aussi être appréhendé comme un support au développement du projet et une réponse aux besoins de fonctionnement de la résidence sociale :

- la gouvernance locale et le maillage partenarial sont plus ou moins facilitateurs dans le développement et le fonctionnement des résidences ;
- l'accessibilité des services, des transports et des équipements sera déterminante pour l'attractivité de la résidence.

Selon le projet de SRHH, la localisation des projets de FJT et de logements pour les jeunes (actifs ou étudiants) se fera de préférence :

- dans les bassins d'emploi et de formation identifiés;
- à proximité des gares du Grand Paris Express et dans des zones desservies par les transports en commun ;
- dans les périmètres des Contrats de Développement Territorial (CDT) et des territoires à fort potentiel de construction de logements du Grand Paris de l'aménagement et du logement ;
- en cohérence et en adaptation avec les offres de services de proximité (loisir, culture, commerces...).

Cette localisation devra également tenir compte :

- des taux d'équipements actuels et déjà financés en termes d'offre à destination des jeunes ;
- de la situation des communes au regard de la loi SRU (vigilance à avoir sur les communes carencées et, inversement, sur les communes déjà fortement dotées en logement social).

L'identification des besoins et la qualification des publics accueillis

La résidence sociale est une réponse à une diversité de besoins et de publics (comme évoqué en introduction) : les personnes « en rupture » pour qui un événement (séparation, expulsion...) entraîne une forme de perte d'autonomie et qui ont besoin d'un refuge pour rebondir ; les publics en mobilité notamment en terme d'insertion professionnelle qui nécessitent une forme de réactivité en terme de logement ; les publics jeunes dans une dynamique d'insertion et d'accès à l'autonomie ; les actifs en situation socio-professionnelle fragile, disposant de ressources faibles ou instables ou des familles monoparentales en difficulté pour lesquels la résidence sociale peut être considérée, selon les parcours antérieurs, comme un sas ou plutôt comme un logement par défaut dans un contexte immobilier très contraint.

Dans une certaine mesure, la résidence sociale peut également être une réponse aux besoins de publics plus fragilisés, ayant connu des parcours résidentiels plus chaotiques et/ou connaissant des difficultés spécifiques en matière de santé par exemple (Pensions de famille et Résidences Accueil).

La promotion de résidences sociales polyvalentes renvoie ainsi à la nécessité de répondre à des besoins de plus en plus diversifiés d'un point de vue sociodémographique et économique. Elle ne doit cependant pas faire l'économie **d'un travail d'identification des besoins et de qualification des publics accueillis qui doit être réalisé dans le cadre d'un dialogue constant avec les différents acteurs impliqués**, à commencer par les réservataires : communes, Etat, SIAO, Action Logement, Conseil Départemental...

Veiller à qualifier et définir précisément, dans le projet social, le(s) type(s) de public accueilli et les besoins en accompagnement, en accord avec la vocation et la spécificité des résidences sociales (telles que présentées en introduction). Aussi, la résidence sociale doit s'inscrire en complémentarité de l'offre de logement social pour les familles.

La recherche d'une plus grande mixité dans les publics accueillis doit également être appréhendée dès l'élaboration du projet social. La mixité générationnelle et/ou sociale peut être au service d'une dynamique intégrative mais peut également être source de tensions entre résidents. Le projet social pourra préciser les conditions qui rendent possible et vertueuse cette mixité.

Le projet social doit spécifier dans la mesure du possible que l'accueil des publics en difficulté est conditionné par des moyens suffisants pour assurer la gestion et l'accompagnement social et contribuer ainsi à la sécurisation des parcours résidentiels.

In fine, une discussion est à avoir entre les différentes parties prenantes pour mettre en cohérence les besoins réels du territoire et les capacités d'accompagnement, sachant par ailleurs que certains partenaires conditionnent leur engagement financier (à l'investissement et/ou au fonctionnement) à l'accueil de certains publics (comme par exemple l'accueil de jeunes bénéficiaires de l'ASE par certains Conseils Départementaux ou l'accueil des apprentis pour le Conseil Régional – voir encadré ci-dessous).

ACTION REGIONALE EN FAVEUR DU LOGEMENT DES JEUNES, DES ETUDIANTS ET DES APPRENTIS - Délibération du CRIF 15-09-11

2 – Logements et résidences pour jeunes actifs, jeunes travailleurs et apprentis :
La convention qui doit être conclue avec le bénéficiaire et le gestionnaire, prévoit notamment que 20 % au moins des places financées par la Région sont réservées à des apprentis, à des jeunes en contrat de professionnalisation et à des élèves des formations paramédicales et de travail social.

LE PROJET IMMOBILIER SUPPORT DU PROJET SOCIAL

L'habitat semi-collectif favorise une veille collective et réciproque entre résidents et une connaissance approfondie des résidents par le responsable d'établissement tout en permettant à chacun de vivre de manière autonome au sein de son logement. La conception architecturale de la structure d'habitat adapté prend dès lors une importance cruciale en tant qu'elle participe de la mise en œuvre du projet social.

Penser l'agencement et la répartition des surfaces collectives et privées

Les espaces et équipements collectifs font ainsi partie intégrante d'une structure d'habitat adapté. Ils favorisent la convivialité des résidents et sont le support d'actions et d'animations collectives qui peuvent être organisées avec des partenaires extérieurs.

Proportionner la superficie des espaces collectifs aux besoins et aux usages définis par le projet social, dans la mesure de l'équilibre de l'opération et de la solvabilité des publics accueillis

La conservation des espaces collectifs, qui trouve encore tout son sens si l'on souhaite faire vivre le projet social des résidences, est cependant souvent limitée dans les contextes tendus de raréfaction du foncier ou de complexité du bâti (petits immeubles en acquisition amélioration par exemple). Elle est surtout mise à mal par un mode de financement (PLAI) insuffisant. D'autres solutions peuvent être développées qui visent à ouvrir/mutualiser ces espaces collectifs aux partenaires extérieurs, au bénéfice des résidents voire des acteurs de l'environnement.

LA « TABLE OUVERTE » DE LA PENSION DE FAMILLE RODHAIN GÉRÉE PAR L'ACSC

Le projet social de la pension de famille Rodhain prévoit une mixité sociale et une ouverture sur l'extérieur. Dans cette optique, la pension disposant d'une salle de restauration, le choix a été fait d'ouvrir cet espace au-delà des résidents, dans un premier temps à l'ensemble des personnes accueillies dans les différentes structures composant la « Cité St Jean », et dans un second temps à toute personne extérieure. Une campagne de communication a été lancée (réseaux sociaux, etc.). Les résidents gèrent la composition du menu, la préparation et le service. Les repas sont payants et contribuent à financer le fonctionnement et développement de cette activité.

L'agencement des locaux est également un axe de réflexion intéressant à prendre en considération. A titre d'exemple, un bureau d'accueil situé à l'entrée de la résidence pourra faciliter les contacts informels et la régulation des activités…

Adapter la typologie des logements proposés aux besoins et à leur évolution

Une adaptation des logements aux évolutions sociétales de la famille (augmentation des divorces, décohabitations, gardes alternées, etc.) est aujourd'hui nécessaire. Pour autant, toute adaptation (des typologies notamment) doit être pensée en cohérence avec le projet social, les capacités économiques des publics cibles et les ressources de l'environnement (crèches, écoles, pour les familles monoparentales par exemple). A défaut, cela peut avoir un impact sur la viabilité du projet, en générant de la vacance et en touchant les équilibres de fonctionnement du gestionnaire.

A l'inverse, **l'évolution des besoins peut également conduire à modifier le projet social et donc éventuellement le bâti.** Il est pour cela nécessaire d'engager des échanges entre les différents acteurs : gestionnaire, équipes techniques de promotion, partenaires.

Veiller à ce que la conception du bâti n'obère pas l'évolutivité du projet social en recherchant par exemple l'adaptation et la modularité des logements, indispensables à la pérennité de l'activité

L'ACCUEIL DE FAMILLES MONOPARENTALES EN RÉSIDENCES FJT
Partage de pratiques, réseau Ile-de-France

Les FJT sont amenés à accueillir des familles monoparentales. Celles-ci occupent des logements identiques aux autres résidents mais qui font l'objet d'un aménagement adapté à l'accueil de jeunes enfants notamment (lit à barreaux, etc.). Il existe des subventionnements de la CAF et du Conseil Département pour l'aménagement.

Le cadre d'accueil (bâti) ne nécessite pas d'adaptation spécifique mais une réflexion doit être menée sur les modalités d'accompagnement : aide à l'aménagement et à l'appropriation de la pièce, etc.

LA RESPONSABILITÉ COLLECTIVE DU PARCOURS RÉSIDENTIEL : PIERRE ANGULAIRE DE LA PÉRENNITÉ DU PROJET SOCIAL

Une bonne compréhension des enjeux de chacun: rendre compatibles les besoins des réservataires et la vocation des résidences sociales

La tendance à la reprise en gestion directe de leur contingent par les réservataires (ou déléguée aux SIAO), sous l'effet conjugué de la tension du marché immobilier en Ile-de-France et de la loi DALO, peut impacter la gestion des résidences et la fluidité des parcours résidentiels dès lors que les admissions s'éloignent du projet social.

Il n'est pas rare aujourd'hui que les résidences soient entièrement contingentées. Pour les gestionnaires, il est d'autant plus nécessaire de resserrer les liens avec les partenaires réservataires et orienteurs, et ce dès le montage du projet, pour les sensibiliser à la vocation sociale et aux conditions d'admission des structures d'habitat adapté. Il s'agit d'améliorer la qualité des orientations, de limiter la vacance et les échecs d'orientations ou d'admissions (refus du ménage et/ou de l'établissement).

Encourager la participation des gestionnaires dans les instances et commissions des PDALHPD, des CIL et des SIAO et mener des actions de communication auprès des services orienteurs.

DES CONVENTIONS PARTENARIALES SIGNÉES AVEC LE SIAO 95

Le SIAO 95 a passé des conventions partenariales avec toutes les résidences sociales du département. Ces conventions rappellent le mode de fonctionnement, les modalités opérationnelles d'orientation (délais conformes à la convention signée entre la DRIHL et l'UNAFO, etc.) et précisent pour chaque résidence les publics ciblés par le projet social ainsi que la liste des logements ou places identifiées du contingent préfectoral.

Ce système de conventionnement fonctionne bien avec les résidences sociales généralistes et a permis de fluidifier les entrées (progression de 34% des admissions par rapport à 2015).

Des modalités d'admission qui garantissent l'adéquation au projet social et la fréquence des entrées

Le gestionnaire est garant de l'admission dans la structure. L'adéquation des admissions au projet social conditionne le bon fonctionnement de la structure d'habitat adapté. Un équilibre de peuplement doit être recherché dans le souci de préserver la convivialité et le projet social.

Maintenir, en articulation étroite avec le SIAO, la création d'une commission d'admission dans chaque structure, qui réunisse, outre le gestionnaire, les principaux partenaires et acteurs du logement social et de l'insertion.

Face à la complexité des process d'orientation et d'admission (multiplication des réservataires, pression autour des objectifs de relogement des publics prioritaires, etc.), la gestion des admissions et des délais de relocation doit par ailleurs faire l'objet d'une attention accrue, étant donné son impact direct sur la vacance et donc sur l'équilibre de gestion des résidences sociales.

S'assurer des conditions d'une gestion souple et réactive des admissions, pour limiter la vacance. Négocier avec les réservataires des modalités efficaces de mobilisation de leurs droits, qui ne pénalisent pas la gestion et garantissent la réactivité des admissions en visant un délai de présentation cohérent avec la durée du préavis. Ces règles de gestion doivent a minima être inscrites dans le projet social, en association avec les SIAO.

