

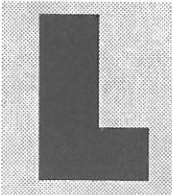
MÉTIERS

TUALITES



CAHIER N° 15

**REFERENTIEL DES EMPLOIS  
DE LA FONCTION SOCIALE  
DANS LES ORGANISMES HLM**



Les évolutions sociales et économiques que connaît notre société ne sont pas sans conséquences sur les organismes HLM et les métiers qui y sont exercés

En particulier, les fonctions des salariés qui sont en contact direct avec les locataires doivent s'adapter à une population dont la situation est souvent devenue plus pauvre et plus précaire

De nouvelles tâches sont à réaliser, des tâches classiques sont à remplir différemment : dans les deux cas, une adaptation des compétences est nécessaire.

C'est pour aider les organismes HLM dans ces évolutions que l'Union et les fédérations investissent depuis plusieurs années dans le domaine des emplois, des compétences et de la formation, et que l'élaboration d'une série de "référentiels d'emplois" a été engagée sur les métiers les plus importants, en commençant par le secteur de la gestion locative.

Ce référentiel sur la fonction sociale se veut un document pratique qui facilite, sur le terrain, la définition des emplois concernés et des compétences requises.

Il se veut aussi le premier d'une collection "Référentiels", dans le cadre des cahiers d'Actualités HLM. Je souhaite que cette collection soit utilisée comme un ensemble de véritables outils de travail commun à la profession.

# S O M M A I R E

## **PREAMBULE**

## **MODE D'EMPLOI DU RÉFÉRENTIEL**

## **INTRODUCTION**

Pourquoi un référentiel des emplois  
de la fonction sociale

## **CHAPITRE I**

L'exercice de la fonction sociale  
dans les organismes HLM  
aujourd'hui et demain

Les facteurs d'évolution de la fonction  
sociale dans les organismes HLM

Conséquences de ces évolutions

L'extension de l'exercice  
de la mission sociale

## **CHAPITRE 2**

Référentiel d'emplois  
de la fonction sociale

Contenu du référentiel

La structure des activités de la fonction  
sociale des organismes HLM

Les activités de gestion sociale

Les activités d'accompagnement  
social lié au logement

Les activités de développement

## **3 CHAPITRE 3**

Profil de compétences des  
personnels de la fonction sociale **29**

**4** Les compétences communes  
à la fonction sociale **30**

**5** Les compétences spécifiques  
à la fonction sociale **33**

## **CHAPITRE 4**

Recommandations pour la gestion  
prévisionnelle des emplois de la fonction  
sociale et des ressources humaines **37**

Les facteurs qui déterminent le profil  
des emplois de la fonction sociale **38**

Les modes de gestion des emplois  
et des compétences **41**

**12** L'acquisition des compétences **41**

Le développement des  
compétences de la fonction sociale **42**

## **14 CHAPITRE 5**

**15** Monographies d'emplois  
de la fonction sociale **45**

## **16 ANNEXES**

**17 annexe 1**  
Lexique (principaux sigles employés) **57**

**21 annexe 2**  
Liste des organismes ayant participé

# PRÉAMBULE

Le référentiel des emplois de la fonction sociale rend compte d'une mission d'étude qualitative des emplois consacrés à titre principal aux activités relevant de la fonction sociale telle qu'elle s'exerce dans les offices publics (OPHLM et OPAC) et dans les sociétés anonymes HLM. Il s'appuie sur une enquête réalisée en 1991-1992 auprès de 182 titulaires de la fonction ainsi que sur les travaux produits par quatre groupes de travail composés de professionnels de la fonction sociale et de représentants des directions d'organismes. Ce travail a été réalisé, à la demande de l'Union nationale et des fédérations d'organismes HLM, par le département management du CREPAH sous la direction d'un groupe de pilotage technique. Ce référentiel est conçu comme un outil au service de la gestion des ressources humaines des organismes, et se situe dans le prolongement du "Contrat d'études prévisionnelles portant sur l'évolution des emplois et des compétences dans le mouvement HLM" (1). Il ne reflète pas toute la diversité et la complexité

travail des professionnels de cette fonction, il ne peut rendre compte finement de la prise en charge de ces activités quand celles-ci sont réparties sur l'ensemble des salariés de l'organisme.

Il tente de retracer les activités du bailleur qui sont en rapport avec la mission sociale et sont exercées par les personnels de la fonction sociale, de décrire les profils de compétences requis et les niveaux de qualification nécessaires à une gestion prévisionnelle.

