

Guide Affil

**Repères et préconisations
pour développer
l'offre d'habitat adapté
en structure collective**

Affil / Association francilienne
pour favoriser l'insertion par le logement



Affil

sommaire

| | |
|--|----------------------|
| Edito: L’AFFIL et l’habitat adapté | 3 |
| L’habitat adapté, un maillon du parcours résidentiel. | 4 |
| Définition de l’habitat adapté | 5 |
| I Le projet social: les conditions de sa réussite | 6 |
| 1 Une bonne adéquation du projet social aux besoins du territoire | 6 |
| 2 Un projet social évolutif, un projet immobilier adapté | 7 |
| 3 La responsabilité collective du parcours résidentiel : pierre angulaire de la pérennité du projet social | 7 |
| 4 Une gestion locative et des modes d’accompagnement adaptés | 8 |
| 5 Le comité de pilotage: outil de suivi du projet social, de son élaboration à sa mise en œuvre | 9 |
| <i>Fiche technique 1: élaborer un projet social</i> | 10 |
| <i>Fiche technique 2: rôle et compétences des institutions présentes en comité de pilotage</i> | 11 |
| <i>Fiche technique 3: outils d’aide à la réalisation d’un bilan et/ou évaluation</i> | 12 |
| II L’équilibre financier et la pérennité des opérations d’habitat adapté | 13 |
| 1 Déterminer la redevance d’équilibre avec un reste à charge acceptable pour le résident, dès l’étude de faisabilité de l’opération | 13 |
| 2 Optimiser la mobilisation des aides financières en conservant leur vocation première | 15 |
| 3 Points de vigilance et préconisations pour le montage et l’exploitation | 17 |
| <i>Fiche technique 4: les ratios d’équilibre partagés</i> | 20 |
| III Des métiers à la croisée des cultures professionnelles pour mettre en œuvre des projets singuliers | 21 |
| 1 La spécificité de l’exercice des métiers en structure d’habitat adapté | 21 |
| 2 Accompagner la professionnalisation des métiers en résidence sociale | 23 |
| <i>Fiche de poste 1: responsable de programme / chargé d’opération...</i> | 25 |
| <i>Fiche de poste 2: maître de maison ou hôte d’une pension de famille</i> | 26 |
| <i>Fiche de poste 3: responsable d’établissement</i> | 27 |
| Pour conclure | 28 |
| Annexes | 29 |
| Glossaire | 32 |
| Charte d’engagement de l’AFFIL | dos de la couverture |

Cette publication s'appuie sur les travaux et réflexions des groupes de travail AFFIL qui se sont réunis en 2009 et 2010.

**Nous remercions chaleureusement tous les membres de l’AFFIL,
qui ont partagé leurs savoir-faire et contribué activement à ce document :**

Les associations d’insertion par le logement :

AFTAM, ALJT, ARFJ, ARFOG, Association Emmaüs,
Aurore, Cité Saint-Martin, EHS Versailles, EPIS Ensemble Emergence, Freha, GRAAL 92, Interlogement 93
La Maison du Pain, La Résidence Sociale, Le Vallona, Les Amis de l’Atelier, Mission Locale Pari Avenir,
PIOL, Sauvegarde adolescence, SOS Buzenval, SOS Habitat et Soins, UNAFO, URFJT Ile-de-France,
URPACT-ARIM Ile-de-France

Les organismes HLM

Antin Résidences, Coopération et Famille, DOMAXIS, EFIDIS/SAGECO, Emmaüs Habitat, FIAC, France
Habitation, ICF La Sablière, Logement Français, Logial OPH, Logis Transports, Marne et Chantereine
Habitat, OPIEVOY, OSICA, Paris Habitat, Pierres et Lumières, RSIF, Résidences Sociales d’Ile-de-France (groupe 3F), SEMIDEP,
SOGEMAC Habitat, SOVAL, Valophis Habitat

Les comités interprofessionnels du logement

ASTRIA, GIC

Les membres fondateurs

AORIF, FNARS Ile-de-France

édito

L’AFFIL et l’habitat adapté

Les secteurs de l’hébergement et du logement connaissent actuellement des évolutions fortes : politique de refondation de l’hébergement et de l’accès au logement, avec comme objectif “le logement d’abord”, mise en œuvre de la loi DALO, création du Service Intégré d’Accueil et d’Orientation (SIAO), réorganisation des services de l’Etat, etc. Dans ce contexte, le Plan Régional d’Accueil, d’Hébergement et d’Insertion des personnes sans domicile (PRAHI) d’Ile-de-France fixe des objectifs ambitieux de développement des différentes formules de logement adapté (voir annexe 1).

L’AFFIL a anticipé sur ces objectifs, en ouvrant dès le début de l’année 2009 différents chantiers indispensables pour répondre aux ambitions du PRAHI.

- **L’AFFIL s’est attelée au renforcement et à la structuration des collaborations entre associations, bailleurs, financeurs et décideurs.** En favorisant la solidarité entre bailleurs propriétaires et associations gestionnaires, l’AFFIL a pour objectif de sécuriser les projets d’habitat adapté, de permettre d’anticiper les aléas et d’établir une vraie gestion de la relation contractuelle, en s’inscrivant dans les politiques publiques de l’habitat et en partageant avec les collectivités territoriales les objectifs d’insertion par le logement et de soutien aux parcours résidentiels.
- **L’AFFIL accompagne la professionnalisation des opérateurs.** Elle s’appuie d’une part, sur deux métiers correspondant à deux corpus de compétences (maîtrise d’ouvrage, gestion de résidences/hébergement avec accompagnement social) et d’autre part, sur la mobilisation des collectivités territoriales ainsi que sur des partenaires financiers en matière de logement. Cette coopération permet à chacun de conserver son cœur de métier tout en contribuant à la professionnalisation de tout le processus.
- **Les membres de l’AFFIL se donnent les moyens de développer une offre de logement adapté et pérenne.** Ils se sont fixé l’objectif de contribuer significativement au développement de l’offre d’habitat adapté en Ile-de-France, à hauteur de 1 500 unités (PLAI) par an. L’AFFIL souhaite se positionner ainsi comme un véritable acteur des politiques publiques et contribuer concrètement à leur évolution en Ile-de-France, dans le sens d’une meilleure prise en compte des besoins des personnes en difficulté économique et sociale. Cela nécessite de porter en particulier la question de la revalorisation et la pérennité des financements – qu’ils soient d’investissement ou de fonctionnement – et celle des moyens d’un accompagnement à la hauteur des besoins.
- **L’AFFIL promeut la charte d’engagement qu’elle a élaborée, socle essentiel du respect du droit au logement et de la dignité des personnes.** Définir de manière partenariale un projet social, faire en sorte que l’habitat soit cohérent avec la vocation sociale de la structure, assurer la pérennité de l’exploitation, conserver sur la durée la vocation et le sens de ce type d’habitat sont autant de principes que les membres de l’AFFIL souhaitent mettre en œuvre en Ile-de-France et partager avec l’ensemble des acteurs du logement et de l’hébergement afin de développer l’offre d’habitat adapté sur tout le territoire francilien. ■

Pierre Carli
Président de l’AFFIL

Jean-Paul Carcéles
Vice-président de l’AFFIL

introduction

L'habitat adapté, un maillon du parcours résidentiel

La notion d'habitat adapté est aujourd'hui encore une notion relativement vague. Elle ne correspond pas à une catégorie juridique ni à une politique publique en tant que telle. Elle englobe l'ensemble des réponses alternatives au logement autonome classique qui peuvent être proposées et qui ont connu un développement important depuis une vingtaine d'années (*voir annexe 2*).

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. L'habitat adapté ne doit pas être utilisé comme un palliatif à l'insuffisance d'offre de logements, mais comme une réelle réponse permettant de construire des parcours résidentiels adaptés.

Les offres proposées doivent permettre de répondre aux besoins identifiés et offrir un accompagnement adapté aux besoins des publics accueillis, parce que l'on n'a pas les mêmes besoins 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 particulièrement pertinente et cruciale dans le contexte francilien d'engorgement des structures d'hébergement. Il suffit d'avoir à l'esprit le coût des nuitées d'hôtel pour mesurer à quel point les situations d'errance et d'hébergement en hôtel sont beaucoup plus onéreuses à court et à long terme qu'un logement adapté, sans même compter le coût social de ce choix.

Avec cette publication, l’AFFIL entend accompagner et encourager la production d’habitat adapté en Ile-de-France, notamment en rendant compte de la spécificité du montage d’une opération d’habitat adapté, et en réaffirmant une identité et une culture collective tout en évitant l’écueil de la standardisation et en tenant compte de la diversité des projets.

Il ne s’agit pas de fournir des outils clé en main tant ces opérations sont différentes les unes des autres, mais plutôt de mettre en avant les points de vigilance et les préconisations à prendre en compte pour parvenir à monter des projets d’habitat adapté pérennes et conformes aux engagements de l’AFFIL.

Aussi, nous espérons que ce guide constituera un outil d’aide à la décision pour l’ensemble des acteurs concernés (opérateurs comme financeurs) qui souhaitent promouvoir des solutions adaptées aux situations d’exclusion dans le logement, notamment dans le contexte francilien de pénurie d’offre.