UN PROTOCOLE DRIHL –UNAFO POUR UNE CONVENTION DE RÉSERVATION-TYPE

La DRIHL IDF et l'URHAJ IDF ont signé le 11 février 2014 un protocole d'accord portant sur un modèle de convention de réservation de logements au sein des logements foyers par l'État.

Afin permettre la mobilisation par le référent des logements réservés, sans générer de la vacance dans ces mêmes logements, il est convenu ce qui suit :

- Dans la limite du délai réel de préavis (8 jours pour les conventions APL préalables au décret du 30 mars 2011 ; 1 mois pour les conventions APL postérieures au décret du 30 mars 2011, ce délai pouvant être ramené à 8 jours), le référent proposera un ou plusieurs ménages (avec un ordre de priorité qui sera respecté par le gestionnaire), correspondant au projet social du gestionnaire.
- Dans le cas où le référent n'est pas en mesure de faire une ou plusieurs propositions dans ce délai, il pourra convenir avec le gestionnaire d'un délai supplémentaire de 3 jours maximum, au-delà duquel le logement sera remis au gestionnaire pour attribution.

Des modalités de gestion des sorties anticipées par des engagements mutuels

Dans le contexte francilien encore plus qu'ailleurs, la sortie de résidence sociale nécessite la coopération pleine et entière des bailleurs, des communes et des autres réservataires.

Il importe donc, avec les réservataires, de clarifier et de s'accorder sur les objectifs et les modalités de sortie des structures d'habitat adapté. Sur le registre de l'accompagnement, la sensibilisation des résidents au contexte du logement en Ile-de-France et un travail sur leur stratégie résidentielle, notamment en termes de localisation.

Fixer des objectifs pour l'ensemble des réservataires en terme de sortie vers le logement autonome, « sous réserve de l'autonomie recouvrée et de l'avis du gestionnaire ». Ces objectifs doivent être négociés en articulation avec les accords collectifs locaux.

S'accorder sur les critères d'appréciation d'une « proposition de logement adapté » (a minima tels que définis par le décret du 15 février 2011[5])

Au-delà, il importe d'encourager les partenariats qui obligent les parties prenantes à fluidifier les parcours à l'entrée et à la sortie : engagements des réservataires sur des objectifs de sortie, engagement des gestionnaires à assurer une veille post-relogement, etc.

En fonction des contextes, différentes formules peuvent être envisagées, qui formalisent encore davantage l'engagement des réservataires en lien avec le gestionnaire : des délégations de réservation inscrites dans les conventions annexées au projet social ou bien la signature de conventions tripartites entre le réservataire, le bailleur et le gestionnaire.

UN MODÈLE DE CONVENTIONNEMENT AVEC ACTION LOGEMENT,
l'exemple d'un FJT des Hauts de Seine

L'association Relais Accueil du Vallona, gestionnaire de 139 lits agréés, a établi une convention avec Action Logement en but de faciliter l'accompagnement de jeunes vers l'accès et le maintien dans un logement autonome. Ce document formalise les engagements réciproques des contractants avec notamment la formalisation de l'implication du collecteur au niveau du relogement des résidents du FJT par le biais de propositions de logements libres de droit sur son parc conventionné.

Plus globalement, et pour aller plus loin, il demeure nécessaire de travailler à une meilleure cohésion entre les acteurs de l'hébergement, du logement adapté et du logement social au bénéfice de la fluidité et de la sécurisation des parcours résidentiels. Par exemple, la résidence sociale peut être considérée, pour certains ménages, comme un tremplin voire comme un sas, parfois nécessaire avant d'entrer dans le logement social (voir encadré ci-après). Elle n'en devient pas pour autant une étape obligatoire. Elle peut également être appréhendée comme une solution de refuge pour des ménages en difficulté dans le parc social classique.

Développer les partenariats autour des parcours résidentiels entre établissements gestionnaires et organismes bailleurs et travailler les passerelles entre les produits pour une gestion dynamique des contingents

LE PASS'LOGEMENT DE L'ALJT

Gestionnaire de 55 résidences pour jeunes travailleurs en Île-de-France, l'association pour le logement des jeunes travailleurs (ALJT) a mis en place le Pass'Logement® pour améliorer l'accompagnement des jeunes résidents dans leur recherche d'un logement autonome. Les jeunes bénéficiaires doivent remplir certains critères (stabilité professionnelle, niveau de ressources, acquisition de compétences de locataires, projet réaliste et dossier administratif complet) pour se voir offrir la possibilité de candidater sur des offres de logements. Ces dernières, des T1 et T2 en majorité, sont proposées par les partenaires de la démarche (CIL, bailleurs sociaux, bailleurs privés). Depuis octobre 2014, un site Internet dédié au dispositif a été créé, qui met en relation directe les jeunes et les bailleurs.

Source : « Améliorer l'accès au logement des jeunes. Des initiatives locales aux propositions », DIHAL, septembre 2016

5. Le décret du 15 février 2011 relatif à la procédure d'attribution des logements sociaux et au droit au logement opposable vient éclaircir certaines notions du DALO, notamment la notion de logement adapté qui doit être proposé à toute personne reconnue prioritaire au titre du DALO. Selon le décret, les besoins et capacités du demandeur doivent être appréciés en fonction : - de la taille et la composition du foyer ; - de l'état de santé, des aptitudes physiques ou des handicaps des personnes qui vivront au foyer ; - de la localisation des lieux de travail ou d'activité et de la disponibilité des moyens de transport ; - de la proximité des équipements et services nécessaires à ces personnes. La commission de médication peut également tenir compte de tout autre élément pertinent propre à la situation personnelle du demandeur.

UNE GESTION LOCATIVE ET DES MODES D'ACCOMPAGNEMENT ADAPTÉS

La résidence sociale offre une solution de logement meublé temporaire à des ménages ayant des revenus limités ou des difficultés d'accès au logement ordinaire pour des raisons économiques ou sociales et pour lesquels un accompagnement social peut être nécessaire.

Trois fonctions principales concourent à la mise en œuvre du projet social et au bon fonctionnement des résidences sociales[6]:

- la gestion locative et patrimoniale qui correspond peu ou prou aux missions dévolues à n'importe quel propriétaire bailleur ;
- la gestion sociale qui doit être considérée comme un élément intrinsèque du modèle résidence sociale, et doit être théoriquement couverte par l'AGLS ;
- l'accompagnement social qui peut être mobilisé pour contribuer à l'insertion des résidents les plus fragiles et accompagner leur parcours résidentiel mais qui n'est pas « intégré » à proprement parler au modèle résidence sociale (excepté en FJT qui dispose de l'accompagnement socio-éducatif financé au titre de la prestation socio-éducative versée par la CAF)

6.Qui correspondent peu ou prou aux compétences et familles de métier présentées dans la partie 3 du guide : « Des métiers à la croisée des cultures professionnelles pour mettre en œuvre des projets singuliers »

Un enjeu de transversalité entre ces différentes fonctions

En pratique, ces différentes fonctions sont très souvent imbriquées. Cette polyvalence est nécessaire pour répondre aux besoins et difficultés éventuelles des publics accueillis.

Une réflexion doit être menée par le gestionnaire sur l'articulation des fonctions de pure gestion (notamment recouvrement des redevances) et d'accompagnement social, afin de lever toute ambiguïté sur le positionnement des intervenants, tout en assurant un suivi global et cohérent de la situation du ménage.

Un contexte économique et social qui légitime encore davantage la vocation sociale des résidences

L'évolution et la diversification des publics appellent un surcroit de régulation collective et des modalités d'accompagnement adaptés à la diversité des besoins. Dans le même temps, les gestionnaires doivent faire face à une très faible revalorisation voire à l'absence des aides telles que l'AGLS et des conditions d'octroi variables d'un territoire et d'un établissement à l'autre. En outre, les moyens en matière d'accompagnement social (ASLL, AVDL, etc.) pour favoriser les parcours et les sorties positives vers le logement sont très variables et souvent insuffisants, certains Conseils Départementaux se désengageant progressivement.

Ces évolutions renforcent les besoins en matière de gestion locative sociale (que rappelle la circulaire) avec une attention particulière à prêter à :

- L'accès aux droits et le soutien dans les démarches administratives – alors que les phénomènes de non recours et de rupture des droits se multiplient, dans un contexte de dématérialisation des services publics et de complexification des rouages administratifs
- La lutte contre l'isolement, tout particulièrement dans un contexte de vieillissement en FTM par exemple
- La régulation de la vie collective et la gestion des troubles de voisinage, alors que cohabitent des publics aux profils parfois très différents (notamment de jeunes familles monoparentales avec de jeunes enfants) et que dans le même temps les gestionnaires doivent répondre aux exigences de concertation et d'implication des résidents ;
- La préparation au logement autonome et l'accompagnement dans la stratégie résidentielle du ménage ;
- L'appropriation du logement et de ses équipements dans une optique plus globale de sensibilisation aux enjeux de développement durable.

Une politique de gestion locative adaptée aux caractéristiques des publics accueillis

Les résidences sociales proposent, dans un cadre semi-collectif, un logement autonome meublé et assorti de services sous la forme de prestations obligatoires (comprises dans la quittance) ou facultatives - et donc « prêt à habiter ».

La résidence sociale n'est pas une structure d'hébergement : les résidents bénéficient de garanties proches des régimes locatifs de droit commun (contrat d'occupation, quittances, ouverture de droits APL). Il s'acquittent chaque mois d'une redevance « tout compris » couvrant l'ensemble des frais liés à l'occupation du logement (loyer, charges locatives forfaitisées couvrant notamment les fluides, le mobilier et les prestations obligatoires) et bénéficient d'une APL majorée : l'APL foyer.

Compte-tenu des publics accueillis, la gestion locative doit être adaptée de manière à assurer l'entrée, le maintien puis la sortie du résident dans de bonnes conditions. Le gestionnaire établit sa politique dans un souci de modération de la redevance et de transparence en matière de prestations, en prenant en compte la notion de « reste pour vivre ».

Comparaison des restes pour vivre pour une personne isolée occupant un T1 selon ses revenus

PERSONNE ISOLÉE				
ZONE 1				
	L+C	P+M	Total Redevance	
T1	375,79	30	405,79	
Type Revenu	APL perçue	Reste à charge	Reste à vivre	Taux d'effort
RSA	347,37 €	58,42 €	412,53 €	12,4%
AAH	347,37 €	58,42 €	749,23 €	7,2%
0,5 SMIC	205,17 €	200,62 €	617,79 €	24,5%
0,75 SMIC	109,19 €	296,60 €	700,12 €	29,8%
SMIC	28,92 €	376,87 €	798,17 €	32,1%
1,5 SMIC	0,00 €	405,79 €	1 319,83 €	23,5%

ZONE 1 Bis				
	L+C	P+M	Total Redevance	
T1	394,33	30	424,33	
Type Revenu	APL perçue	Reste à charge	Reste à vivre	Taux d'effort
RSA	365,82 €	58,51 €	412,44 €	12,4%
AAH	365,82 €	58,51 €	749,14 €	7,2%
0,5 SMIC	217,90 €	206,43 €	611,98 €	25,2%
0,75 SMIC	118,78 €	305,55 €	691,17 €	30,7%
SMIC	35,38 €	388,95 €	786,09 €	33,1%
1,5 SMIC	0,00 €	424,33 €	1 301,29 €	24,6%

Dans un souci d'harmonisation des pratiques, les gestionnaires peuvent s'appuyer, pour le calcul du « reste-pour-vivre », sur le référentiel AORIF « Apprécier les capacités économiques des demandeurs ».

