



# Service rendu aux habitants

Rapport de la Commission "qualité de service" de la Fédération Nationale  
des Associations Régionales d'organismes Hlm

## **Service rendu aux habitants**

Rapport de la commission « qualité de service »  
de la Fédération Nationale des Associations Régionales d'organismes Hlm

## Liste des participants à la commission Qualité de service

### Représentants de la FNAR, membres Assemblée des Territoires

Denis Bimbenet	Président Aiguillon Construction, Rennes, Président de la Commission
Jean-Pierre René	Directeur Général Cottage Social des Flandres, Dunkerque
Alain Caron	Directeur Général SA HLM Estuaire de la Seine, Le Havre
Elisabeth Jacquinet	Directrice Générale - ODHAC, ODH Haute-Vienne
Henri Dubois	Administrateur AORIF
Elise Douchez-Cattin	Directrice de l'Union sociale pour l'habitat Franche-Comté
Aïcha Mouhaddab	Directrice de l'ARRA (Association Régionale Rhône Alpes)
Stéphane Courtin	Directeur de l'Association Régionale pour l'habitat social de Basse Normandie

### Représentants des Offices

Patrick Beau	Directeur de LOGIDOME - Clermont-Ferrand
Alice Battut	Responsable qualité - LOGIDOME - Clermont-Ferrand
Patrick Kolli	Fédération des Offices

### Représentants des ESH

Bernard Lasserre	Directeur Général - Un toit pour tous, Nîmes
François Quéniart	Fédération des ESH
Karine Laloum	Fédération des ESH

### Représentants des Coopératives

Colette Schnurrenberger	Présidente du COL (Comité Ouvrier du Logement) - Anglet
Vincent Lourier	Directeur de la fédération des coopératives

### Représentants des SACI

Catherine Perenet	Directrice Générale - Groupe Avantiel - Grenoble
Bruno Foucher	Secrétaire général de Pierres et Territoires de France (Chambre syndicale) Paris
Jean-Marie Gambrelle	Directeur de la fédération des SACI

### Club Marketing et Management

René Bondiguel	Directeur Général - Archipel Habitat
Christophe Pallot	Secrétaire général du Club

### Organismes associés

Viviane Rofort	Directrice Générale - Opievoy
Véronique Momal	Directrice du pôle exploitation et qualité de service - Opievoy
Marie-Thérèse Guitton	Directrice Territoriale OPAC 94
Laurent Goyard	Directeur Général - LMH
Pierre Carli	Président du Directoire - Logement Français
Eric Laguerre	Directeur Qualité - Logement Français
Martine Flamant	Directrice Générale - Plaine Commune Habitat

### FNAR

François Salzgeber	Directeur
Dominique Chartier	Chargé de mission

### DLAP

Frédéric Paul	Directeur
Christine Roudnitzky	Conseillère technique

# Introduction : consolidation et élargissement de l'engagement professionnel

---

## **Contexte : mobilisation à poursuivre**

L'engagement qualité de 2003, « promesse de progrès » partagée et affichée dans la profession, a été suivi d'une forte mobilisation collective et individuelle des organismes.

Les progrès sont réels mais les interpellations et les mises au causes persistent voire se multiplient. Une image parfois négative, construite sur la situation de quelques territoires, continue d'être véhiculée. La branche professionnelle communique encore peu sur les nombreuses réalisations et engagements concernant la qualité de service.

## **Création en 2007 d'une commission qualité**

**La création est décidée par le comité exécutif et confiée à la FNAR et aux fédérations d'organismes**, pour soutenir une nouvelle impulsion donnée au projet qualité dans la branche professionnelle.

Instance de réflexion et d'orientation, cette commission rassemble opérateurs et fédérations autour du projet qualité pour la profession. Une articulation étroite avec le Club Management et l'Instance Rénovation Urbaine s'opère.

## **Commande de l'USH sur le champ de la qualité**

En avril 2007, la lettre de mission du comité exécutif de l'USH donne les grandes orientations des années à venir pour la qualité de service :

- Incitation de chaque organisme à prendre des engagements, propres, communs à un groupe d'organismes présents sur un même territoire, ce dans la diversité des formes et modes opératoires. Il n'est pas question de produire un référentiel service, mais d'avancer dans la prise d'engagements.
- Nécessité de développer le travail avec les habitants, sur la qualité du service produit.
- Collaboration des organismes sur les territoires, pour garantir une exigence qualité dans ses aspects les plus concrets et visibles. Traitement des situations concrètes de non qualité.
- Mise en perspective du thème qualité au regard des enjeux de la gestion urbaine de proximité, notamment dans le cadre du PNRU.