Le défi de la mission sociale des organismes HLM aujourd'hui, relève à la fois d'une réflexion stratégique sur le contenu et l'évolution des activités comme de l'organisation de cette fonction dans l'entreprise

Mais il nécessite dans le même temps, le développement d'une activité de **veille sociale** pour identifier et interpréter les modifications de l'environnement qui ont un impact sur l'action sociale des organismes HLM et permettre ainsi d'ajuster ou de développer les réponses apportées par le bailleur.

Ce document répond à trois besoins :

■ Connaître les principales activités de la fonction sociale et les compétences nécessaires à sa réussite, en sachant que les missions correspondantes ne sont pas toutes présentes dans tous les organismes, ni même toujours exercées de la même manière par un seul et même titulaire.

Dans sa partie descriptive, le référentiel propose un langage commun et des activités de référence pour aborder la fonction sociale.

■ Repréciser ou actualiser la mission sociale du bailleur à la lumière des évolutions internes et externes auxquelles il est confronté.

Le référentiel resitue l'exercice de la fonction sociale dans le contexte actuel et identifie les facteurs d'évolution qui ont un impact sur la définition de la fonction sociale, il retrace à travers les monographies la manière dont s'organise la fonction sociale en office public ou en société anonyme HLM.

■ Cerner les emplois actuels, et au delà, initier une gestion prévisionnelle des ressources humaines en fonction des besoins futurs de l'organisme HLM.

Le référentiel émet des recommandations quant à l'embauche, à la gestion des carrières et à la formation des personnels sociaux dans les organismes.

**Le référentiel, un outil d'aide à la définition de la fonction**

me, faire évoluer les emplois correspondants, le référentiel vous propose une mise en perspective de la fonction sociale au regard des évolutions de l'environnement, reportez-vous au chapitre 1 pages 8 et suivantes.

### **Un appui au recrutement des titulaires d'emplois sociaux et des conseils en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines.**

▲ Si vous envisagez de recruter un agent de la fonction sociale et si vous vous interrogez sur l'opportunité d'embaucher des généralistes ou des spécialistes de la fonction, de faire appel à une promotion interne ou à un recrutement externe, consultez le chapitre 4, pages 38 et suivantes.

▲ Si vous souhaitez établir le descriptif du poste, déterminer le positionnement hiérarchique et les compétences requises, le référentiel vous permet de constituer le profil de poste, de préciser le niveau hiérarchique et les exigences de l'emploi. Voyez plus particulièrement le chapitre 2, pages 16 et suivantes

▲ Si vous vous demandez quelles sont les formations qui vous permettent d'accompagner le développement de nouvelles activités de la fonction sociale, les compétences-clés qui seront nécessaires, consultez plus particulièrement le chapitre 3 (Profil de compétences) et le chapitre 4, pages 41 et suivantes (recommandations concernant la formation.)

### **Une aide à la décision pour orienter les pratiques sociales de votre organisme comparativement à celles d'autres organismes HLM.**

▲ Si vous désirez situer l'exercice de la fonction sociale dans votre organisme, par rapport à d'autres bailleurs sociaux: le référentiel fait état des conditions d'exercice des emplois en fonction des stratégies sociales et des choix d'organisation et les illustre dans des mono-

# INTRODUCTION

## L'APPORT DES ÉTUDES PRÉVISIONNELLES DE L'EMPLOI AU NIVEAU DE LA BRANCHE

Le "contrat d'études prévisionnelles"<sup>(1)</sup> signé en 1989 entre l'Union nationale, les fédérations d'organismes HLM et l'Etat devait dégager, avec le concours d'un bureau d'études spécialisé<sup>(2)</sup>, les principales évolutions des emplois pour les prochaines années ainsi que les axes de formation professionnelle correspondants. Les résultats en ont été publiés en 1991<sup>(3)</sup>.

Ils prennent en compte les particularités des quatre familles professionnelles qui constituent le secteur professionnel HLM et intègrent les spécificités des trois grands métiers de la branche : celui de bailleur, de promoteur, de prêteur.

## LA NÉCESSITÉ D'OUTILS PLUS OPÉRATIONNELS DE GESTION PRÉVISIONNELLE PAR "FAMILLE D'EMPLOIS" STRATÉGIQUES

Cette première somme de connaissances portant sur les emplois et la formation, a facilité le lancement d'études plus opérationnelles sur les "familles

défini comme emploi stratégique, l'ensemble des tâches et fonctions présentant les trois caractéristiques principales suivantes :

- L'emploi visé répond aux axes de développement stratégique des organismes tels qu'ils sont identifiées par leurs responsables,
- Le contenu de l'emploi revêt une importance stratégique car il assure une relation d'interface entre les locataires et l'organisme HLM (comme c'est aussi le cas du responsable d'antenne, du gardien d'immeuble, du conseiller social), ou bien l'emploi relève d'un processus de spécialisation
- L'emploi connaît des évolutions sensibles. Certains sont aujourd'hui insuffisamment connus ; c'est le cas de ceux relevant de la fonction sociale. De plus, ces emplois stratégiques en forte transformation vont avoir un rôle déterminant dans la définition et la mise en oeuvre des actions répondant aux axes prioritaires de développement du Mouvement HLM.