Dans un souci de préservation de la vocation sociale des résidences et de prévention des impayés, la solvabilisation des résidents doit être recherchée dès le montage du projet puis dans les modalités de gestion mises en œuvre. Le financement du mobilier ainsi que l'impact du renouvellement des équipements et des prestations complémentaires sur la solvabilité des résidents feront aussi l'objet de toutes les attentions.

Rechercher la modération des charges dès le montage du projet en portant attention à la qualité du bâti et aux facilités d'usage

Mener un travail de responsabilisation et sensibilisation des résidents sur les économies d'énergie

Veiller à la réactivité des interventions (nettoyage des parties communes, maintenance des équipements, petits travaux de réparation, etc.) contribue au maintien d'un bon climat social et à générer de la satisfaction (et de l'attractivité)

De l'animation collective à l'accompagnement individualisé

La gestion sociale constitue indiscutablement la spécificité et la valeur ajoutée des structures d'habitat adapté. Elle a pour objectif d'accompagner vers l'autonomie et de responsabiliser les résidents pour favoriser leur accès au logement ordinaire.

Permettre l'apprentissage de la gestion du budget et la préparation de la transition vers le logement ordinaire en favorisant notamment l'accès aux droits sur les dispositifs du FSL.

Le type d'accompagnement varie ainsi de l'animation collective à l'accompagnement individualisé en fonction des besoins des publics, de leur degré d'autonomie et des objectifs visés. Quoi qu'il en soit, **l'équipe ne se substitue pas aux services de droit commun.** Mais elle a une mission de vigilance et d'orientation vers les partenaires en fonction des besoins et des problématiques des résidents. Ce travail d'orientation participe également de la préparation à l'autonomie (comprise comme la capacité à s'orienter et faire seul), à laquelle doit préparer la résidence sociale.

Pour certains résidents, il est cependant nécessaire de compenser les obstacles à l'intégration dans un logement en mettant en place un accompagnement social individualisé, principalement centré sur le logement (via la mobilisation de mesures ASLL ou AVDL), voire un étayage par le droit commun. Selon les organisations et le contexte partenarial, cet accompagnement sera soit réalisé en interne par le gestionnaire soit réalisé par un partenaire externe.

Quoiqu'il en soit, ciblées sur le logement, les mesures d'accompagnement individuel (ASLL, AVDL) restent des mesures très cadrées qui ne répondent pas à l'ensemble des problématiques. En outre, ces mesures, lorsqu'elles existent, ne permettent pas de couvrir la dimension collective de la gestion sociale des résidences.

Rendre compte et valoriser l'accompagnement de proximité, adapté et souple mis en œuvre en fonction des structures, des publics et du projet social

Tendre vers une approche globale des résidents et la mobilisation de mesures d'accompagnement plus souples et évolutives.

Un recours aux partenaires indispensable

L'accompagnement proposé en résidence sociale se démarque de l'accompagnement social global tel qu'il est proposé (et financé), notamment en CHRS. Cependant, la spécificité et la diversité des problématiques rencontrées par les publics accueillis en résidence sociale nécessitent aujourd'hui de recourir aux compétences d'acteurs du champ social, médico social et sanitaire en formalisant les partenariats autour des axes suivants : suivi des trajectoires résidentielles, insertion professionnelle, accès aux droits et à la santé, prévention des pathologies (liées à l'addiction par exemple), vieillissement, parentalité, etc.

Développer des partenariats avec les services sociaux extérieurs (Conseil Départemental, ASE, CCAS, associations,...) et le secteur médico-social et sanitaire au regard des besoins d'accompagnement social identifiés. Ces partenariats autour du suivi social d'un résident peuvent être formalisés à travers la signature de contrats d'accompagnements multipartites.

De manière plus générale, l'étayage de la résidence par le partenariat, l'ouverture vers l'extérieur sont nécessaires pour faire vivre le projet social. A minima, le recours aux partenaires de droit commun implique un important travail de décryptage de l'environnement et d'inscription de la résidence sociale dans celui-ci.

La mobilisation des partenaires sera favorisée par:
- La dynamique portée par l'équipe de la résidence sociale, appuyée éventuellement par des fonctions support dédiées
- L'implantation de la résidence sociale dans un environnement disposant d'un tissu associatif riche et/ou la proximité éventuelle d'autres résidences sociales qui permet de mutualiser les interventions externes...

Cette dimension partenariale, indispensable pour faire vivre le projet social, demande néanmoins du temps et donc des moyens dédiés à de l'ingénierie sociale *(voir partie 3)*

PILOTAGE, SUIVI ET ÉVALUATION : TROIS OUTILS POUR FAIRE VIVRE LE PROJET SOCIAL

Le projet social est par essence évolutif et dynamique. Il doit pouvoir s'adapter au fur et à mesure que les besoins des publics et/ou que le contexte partenarial évoluent. Pour cela, il est indispensable de mettre en place un mode de pilotage, de suivi et d'évaluation du projet social qui permette d'actualiser de manière régulière le diagnostic, d'objectiver et de partager les avancées comme les difficultés rencontrées afin de procéder aux réajustements nécessaires et d'assurer ainsi la pérennité du projet social, et son adéquation aux besoins du territoire.

Une démarche d'évaluation régulière et partagée doit aussi être considérée comme un vecteur de reconnaissance de l'action menée et de l'utilité sociale des résidences sociales auprès des partenaires. En interne, elle participe d'une réflexion sur les pratiques professionnelles *(voir partie 3)*.

Des instances de pilotage et de suivi à mettre en place dès l'élaboration du projet

Le comité de pilotage doit être mis en place dès le montage du projet. Il permet de construire un partenariat et de valider le positionnement de l'établissement dans le territoire. Il constitue l'instance privilégiée où le projet social peut être expliqué et partagé.

C'est une formation restreinte et de proximité, où l'équilibre entre les divers partenaires doit être maintenu. La continuité de la représentation des divers partenaires doit être recherchée dans la durée, car c'est au sein du comité de pilotage qu'est défini le cadre des engagements réciproques des différents partenaires. **L'association gestionnaire doit s'assurer dans le temps du respect des engagements de chacun** ainsi que de la cohérence et de la pérennité du projet social.

Le comité de pilotage a également vocation à être une instance et un espace d'expertise, d'évaluation et de conseil pour développer la faisabilité de tout projet social, l'expertise des partenaires venant nourrir le projet social proposé par l'association gestionnaire.

Le comité de pilotage se réunit régulièrement lors de la phase d'élaboration et de partage du projet social puis plus ponctuellement (périodicité à définir en fonction des projets) pour évaluer la pérennité du projet, continuer à le faire vivre et évoluer.

Réunir au moins une fois par an le comité de pilotage (éventuellement dans un format restreint) pour procéder à une analyse du fonctionnement, des éventuelles difficultés rencontrées et définir en commun les ajustements et réponses nécessaires.

Le comité de pilotage peut participer à une réflexion sur le rôle de la commission d'attribution, sur l'équilibre de peuplement; il peut repréciser la relation bailleur/gestionnaire, les objectifs des réservataires. Il peut aussi être l'occasion de revenir puis d'échanger sur les situations complexes vécues au long de l'année par les équipes de gestion et/ou d'accompagnement.

Une démarche d'évaluation en continu

L'évaluation des projets sociaux s'avère impérative, tant d'un point de vue contractuel et stratégique (reporting auprès des financeurs) que d'un point de vue opérationnel (possibilité de réajuster le projet). Ce faisant, elle permet de communiquer et de sensibiliser les partenaires au projet.

Les capacités d'adaptation et d'assouplissement du projet social conditionnent de fait la réussite du partenariat avec les réservataires. Il est donc indispensable d'apprécier régulièrement si les objectifs sont tenus et dans quelles conditions.

Il s'agit de construire, en amont, un cadre évaluatif (objectifs et indicateurs) et des outils, afin d'objectiver les résultats des projets au fil de l'eau, de suivre les actions menées, et de donner à voir des éléments d'évolution. Ces critères d'évaluation doivent être intégrés dès l'élaboration du projet social.

Outre les éléments figurant habituellement dans le bilan annuel réglementaire réalisé par le gestionnaire et communiqués au préfet, les membres du comité de pilotage pourront décider d'élargir selon les besoins les items et indicateurs recherchés, caractérisant ainsi l'identité de chaque projet social *(Voir fiches techniques 2 et 3)*

Les gestionnaires doivent transmettre leur rapport d'activités à l'ensemble des membres du comité de pilotage et rendre compte de l'activité sur la base d'indicateurs harmonisés.

Comme support d'une réflexion sur les pratiques et l'objet de l'établissement, l'exercice de suivi et d'évaluation du projet social doit ainsi permettre de mesurer :
- l'évolution des publics accueillis ;
- son adéquation aux besoins recensés ;
- la cohérence entre publics accueillis et capacités d'accompagnement ;
- la politique de sortie vers le logement ordinaire.

Comme vecteur de reconnaissance de l'action menée, la démarche évaluative vise, in fine, à :
- donner à voir ce qui est fait (aspect "invisible" souvent de la gestion locative sociale et de ses pratiques) dans une logique de transparence vis-à-vis des partenaires ;
- rendre compte de manière large à ses partenaires des difficultés rencontrées et des obstacles surmontés ;
- faire la preuve de l'intérêt social du projet de l'établissement sur le bassin de vie.

FICHE TECHNIQUE 1
ÉLABORER LE PROJET SOCIAL

LE CONTENU DU PROJET SOCIAL

Dans le cadre de la circulaire du 4 juillet 2006, le projet social détermine les principales caractéristiques de la résidence sociale. Il définit notamment :

- **L'implantation** dans le territoire et les liens avec l'environnement local : articulation avec PDAHLPD et PDAHI, PLH, etc; besoins de la commune et de l'agglomération, intégration dans le réseau d'acteurs du champ social, médico-social et sanitaire…
- **Les publics visés** : la définition des publics se fonde sur les besoins en logements temporaires tels qu'ils auront pu être recensés dans les PDAHLPD, les PLH et en lien avec, les CIL et les SIAO.
- **La politique d'attribution** et les critères d'admission : règles d'attribution permettant de préserver l'équilibre social de la structure et définissant des délais de relocation en accord avec les réservataires et le SIAO
- **La configuration des locaux** : localisation, nombre et typologie des logements, vocation des espaces collectifs, règlement technique et respect des normes d'accessibilité
- **La politique de maîtrise de la redevance** dans un objectif de transparence et d'accessibilité : décomposition de la redevance et des prestations facultatives
- **La politique de gestion** et d'accompagnement social - et les moyens à mettre en œuvre (nombre de postes et qualifications). L'identification des publics permet de définir précisément le type d'accueil et d'accompagnement souhaité - animation de la vie collective, accompagnement individualisé, en interne et/ou en lien avec des partenaires, etc.
- L**a politique et les objectifs de sortie** vers le logement ordinaire: objectifs chiffrés et engagement des différents partenaires
- **Les modalités de suivi et d'évaluation** du projet social: fréquence de réunion du comité de pilotage, indicateurs de bilan et d'évaluation…

COMMENT CONSTRUIRE LE PROJET SOCIAL, AVEC QUI ?

- **Le fonder sur un diagnostic en associant le SIAO et Action Logement** : état des lieux du logement classique et des solutions d'accueil temporaire, état de la demande de logement social et de la demande en accueil temporaire, ménages DALO, déclinaison des PDALHPD et surtout PLH (et CIL)
- La première version du projet social est généralement élaborée par l'association gestionnaire, en lien avec le bailleur, puis partagée avec les membres du comité de pilotage : collectivités territoriales (portage politique), services de l'Etat (agréent le gestionnaire et valident le projet, garants du respect de la réglementation), services sociaux du conseil départemental, CCAS, Action Logement…
- **Valider le projet social en COPIL** et en garder la trace pour faire mention des possibles évolutions au cours de la vie de la structure.