Pour une définition de l'habitat adapté

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.

L'habitat adapté peut ainsi 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 sociale¹: résidences sociales ex nihilo, résidences sociales issues de la transformation des foyers de jeunes travailleurs et des foyers de travailleurs migrants, maisons relais/pensions de famille et résidences accueil².

Si leurs projets – et les réglementations dont elles relèvent – diffèrent, ces 5 types de résidences sociales présentent cependant des caractéristiques communes. Il s'agit de logements-foyers conventionnés à l'APL et construits obligatoirement autour d'un projet social.

La circulaire du 4 juillet 2006 relative aux résidences sociales (voir annexe 3) est venue préciser leur objet. Elle insiste ainsi sur la nécessité de développer une offre de logements temporaires qui répondent et s'adaptent aux besoins identifiés localement et de favoriser une meilleure prise en compte de ces structures dans le cadre et au sein des politiques locales de l'habitat. La circulaire sur les résidences sociales comprend, en outre, sept annexes techniques détaillées, apportant des précisions sur les points suivants :

- le projet social
- la transformation des foyers de jeunes travailleurs en résidences sociales
- la transformation des foyers de travailleurs migrants en résidences sociales
- les foyers-soleil
- les financements à l'investissement
- le fonctionnement et la gestion
- les caractéristiques du bâti.



Les préconisations de l'Affil.

Vous trouverez au fil des pages de ce guide les préconisations des membres de l'AFFIL sur fond jaune avec notre logo.

1 Cf. Guide des dispositifs d'hébergement et de logement adapté, DGAS – DGALN/septembre 2008

2 Voir en annexe 2 le tableau des principales caractéristiques des différents types de structures d'habitat adapté

I

Le projet social : les conditions de sa réussite

Le projet social constitue le cadre de référence d'une structure d'habitat adapté. Préparé par le gestionnaire et examiné en comité de pilotage, il expose les objectifs de l'établissement en termes de publics accueillis, 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 dossier³, 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.

L'élaboration d'un projet social nécessite l'implication 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 aussi être conçu comme un moyen de créer une relation de confiance entre associations, bailleurs et collectivités locales. *(Voir fiche technique 1, page 32)*

1- Une bonne adéquation du projet social aux besoins du territoire

Le projet social ne se comprend qu'en lien avec les besoins de son territoire d'implantation, appréhendé ici comme le bassin de vie : l'identification des publics, l'analyse de l'offre immobilière « classique » et spécifique doivent permettre d'affirmer la vocation de l'établissement comme élément des parcours résidentiels sur un territoire.

Ce diagnostic de besoins doit être partagé, avant tout avec les élus d'un territoire. Il doit correspondre aux divers plans et programmes construits par les politiques publiques de l'habitat (PDALPD, PLH, PDH, PDAHI, PDLJ) et s'y inscrire. 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 PDAHI et en association avec le SIAO.



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 l'accompagnement social.

Au-delà du public accueilli, le projet social doit également définir à quelle étape du parcours résidentiel répond l'établissement. Chacun doit en effet s'inscrire dans le parcours résidentiel dont il est un maillon : la fluidité du parcours résidentiel est conditionnée par le respect de ce chaînage.

- **La résidence sociale classique** doit conserver sa vocation d'accueil temporaire de personnes isolées, de jeunes couples ou de familles monoparentales qui ne sont pas en mesure d'accéder au parc social classique.
- **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. Elles leur permettent de « poser leurs valises » pour quelque temps. 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 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.

³ Il constitue une annexe réglementaire de la convention APL tripartite signée entre l'Etat, le bailleur et le gestionnaire. Il est possible et souhaitable de l'annexer à la convention de location entre le propriétaire et le gestionnaire; aux conventions de réservation signées entre le propriétaire et les collectivités locales, collecteurs du 1 %, qui fixent les droits

- **Les pensions de famille/maisons relais** constituent une réponse différente aux besoins *“principalement des personnes isolées, très désocialisées, fréquentant ou ayant fréquenté de façon répétitive les structures d’hébergement provisoire”*⁴. La notion d’accueil temporaire s’efface au bénéfice d’un accueil pérenne articulé autour de personnes ressources (hôtes) qui contribuent à l’animation de la maison et aident à l’insertion dans le logement et dans la vie sociale. L’objectif reste néanmoins la sortie vers un logement autonome.
- Variante des pensions de famille, **les résidences accueil** accueillent des personnes en souffrance psychique et proposent un mode d’accueil et d’accompagnement sur la durée. Leur implantation suppose un réseau de partenaires sociaux et sanitaires structuré, et leur mise en œuvre un partenariat organisé autour de conventions avec des services médico-sociaux.



Veiller à définir précisément dans le projet social quel est le degré d’autonomie des personnes que la résidence a vocation à accueillir et quelles sont leurs perspectives en termes de parcours résidentiel.

Afin de favoriser une lecture partagée du positionnement de la structure d’habitat adapté dans les parcours résidentiels, il est indispensable que les gestionnaires d’habitat adapté soient représentés dans les instances des PDALPD, PDAHI, accords collectifs et SIAO.

2- Un projet social évolutif, un projet immobilier adapté

Projet social et projet immobilier sont étroitement liés.

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.



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.

Une adaptation des logements aux évolutions sociétales de la famille (augmentation des divorces, décohabitations, gardes alternées...) semble nécessaire. Toutefois, la cohérence du projet social implique une typologie de logements adaptée aux publics accueillis, sous peine de répercussions sur les équilibres de gestion. Des logements inadaptés peuvent engendrer de la vacance et, corrélativement, une baisse du chiffre d’affaires du gestionnaire.



Rechercher l’adaptation et la modularité des logements, indispensables à la pérennité de l’activité.

3- La responsabilité collective du parcours résidentiel : pierre angulaire de la pérennité du projet social

Des modalités d’admission qui garantissent l’adéquation au projet social et la réactivité des entrées

La tendance à la reprise des logements par les réservataires, 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 ainsi réalisées s’éloignent du projet social.



Maintenir la création d’une commission d’admission ouverte aux partenaires, dans chaque structure, qui réunisse, outre le gestionnaire, les principaux partenaires et acteurs du logement social et de l’insertion. En articulation étroite avec le SIAO, cette instance permet d’assurer l’adéquation entre le profil du candidat et les principes de la structure d’habitat adapté et veille à favoriser un équilibre de peuplement dans le souci de préserver la convivialité et le projet social.

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.

⁴ Guide des dispositifs d’hébergement et de logement adapté, DGAS/DGALN, septembre 2008.



S'assurer des conditions d'une gestion souple et réactive des admissions, pour limiter la vacance. Négocier avec les réservataires des modalités souples de mobilisation de leurs droits, qui ne pénalisent pas la gestion et garantissent la réactivité des admissions en visant un délai de présentation des candidats de 8 jours. Ces règles de gestion doivent a minima être inscrites dans le projet social, en association avec le groupement SIAO.

En fonction des contextes, différentes formules peuvent être envisagées, qui formalisent encore davantage l'engagement des réservataires et l'association des gestionnaires: des délégations de réservation inscrites dans les conventions annexées au projet social ou bien la signature de conventions tripartites entre le réservataire, le monteur d'opération et le gestionnaire⁵.

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, mais aussi des communes et des autres réservataires.

À titre d'exemple, une lecture du texte définissant l'objet des pensions de famille et de leurs modalités d'accueil (un accueil pérenne qui favoriserait l'arrivée de populations captives) peut constituer un élément bloquant pour les collectivités.



Fixer des objectifs chiffrés 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 autres dispositifs d'accès au logement: DALO, accords collectifs départementaux... et en association avec les SIAO.



Rechercher des modalités de sortie des ménages à une échelle intercommunale – objectif facilité lorsque le projet s'inscrit dans le cadre d'un PLH intercommunal. Des conventions peuvent par exemple être signées avec les communes voisines en contrepartie d'un droit de proposition de candidats.

4- Une gestion locative et des modes d'accompagnement adaptés

Une politique de gestion locative adaptée aux caractéristiques des publics accueillis

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 à vivre ».



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

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.

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.

Le type d'accompagnement varie 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. 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.

⁵ Dans les Yvelines, l'aide financière du Département pour les foyers de jeunes travailleurs est conditionnée par la signature d'une convention tripartite entre le Département, le monteur d'opération et le gestionnaire de la résidence. "À travers ce cadre conventionnel, le gestionnaire s'engage à étudier de façon prioritaire, dans le respect du projet social de la résidence, les candidatures proposées par le conseil général des Yvelines au titre de son soutien à l'hébergement et au logement de ses jeunes agents, âgés de 18 à 25 ans (dérogation possible jusqu'à 30 ans)".



Développer des partenariats avec les services sociaux extérieurs (CG, CCAS, associations...) 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 conventions et/ou de contrats d'hébergement multipartites.



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



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 tels que le LocaPass ou le FSL.

5- Le comité de pilotage: outil de suivi du projet social, de son élaboration à sa mise en œuvre

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 faire vivre le projet social et à le faire évoluer.



Réunir au moins deux 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 préciser la relation bailleur/gestionnaire, les objectifs des réservataires (notamment des collecteurs 1 %).