1. Cf. préambule

2. ADEP, agence pour le développement de l'éducation permanente.

3. Actualités HLM cahier n°8 avril 1991

4. A chacune des activités des organismes bailleurs (par

Ces considérations militent aujourd'hui pour la mise en œuvre de démarches plus sélectives, par familles d'emploi, associant les décideurs des organismes à l'élaboration de référentiels adaptés aux métiers et à l'activité réelle des salariés.

### **LE CHOIX DES EMPLOIS DE LA FONCTION SOCIALE, POUR L'ÉLABORATION D'UN RÉFÉRENTIEL.**

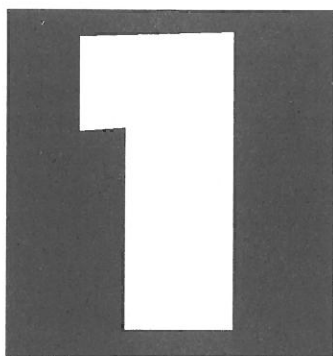
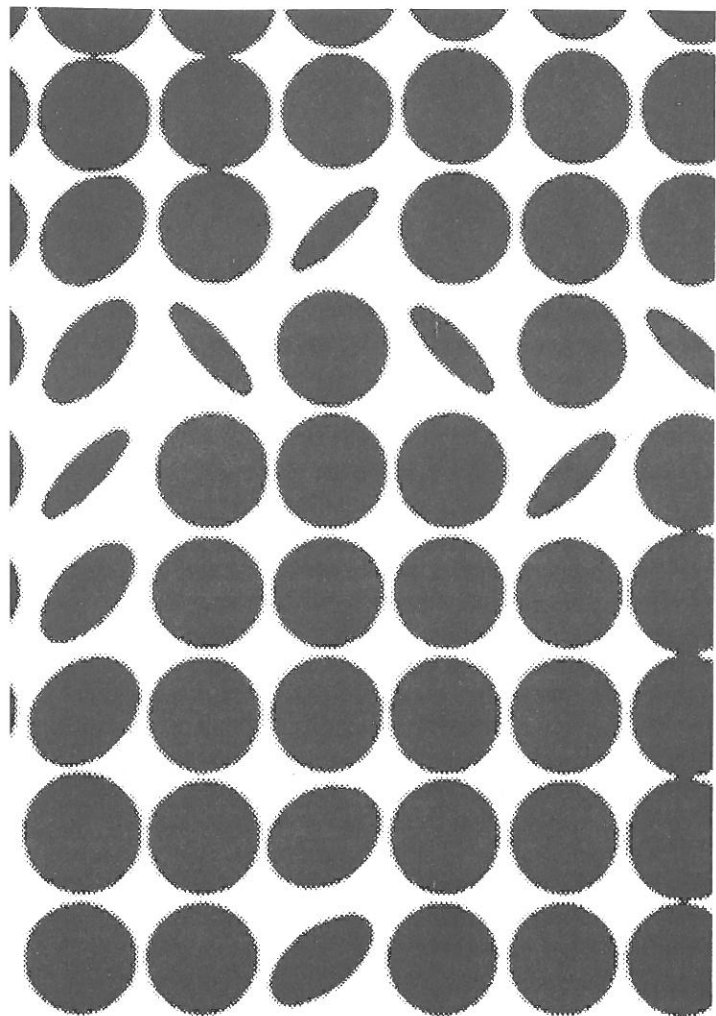
Dans le cas des **conseillers sociaux et plus largement des métiers de la fonction sociale**, il n'existait pas de travaux disponibles et actualisés au niveau de la branche professionnelle, d'où l'élaboration du référentiel des emplois de la fonction sociale, premier outil d'une série de travaux dans le mouvement HLM.