# 1 – Poursuite de la mise en œuvre de l'engagement qualité : deuxième vague d'enquêtes de satisfaction

---

## **L'enquête 2004/2005 et ses suites, de réelles avancées**

Une première vague d'enquêtes de satisfaction/locataires a eu lieu en 2004/2005.

Elle a constitué un premier point de mesure et d'engagement collectif pour la qualité dans la branche. Plus de 90% des organismes conduisent maintenant des enquêtes de satisfaction locataires, de façon régulière et a minima tous les trois ans. (Ils étaient 30% en 2003).

Sur la plupart des territoires, les Associations Régionales et les services de l'Union accompagnent les organismes dans l'analyse et l'exploitation collectives de leurs résultats. La mobilisation générale, tant individuelle que collective, progresse.

## **L'enquête de satisfaction 2007/2008, engagement respecté**

Les organismes, dans leur grande majorité, ont honoré l'engagement de Lille en réalisant une nouvelle enquête de satisfaction en 2007/2008. Les grandes tendances qui se dégagent de la deuxième vague d'enquêtes locataires seront présentées au congrès 2008.

Dans bon nombre de régions, le niveau de satisfaction des locataires augmente légèrement, et les organismes, tant collectivement sur les territoires qu'à titre individuel, vont mettre l'accent sur de nouveaux axes de travail pour conforter ou maintenir le niveau de service attendu.

Il semble que sur le champ de la propreté des espaces extérieurs, par exemple, subsistent des marges de progrès malgré tous les efforts techniques et organisationnels déployés par les organismes. L'action devrait maintenant porter sur les usages et l'articulation avec prestataires et collectivités...

Par ailleurs, au moment où les résultats de la seconde enquête de satisfaction vont être connus, la réflexion sur les conditions d'accompagnement des organismes les moins engagés ou les plus pénalisés – selon les contextes patrimoniaux et socio-économiques- prend tout son sens.

## **Perspective : vers un enrichissement des méthodes du dispositif d'enquêtes de satisfaction**

La commission souhaite également tirer tous les enseignements de la deuxième vague d'enquêtes 2007/2008 avec les grandes associations de locataires, afin de préparer, pour le prochain rendez-vous de 2010/2011, des évolutions éventuelles du dispositif de mesure de la satisfaction clients.



## 2 – Les diagnostics conseils qualité : de l'expérimentation à la généralisation afin de traiter les situations de non qualité

---

### **Le temps fort du Congrès 2007**

Le Congrès de Lyon confirme l'engagement politique du mouvement pour la qualité et la nécessité d'amener les organismes vers une nouvelle forme de mobilisation.

La qualité de service n'est pas uniforme sur les territoires. Tout en respectant cette diversité et la prise en compte des particularités locales et d'entreprises, il faut hausser le niveau de service et résoudre les situations de non qualité constatées par nos partenaires et locataires.

En effet subsistent des situations d'entreprise et/ou territoriales très difficiles pour les habitants, pour les organismes concernés, comme pour l'ensemble de la profession. Il est donc urgent d'objectiver ces situations pour en prévoir un traitement adapté.

### **La détermination du mouvement renforcée pour franchir une étape supplémentaire**

Le mouvement souhaite enrichir la culture de la démarche par une culture partagée de la mesure et du résultat.

Une résolution est votée en 2007 qui entérine le principe « d'audits externes ». Pour sa mise en œuvre expérimentale en 2008, la notion d'audit est abordée par un « diagnostic-conseil qualité ».

### **L'expérimentation 2008 de 40 diagnostics conseils qualité**

Le diagnostic conseil est une démarche d'audit complémentaire aux enquêtes de satisfaction locataires : un regard externe assorti de préconisations et portant sur la qualité de service observée sur le patrimoine d'un organisme. Le diagnostic porte à la fois sur le patrimoine en ZUS et sur le patrimoine hors ZUS.

Cette phase expérimentale, confiée à HTC, a démarré début 2008 avec un panel de 40 organismes volontaires gérant tous du patrimoine en ZUS.

La synthèse des 40 diagnostics conseils sera partagée dans la profession : typologie de situations, enseignements méthodologiques tirés des situations tendues comme des réussites. Point d'étape proposé au congrès 2008, présentation complète de la synthèse aux 40 organismes, courant octobre 2008.

## **Après le Congrès 2008, une généralisation des diagnostics conseils sera proposée**

Il est proposé de généraliser le diagnostic conseil qualité, en complément de l'écoute des locataires.