La capacité d'adaptation et la pertinence du projet social conditionnent de fait la réussite du projet. Il est donc indispensable d'apprécier régulièrement si les objectifs sont tenus et dans quelles conditions.

L'exercice de suivi et d'évaluation du projet social doit être considéré sous deux angles.

- **Comme support de reconnaissance de l'action menée. Il permet:**
 - de donner à voir ce qui est fait (aspect "invisible" souvent de la gestion locative sociale et de ses pratiques): notion de transparence vis-à-vis des partenaires;
 - de rendre compte de manière large à ses partenaires des difficultés rencontrées et des obstacles surmontés;
 - de faire la preuve de l'intérêt social du projet de l'établissement sur le bassin de vie.
- **Comme support d'une réflexion sur les pratiques et l'objet de l'établissement. Il mesure:**
 - l'évolution des publics accueillis
 - la politique de sortie vers le logement ordinaire.

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).

Fiches techniques →



FICHE TECHNIQUE 1

Elaborer un 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 liens avec l'environnement local: articulation avec PDALPD 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 PDALPD, les PLH et désormais les PDAHI
- > **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. 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. – et les moyens à mettre en œuvre (nombre de postes et
- > **La 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 élaborer un projet social, avec qui ?

- > **Le fonder sur un diagnostic**: 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 PDALPD et surtout PLH, et désormais exploitation du PDAHI...
- > La première version du projet social est généralement élaborée par l'association gestionnaire, en lien avec le propriétaire, puis partagée avec les membres du comité de pilotage: collectivités territoriales (portage politique), services de l'Etat (agrément le gestionnaire et valident le projet, garants du respect de la réglementation), services sociaux du conseil général, CCAS...



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), 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 PDALPD); 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
 - > Cofinancement de permanences de travailleurs sociaux dans les résidences ou de projets d'insertion
 - > Interpellation des acteurs concernés par la continuité du parcours résidentiel: autres communes au sein d'un EPCI, CIL, etc.
-
- Département**
- > Copilotage des PDALPD et PDAHI
 - > Définition des orientations du FSL, en lien avec le plan départemental de l'habitat (PDH)
 - > Contribution au parcours résidentiel avec tous les acteurs concernés
 - > Plus d'interconnexion avec le PDH, pour favoriser la cohérence entre le PDALPD et les politiques sociales (FSL). Prise en compte des besoins identifiés dans le plan départemental pour le logement des jeunes (quand il existe, comme dans les Yvelines).
 - > Accompagnement des bénéficiaires du RSA et financement d'actions d'insertion.
-
- Etat**
- > Contribution à la cohérence de l'adaptation des besoins du territoire à une échelle plus large que celle de la commune (maillage du réseau logement);
 - > Mise en œuvre du PRAHI (plan régional d'accueil, d'hébergement et d'insertion des personnes sans domicile) et des PDAHI (plans départementaux)
 - > Garant de la mise en œuvre du PDALPD et du DALO;
 - > Réponses aux besoins sur le territoire en matière de DALO; en lien avec l'outil propre à l'IDF le "DALORIF" un système de type tableau de bord, qui gère l'ensemble de la procédure relative au traitement des recours DALO.
 - > Financement par le biais de l'aide à la pierre et instruction du dossier en prenant en compte les spécificités de la résidence sociale (conventions APL et ALT)
 - > Accompagnement des résidents: définir le mode de financement de la gestion locative sociale (AGLS) et le pérenniser.
-
- CAF**
- > 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 un redevance d'équilibre soutenable pour le gestionnaire;
 - > 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 1 %, mairie et préfecture).
-
- Collecteur 1 %**
- > Définition de ses besoins;
 - > Profilage des candidats en fonction du projet social;
 - > Participation au parcours résidentiel;
 - > Définition de convention de réservation propre à chaque résidence.
-
- Gestionnaire**
- > 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 dont la participation des résidents (conseil de concertation)
- > 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 l'Etat pour les demandes et bilans d'AGLS.

Pour aller plus loin, les membres de l'AFFIL proposent un certain nombre d'outils :

- > La FNARS a produit un "Guide d'analyse des pratiques en vue des évaluations internes et externes" qui peut être une source d'inspiration pour les gestionnaires de résidences sociales
www.fnars.org
- > L'UNAFO a réalisé en 2010 un référentiel d'auto-évaluation complet, "Accueillir, Loger, accompagner", qui permet une lecture fine de l'ensemble des prestations et gestes professionnels au sein d'une résidence sociale.
www.unafo.org
- > L'URFJT Ile-de-France a également réalisé un référentiel d'évaluation en cours d'expérimentation
www.fjt-idf.fr
- > L'ARFJ propose des actions de coopération en matière de mutualisation des pratiques, des supports et du conseil pour ce qui concerne l'évaluation des FJT.
www.arfj.asso.fr

II L'équilibre financier et la pérennité des opérations d'habitat adapté

L'objectif de l'AFFIL n'est pas de présenter un cadre figé mais plutôt des éléments de préconisations posant des principes de partenariat entre propriétaire et gestionnaire afin d'anticiper et de gérer au mieux la question de l'équilibre financier d'une opération. Bien sûr, les pratiques restent différentes selon l'expérience, la taille et la culture de chaque organisme, qu'il soit gestionnaire ou propriétaire... Tout l'enjeu consiste donc en une certaine maîtrise de la complexité du montage et du fonctionnement.

Quatre constats peuvent illustrer cette complexité :

- 1 L'équilibre de gestion** repose sur deux piliers que sont le montage technique et financier d'un côté et l'exploitation d'autre part.
- 2 Trois types de produits "résidences sociales"** peuvent être distingués qui mobilisent des financements différents sur le fonctionnement : les maisons relais ou pensions de famille, les foyers de jeunes travailleurs et les résidences sociales classiques.
- 3 En fonction du projet social**, de sa localisation, du projet immobilier, de la nature de l'opération (neuf, acquisition ou VEFA), l'équilibre de l'opération reposera sur le plan d'investissement et le montant des subventions nécessaires eu égard au prix de revient de l'opération.
- 4 Enfin, au sein de la région**, il existe autant de situations différentes dans le montage de ces opérations qu'il y a de collectivités, et en particulier de départements avec une forte disparité dans les subventions à l'investissement comme au fonctionnement. Certains conseils généraux refusent ainsi de financer l'accompagnement social, renvoyant cette fonction aux travailleurs sociaux de secteur, tandis que la création d'une résidence sociale n'est pas systématiquement assortie de l'octroi de l'AGLS, ce qui pose avec acuité la question de l'égalité de traitement à l'échelle du territoire francilien.

1- Déterminer le loyer d'équilibre avec un reste à charge acceptable pour le résident, dès l'étude de faisabilité de l'opération

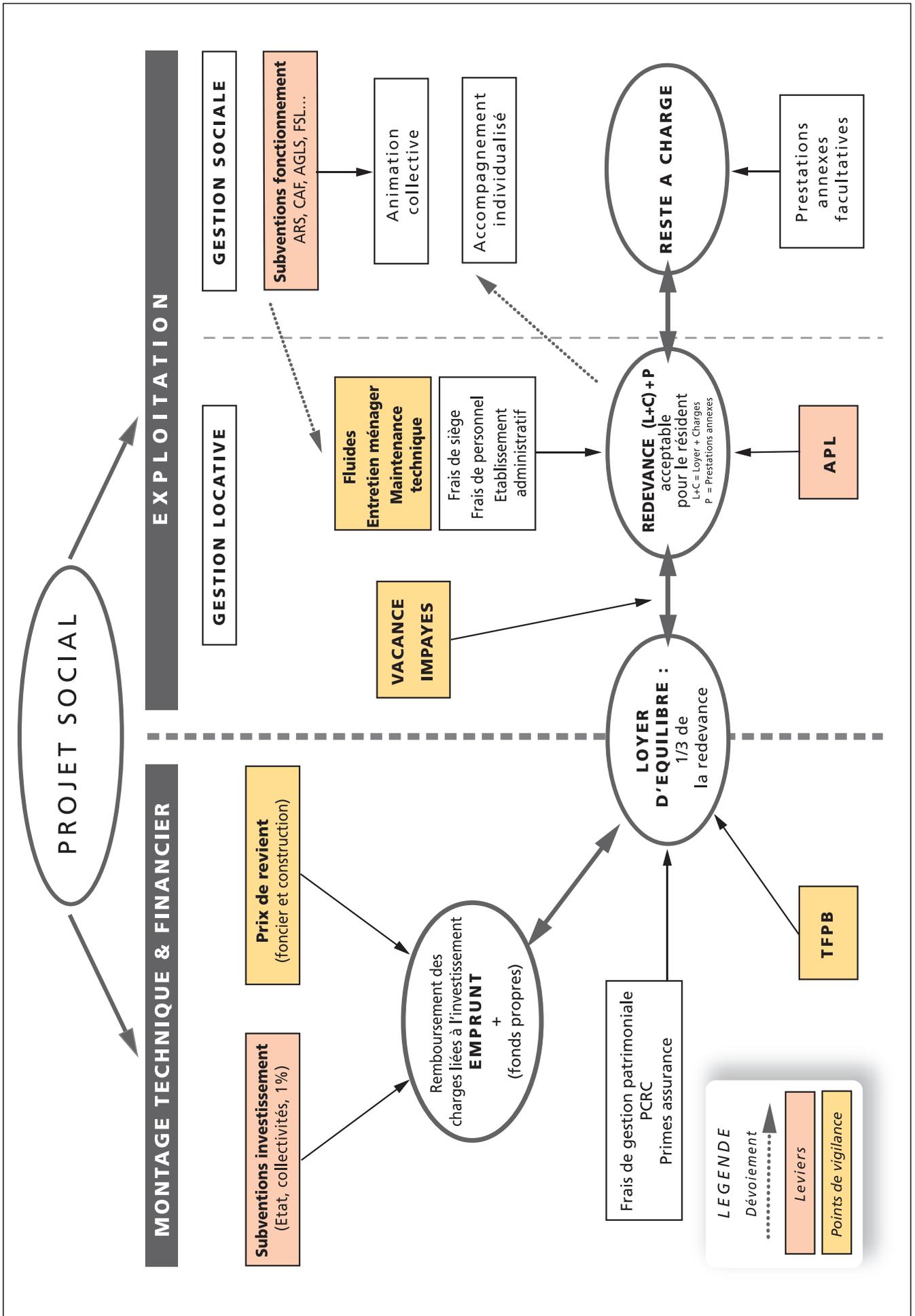
L'équilibre d'une opération repose sur les deux piliers montage technique et financier/exploitation. Il convient par ailleurs de distinguer, dans l'exploitation, ce qui relève des coûts de gestion locative de ceux de la gestion sociale. C'est d'ailleurs ce qui la distingue de celle d'une résidence "classique" dans la mesure où gestion locative et gestion sociale sont intrinsèquement liées et visent à favoriser la responsabilisation et l'autonomie du résident en vue de son accès à un logement autonome.