FICHE TECHNIQUE 2

RÔLE ET COMPÉTENCE DES INSTITUTIONS PRÉSENTES EN COMITÉ DE PILOTAGE

VILLE OU EPCI

Définition des besoins locaux en matière de logements adaptés (PLH et CIL), en fonction de l'existant et des demandes relayées par les services municipaux CCAS, service Logement...)

- Mise en cohérence du PLU et du PLH (en phase avec le PDALHPD); ajustement du PLU pour ce type de produit si nécessaire
- Pédagogie auprès de la population sur ce type de produit, pour contribuer à l'intégration de ces structures dans leur environnement; travail de concertation avec les riverains
- Maillage avec les associations locales qui agissent sur le territoire

DÉPARTEMENT

- Co pilotage des PDAHLPD
- Définition des orientations du FSL et octroi de mesures ASLL
- Contribution au parcours résidentiel avec tous les acteurs concernés
- Financement de l'accompagnement des bénéficiaires du RSA et financement d'actions d'insertion.

RÉGION

- La Région délègue parfois son contingent à une association et ou au gestionnaire

ETAT

- Mise en œuvre SRHH et PDAHLPD
- Anime la réflexion sur le repérage des besoins et la définition des priorités en lien avec le Département
- Garant de la mise en œuvre du DALO
- Financement du projet par le biais de l'aide à la pierre
- Gestion locative sociale : définir le mode de financement de la gestion locative sociale (AGLS) et le pérenniser

SIAO

- Observatoire, repérage des besoins et des offres d'un territoire
- Orientation des publics à l'entrée et dans les sorties
- Interface entre les différents acteurs

CAF

- Conventionnement APL
- Définition du projet social des FJT, en cohérence avec le contrat de projet CAF (définition d'un projet socio-éducatif s'appuyant sur un diagnostic qualitatif et quantitatif: du public accueilli et de ses besoins, de l'offre locale de logements, d'équipements et de services sociaux, de loisirs, de culture, de santé; des politiques locales de la jeunesse, de l'habitat et des partenariats à consolider et à développer)

PROPRIÉTAIRE

- Optimisation du montage financier de l'investissement immobilier afin d'induire une redevance d'équilibre soutenable pour le gestionnaire
- Optimisation du montage immobilier pour correspondre aux besoins du public
- Participation au parcours résidentiel en sortie par le biais des différents contingents (fléchage des candidats de la résidence sociale vers le patrimoine du bailleur par le biais des contingents Action logement, Mairie et Préfecture)

ACTION LOGEMENT

- Définition de ses besoins
- Profilage et désignation des candidats en fonction du projet social
- Participation au parcours résidentiel
- Définition de convention de réservation propre à chaque résidence

GESTIONNAIRE

- Force de proposition sur le type de structure à créer par rapport au projet associatif et aux besoins du territoire
- Elaboration et mise en œuvre du projet social
- Veille à l'articulation projet social/projet immobilier;
- Etablit un bilan annuel et met en œuvre l'évaluation;
- Rôle d'alerte envers les partenaires;
- Créer, activer, tisser un réseau partenarial avec des structures, institutions de proximité notamment pour faciliter la fluidité du parcours résidentiel.

FICHE TECHNIQUE 3

OUTILS D'AIDE À LA RÉALISATION D'UN BILAN ET/OU D'UNE ÉVALUATION

Le projet social est soumis à une obligation de suivi annuel "pour vérifier sa mise en œuvre et permettre son évolution en fonction des besoins des publics et des réponses à apporter".

LE BILAN ANNUEL COMPREND GÉNÉRALEMENT LES ÉLÉMENTS SUIVANTS :

- rappel des objectifs
- description des moyens humains
- nombre d'entrées et sorties (orientation à l'entrée et à la sortie)
- principales caractéristiques des résidents (composition familiale, âge, ressources, situation de logement à l'entrée dans la résidence, nature des difficultés)
- problématiques rencontrées
- description des actions et projets menés à l'interne en réponse aux besoins identifiés
- modalités de participation des résidents,
- description des actions menées avec le réseau des acteurs locaux
- perspectives

Chaque gestionnaire dispose généralement d'une grille d'indicateurs qui permet de réaliser un bilan annuel. Certains gestionnaires utilisent les items fournis par les instances de tutelle.

POUR ALLER PLUS LOIN, LES MEMBRES DE L'AFFIL PROPOSENT UN CERTAIN NOMBRE D'OUTILS :

- Référentiel d'auto-évaluation, UNAFO, 2010
- Le guide AFFIL sur l'accompagnement social, nov 2012,
- Le guide UNAFO sur la résidence sociale, 2015.
- Guide de l'attribution de logement. Méthodes et bonne pratiques. UNAFO (Mise à jour, septembre 2015)

2. L'ÉQUILIBRE FINANCIER ET LA PÉRENNITÉ

des opérations d'habitat adapté

Les structures d'habitat adapté se caractérisent par un modèle économique spécifique qui doit répondre simultanément à trois fonctions/enjeux :

- Proposer des redevances correspondant à la capacité contributive des personnes vulnérables (fonction logement) ;
- Dégager des résultats d'exploitation positifs, garants du maintien de la valeur du parc (fonction patrimoniale) ;
- S'assurer de la vocation temporaire de la structure et de son rôle de tremplin en veillant à ce que l'accompagnement mis en œuvre aboutisse, in fine, à l'insertion des personnes et à leur sortie vers le parc de logements de droit commun (fonction sociale).

Aussi, le montage financier d'une résidence sociale doit-il être corrélé au projet social.

Ce modèle est également complexe en raison de la coexistence de 4 types de produits qui mobilisent des financements différents sur le fonctionnement, est aujourd'hui fragilisé par le contexte économique et institutionnel et les évolutions sociales et réglementaires.

Un modèle économique fragilisé par le contexte réglementaire et budgétaire

Depuis le montage technique et financier jusqu'à l'exploitation du projet d'habitat adapté, ce modèle est aujourd'hui fragilisé par :

- **Des exigences réglementaires croissantes qui se répercutent sur les coûts de construction et augmentent le prix de revient des opérations**. Aujourd'hui, le surcoût lié à la construction BBC, RT 2012, HQE, n'est pas compensé par la hausse des financements à l'investissement et se répercute sur l'équilibre des opérations, la diminution attendue des consommations étant largement occultée par la hausse des coûts de l'énergie et de la maintenance des équipements.
- **Un foncier de plus en plus contraint, rare et coûteux ;**
- **La baisse des aides à l'investissement : Les aides à l'investissement** ont globalement connu une diminution importante à l'échelle nationale. Au niveau local aussi, presque tous les Conseils Départementaux ont baissé leur niveau de subventions et durci leurs conditions d'octroi. Quant à l'engagement du Conseil Régional, en faveur du logement des personnes démunies, (PLUS-PLAI) il est assujetti au territoire qui porte le projet. Si celui-ci se situe sur une commune dont le taux de logements sociaux est supérieur à 30 %, il ne pourra pas compter sur l'investissement financier de la Région.
- **La faible revalorisation de l'APL : versée directement au gestionnaire, l'AP**L foyer permet, en solvabilisant le résident, d'agir sur le reste pour vivre. Cependant, l'écart croissant entre les redevances plafonds, fixées chaque année par une circulaire, et les plafonds pris en compte par l'APL, revalorisés chaque année mais plus faiblement, diminue la capacité de solvabilisation des résidents.
- **Une très faible revalorisation voire l'absence des aides au fonctionnement** telles que l'AGLS et des conditions d'octroi variables d'un territoire et d'un établissement à l'autre (voir encadré ci-après)
- **L'indexation des redevances sur l'IRL** décorrélé des coûts de gestion.

A certains égards, on peut considérer que ce modèle est même dépassé. Dès lors, l'enjeu serait aujourd'hui de passer d'un modèle statique à un modèle dynamique et agile qui prenne en compte l'inscription du projet dans un cycle long, avec un équilibre à trouver sur 40-50 ans. Le modèle nécessite également de promouvoir autant que possible, et ce dès l'élaboration du projet, une approche en coût global qui tienne compte des différentes dimensions constitutives des projets d'habitat adapté.
Aussi, l'objet de ce chapitre n'est pas de présenter un cadre figé mais plutôt **des éléments de recommandation posant des principes de coopération entre bailleur et gestionnaire afin d'anticiper et de gérer au mieux la question de l'équilibre financier d'une opération**. Les pratiques restent, bien évidemment, différentes selon l'expérience, la taille et la culture de chaque organisme qu'il soit gestionnaire ou bailleur... Tout l'enjeu consiste donc en une certaine maîtrise de la complexité du montage et du fonctionnement.

UNE COOPÉRATION ENTRE BAILLEUR ET GESTIONNAIRE INDISPENSABLE AFIN D'ANTICIPER

et de gérer au mieux la question de l'équilibre financier d'une opération

Les grands principes du montage et de l'exploitation des opérations de logement adapté

L'équilibre de gestion des projets d'habitat adapté repose sur deux piliers que sont le montage technique et financier d'un côté et l'exploitation d'autre part. **Sur un plan économique, il convient de distinguer, dans l'exploitation, ce qui relève des coûts liés à la gestion locative, de ceux relevant de la gestion sociale** même si en pratique, les deux fonctions sont intrinsèquement liées. Principalement destinées à financer la gestion sociale, les aides au fonctionnement ne peuvent et ne doivent pas être considérées comme des recettes pérennes d'exploitation. Inversement, la gestion sociale ne peut réglementairement être financée par la redevance payée par le résident[7].

7. Comme le rappelle la circulaire du 30 mai 2013 relative au soutien et au développement de l'offre de logement accompagné par un renforcement de l'Aide à la Gestion Locative Sociale (AGLS) des résidences sociales, « l'AGLS est un financement de l'Etat qui prend en compte la nécessité de mettre en œuvre dans les résidences sociales une gestion locative adaptée (GLA), dénommée gestion locative sociale (GLS) dans les résidences sociales, non couverte par la redevance versée par les résidents, mais rendue nécessaire par les difficultés propres des personnes accueillies. »

L'équilibre d'exploitation (hors gestion sociale) doit être apprécié à partir de la capacité à assurer les charges de fonctionnement et l'entretien du site à partir des recettes locatives.

La logique voudrait que l'on parte de l'équilibre d'exploitation pour remonter au montage avec, conformément à la circulaire du 4 juillet 2006, un reste à vivre acceptable pour le résident qui conditionne un niveau de loyer souhaitable pour le gestionnaire. Comme le détaille le tableau ci-après, la redevance versée par le résident au gestionnaire doit en effet permettre de couvrir d'une part, le loyer versé par le gestionnaire au propriétaire, et d'autre part, le coût de la gestion locative dont sont exclues les prestations facultatives – par exemple la restauration ou le ménage dans le logement qui font l'objet d'un paiement séparé.