Le congrès 2008 permettra de discuter de ces questions : principe, rythme et mode de généralisation des diagnostics conseils à définir.

Pour pouvoir déployer un dispositif de ce type auprès de tous les organismes, via des auditeurs externes, l'USH doit proposer à la profession un cadre commun : **le cahier des charges national pour l'évaluation de la qualité du service**, audité par un tiers.

La commission qualité prépare le cadre d'évaluation de la qualité du service rendu, en partant des enseignements dégagés de l'expérimentation des 40 diagnostics conseils mais aussi de démarches conduites par d'autres milieux professionnels, comme le secteur de la santé.

Production du groupe de travail de la commission attendue fin 2008.

Ce travail de la commission s'inscrit dans une réflexion méthodologique plus large du mouvement sur l'amélioration et le suivi en continu de la performance individuelle et collective, telle qu'elle sera abordée à travers le conventionnement d'utilité sociale.

L'évaluation de la qualité de service rendu par les organismes doit être à terme généralisée, mais aussi celle du service rendu par les partenaires -prestataires, concessionnaires ...impliqués dans la production du service au quotidien- en particulier en ZUS.

## 3 – Les autres chantiers

---

En parallèle à l'expérimentation des diagnostics conseils, la commission suit en 2008 plusieurs chantiers :

### **« Manager la qualité de gestion en quartier dégradé »**

Recherche-action conduite par le Club Management. Travail de réflexion, mené en lien avec l'Instance de Rénovation Urbaine, portant sur les modes de gestion en territoires difficiles. 4 sites expérimentaux. Equipes de sociologues mobilisées (sociologie des quartiers et sociologie des organisations). Echéance : fin 2008. Point d'étape au congrès 2008.

### **Observation et affichage des démarches d'engagements individuelles et collectives**

Recensement exhaustif des engagements qualité, référentiels, labels et certifications ... affichés par les organismes, à titre individuel ou collectif, en matière de qualité.

Objectif: « donner à voir » la diversité et la richesse des engagements pris par les organismes tant en locatif qu'en accession. Réalisation fin 2008.

Guide méthodologique et pédagogique sur les formes d'engagements. Destiné aux organismes, outil de mobilisation, d'aide à la prise de décision et au choix d'un engagement adapté, disponible début 2009.

A partir de 2009, la commission souhaite contribuer aux travaux du mouvement sur :

### **Le Renfort du niveau d'action territorial, régional et infrarégional**

Il s'agit de contribuer à renforcer les actions conduites au niveau régional mais aussi les actions inter-organismes à l'échelon local, et surtout dans les grands quartiers. Une attention particulière doit en effet être portée aux difficultés de coordination et d'articulation entre opérateurs Hlm sur le terrain, et avec les autres acteurs du service, dont les locataires.

La qualité de service est coproduite sur le terrain par des actions mêlées des bailleurs, de la collectivité, de l'Etat, des usagers. Les partenaires locaux sont trop peu associés à ce jour aux démarches d'engagement de service sur les territoires.

L'action collective thématique doit se poursuivre et s'amplifier sur le « cœur de métier », mais aussi sur l'accompagnement des personnels de proximité et le développement du partenariat de terrain.

La FNAR prépare un bilan de l'action des associations régionales en matière de qualité, de 2003 à 2008. Ce bilan sera présenté au Congrès 2008.

**La poursuite et l'amplification de l'accompagnement individualisé des organismes** en appui aux situations de non qualité.

**La promotion des réussites**, actions de communication à développer au plan national, pour contribuer à changer l'image du mouvement

**La qualité dans le domaine de l'accession vente**, une fois connus les engagements publiés dans le recensement de fin 2008.

Pour la commission, la mobilisation collective en matière de qualité n'atteindra pas ses objectifs sans **un rapprochement avec les associations de locataires autour de la coproduction et diversité du service.**

## Conclusion : un triple défi sur le champ de la qualité

---

- Créer les conditions d'une mobilisation renforcée dans la profession, autour des diagnostics conseils, évaluation rendue publique.
- Obtenir une adhésion maximale des organismes à la « vertu de la démarche qualité » d'un organisme sur un site, et la soutenir par la poursuite d'appuis individualisés dans la branche.
- Développer de nouvelles ressources internes mais aussi la capacité d'interpellation des partenaires lorsque certaines situations difficiles en matière de qualité relèvent de la responsabilité entière ou partielle de la collectivité ou de l'Etat.





L'UNION  
SOCIALE  
POUR  
L'HABITAT

14, rue Lord Byron - 75008 Paris

Informations complémentaires  
[www.union-habitat.org](http://www.union-habitat.org), rubrique : congrès