(Voir tableau page suivante : "Eclairage sur les principes du montage et de l'exploitation des opérations de logement adapté").

Calculé à partir d'un reste à charge acceptable pour le résident, la redevance d'équilibre du gestionnaire doit être communiquée au plus tôt au propriétaire qui l'analysera au regard de son prix de revient prévisionnel. La pratique montre cependant la difficulté croissante des opérateurs à sortir aujourd'hui des opérations avec un montant de redevance pour le résident inférieur au plafond (voir annexe 4).

Comme le détaille le tableau 2 ci-après, la redevance doit en effet permettre de couvrir le coût de la gestion locative « pure » dont sont exclues les prestations facultatives – par exemple la restauration ou le ménage dans le logement qui font l'objet d'un paiement séparé. 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 (voir aussi fiche technique 4).

TABLEAU : ÉCLAIRAGE SUR LES PRINCIPES DU MONTAGE ET DE L'EXPLOITATION DES OPÉRATIONS DE LOGEMENT ADAPTÉ



**TABLEAU : DÉCOMPOSITION THÉORIQUE DE LA REDEVANCE⁶
ET PRÉCONISATIONS POUR UNE RÉPARTITION ÉQUILIBRÉE PAR GRANDES FAMILLES DE POSTES⁷**

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| R E D E V A N C E 8 | Loyer +Charges Part loyer + charges plafonnée et couverte par l'APL | Equivalent loyer | Frais de gestion patrimoniale PCRC Primes assurance TFPB Remboursement des charges financières liées à l'investissement (annuités d'emprunts et de reconstitution des fonds propres) | Part loyer versée au proprié- taire 30 – 35 % |
| | | | Frais de siège du gestionnaire Frais fixe du personnel administratif Menu entretien Provisions pour gros entretien | 35 – 40 % |
| | | | Services rendus à l'usage de la chose louée (fluides) Dépenses d'entretien courant Imposition correspondant aux services dont bénéficient les résidents | 20 – 25 % |
| | Prestations annexes hors assiette APL | Prestations annexes obligatoires que le gestionnaire peut imposer | (mobilier, fourniture et blanchissage de la literie) | < 10% |

6 Selon la circulaire du 4 juillet 2006 et l'article R353-165-4 du Code de la construction et de l'habitation

7 Ratios réalisés à partir d'exemples d'opérations : voir fiche technique 4 page 20.

8 Cette décomposition de la redevance est théorique et non exhaustive. Réalisée à partir d'éléments transmis par des membres de l'AFFIL, les postes de dépenses peuvent varier en fonction du contexte (taxes locales par exemple).



S'accorder sur le contenu et le montant du loyer d'équilibre pour le gestionnaire.



Lors du montage de l'opération, un bon indicateur permettant d'apprécier la viabilité d'une opération, est la part de loyer supportable pour le gestionnaire. La pratique et l'expérience des membres de l'AFFIL ont permis de constater que le redevance d'équilibre dû au propriétaire ne doit pas dépasser un seuil de 35 % des recettes locatives du gestionnaire, seuil au-delà duquel les opérateurs prennent ensemble des risques sur la pérennité du projet.

2- Optimiser la mobilisation des aides financières en conservant leur vocation première

Trois types d'aides contribuent directement à l'équilibre des opérations d'habitat adapté et doivent permettre de maintenir un reste à vivre acceptable pour le résident : les aides à l'investissement, les aides au fonctionnement, l'aide personnalisée au logement.

Les aides à l'investissement

L'apport de subventions à l'investissement est indispensable pour maîtriser le recours à l'emprunt, de même qu'aux fonds propres, 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 que ces opérations doivent bénéficier d'un taux de subvention de 60 % et ne pas dépasser 40 % d'emprunt, et non l'inverse, faute de quoi le loyer n'est plus équilibré, tout l'effort reposant alors sur le gestionnaire fragilisant ainsi l'ensemble de l'édifice.

Cette proportion constitue un seuil de vigilance dans le contexte actuel. En effet, les prêts à taux variables risquent de pénaliser les associations, alors que les aides à l'investissement ont globalement connu une diminution importante à l'échelle nationale (restructuration de l'utilisation des fonds d'Action Logement- ex 1 % Logement -, changements dans l'octroi de financements des pouvoirs publics, notamment sur la surcharge foncière). Au niveau local aussi, presque tous les conseils généraux ont baissé leur niveau de subventions et durci leurs conditions d'octroi. Et des incertitudes persistent sur l'engagement du conseil régional en faveur du logement des personnes démunies.

Les aides au fonctionnement

Les aides au fonctionnement sont principalement destinées à financer la gestion sociale. Ces aides, indispensables pour assurer dans de bonnes conditions l'accompagnement des résidents dans leur parcours résidentiel, diffèrent selon les types de produit.

Aides obligatoires pour les pensions de famille et FJT :

- financement de l'hôte (animateur de la vie collective) pour les pensions de famille : un financement à la journée, plafonné à 16 € par jour et par place.
- 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-éducatif⁹, dans la limite de 2 270 €/lit et d'un plafond annuel de 300 000 €.

Aide accordée aux résidences sociales en fonction du projet social : l'aide à la gestion locative sociale des DDCS (ex-DDASS) :

L'AGLS finance la gestion sociale, soit l'animation de la vie collective et la mise en relais avec le droit commun. Elle ne finance pas d'accompagnement social individualisé. Non revalorisé depuis 2001, 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 :

- 11 434 € pour moins de 50 logements
- 19 056 € pour 50 à 100 logements
- 22 867 € pour plus de 100 logements¹⁰

Aides complémentaires négociables, en fonction des priorités des dispositifs locaux et des besoins d'accompagnement des résidents :

- certains conseils généraux contribuent au financement de la gestion sociale des résidences sociales par l'intermédiaire du fonds de solidarité logement (FSL) ou de fonds destinés à des publics spécifiques (RSA).
- certaines collectivités locales contribuent au financement et/ou proposent des permanences de travailleurs sociaux (des CCAS).
- certaines CAF peuvent financer des prestations d'éducation à la gestion budgétaire.

Dans un contexte de restriction budgétaire, ces aides peuvent être remises en cause ou varier fortement d'une année sur l'autre, ce qui fragilise d'autant les associations. En conséquence, et alors que la gestion sociale ne peut réglementairement être financée par la redevance payée par le résident, force est de constater le dévoiement des redevances ou des subventions pour équilibrer l'exploitation.



Sécuriser l'exploitation des résidences en négociant, avec les partenaires financiers, l'élaboration de conventions pluriannuelles et en s'inscrivant dans un cadre politique et réglementaire (PDALPD, PDAHI, CUS, accords collectifs...).

Les aides personnalisées au logement (APL foyer)

Versée directement au gestionnaire, l'APL foyer permet, en solvabilisant le résident, d'agir sur le reste à 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.



Afin de maintenir dans des proportions raisonnables le taux d'effort des résidents, l'AFFIL réaffirme la nécessité de ne pas dépasser le plafond pris en compte pour le calcul de l'APL. En effet, si la plupart du temps les résidents sont bien solvabilisés par l'APL-foyer, certaines personnes salariées ou en formation ne bénéficient que d'une solvabilisation partielle.

⁹ 100 % des charges de salaires des personnels socio-éducatifs qualifiés, 50 % de celles des personnels associés au projet socio-éducatif, 50 % des charges afférentes à la fonction de direction et 25 % de la somme des charges précédentes

¹⁰ Une étude réalisée en 2009 par l'UNAFO, a calculé que le montant de l'AGLS rapporté au nombre de logements est en moyenne de 161 € par logement et par an, soit 0,44 € par jour (calcul sur la base d'un échantillon de 159 résidences).