8. Selon la circulaire du 4 juillet 2006 et l'article R353-165-4 du Code de la Construction et de l'Habitation

Décomposition de la redevance[8]

REDEVANCE	**L+C** Part loyer et charges plafonnée et couverte par l'APL	Equivalent loyer	Remboursement des charges liées à l'investissement (annuités d'emprunts et de reconstitution des fonds propres)	Part loyer versé au bailleur
			PCRC	
			Frais de gestion patrimoniale	
			Primes assurance	
			TFPB	
			Frais de siège du gestionnaire	Coûts de gestion à communiquer au plus tôt
			Frais fixe du personnel administratif	
			Menu entretien	
			Provisions pour gros entretien	
		Equivalent charges locatives	Services rendus à l'usage de la chose louée (fluides)	
			Dépenses d'entretien courant	
			Imposition correspondant aux services dont bénéficient les résidents	
	P Hors assiette APL	Prestations annexes obligatoires que le gestionnaire peut imposer	(mobilier, fourniture et blanchissage de la literie)	

La pratique montre cependant la difficulté croissante des opérateurs à promouvoir aujourd'hui des opérations avec un montant de redevance pour le résident inférieur au plafond (augmentation des coûts de production corrélé à une baisse des aides à l'investissement).

Déterminer le loyer d'équilibre immobilier permettant la pérennité de l'exploitation (hors gestion sociale)

Aujourd'hui, afin de réaliser une opération d'habitat adapté, le bailleur doit recourir aux techniques d'ingénierie financière et sociale. Tout d'abord, il est crucial pour le bailleur de raisonner en loyer cible. Pour assurer la pérennité du gestionnaire, le loyer cible doit répondre aux caractéristiques suivantes : un taux d'effort supportable et suffisant, un effort constant dans la durée (des modalités de financements fixes, comme des emprunts à annuité constante).

Il s'agit de déterminer, un loyer qui représente près de 40% des recettes locatives potentielles qu'on assimile à un taux d'effort acceptable de la part du gestionnaire. Ce ratio doit être considéré comme un indicateur susceptible de varier en fonction des caractéristiques de l'opération : localisation, nature et configuration du bâti.

L'apport de subventions à l'investissement est donc indispensable pour maîtriser le recours à l'emprunt, dont les charges se répercutent directement sur les coûts de gestion locative de l'association gestionnaire et, in fine, sur la redevance des résidents. L'expérience des membres de l'AFFIL montre cependant qu'aujourd'hui, en fonction de la nature de la résidence, le taux de subvention varie du simple au double (20 à 40% en moyenne). Dans un logique d'amélioration du plan de financement, il peut être nécessaire de rechercher de nouvelles sources de financement.

// POINT DE VIGILANCE //

Apparue récemment pour pallier la baisse des subventions et le désengagement des pouvoirs publics, la mise de fonds propre, lorsqu'elle s'avère indispensable, doit être appréhendée comme un levier susceptible d'améliorer le plan de financement au bénéfice, in fine, d'une redevance modérée pour les résidents. Aussi, doit-elle être conditionnée à une réflexion stratégique et patrimoniale du bailleur en tenant compte notamment de la localisation.

En outre, le bailleur et le gestionnaire peuvent agir pour trouver un accord pour :

- Le "lissage" du lyer : pratiqué pour certaines résidences, cela peut permettre de répartir sur plusieurs années le montant de la TFPB[9] d'une part et prévenir d'autres aléas d'autre part. Ce mécanisme "lisse" donc le bond de charges liée à la fin de l'exonération de la taxe foncière et du loyer dans le temps, mais il doit être mis en place suffisamment tôt pour être efficace et sur le moyen terme (12 ans maximum). Il fera ensuite l'objet de renégociations régulières entre le bailleur et gestionnaire
- Moduler la Participation de Charges pour le Renouvellement des Composants en jouant sur le niveau du taux, la progressivité du taux et par des augmentations par pallier, tout en veillant à ne pas compromettre la réalisation de travaux futurs qui seraient rendus nécessaires. Travailler en commun sur l'utilisation de la PCRC oblige le bailleur et le gestionnaire à définir une politique d'entretien, en respectant les prérogatives de chacun. Le gestionnaire qui entretient régulièrement son parc, limite sa sinistralité et pérennise le bâti.
- Moduler les frais de gestion patrimoniale en jouant sur le niveau du taux, sa progressivité. A noter que ce poste constitue la seule véritable rémunération du bailleur (avec la rémunération possible des Fonds Propres). Les autres composantes du loyer n'offrent pas de marge de manœuvre (Assurance, TFBP).

Quoiqu'il en soit, la transparence de la redevance implique un dialogue constant entre celui qui génère les coûts et celui qui les amortit. Ce principe de transparence peut être au réel ou au forfait du moment que les conditions du montage sur la durée sont claires pour les deux parties.

9. L'exonération de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) porte sur 15 ou 25 ans selon la date de montage de l'opération. À l'issue de cette période, les charges subissent une augmentation significative. L'attention des gestionnaires est donc attirée sur cette augmentation à venir, d'autant que le retournement de la conjoncture du marché immobilier depuis le début des années 2010, a obligé la plupart des collectivités locales à relever leur niveau de taxe foncière.

La redevance (loyer) d'équilibre du gestionnaire doit être communiquée au plus tôt au bailleur qui l'analysera au regard de son prix de revient prévisionnel. Elle doit être estimée dans le cadre d'une simulation des coûts de gestion sur le long terme.

Les bailleurs ont besoin d'un retour sur ces coûts de gestion au plus tôt pour adapter au mieux leur simulation lors de l'étude de faisabilité du projet.

Cette collaboration doit être poursuivie lors de l'exploitation de la résidence. A cet égard, bailleur et gestionnaire pourront prendre appui sur le « carnet d'entretien » réalisé par l'Unafo et l'Aorif (mars 2013).

LES LEVIERS POUR UN ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE DURABLE DES OPÉRATIONS

Dans un système fortement contraint par des mutations globales (évolutions sociales et économiques), sur lesquels il y a peu de prise, et par la raréfaction des financements publics, il existe des leviers à activer pour parvenir à des équilibres économiques pérennes. Bailleurs et gestionnaires doivent ainsi faire preuve de vigilance mais aussi d'initiative sur certains points du montage et de l'exploitation s'ils veulent œuvrer dans une perspective de développement durable (recherche de performance et d'optimisation).

Contexte social, économique et institutionnel		
Des évolution sociales et économiques structurelles (massification, diversification et précarisation des besoins)	Une commande publique peu lisible et contrainte par des restrictions budgétaires	Un contexte francilien particulièrement tendu (coût du foncier, etc.)

Au-delà des points de vigilance évoqués, il s'agit ainsi de donner à voir des leviers et recommandations. Dans un souci pédagogique, les registres de recommandations sont déclinées selon la logique suivante : montage technique et financier, gestion locative puis gestion sociale…

Il demeure néanmoins nécessaire de raisonner autant que possible dans le cadre d'une approche en coût global et ce dès l'élaboration du projet (construction, matériaux, entretien, usage). En effet, en intervenant simultanément sur les 3 piliers : le montage technique (incluant la mobilisation du foncier et la conception du bâti), la gestion locative et la gestion sociale, les opérateurs peuvent ensemble favoriser l'équilibre de l'opération, tout en poursuivant les objectifs fixés par le projet social. À titre d'exemple, la maîtrise

10. Pour la Fondation Abbé Pierre, l'approche en coût d'usage a permis de montrer que plus les systèmes sont compliqués à utiliser et à programmer, plus il y aura d'écarts entre les consommations prévues et les consommations réelles compte-tenu de la difficulté qu'auront les occupants à utiliser les équipements. Cf. http://urlz.fr/4Yrw

des charges, en particulier des fluides, dont les coûts impactent directement l'équilibre de gestion, peut être appréhendée dès le montage du projet, à travers la mise en œuvre de solutions techniques, puis faire l'objet d'une gestion adaptée en intervenant d'un point de vue technique (facilités d'usage) et social sur les usages des résidants[10].

Recommandations pour le montage de l'opération

L'équilibre économique et la pérennité du projet doivent être pensées dès l'élaboration puis le montage de l'opération : la localisation, la nature et la conception du bâti, le montage technico-juridique, les choix architecturaux sont autant de variables à prendre en compte et sur lesquelles il existe des marges de manœuvre pour tendre à des équilibres économiques durables.

La localisation et le territoire d'implantation
Il s'agit de veiller à la bonne implantation de la résidence pour garantir son attractivité et limiter la vacance. A cet égard, une attention particulière sera prêtée à la desserte en transports en commun, au bassin d'emploi, aux perspectives de développement du site, à l'image du territoire, etc.

La gouvernance locale et le maillage partenarial demeurent également des points d'attention à ne pas négliger. Ils s'avèreront plus ou moins facilitateur pour le développement du projet d'habitat adapté et son fonctionnement (comme déjà évoqué dans la partie 1)

La mobilisation du foncier et le montage technico-juridique
Dans un contexte foncier extrêmement contraint en Ile-de-France, il s'agit de promouvoir de nouvelles approches en matière mobilisation du foncier comme le recours aux baux emphytéotiques par exemple ou dans le cadre de projets d'aménagement en ayant recours à un organisme aménageur développant des volumes plus importants (péréquation).

MOBILISATION DU FONCIER PUBLIC EN FAVEUR DU LOGEMENT :
Résidences Sociales de France (3F / groupe Action Logement) signe la 1ère vente d'un terrain de l'État avec décote en Ile-de-France

Le 8 décembre 2014, le préfet du Val d'Oise, et le directeur général de Résidences Sociales de France ont signé l'acte de cession d'un terrain de l'Etat situé à Pontoise (95). Il s'agit de la première vente d'un terrain de l'Etat avec décote en Ile-de-France (valeur du terrain nu et libre avant décote : 2.534.600 € ; décote de 50% et prise en compte des coûts de démolition et de désamiantage), en application de la loi du 18 janvier 2013 relative à la mobilisation du foncier public en faveur du logement. Sur ce terrain, RSF construit une résidence sociale de 268 logements, en lieu et place d'un foyer de travailleurs migrants devenu vétuste.

Un autre axe de réflexion est le développement/montage d'opérations mixtes associant plusieurs types de produits (résidence sociale, centre d'hébergement, logement étudiant, résidence sénior, crèche, etc.) soit sur un même foncier et/ou au sein d'un même bâtiment. Cette mixité des produits peut favoriser la péréquation des moyens à l'investissement et/ou permettre la mutualisation des moyens pour le fonctionnement (risque de dévoiement à souligner).

Enfin, il peut être intéressant de :
- Favoriser la Maitrise d'Ouvrage directe à la Vente en l'Etat Futur d'Achèvement pour limiter certaines marges de promoteurs ;
- Favoriser les marchés de conception-réalisation permettant un prix global et forfaitaire.

En cas d'opération d'acquisition-amélioration, il est indispensable de prendre en compte l'ensemble des contraintes du bâti existant et notamment ceux liés à la nature du bâtiment (exemple de bâtiments classés à Paris devant faire l'objet de ravalements obligatoires et coûteux) afin d'anticiper au mieux d'éventuels surcoûts travaux.

La conception du bâti :
Le lien entre projet social, bâti et contraintes du site va définir le type de logements et de locaux collectifs avec pour principaux objectifs : une taille de gestion raisonnable et une structure à taille humaine. Dans ce domaine, les attentes des partenaires et des élus, en particulier sont fortes (viser 30 places maximum pour les maisons relais par exemple).

Il s'agit en premier lieu **d'optimiser les financements à l'investissement par une intervention sur les espaces collectifs et un panachage des typologies de logement**. Les surfaces collectives étant insuffisamment financées par le PLAI et impliquant un présentiel et donc des moyens humains, augmenter le nombre de logements peut permettre d'optimiser le financement à l'investissement (impact sur la surface utile) et au fonctionnement (redevance des locataires et subvention à la place pour les maisons relais). Il s'agit également de diversifier les typologies pour concilier l'équilibre de l'opération avec une offre aux redevances adaptées.