TABLEAU : COMPARAISON DES RESTES À VIVRE SELON SES REVENUS POUR UNE PERSONNE ISOLÉE OCCUPANT UN T1.

(Source : AFTAM, calculé à partir de la valeur des redevances maximales 2010. Voir annexe 4)

| | L+C plafond | P+M | Total Redevance | |
|---------------|-------------|----------------|-----------------|---------------|
| Zone 1 | 355,39 € | 30,00 € | 385,39 € | |
| Type Revenu | APL perçue | Reste à charge | Reste à vivre | Taux d'effort |
| RSA | 327,06 € | 58,33 € | 346,55 € | 14,4 % |
| AAH | 327,06 € | 58,33 € | 633,30 € | 8,4 % |
| 0,5 SMIC | 208,93 € | 176,46 € | 555,59 € | 24,1 % |
| 0,75 SMIC | 125,77 € | 259,62 € | 636,02 € | 29,0 % |
| SMIC | 43,49 € | 341,90 € | 713,50 € | 32,4 % |
| 1,5 SMIC | 0,00 € | 385,39 € | 1 197,71 € | 24,3 % |

| | L+C plafond | P+M | Total Redevance | |
|-------------------|-------------|----------------|-----------------|---------------|
| Zone 1 bis | 372,92 € | 30,00 € | 402,92 € | |
| Type Revenu | APL perçue | Reste à charge | Reste à vivre | Taux d'effort |
| RSA | 344,50 € | 58,42 € | 346,46 € | 14,4 % |
| AAH | 344,50 € | 58,42 € | 633,21 € | 8,4 % |
| 0,5 SMIC | 221,48 € | 181,44 € | 550,61 € | 24,8 % |
| 0,75 SMIC | 135,72 € | 267,20 € | 628,44 € | 29,8 % |
| SMIC | 50,64 € | 352,28 € | 703,12 € | 33,4 % |
| 1,5 SMIC | 0,00 € | 402,92 € | 1 180,18 € | 25,5 % |

L+C = Loyer + Charges. P + M = Prestations annexes + Mobilier

3- Points de vigilance et préconisations pour le montage et l'exploitation

Bailleurs et gestionnaires doivent faire preuve de vigilance sur certains points du montage et de l'exploitation s'ils veulent œuvrer dans une perspective de développement durable.

En effet, en intervenant simultanément sur les 3 piliers : montage technique, gestion locative et gestion sociale, les opérateurs peuvent ensemble favoriser l'équilibre de l'opération, tout en poursuivant les objectifs fixés par le projet social.

| Montage technique et financier | Gestion locative | Gestion sociale |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Construction BBC • Mise en place de compteurs individuels • Système de chauffage centralisé | <ul style="list-style-type: none"> • Comptage individuel • Contrôle des débits • Entretien et réparation | <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilisation via accompagnement individuel • Sensibilisation collective aux économies d'énergie |

À titre d'exemple, la maîtrise 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 résidents.

1 Les points de vigilance pour le montage technique et financier

- Des exigences réglementaires croissantes qui se répercutent sur les coûts de construction

Les organismes HLM doivent faire face à des exigences et des normes de construction croissantes, en termes d'accessibilité et de qualité environnementale, qui augmentent le prix de revient des opérations. Aujourd'hui

d'hui, le surcoût lié à la construction BBC 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.

- **Optimiser les financements à l'investissement par une intervention sur les espaces collectifs et un panachage des typologies de logement**

Le lien entre projet social, bâti et contraintes du site va définir le type de logements et de locaux collectifs. Les surfaces collectives étant insuffisamment financées par le PLAI, 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 faut cependant veiller à conserver une échelle humaine. La demande des partenaires et en particulier des élus porte sur des structures de moins de 50 places. In fine, il s'agit de panacher de manière fine les typologies pour concilier l'équilibre de l'opération avec une offre diversifiée et des redevances adaptées.

Par ailleurs, l'équilibre social d'une résidence suppose qu'à des logements identiques correspondent des loyers identiques. Or, il est encore fréquent en Ile-de-France qu'une résidence soit montée en mêlant PLUS et PLAI.



Sensibiliser la DRIHL, les DDT ou les collectivités délégataires des aides à la pierre sur la nécessité de monter l'ensemble d'une résidence en PLAI.

- **Proposer des solutions techniques pour maîtriser les charges locatives**

Le monteur d'opération pourra, au regard des attentes du gestionnaire et de sa propre expérience, proposer 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.

2 Les points de vigilance pour l'exploitation de la résidence

- **Les points de vigilance pour la gestion locative**

Une étude financière sur un échantillon de résidences sociales réalisée par l'AORIF a permis de dégager cinq principaux points de vigilance concernant la gestion locative :

- **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 (+0,04 % sur le premier semestre 2009), et non sur l'indice à la consommation. Le gestionnaire doit alors prendre à sa charge le delta.



Mener un travail d'individualisation et de responsabilisation de la consommation (comptage individuel, contrôle des débits...)

- **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.
- **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 de 0,6 % grâce à l'accompagnement social, mais 2 % reste un taux prudentiel.

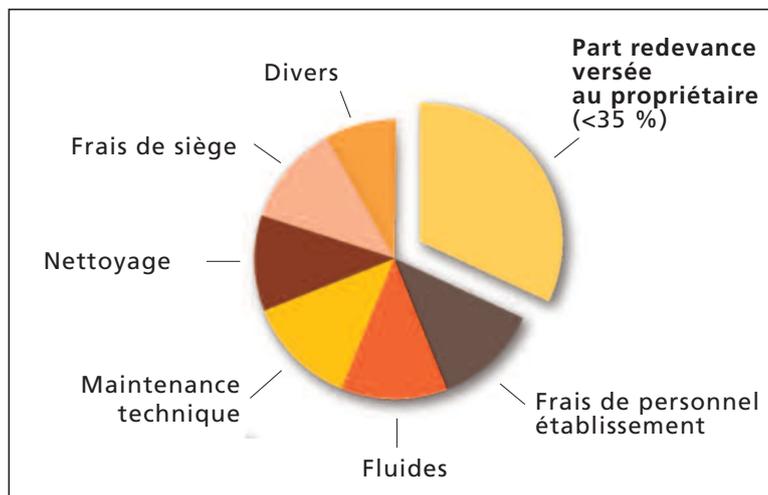
- **La vacance** : compte tenu de la part importante des redevances dans les recettes des résidences sociales, et étant donné la taille de certaines structures (notamment les maisons relais), la vacance de quelques logements impacte très rapidement le résultat annuel. En Ile-de-France, dans un contexte 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 objectif de remplissage de la résidence à 100 %.
- **La taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)** : l'exonération de la taxe foncière porte sur 15 ou 25 ans selon la date de montage de l'opération. À l'issue de cette période, le loyer subit 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 en 2008 a obligé la plupart des collectivités lo-

cales à relever leur taxe foncière. Le "lissage" du loyer est pratiqué pour certaines résidences. Cela peut permettre de répartir sur plusieurs années le montant de la TFPB. Ce mécanisme "lisse" donc le bond du loyer dans le temps, mais il doit être mis en place suffisamment tôt pour être efficace.



Anticiper en provisionnant les montants nécessaires en négociation étroite entre propriétaire et gestionnaire.

GRAPHIQUE : RÉPARTITION THÉORIQUE DES DÉPENSES DE GESTION LOCATIVE RAPPORTÉES AUX RECETTES LOCATIVES
(Structures < 50 places. Ratios constatés sur un échantillon d'opérations gérées par des membres de l'AFFIL).



- **Les points de vigilance pour la gestion sociale**

La gestion sociale revêt une importance toute particulière si l'on veut favoriser la pérennité de la structure et de son projet social en permettant de renforcer la gestion locative et en favorisant l'accès des s au logement autonome.

L'association gestionnaire, par le biais d'une présence régulière et d'un travail de terrain, bénéficie d'une connaissance fine des personnes et de leurs problématiques et doit pouvoir détecter rapidement les difficultés et agir en conséquence, en particulier concernant la gestion des impayés et la consommation des fluides.



Sensibiliser les résidents aux économies d'énergie et à la gestion d'un budget.

Fiche technique →



FICHE TECHNIQUE 4

Repères pour des ratios d'équilibre

L'expérience et la pratique des membres de l'AFFIL, monteurs d'opération et gestionnaires, ont permis d'identifier des ratios d'équilibre partagés tant en investissement qu'en fonctionnement.

Ces ratios sont à considérer avec précaution. Fluctuant principalement en fonction de la taille, de la localisation de la résidence et des publics accueillis, ils ne doivent être lus que comme des éléments de repère permettant d'apprécier la faisabilité d'une structure d'habitat adapté et de repérer d'éventuels risques.

1/Ratios pour le montage et l'investissement

Voici quelques indications sur les prix de revient moyens constatés sur les opérations les plus récentes :

Le prix de revient moyen varie fortement en fonction de la localisation (Paris, petite couronne, grande couronne) et de la nature de l'opération (neuf, acquisition amélioration ou VEFA). Plutôt qu'un prix de revient moyen, il s'agit plutôt de présenter des fourchettes de faisabilité :

- Le prix de revient moyen constaté sur les opérations les plus récentes varie entre 3 000 € et 4 500 €/m²/SHON
- Le coût moyen des travaux est de 2 000 €/m² (URJFT)
- Le coût du foncier supportable pour monter l'opération est de 300 € à 400 €/m² (URJFT)

TABLEAU : FINANCEMENT DES OPÉRATIONS LES PLUS RÉCENTES

Ratios constatés sur des opérations récentes menées par des adhérents de l'AFFIL

| | Maison relais | Résidence sociale | FJT |
|---------------|---------------|-------------------|------|
| Subventions | 66 % | 60 % | 62 % |
| Prêts | 34 % | 30 % | 36 % |
| Fonds propres | 0 % | 10 % | 2 % |

2/Ratios pour la gestion locative

TABLEAU : RATIOS CONSTATÉS SUR UN ÉCHANTILLON D'OPÉRATIONS MENÉES PAR DES ADHÉRENTS DE L'AFFIL

Ratios constatés sur un échantillon d'opérations menées par des adhérents de l'AFFIL

| | Structures > 50 places | Structures < 50 places | Remarques |
|---|------------------------|------------------------|---|
| Loyer versé au propriétaire | 32-38 % | 30-35 % | |
| Frais de personnel établissement | 10-12 % | 10-14 % | |
| Fluides | 11-13 % | 11-13 % | eau, électricité, gaz |
| Maintenance technique | 12-14 % | 12-14 % | PCRC comprises |
| Nettoyage | 9-11 % | 10-12 % | |
| Frais de Siège | 10-12 % | 11-13 % | |
| Fournitures, taxes (ordures ménagères...), dotations, provisions, amortissements... | 6-10 % | 6-10 % | L'amortissement représente environ 3 % et varie en fonction du taux de renouvellement des équipements |

3/Repères pour la gestion sociale

| | FJT ¹ | | Pension de famille autour de 25 places | Résidence sociale ² (public cible) | |
|--|--|---|--|--|-------------------------------|
| | < 50 logts | 50 à 100 logts | | < 50 places | 50/100 places |
| Taux d'encadrement constaté (tout personnel compris) | De 1,6 à 8 ETP (6,6 en moyenne dont 1,7 animateurs et 0,9 veilleur) | de 3 à 13,4 ETP (4,6 en moyenne dont 1,6 animateurs et 0,8 veilleur) | 2,5 ETP | 3 ETP | 3,5 ETP |
| Financement principal | Prestation socio-éducative de la CAF : 30% de la masse salariale consacrée à l'accompagnement socio-éducatif (représente en moyenne plus de 10 % du budget total d'exploitation de la résidence) | | Couple d'hôtes : 16 €/jour/place soit un budget annuel de 146 000 € | AGLS : plafond de 11 434 € | AGLS : plafond de 19 056 € |
| Financements complémentaires éventuels (ASLL, ALT, CAF, FONJEP, CNASEA...) | <ul style="list-style-type: none"> • Financements vie collective conseils généraux-FSL... : ± 3 % du budget d'exploitation • Financements accueil conventionnés (ASE) : 9% | | | en moyenne 62 % du montant réellement versé | |
| | | | | ASLL à raison d'1 ETP pour 30 résidents suivis | |

¹ Données URJFT ² Données AFTAM

III Des métiers à la croisée des cultures professionnelles pour mettre en œuvre 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...).

1- 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.



Faciliter l'interconnaissance par la mise à disposition de référents bien identifiés.

La bonne pratique à retenir est avant tout de 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)

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.

L'entretien ménager des espaces collectifs est désormais de plus en plus souvent confié à des prestataires extérieurs.

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 des personnes assurant cette fonction, souvent sous le nom de gestion locative sociale, est très divers : animateur, 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.

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 généraux.

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.

2- 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'UNAF0, l'URFJT Ile-de-France, 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 améliorer 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 propriétaire...
 - 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 propriétaires 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).



Promouvoir des formations croisées, en direction des collaborateurs d'organismes HLM et des gestionnaires associatifs.

Ce guide propose 3 modèles de *fiches de poste* pour 3 fonctions clés. Elles tentent de proposer une synthèse des caractéristiques transversales à la plupart des projets.
(pages suivantes)

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 :

- 1 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.
- 2 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.
- 3 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.

Fiches de poste →



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

1/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 et des plans de financement ainsi que la qualité des opérations dont il a la charge.

2/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 projets 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, avec le gestionnaire, l'interlocuteur privilégié 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

Formation: ingénieur, architecte, diplômé d'un master d'urbanisme ou de DSU, juriste.

ET COMPETENCES

Expérience professionnelle: 2 à 3 ans dans le montage d'opérations. Une expérience dans le montage d'opérations d'habitat adapté est un atout.

Savoirs: 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 pour vocation principale d'accueillir des personnes isolées, très désocialisées, fréquentant de façon répétitive les structures d'hébergement provisoire, ou les ayant fréquentées.

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

Garantir la qualité et l'adaptation du cadre de vie au projet d'établissement :

MISSIONS

- > écoute, transmission des informations, mise en lien des résidents
- > animation et gestion d'un espace dédié à des activités collectives au profit des résidents
- > aménagement de 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
- > faire visiter les appartements
- > 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

Formation : métiers de l'animation socio-éducative ou expérience équivalente

ET COMPETENCES

Expérience professionnelle : 2 à 3 ans dans le montage d'opérations. Une expérience dans le montage d'opérations d'habitat adapté est un atout.

Savoirs : technique, juridique, marchés, appels d'offres, connaissance du logement social et/ou du monde associatif

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

Gestion locative et commerciale:

MISSIONS

> *Gestion locative:*

- Préparer le passage en commission d'attribution en lien avec les partenaires
- Suivre la clientèle
- Gérer les entrées et sorties (états des lieux, signature des contrats de location...)
- 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 commerciale*

- Développer le partenariat, notamment avec les réservataires et les réseaux pour développer la clientèle
- Représenter la résidence à l'extérieur
- Suivre les réclamations des locataires

Gestion sociale

- > Faire respecter le règlement intérieur
- > Recevoir les résidents et les orienter vers les organismes compétents selon leurs problématiques spécifiques
- > Être 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
- > Être 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
- > 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
- > Etablir le plan annuel des travaux d'entretien

PROFIL

Formation/expérience: niveau CESF ou DUT carrières sociales ou expérience équivalente

ET COMPÉTENCES

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

Pour conclure...

Le montage d'une opération d'habitat adapté est toujours singulier et complexe. Sa réalisation s'inscrit dans des délais longs, indispensables pour finaliser le projet social de la structure en rapport avec les besoins du territoire (nombreux aller-retour entre les opérateurs et les financeurs). Il nécessite tout au long de son montage à la fois une garantie des engagements de financement et des marges d'ajustement. Le processus revêt en effet un caractère itératif, qui reste avant tout fonction d'un contexte et d'une démarche de projet.

Les difficultés rencontrées pour financer un projet, le manque de clarté et la complexité de ces montages sont toujours source d'évitement et de perte de 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 tous les partenaires dans la gestion du risque.**

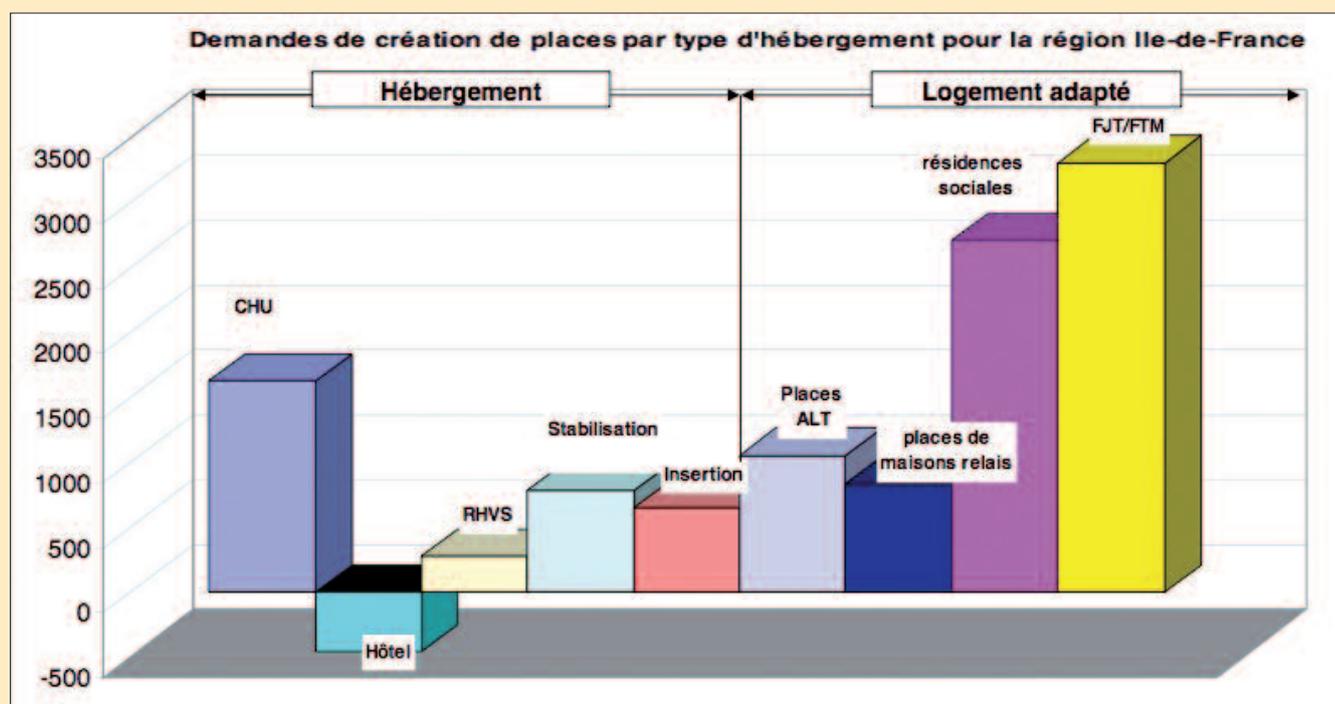


Au regard de ces enjeux, l’AFFIL met en évidence la nécessité d’**anticiper les équilibres de gestion** et de veiller au maintien de ces conditions d’équilibre. Ce qui passe par :