La définition du programme est constitutive de l'opération pour autant elle ne doit pas être liée uniquement au souci d'équilibre de l'opération mais prendre en compte également la solvabilité des résidents et la typologie des publics accueillis. Par exemple, augmenter de quelques m², la surface d'un logement modifie sa typologie et permet d'améliorer le bilan d'exploitation de la résidence. Cependant, cela génère parallèlement une augmentation moyenne de 25% de la redevance pour le résident.

Enfin, la pérennité du projet et du bâti suppose de **penser la réversibilité des produits notamment dans l'appréhension des trames constructives.**

Le cahier des charges constructives
Au-delà de l'agencement entre surfaces collectives et typologies de logements, une attention particulière doit être prêtée aux matériaux et solutions techniques avec pour objectif d'en faciliter l'usage et l'entretien et de maîtriser les charges locatives.

Le maître d'ouvrage pourra, au regard des attentes du gestionnaire et de sa propre expérience, proposer des matériaux de qualité et des solutions techniques pour faciliter l'usage et maîtriser les charges locatives : mise en place de compteurs individuels, boutons-poussoir, gestion centralisée du chauffage, etc.

Les points de vigilance et les recommandations pour l'exploitation

Les points de vigilance pour la gestion locative et technique

- Le poste énergie et fluides : dans un contexte de forte hausse des coûts de l'énergie, les dérapages de consommation d'énergie sont fréquents et occasionnent des variations fortes pour un certain nombre de comptes. Quand la facture d'énergie excède les prévisions, le gestionnaire ne peut pas répercuter l'intégralité de la différence dans la redevance car celle-ci est plafonnée par la loi et indexée sur l'indice de référence des loyers (+0,00% sur le premier semestre 2017), et non sur l'indice à la consommation. Le gestionnaire doit alors prendre à sa charge le delta.

- Les frais d'entretien représentent une part importante des dépenses et font l'objet d'une forte volatilité d'une année sur l'autre. Les dégradations ne sont pas un phénomène rare et marginal, même si elles ne sont pas non plus systématiques.

Afin d'optimiser l'entretien et les coûts des équipements techniques, le gestionnaire à intérêt à souscrire des contrats d'entretien. Ces dispositions permettrons de garantir la qualité et pérennité des ouvrages et éviterons ainsi les surcoûts liés aux grosses réparations (inflation)

- Les impayés : plusieurs résidences sont obligées de provisionner des montants conséquents pour cause d'impayés. Une gestion au plus près des résidents permet de maintenir un taux bas.

- La vacance: compte tenu de la part importante des redevances dans les recettes des résidences sociales, et étant donné la taille de certaines structures (notamment les maisons relais), la vacance de quelques logements impacte très rapidement le résultat annuel. En Ile-de-France, dans un contexte de tension du marché locatif, elle est en général très faible. La gestion de la vacance fait en outre l'objet de toute l'attention des gestionnaires qui visent un taux d'occupation de la résidence à 98%

Les points de vigilance et recommandations pour la gestion sociale
La gestion sociale est ce qui fait la spécificité et la plus value des résidences sociales. Mais c'est aussi la fonction la plus mal financée à ce jour (voir encadré ci-après) alors qu'elle fait l'objet d'injonctions répétées des pouvoirs publics pour répondre à l'accueil de publics de plus en plus en difficulté et aux enjeux de fluidité. Or cette fonction sociale nécessite un présentiel adapté. Il est ainsi indispensable de travailler à l'adaptation de l'organisation et des modes d'intervention de manière à répondre simultanément aux enjeux d'exploitation pérenne de la résidence et de maintien de sa vocation sociale.

Des aides au fonctionnement indispensables à la pérennité du projet social mais de plus en plus incertaines

	Résidences sociales	FTM	FJT	Maisons Relais / Résidences accueil
Aides légales, inhérentes au statut			Prestation de service socio-éducative de la CAF pour les FJT, qui finance à hauteur de 30 % la part de la masse salariale consacrée à l'accompagnement socio-éducatif, dans la limite de 2821 €/lit et d'un plafond annuel de 370 000 €.	Financement de l'hôte plafonné à 16 € par jour et par place.
Aides accordées en fonction du projet social	Aide à la gestion locative sociale (AGLS) versée par les Directions Départementales de la Cohésion Sociale. Cette aide a été revalorisée en 2013, le montant de l'AGLS est modulé en fonction des difficultés rencontrées dans la résidence et s'inscrit, par structure, dans les plafonds annuels suivants : • 12 200 € Pour moins de 50 logements • 20 400 € Pour 50 à 100 logements • 25 000 € Pour plus de 100 logements 10			
Aides complémentaires optionnelles	**Négociables, en fonction des priorités des dispositifs locaux et des besoins d'accompagnement des résidents** Selon les règlements départementaux et en fonction des évaluations du besoin des personnes, les résidents peuvent bénéficier d'un accompagnement spécifique d'accès au logement, financé par les Conseils Départementaux ou par l'Etat (mesures ASLL, mesures AVDL) ou de fonds destinés à des publics spécifiques (RSA, ASE, ARS). Certaines collectivités locales contribuent au financement et/ou proposent des permanences de travailleurs sociaux (des CCAS).			

L'association gestionnaire, par le biais d'un travail de terrain régulier (qui suppose d'adapter le présentiel en conséquence), bénéficie d'une connaissance fine des personnes et doit pouvoir détecter rapidement les difficultés afin d'agir :

- Sur la prévention et la gestion des impayés (y compris dans l'ouverture des droits et la sollicitation des aides existantes - APL, Locapass, FSL, etc.) ;

- Sur la consommation des fluides par un travail mené autour de l'individualisation et de la responsabilisation/ sensibilisation des résidents aux économies d'énergie ;

- Sur les dégradations par un travail de régulation de la vie collective ;

L'ensemble du personnel peut contribuer de près ou de loin à la gestion sociale des résidences (voir partie 3). Il faut en particulier souligner le rôle non négligeable (et plus ou moins affirmé/reconnu) que les fonctions de proximité (équipes techniques) peuvent jouer de veille et d'alerte, notamment sur les petites résidences ne disposant pas d'un responsable à temps plein. C'est tout particulièrement vrai pour les équipes de nettoyage, qui présentes au quotidien, sont en capacité de repérer les personnes en difficulté et d'alerter le responsable d'établissement. A l'inverse, leur insuffisance (mutualisation excessive et/ou dispersion des établissements sur territoire élargi) peut contribuer à dégrader le climat social, à générer de l'insatisfaction par la faible réactivité.

La pérennité de la structure et du projet social suppose également de renforcer la gestion sociale afin de favoriser l'accès des résidents au logement autonome et assurer ainsi pleinement sa fonction sociale.

La gestion sociale revêt une importance toute particulière y compris d'un point de vue de son efficacité économique. Il importe de continuer à en objectiver et valoriser les impacts.

3. DES MÉTIERS

à la croisée des cultures professionnelles pour des projets singuliers

L'approche en termes de ressources humaines se situe à l'articulation entre un projet social et un équilibre de gestion. La maîtrise d'ouvrage se met au service de l'équilibre global du projet. La présence de métiers et de compétences au sein d'un établissement varie en fonction de sa vocation propre et de l'organisation de l'association dont il dépend.

L'expérience montre que la mise en œuvre de ces projets sociaux nécessite des compétences adaptées. Certes, la plupart des métiers et fonctions de l'habitat adapté sont exercés dans d'autres contextes professionnels: monteur d'opération, gestionnaire d'établissement, animateur, travailleur social, technicien de maintenance... Pour autant, parce qu'il s'agit d'établissements qui concourent à la mise en œuvre du droit au logement et qui accueillent des publics très diversifiés, ces métiers doivent s'adapter à des conditions d'exercice et des projets toujours spécifiques.

La présentation des métiers requis dans ces établissements a ici une vocation pédagogique plus que normative. Ces structures étant relativement récentes, les profils de poste restent encore peu uniformisés, c'est-à-dire que leur définition peut varier assez largement d'une structure à l'autre.

Ceci dit, de nombreux enjeux et questionnements sont partagés par l'ensemble des établissements en matière de professionnalisation des personnels et de compétences nécessaires pour assurer au mieux le rôle d'insertion par le logement. Les spécificités en matière de compétences professionnelles s'affirment, avec un champ qui se développe et nécessite des outils propres (guides, formations...),et ce dans un contexte où la réforme de la formation professionnelle a fortement imputé les budgets alloués à cet effet dans chaque structure cotisante.

LA SPÉCIFICITÉ DES MÉTIERS EN STRUCTURE D'HABITAT ADAPTÉ

Ces métiers relèvent de deux champs distincts: maîtrise d'ouvrage d'un côté, gestion et animation de l'autre. De manière générale, la maîtrise d'ouvrage est exercée par les organismes HLM et la gestion par des associations. Cependant, certains gestionnaires sont aussi positionnés sur la maîtrise d'ouvrage, tandis que des organismes Hlm assurent également la gestion de résidences d'habitat adapté.

Maîtrise d'ouvrage: une spécificité qui réside avant tout dans la rencontre de deux cultures professionnelles

Le travail de maîtrise d'ouvrage de l'habitat adapté se caractérise par quelques traits importants :

- une opération qui se monte en partenariat avec de nombreux acteurs différents: élus et techniciens des collectivités locales, représentants de l'Etat, architectes, gestionnaire...
- un montage technique non standardisé, qui doit s'adapter à un projet social, afin de produire un aménagement adapté à des modes de vie collectifs toujours spécifiques.
- une opération qui doit prendre en compte des normes juridiques et techniques quelque peu différentes de l'habitat classique et faire appel à des étapes de validation spécifiques (par le secteur social ou médico-social).

Du côté de l'organisme HLM, comme du gestionnaire associatif, c'est bien ce partenariat qui fait la spécificité de ce type de montage. Le chef de programme ne travaille pas que pour sa propre entreprise: il est aussi au service du projet social, porté par le gestionnaire. De son côté, le gestionnaire a pour finalité de mettre en œuvre son projet, mais il doit aussi prendre en compte les contraintes techniques et financières du montage.

L'expérience désormais acquise montre que cette coopération est un élément fondamental de la réussite et de la pérennité du projet. Une acculturation réciproque est en jeu dans le projet même d'habitat adapté, afin de dépasser les différences de cultures professionnelles et d'organisation et d'éviter les malentendus et incompréhensions.

Garantir l'existence d'une interface qui va favoriser l'interconnaissance et l'échange: dans la mesure du possible, il est important de disposer, de part et d'autre, de personnel dédié à l'opération puis au suivi de la mise en œuvre du projet social.

De nombreux organismes dédient désormais du personnel sur ce type de réalisation, afin de disposer de cette connaissance de la culture et du fonctionnement associatif, ainsi que de la maîtrise du champ réglementaire de l'habitat adapté – même si les monteurs ne se consacrent pas exclusivement à ces projets, toujours très longs à monter. De leur côté, plusieurs gestionnaires ont compris également l'importance de disposer d'un référent pour une opération, afin de faciliter les circuits de communication. Cette fonction d'interface est nécessaire tout au long de la mise en œuvre du projet social.

Le fonctionnement: des compétences diversifiées selon le projet social et la vocation de l'établissement.

Les équipes se construisent au croisement du projet social, de l'organisation de l'association gestionnaire et des modes de financements disponibles pour le fonctionnement.
Plusieurs familles de métiers sont représentées au sein des établissements:

- encadrement (direction)/ administratif (gestion)
- technique (maintenance, entretien)
- animation, médiation
- travail social
- restauration (FJT majoritairement)
- intermédiation locative (AVDI, etc)

Dans un contexte de réduction des financements publics, la polyvalence est de plus en plus recherchée, ainsi des salariés qui pouvaient assumer auparavant uniquement certaines fonctions (ou familles de métiers) peuvent être amenés aujourd'hui à œuvrer dans deux familles de métiers en même temps (ex. : entretien et maintenance, animation et travail social, etc).