- **la nécessité d'une veille** sur l'évolution des aides à l'investissement et l'engagement à informer les investisseurs dans les collectivités sur les risques de leur désengagement.
- **l'affirmation que la gestion sociale** a notamment fait la preuve de son efficacité et de sa valeur ajoutée au regard de la gestion locative. L'accompagnement social est en effet indispensable pour remplir les objectifs d'aide au parcours résidentiel des publics accueillis et constitue indéniablement un levier pour permettre une gestion locative serrée, au plus près des résidents, contribuant ainsi à limiter les impayés et les éventuelles dégradations.
- **un financement pérenne** et cohérent de la gestion sociale. 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 diminuer la discrimination territoriale en Ile-de-France.

annexes

ANNEXE 1 : LES OBJECTIFS QUANTITATIFS DU PLAN RÉGIONAL D'ACCUEIL, D'HÉBERGEMENT ET D'INSERTION D'ÎLE-DE-FRANCE (PRAHI) 2010



ANNEXE 2 : LES RÉSIDENCES SOCIALES : PRESENTATIONS DES PRODUITS

| Types de résidences | Missions | Bénéficiaires | Financements | | Famille de métiers représentée dans les structures | | | | | |
|---------------------------------------|---|--|---|--------------------------------------|--|-----------|--------|-----------|---------|-------------------------|
| | | | Investissement | Fonctionnement | Administratif/encadrement | Technique | Social | Animation | Médical | Restauration collective |
| Résidence sociale "ex nihilo" | Solution temporaire de quelques mois (jusqu'à 2 ans) débouchant sur du logement autonome | Personnes avec des difficultés d'accès au logement ordinaire pour des raisons économiques ou sociales / personnes en mobilité professionnelle / CDD, stagiaires, apprentis, travailleurs saisonniers | | Pr.177 (DCS): AGLS | X | X | X | X | | |
| | | | | | Autres: FSL, aides de l'Acsc, coll terr, CAF | | | | | |
| Foyer de Jeunes Travailleurs - FJT | Accueil de jeunes en insertion professionnelle avec services socio-éducatifs | Jeunes en mobilité professionnelle, sociale et géographique (salariés CDD/CDI), apprentis, stagiaires, jeunes en formation, jeunes en insertion sociale et professionnelle...) | Pr.135 : PLAI ou PLUS à titre exceptionnel et sous conditions | Pr.177 : AGLS, postes FONJEP | X | X | X | X | | X |
| | | | | Autres: CAF, coll.terr. | | | | | | |
| Foyer de Travailleurs migrants - FTM | Accueil et hébergement | Initialement travailleurs migrants. Après transformation en résidence sociale, accueil mixte, ouvert aux publics des résidences sociales « classiques » | | Ministère de l'immigration / DAIC | X | X | X | X | | |
| Maison-relais / pension de famille | Accueil sans limitation de durée dans des structures de petite taille (25 places maximum) avec une animation (hôte) de la vie collective | Personnes en grande exclusion ayant besoin de se stabiliser dans un habitat durable en semi-collectif. | Autres: 1%, coll.terr.,CAF, MSA | Pr.177 (DDCS): financement de l'hôte | X | X | X | X | | |
| Résidence sociale : résidence-accueil | Pension de famille ayant conventionné avec des services d'accompagnement : à la vie sociale et /ou médico-social pour personnes handicapées | Personne en situation de précarité et d'exclusion souffrant d'un handicap psychique, mais suffisamment autonome pour vivre en semi-collectif. | | Pr.177 (DDCS): financement de l'hôte | X | X | X | X | X | |

Les financements de l'Etat sont sur les budgets opérationnels de programme suivants:
Pr. 135 : programme "Développement et amélioration de l'offre de logements". Pr. 177 : programme "Prévention de l'exclusion et insertion des personnes vulnérables"

ANNEXE 3 : CIRCULAIRE N° 2006-45 DU 4 JUILLET 2006 RELATIVE AUX RÉSIDENCES SOCIALES**Extrait relatif à l'adaptation de la redevance au niveau des ressources des résidents**

“La gestion de la résidence sociale doit être équilibrée afin de garantir la pérennité de la résidence. Élément fondamental du projet social, elle doit proposer une redevance adaptée au niveau de ressources des résidents et respecter leur droit à la concertation prévu par les articles L-633-2 à 4 du code de la construction et de l'habitation pour les logements-foyers. Ainsi, il convient, lors du montage du projet, de rechercher l'équilibre entre les contraintes économiques et les objectifs sociaux de cette gestion, à partir notamment des éléments suivants :

- *choix des financements engagés pour l'investissement, pour favoriser, par des taux modérés d'emprunt et une part suffisante de subvention, une redevance modérée et l'équilibre de la gestion ;*
- *nombre de places dans la résidence facilitant un équilibre raisonnable de la gestion ;*
- *taille adaptée des espaces collectifs pour maîtriser la redevance et répondre aux besoins ;*
- *choix des prestations facultatives dont l'impact sur la redevance peut être sensible ;*
- *existence ou non d'aides au fonctionnement (aides des départements, aides des FSL, aides des CAF, AGLS) destinées à faciliter l'équilibre de gestion. Dans l'hypothèse où l'AGLS est octroyée, il est souhaitable qu'elle fasse l'objet d'une convention triennale. Le comité de suivi jouera un rôle central en vue du suivi et de l'évaluation de la mise en France de ces conventions ;*
- *recherche d'équilibre entre les personnels à recruter et le recours aux services de droit commun ;*
- *mise en place de relations équilibrées et transparentes entre le gestionnaire et les résidents, sur la base du conseil de concertation et du règlement intérieur, pour mieux garantir le paiement régulier de la redevance, la maîtrise de la consommation des fluides et l'usure normale du bâti et la participation des résidents aux choix opérés ;*
- *mise en place de relations équilibrées et transparentes entre le propriétaire et le gestionnaire “*

ANNEXE 4 : VALEUR DES REDEVANCES MAXIMALES DES LOGEMENTS-FOYERS ET DES RÉSIDENCES SOCIALES CONVENTIONNÉS ENTRE LE 1ER JANVIER ET LE 31 DÉCEMBRE 2010

Circulaire annuelle relative à la fixation du loyer maximal des conventions Annexe 1 – D (Foyers et résidences sociales).

| Types de logement | Financement | Zone 1 (€) | Zone 1bis (€) |
|-------------------|-------------------|------------|---------------|
| Type 1 | PLA d'Intégration | 355.39 | 372.92 |
| | PLUS | 375.16 | 393.68 |
| | PLS | | |
| Type 1' | PLA d'Intégration | 468.27 | 492.20 |
| | PLUS | 494.43 | 519.69 |
| | PLS | 618.02 | 649.60 |
| Type 1bis | PLA d'Intégration | 515.20 | 540.81 |
| | PLUS | 543.80 | 570.91 |
| | PLS | 679.70 | 713.73 |
| Type 2 | PLA d'Intégration | 536.59 | 562.29 |
| | PLUS | 579.12 | 606.78 |
| | PLS | 724.00 | 758.57 |
| Type 3 | PLA d'Intégration | 551.84 | 578.58 |
| | PLUS | 620.62 | 650.91 |
| | PLS | 775.78 | 813.72 |
| Type 4 | PLA d'Intégration | 615.39 | 645.68 |
| | PLUS | 692.22 | 726.06 |
| | PLS | 865.33 | 907.56 |
| Type 5 | PLA d'Intégration | 679.14 | 712.77 |
| | PLUS | 764.01 | 802.13 |
| | PLS | 955.06 | 1002.73 |
| Type 6 | PLA d'Intégration | 743.07 | 780.08 |
| | PLUS | 835.78 | 877.66 |
| | PLS | 178.00 | 1097,13 |

ANNEXE 5 : PRÉSENTATION DU DISPOSITIF RÉGIONAL DE SÉCURISATION DES ASSOCIATIONS D'INSERTION PAR LE LOGEMENT

La FNARS Ile-de-France gère depuis 2001 un Fonds du conseil régional d'Ile-de-France destiné à sécuriser l'action des associations d'insertion par le logement.

Issu d'un partenariat entre la Fnars Ile-de-France et le conseil régional, le dispositif régional de sécurisation des associations d'insertion par le logement s'adresse à toutes les associations franciliennes qui supportent le risque locatif (location, sous-location, bail glissant,...) et repose sur une logique d'adhésion.

Ce dispositif a pour vocation de couvrir les risques tels que les impayés de loyer, les vacances anormales, les dégradations exceptionnelles, les frais de recours contentieux mais aussi certaines charges exceptionnelles. En outre, le dispositif peut prendre en charge des avances de trésorerie dans les cas d'attente de subvention d'exploitation.

Les adhérents peuvent profiter également de formations, de l'appui d'un expert pour la mise en place d'outils de gestion et d'un réseau associatif œuvrant pour l'insertion par le logement.

Il a permis depuis 2002 de sécuriser plus de 4000 logements en Ile-de-France.

Le constat de son utilité ayant été fait, le conseil régional d'Ile-de-France a reconduit ce partenariat avec la signature en juin 2007 d'une nouvelle convention pour la période 2007/2011 qui prévoit des modalités d'indemnisation révisées à la hausse.

ANNEXE 6 : RÉFÉRENCES RÉGLEMENTAIRES ET RAPPORTS PUBLICS

Documents récapitulatifs:

Guide des dispositifs d'hébergement et de logement adapté, DGAS – DGALN, septembre 2008

Textes législatifs et réglementaires:

Résidences sociales

- R 353-165 et suivants du CCH,
- Décrets n° 94-1128, 1129, 1130 du 23 décembre 1994, modifiant la réglementation des logements-foyers
- Circulaire n° 2000-452 du 31 août 2000 relative à l'aide à la gestion locative sociale des résidences sociales
- Circulaire n° 2006-45 du 4 juillet 2006 sur les résidences sociales

Résidences sociales foyer de jeunes travailleurs

- Circulaire n° 95-33 du 19 avril 1995,
- Décret n° 95-185 du 14 février 1995 sur la procédure de création, transformation et extension des établissements sociaux et médico-sociaux,
- Circulaire 96-753 du 17 décembre 1996,
- Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.
- Article 124 de la loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires

Foyers de travailleurs migrants

Les foyers de travailleurs migrants sont régis par la réglementation sur les logements-foyers et les résidences sociales (CCH, art. L633-1 à L.633-4-1 et R.353-154 à R. 353-165-12).

Maisons-relais

- Circulaire DGAS/SDA n° 2002-595 du 10 décembre 2002 relative aux maisons-relais
- Instruction DGAS du 11 mars 2003 relative aux maisons-relais
- Loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale
- Note d'information n°DGAS/DGUHC/PIA/UH1/2005/189 du 13 avril 2005 relative à la mise en œuvre du programme 2005 maisons-relais/pensions de famille
- Plan d'actions renforcé en direction des personnes sans abri (PARSA), relevé de décisions du Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement du 8 janvier 2007
- Loi n° 2007-290 du 5 mars 2007 instituant le droit au logement opposable et portant diverses mesures en faveur de la cohésion sociale
- Circulaire DGAS/DGALN/2008/248 du 27 août 2008 relative à la création de maisons relais

Résidences accueil

- Note d'information DGAS/PIA/PHAN/2006/523 du 16 novembre 2006 relative à la mise en place de l'expérimentation des résidences accueil (cahier des charges),
- Circulaire n° 2006-13 UHC/IUH2 du 1er mars 2006 relative à la mise en œuvre de la politique du logement et à la programmation des financements aidés de l'État pour 2006,
- Plan de santé mentale 2005-2008, mesure n°1.3.3,
- Comité interministériel de lutte contre les exclusions (CILE) du 12 mai 2006, mesure n° 7.

Glossaire

| | |
|----------------|---|
| AFPOLS | Association pour la Formation Professionnelle des Organismes de Logement Social |
| AFTAM | Association d'aide et d'accompagnement pour l'hébergement, l'insertion sociale et l'accueil médico-social des travailleurs migrants |
| AGLS | Aide à la Gestion Locative Sociale |
| ALT | Allocation Logement Temporaire |
| AORIF | Association des Organismes HLM de la Région Ile-de-France |
| APL | Aide Personnalisée au Logement |
| ARFJ | Association des Résidences et Foyers de Jeunes |
| ASE | Aide Sociale à l'Enfance |
| ASLL | Accompagnement Sociale Lié au Logement |
| BBC | Bâtiment Basse Consommation (label) |
| CAF | Caisse d'Allocation Familiale |
| CCAS | Centre Communal d'Action Sociale |
| CCH | Code de la Construction et de l'Habitation |
| CDC | Caisse des Dépôts et Consignations |
| CIL | Collecteur Interprofessionnel pour le Logement |
| CUS | Convention d'Utilité Sociale |
| DAIC | Direction de l'Accueil, de l'Intégration et de la Citoyenneté |
| DALO | Droit au Logement opposable |
| DDCS | Direction Départementale de la Cohésion Sociale (ex-DDASS) |
| DDT | Direction Départementale des Territoires (ex-DDE) |
| DRIHL | Direction régionale et interdépartementale de l'hébergement et du logement |
| EPCI | Etablissement Public de Coopération Intercommunale |
| FJT | Foyer de Jeunes Travailleurs |
| FNARS | Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale |
| FONJEP | Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire |
| FSL | Fonds de Solidarité Logement |
| FTM | Foyer de Travailleurs Migrants |
| GRL | Garantie des Risques Locatifs |
| HLM | Habitations à Loyers Modérés |
| PALULOS | Prime à l'Amélioration des Logements à Usage Locatif et à Occupation Sociale |
| PCRC | Participation pour Couverture du Renouvellement des Composants |
| PDALPD | Plan Départemental d'Action pour le Logement des Défavorisés |
| PDAHI | Plan Départemental d'Accueil d'Hébergement et d'Insertion des personnes sans domicile |
| PDH | Plan Départemental de l'Habitat |
| PDLJ | Plan Départemental pour le Logement des Jeunes |
| PLAI | Prêt Locatif Aidé d'Insertion |
| PLH | Programme local de l'Habitat |
| PLUS | Prêt Locatif à Usage Social |
| PRAHI | Plan Régional d'Accueil, d'Hébergement et d'Insertion |
| RSA | Revenu de Solidarité Active |
| SIAO | Service Intégré d'Accueil et d'Orientation |
| TFPB | Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties |
| UNAFO | Union Nationale du Logement Accompagné |
| URFJT | Union Régionale des Foyers de Jeunes Travailleurs |
| USH | Union Sociale pour l'Habitat |
| VEFA | Vente en Etat Futur d'Achèvement |

LA CHARTE D'ENGAGEMENT DE L'AFFIL

Les membres de l'AFFIL s'engagent à promouvoir les principes suivants :

ACCUEILLIR ET ACCOMPAGNER LES PERSONNES DANS LE RESPECT DE LEUR DIGNITÉ :

- Garantir des conditions d'accueil humaines respectant l'intimité des personnes
- Assurer un accompagnement de qualité adapté aux besoins des publics accueillis
 - Favoriser leur parcours résidentiel vers le logement autonome

ÉLABORER ET FAIRE VIVRE UN PROJET SOCIAL DÉFINISSANT LES OBJECTIFS POURSUIVIS, LES PUBLICS ACCUEILLIS ET LES MODALITÉS D'ACCUEIL ET D'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL :

- Construire le projet social en partenariat avec les acteurs du territoire, à partir d'une analyse partagée des besoins.
- Concevoir conjointement entre gestionnaire et maître d'ouvrage un programme (conception du bâti, aménagement des espaces) au service du projet social.
 - Garantir la transparence des admissions.
- Assurer collectivement le respect du projet social dans la durée, et le faire évoluer au besoin.
- Effectuer des évaluations régulières du travail d'accompagnement mené auprès des ménages.
 - Optimiser le montage financier de l'investissement pour assurer durablement l'équilibre financier de l'exploitation
 - Définir une politique de redevance et de prestations annexes adaptée aux caractéristiques des publics accueillis

PROMOUVOIR LA PROFESSIONNALISATION DES ACTEURS ET LEUR ACCULTURATION :

- Favoriser la professionnalisation des métiers de la maîtrise d'ouvrage, de la gestion sociale de proximité et de l'accompagnement social.
 - Encourager une acculturation réciproque des professionnels de la maîtrise d'ouvrage adaptée d'une part et des professionnels associatifs d'autre part, afin de favoriser et de faciliter leur coopération autour des projets.

CONTRIBUER À L'ÉVOLUTION DES POLITIQUES PUBLIQUES DANS LE SENS D'UNE MEILLEURE PRISE EN COMPTE DES BESOINS DES PERSONNES :

- Porter collectivement les exigences de pérennité et de revalorisation des financements de fonctionnement auprès des pouvoirs publics
 - Préconiser le financement systématique de l'accompagnement social à hauteur des besoins



Affil / Association francilienne pour favoriser l'insertion par le logement

15 rue Chateaubriand, 75008 Paris / affil.asso@gmail.com / <http://affil.asso.over-blog.com>