Gestion et encadrement, une palette de responsabilités et fonctions qui varie selon la taille et les modèles organisationnels du gestionnaire.
Les fonctions de gestion sont assurées par un responsable d'établissement, assisté éventuellement de personnel administratif. La fonction de responsable de structure de logement adapté a beaucoup évolué ces dernières années, sous l'effet de l'inscription dans les politiques publiques locales, ainsi que du renforcement des besoins d'accompagnement des résidents. Au-delà des missions fondamentales de gestion locative et commerciale, la mission de développement social et de partenariat prend de plus en plus de place.

Les conditions d'exercice des fonctions de gestion au sein d'une résidence dépendent de la taille et de l'organisation du gestionnaire. Les gestionnaires importants, responsables de plusieurs établissements peuvent disposer d'une organisation en services, ou même en unités territoriales pour certains: le responsable de résidence décline alors une politique sociale de structure, et peut être soutenu pour certaines missions par le niveau hiérarchique supérieur. Pour les petites structures, le directeur de l'établissement peut aussi être le directeur de l'association et assurer une palette de fonctions élargie.

Personnel technique: entretien et maintenance
Le personnel de maintenance technique est indispensable pour garantir un niveau de service collectif aux résidents. Le technicien pourra être, selon la taille et la localisation des établissements, affecté à une ou plusieurs résidences. Cette fonction de maintenance technique et de petits travaux est parfois encore assurée par un personnel faisant également

office de gardien, dont **la présence sur place permet la réactivité des interventions et participe de la régulation de la vie collective et de la prévention (rôle de veille et d'alerte).** L'entretien ménager des espaces collectifs est désormais de plus en plus souvent confié à des prestataires extérieurs ou bien confié en complément de mission aux agents de maintenance.

Des modes d'animation de la vie collective qui varient selon le statut de la résidence et les financements dédiés.
Dans une structure d'habitat collectif accueillant des populations souvent très diverses, les moyens d'animer et de réguler la vie collective sont essentiels à la bonne marche du projet. Les diverses circulaires de fonctionnement envisagent toutes cette fonction, reconnaissant qu'une simple gestion locative est insuffisante à assurer un cadre sécurisé de fonctionnement. Pour autant, les différents types de résidences sociales ne sont pas égaux devant les financements dédiés à cette fonction. Par ailleurs, celle-ci n'est pas exercée de la même façon et avec les mêmes objectifs selon la finalité de la résidence.

- **Dans les résidences sociales "classiques"**, le financement de la fonction d'animation de la vie collective n'est pas systématique. Le principal financement est l'aide à la gestion locative sociale (AGLS), qui a pour objet, entre autres, la régulation de la vie collective au sein des résidences sociales. Le profil et les diplômes des personnes assurant cette fonction d'animation, souvent sous le nom de gestion locative sociale, sont très divers (BPJEPS, BTS en économie sociale et familiale, DUT carrières sociales, etc.

- **La pension de famille** dispose d'un financement spécifique pour le poste d'hôte. L'accueil qui est réalisé des personnes très isolées et désocialisées donne une importance particulière à la fonction de régulation de la vie collective, reconnue en tant que telle dans la circulaire de création. Les personnes assurant aujourd'hui la fonction d'hôte ont des parcours professionnels extrêmement diversifiés. Mais elles ont en commun leurs capacités relationnelles et leur connaissance des publics en difficulté sociale: la fonction d'hôte n'est pas assurée par des travailleurs sociaux, elle est complémentaire à un accompagnement de professionnels du travail social.

- **Au sein des FJT**, la CAF finance une prestation de service socio-éducative, et des postes d'animateurs peuvent être financés par l'intermédiaire du Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (FONJEP). Là aussi, l'animation fait partie intégrante du projet pédagogique de l'établissement et les personnes exerçant cette fonction possèdent un diplôme d'animation socio-éducative. Mais ces financements sont partiels et ne couvrent pas l'intégralité du coût salarial. Le gestionnaire est donc amené à rechercher des financements complémentaires pour assurer cette fonction.

Accompagnement des résidents et travail social: une fonction indispensable
Les témoignages de gestionnaires, les études réalisées sur les publics accueillis en résidence sociale s'accordent tous à mettre en évidence la grande hétérogénéité de ceux-ci et la diversité des problématiques sociales à prendre en compte (accès aux droits, santé, emploi, isolement...) pour assurer la vocation d'insertion par le logement.

Le suivi social individualisé n'est cependant pas systématique et la présence de travailleurs sociaux non plus, même si des gestionnaires importants disposent d'un service social interne. Le coût de travailleurs sociaux nécessite, pour qu'ils fassent partie de l'équipe d'une résidence, des financements de fonctionnement complémentaires.

La présence de travailleurs sociaux (CESF, assistantes sociales...) est financée principalement par l'intermédiaire des CCAS, de la CAF et des conseils départementaux.
La mission des travailleurs sociaux présents dans ces établissements consiste avant tout à permettre aux résidents d'accéder à l'ensemble des ressources locales dont ils peuvent avoir besoin.

Accompagner la professionnalisation des métiers en résidence sociale

La reconnaissance des métiers et des compétences apparaît comme un véritable enjeu dans le contexte actuel d'un développement des résidences sociales et des pensions de famille. Mais dans le cadre de structures qui commencent à cerner davantage le type de compétences nécessaires pour faire vivre au mieux le projet social, c'est aussi le renforcement de la compétence professionnelle des intervenants qui est recherchée.
L'offre de formation en direction des professionnels de l'habitat adapté s'est particulièrement développée ces dernières années, particulièrement autour de fonctions clés (responsable, hôte, chargé de gestion locative sociale, monteur d'opération). Les unions professionnelles, comme l'UNAFO, l'URAJH Ile-de-France, l'ARFJ, l'AFPOLS (organisme de formation à destination des acteurs du logement), proposent désormais des sessions de formation adaptées aux enjeux de ce domaine d'activité spécifique.

Les formations proposées répondent ainsi principalement à 2 besoins :

1. la compétence professionnelle des intervenants: dans la gestion des établissements, l'accompagnement des résidents, la maîtrise d'ouvrage et la conduite d'opération.

- améliorer la connaissance du champ réglementaire et professionnel de l'habitat adapté : formations sur la réglementation, la connaissance des politiques publiques et des ressources locales, interconnaissance entre gestionnaire et bailleur...

- faire monter en compétences maîtres d'ouvrage et gestionnaires en matière d'ingénierie technique financière et de comptabilité analytique

- améliorer la connaissance des problématiques sociales des résidents – vieillissement, violence, toxicomanie, isolement, insertion professionnelle... - et renforcer la capacité d'action des différents intervenants (accueil des publics en grande précarité, gestion des situations de conflit, orientation vers les ressources locales...).

- conforter les professionnels en charge de fonctions propres aux résidences sociales, montrant un début de reconnaissance de certains métiers bien spécifiques: hôte de maison relais, responsable de résidence sociale, chargé de gestion locative sociale...

2. Permettre aux personnels de valider leurs acquis professionnels et aller vers une reconnaissance des métiers des résidences sociales.

Le souci des gestionnaires comme des bailleurs de renforcer, par la formation, la qualification de leurs équipes traduit un début de reconnaissance notable des métiers de l'habitat adapté.

L'UNAFO est ainsi en train d'élaborer une formation certifiante de responsable de résidence sociale, en collaboration avec un institut de formation et le syndicat professionnel SNEFOS (syndicat employeur des foyers, résidences sociales et services pour jeunes).

Il est pertinent de promouvoir des formations croisées, en direction des collaborateurs d'organismes HLM et des gestionnaires associatifs.

L'enjeu de la formation et de la valorisation des compétences rejoint celui de la stabilisation des effectifs et de la réduction des turn-over notamment sur les fonctions socio-éducatives.

4 MODÈLES DE FICHES DE POSTE

Ce guide propose 4 modèles de fiches de poste recouvrant les fonctions clés de la vie des établissements. Elles tentent de proposer une synthèse des caractéristiques transversales à la plupart des projets.

Ainsi que cela a été dit, les métiers et leur contenu ne sont pas encore figés pour l'essentiel. Cependant, ils sont en voie de structuration, ainsi que le montre le développement de l'offre de formation.

La lecture de fiches de poste provenant d'associations différentes donne à voir une grande variété d'éléments demandés sous un même intitulé, reflétant la variété des projets sociaux et des modèles d'association.

Il semble ainsi difficile d'avoir un profil type sur certains postes, qui sont finalement les plus concernés par le développement des formules d'habitat adapté :

- le responsable de programme d'habitat adapté, aussi bien au sein des organismes HLM que de certaines associations, mobilise des compétences transversales, techniques et relationnelles qui permettent une véritable professionnalisation de la fonction.

- l'hôte de maison relais/pension de famille est une fonction créée spécialement pour les maisons relais/pensions de famille en 2002 : le profil des hôtes, le contenu de leur fonction, ont été peu à peu expérimentés et adaptés.

- le métier de responsable d'établissement est en pleine évolution. Il voit son champ de compétences s'étendre très au-delà de la gestion locative et technique d'un établissement, pour s'étendre également aux fonctions de développement social et de management et de coordination de l'action socio-éducative.

- le chargé de suivis éducatifs ou travailleur social qui est l'interlocuteur privilégié du public accueilli dans les résidences. Cette fonction, dont le financement est en partie pris en charge par la CAF dans le cadre de la PSE (pour les FJT), fait l'objet d'une attention particulière et d'un cadrage au niveau des diplômes requis.

FICHE DE POSTE 1

RESPONSABLE DE PROGRAMMES/CHARGÉ D'OPÉRATION "HÉBERGEMENT ET HABITAT ADAPTÉ"

OBJET DU POSTE

Assurer la conduite d'un programme d'acquisition – amélioration/de construction neuve, de la pré-faisabilité au solde de l'opération, en lien avec les acteurs impliqués dans l'opération.

La spécificité du poste tient aux liens étroits que le responsable de programmes doit tisser et entretenir avec les futurs gestionnaires des établissements d'habitat adapté et à l'existence d'un projet social propre à chaque établissement qui doit guider le montage et la réalisation des opérations.

DESCRIPTION DU POSTE

Missions

Montage, réalisation et livraison des opérations immobilières

Le responsable de programmes garantit la réalisation des opérations de construction ou d'acquisition/amélioration qui lui sont confiées dans le cadre de la politique de développement de l'habitat adapté.

- Il garantit le montage et la programmation technique, juridique, financière et administrative des opérations: études de faisabilité, élaboration et suivi de l'instruction du permis de construire, optimisation des plans de financement, réalisation des appels d'offres, négociation et passation des marchés, pilotage des prestataires et des entreprises, participation à la concertation avec les résidents pour les opérations de réhabilitation.

- Il garantit le respect des calendriers de mise en chantier et de livraison, des coûts

Relations avec le gestionnaire pressenti et les collectivités territoriales

Pour chaque opération d'habitat adapté, le responsable de programmes associe le gestionnaire pressenti au montage et à la réalisation de l'opération afin d'assurer une prise en compte du projet social à toutes les étapes, en lien avec les collectivités territoriales partenaires.

Le responsable de programmes :
- Tient compte des prescriptions du gestionnaire, qu'elles soient énoncées dans un cahier des charges ou établies lors de réunions de validation périodiques ;
- Est attentif à la cohérence des projet social et architectural ;
- Contribue à la réflexion sur l'optimisation des espaces, en lien avec le gestionnaire et le maître d'œuvre ;
- Sensibilise le gestionnaire aux exigences de qualité environnementale et d'économies d'énergie ;
- Organise des réunions régulières avec le gestionnaire pour vérifier l'adéquation du montage de l'opération avec les exigences ultérieures de gestion locative adaptée et d'équilibre de gestion ;
- Est l'interlocuteur privilégié, avec le gestionnaire, de la collectivité locale pour tout ce qui a trait à l'opération et à la gestion de son environnement (riverains, nuisances du chantier...) ; il est en mesure de mobiliser l'organisme en cas de recours.

PROFIL ET COMPETENCES

- Formation : Ingénieur, Architecte, diplômé d'un Master d'Urbanisme ou de DSU, juriste.
- Expérience professionnelle : 2 à 3 ans dans le montage d'opérations. Une expérience dans le montage d'opérations d'habitat adapté est un atout.
- Savoir : technique, juridique, marchés, appels d'offres, connaissance du logement social et / ou du monde associatif
- Savoir-faire : management de projet, reporting
- Savoir-être : travail en équipe pluridisciplinaire, sens de l'écoute et du partenariat, négociation, relationnel, sens de l'intérêt général.

FICHE DE POSTE 2

MAÎTRE DE MAISON OU HÔTE D'UNE PENSION DE FAMILLE

OBJET DU POSTE

- La pension de famille a principalement vocation à accueillir des personnes isolées, très désocialisées, fréquentant ou ayant fréquenté de façon répétitive les structures d'hébergement provisoire.

- Dans ce contexte, le maître de maison / l'hôte a pour rôle de conduire le projet social de l'établissement en lien avec l'environnement, d'entretenir des contacts avec les partenaires et de mettre en œuvre le projet de gestion avec l'équipe de salariés. Il lui revient également d'assurer l'animation sociale et la gestion technique et budgétaire.

DESCRIPTION DU POSTE

Missions

Garantir la qualité et l'adaptation du cadre de vie au projet d'établissement
- Faire preuve d'écoute, et savoir transmettre les informations, mise en lien des résidents
- Animer et gérer un espace dédié à des activités collectives au profit des résidents
- Aménager l'espace afin de garantir sa fonctionnalité, son confort et son agrément dans le cadre du projet d'établissement
- Être le relais social des partenaires, mettre en œuvre le suivi et réaliser le bilan annuel de la résidence
- Assurer l'hygiène des locaux et la sécurité des résidents

Assurer les conditions matérielles de l'accueil et de la sortie des résidents
- Instruire et évaluer les candidatures
- Établir les états des lieux entrant et sortant et faire signer les conventions d'occupation

Assurer la gestion locative de la résidence (lorsque celle-ci n'est pas à la charge du siège de l'association, de la direction territoriale etc.)
- Afficher les règlements et informations
- Enregistrer et suivre les réclamations ou questions des résidents
- Gérer le « compte résident » en assurant le quittancement et en recouvrant les redevances
- Actualiser la base de « données résidents »
- Clôturer et solder le « compte résident »

Le maître de maison participe à l'animation et à l'organisation des événements liés au cadre de vie. Il anime les équipes techniques et gère les stocks consommables.

PROFIL ET COMPETENCES

- Formation : métiers de l'animation socio-éducative ou expérience équivalente
- Savoirs : connaissance du secteur associatif et/ou du secteur HLM, maîtrise des outils informatiques (Word, Excel…).
- Savoir faire : capacité relationnelle et gestion des conflits, animation et entretien d'un réseau de partenaires, rigueur et organisation du travail, capacité à transmettre et hiérarchiser les priorités, gestion des situations de crise ou d'urgence.
- Savoir être : connaissance du public en difficulté sociale, capacités d'écoute, adaptation du mode de communication et de relation aux personnes accueillies dans l'établissement.

FICHE DE POSTE 3
RESPONSABLE D'ÉTABLISSEMENT

OBJET DU POSTE
Assurer la mission d'hébergement à caractère social en garantissant le bon fonctionnement du site et son équilibre économique et veiller à consolider les pratiques de l'équipe.

DESCRIPTION DU POSTE

Missions

Gestion locative et administrative
Accueil, admission et orientation du public
- Organiser la commission d'attribution en lien avec les partenaires
- Suivre les personnes accueillies
- Gérer les entrées et sorties (états des lieux, signature des contrats de location...)
- Suivre les réclamations des locataires
- Gérer le compte du locataire: assurer le quittancement et gérer le recouvrement - Gérer les impayés: mise en place de mesures adaptées à la situation du locataire (plans d'apurement, garant...)

Gestion financière du parcours résidentiel
- Gérer le compte du locataire : assurer le quittancement et gérer le recouvrement
- Gérer les impayés : mise en place de mesures adaptées à la situation du locataire (plans d'apurement, garant, etc.

Gestion sociale ou socio-éducative
- Faire respecter le règlement de fonctionnement
- Recevoir les résidents et les orienter vers les organismes compétents selon leurs problématiques spécifiques
- Etre attentif à ce que le résident s'inscrive dans une dynamique de recherche d'un logement pérenne en relation avec sa démarche globale d'insertion
- Etre garant du respect du projet social de la résidence et en rendre compte auprès du comité de pilotage de la résidence
- Mettre en place et suivre l'animation collective de la résidence, le conseil de concertation ou les modes alternatifs de consultation des résidents
- Eventuellement, selon le projet social et le public de la résidence, animer des ateliers collectifs (recherche de logement, emploi, cuisine, ou autre...)

Gestion technique
Dépend de l'organisation de la gestion technique mise en place dans la structure et du partage de responsabilités entre propriétaire et gestionnaire
- Etablir le plan annuel des travaux d'entretien (éventuellement en lien avec un responsable technique)
- Faire réaliser les travaux d'entretien courant non programmés conformément aux priorités définies et à son niveau de délégation : remise en état des appartements et entretien de sécurité dans les parties communes
- Contrôler les prestations et travaux effectués par les entreprises (suivi des travaux, entretien ménager)
- Suivi des contrats

Relations publiques et partenariat
- Développer le partenariat, notamment avec les réservataires et les réseaux
- Représenter la résidence

PROFIL ET COMPETENCES
- **Formation/expérience** : BTS profession immobilières, formation de responsable de programmes immobiliers avec expérience en gestion sociale (il est possible de trouver des DE CESF avec expérience de gestion locative à ces postes également)
- **Savoir-faire** : transversalité et polyvalence
- **Savoir être** : écoute et sens du contact, disponibilité

Selon l'organisation de l'association, le poste nécessitera en outre les compétences suivantes :
- Connaissance des publics et des politiques du logement et de l'insertion
- Management d'équipe
- Conduite de projet, évaluation et reporting

FICHE DE POSTE 4

CHARGÉ DE SUIVI ÉDUCATIF / TRAVAILLEUR SOCIAL

OBJET DU POSTE

Le travailleur assure l'accueil et l'accompagnement individuel des résidents dans leurs démarches de recherche d'un logement, leur insertion sociétale et le développement de leur projet professionnel et personnel.
L'action socio-éducative des structures articulant logique individuelle et logique collective, il participe aux échanges permettant l'élaboration du programme des actions collectives et son ajustement régulier aux besoins des résidents.

DESCRIPTION DU POSTE

Missions :

Commission d'attribution

- Participe à l'examen des candidatures en commission
- Se positionne sur les rendez-vous EDLS & EDLE
- Mène les entretiens d'évaluation

Accompagnement des résidents

- Assure les EDLE & EDLS
- Assure les accompagnements individuels à fréquences variables selon les situations
- Effectue la saisie des suivis et renseigne les outils d'évaluation
- Assure le lien avec les partenaires impliqués sur des situations spécifiques
- Est en charge de la transmission des informations sur les propositions collectives.
- Recherche des solutions spécifiques
- Appuie les résidents dans certaines de leurs demandes (auprès de leurs interlocuteurs)
- Participe à l'animation de certains ateliers collectifs
- Soutient et accompagne les résidents dans l'ouverture des droits

Participe au fonctionnement administratif et au secrétariat opérationnel de l'établissement

- Assure la préparation et le suivi des dossiers administratifs des résidents ;
- Veille au respect des différentes procédures de la structure
- Encaisse les redevances et les achats de jetons pour lave-linge et sèche-linge ; (si laverie)
- Contrôle l'instruction des dossiers CAF, les soldes des résidents, les relances et mise en œuvre de la garantie Locapass selon les rythmes et modalités décidées par l'établissement

PROFIL ET COMPETENCES

- Formation/expérience : Formation/expérience requise : DE CESF, éducateur spécialisé, animateur socio-culturel

- Savoir-faire / Savoir être : capacité relationnelle et de gestion des conflits, animation et entretien d'un réseau de partenaires, rigueur et organisation du travail, capacité à transmettre et hiérarchiser les priorités, gestion des situations de crise ou d'urgence.

- En fonction de la taille des structures, les missions d'intermédiation locative (de type AVDL, ASLL, AGLS,...) peuvent être en partie ou totalement assumées par ces personnels lors du relogement du résident. Certains établissements peuvent même dédier un poste spécifiquement à cette mission avec des profils assez variés (diplômes de travailleurs sociaux mais ayant une expérience professionnelle chez un collecteur d'action logement, licences ou masters en développement social, diplômes de professions immobilières ou encore professionnels issus du logement social).

CONCLUSION

Le montage d'une opération d'habitat adapté, toujours singulier, est de plus en plus complexe. Sa réalisation s'inscrit dans des délais longs, nécessaires pour finaliser le projet social en adéquation avec les attentes du territoire. Cela nécessite à tous les stades une garantie des engagements de financement et des marges d'ajustement. C'est, du reste, le propre de toute démarche projet, que d'être itérative pour être en prise avec son contexte…mais ici plus qu'ailleurs !

Les difficultés rencontrées pour financer un projet, le manque de clarté et la complexité de ces montages ne favorisent pas la rencontre et la confiance entre les différents partenaires. C'est pourquoi **la qualité de la relation entre gestionnaire et bailleur est centrale et revêt des enjeux forts pour appréhender et pour gérer le risque, consubstantiel aux projets.**

Au regard de cet enjeu, l'AFFIL met en évidence **la nécessité d'anticiper les équilibres de gestion et de veiller au maintien de ces conditions d'équilibre**. Ce qui exige :

• une veille continue sur l'évolution des aides à l'investissement et au fonctionnement ;

• l'engagement d'alerter les partenaires/investisseurs sur :

- la nécessité de leur engagement pour le développement d'une offre accessible financièrement (modération des redevances) ;

- la permanence de leurs aides pour une gestion sociale cohérente, au plus près des résidents ;

- l**a nécessité d'un accompagnement social** adapté pour atteindre les objectifs d'aide au parcours résidentiel des publics accueillis. **L'AFFIL préconise notamment la définition d'un standard minimum de prestations d'accompagnement social en résidence sociale (financement des FSL) dans tous les départements**, afin de réduire la discrimination territoriale en Île-de-France.

• **des garanties pour sécuriser le fonctionnement des résidences sociales**, à l'image de l'intégration des résidences sociales dans le dispositif régional de sécurisation des associations d'insertion par le logement. Ce dispositif, issu d'un partenariat entre la Fédération des Acteurs de la Solidarité d'Ile-de-France et le Conseil Régional, offre une garantie contre les risques d'impayés et de dégradations exceptionnelles.

Le SRHH prévoit, d'ici 2022, la création de 10 000 places en résidences sociales et 9 000 autres à destination des jeunes travailleurs ou jeunes actifs. Cette perspective volontaire, engage les porteurs de projet à faire converger l'ensemble des parties prenantes pour concrétiser pleinement l'ambition de leur cause commune.

Graphisme : Julia Guinet // Avril 2017

Affil