En plus, les activités de la fonction sociale sont en forte évolution, en raison notamment de changements en cours dans les politiques sociales et ter-

ritoriales des organismes HLM. Les organismes HLM s'interrogent donc sur le développement des emplois et l'organisation à adopter pour réaliser au mieux leur mission sociale. D'où, le choix de l'élaboration d'un référentiel des emplois et des compétences correspondant à la famille d'emplois "**accompagnement social**" telle qu'elle est apparue dans le "contrat d'études prévisionnelles", plus significatif de l'ensemble des activités de la fonction sociale des organismes HLM que des seuls intitulés de poste, les plus fréquents. De ce fait, a été retenu le terme "emplois de la fonction sociale" comme appellation générique, en référence aux contenus des activités réalisées par des personnels de la fonction sociale dont les intitulés de postes se réfèrent notamment à ceux de conseiller social, d'auxiliaire ou d'assistant social, de chargé de mission sociale ou de chef de projet, d'agent de développement local ou social, etc...

Les politiques de l'Etat (loi Besson pour le logement des plus démunis), les populations logées, qui dans une fraction du patrimoine HLM sont en situation croissante de pauvreté, l'implication des collectivités locales dans les politiques sociales de l'habitat, les situations d'exclusion que connaissent certains quartiers d'habitat social, sont autant de facteurs qui ont des conséquences directes sur les organismes HLM et les contenus des fonctions sociales qu'ils remplissent.

En revanche, les personnels de la gestion locative dont notamment les responsables d'agence, les gardiens ou gérants, les agents spécialisés exclusivement dans le recouvrement, etc...qui, bien qu'ils contribuent effectivement à la mission sociale ne relèvent pas directement du champ de ce référentiel, réalisé seulement à partir des personnels investis à titre principal dans les activités relevant de la fonction sociale.



# **L'EXERCICE DE LA FONCTION SOCIALE**

**DANS LES  
ORGANISMES HLM  
AUJOURD'HUI ET  
DEMAIN**



**ACTEURS  
EVOLUTION**  
**FONCTION  
NALE  
IS LES  
ANISMES**

La fonction sociale des organismes HLM s'affirme et affine ses champs d'intervention sous l'effet conjugué d'évolutions liées à l'environnement de l'organisme HLM et de la nature des problèmes à traiter.

Ces évolutions, ici retracées, ont été analysées en juin 1992 dans le rapport d'un groupe interfédéral d'études de l'Unfohlm pour préparer le 53ème congrès national HLM.

Les collectivités territoriales sont amenées aujourd'hui à intervenir davantage et plus intensément sur le logement social afin de traiter les problèmes urbains et sociaux qu'elles rencontrent. Leurs politiques à l'égard des organismes HLM s'affirment de ce fait et requièrent de la part du bailleur social la prise en compte d'une logique territoriale "transverse" à son action en matière de patrimoine et d'intervention sociale.

Dans le même temps, la nature des problèmes à traiter s'est transformée.

Il y a une quinzaine d'années, il s'agissait de répondre à une forte demande quantitative dans un contexte de croissance économique, et donc de réaliser des logements et des quartiers nouveaux. Aujourd'hui, il faut gérer et améliorer un patrimoine, construire pour

sociale et à une exigence de solidarité dans une société qui ne parvient pas à éviter l'exclusion d'une partie de la population, exclusion qui porte sur les revenus, l'emploi, la formation comme l'accès à la ville.

La société s'est modifiée, les besoins auxquels doivent répondre les organismes HLM également.

L'environnement dans lequel les organismes HLM exercent leur activité s'est en conséquence transformé sensiblement. Sur un plan général, les conditions économiques et sociales se sont durcies. Sur le plan des acteurs, à côté de l'Etat qui reste pour eux un interlocuteur essentiel, d'autres interlocuteurs s'affirment en matière de logement, en apportant des aides complémentaires, ou en instituant des contraintes nouvelles, que ce soient les collectivités territoriales ou d'autres intervenants tels que la Caisse des dépôts et consignations.

On est passé progressivement d'un système où l'essentiel était défini au niveau national, et où l'Etat était le seul décideur en matière d'habitat social et conduisait une politique peu différenciée localement, à un système plus complexe où le mode de mise en oeuvre des politiques nationales devient

Ces évolutions diverses sont consacrées par les textes législatifs et réglementaires (1) qui affirment tous la nécessité de la concertation locale et instituent des processus de décision où les collectivités territoriales sont parties prenantes, et plus généralement où le partenariat est nécessaire :

- Plans départementaux pour le logement des ménages défavorisés,(PDL)
  - Plan d'occupation du patrimoine social,(POPS)
  - Programmes locaux de l'habitat (PLH), contrats de ville, commissions d'attribution des logements sociaux...
- L'analyse du "champ relationnel" des titulaires de la fonction sociale dans les

organismes (voir en particulier les pages 21, 24 et 28) rend compte de la diversité de ce partenariat et de l'implication croissante des organismes HLM dans un ancrage territorial.

En conséquence, les métiers du social tels qu'ils sont exercés dans les organismes s'adaptent progressivement à de nouvelles dimensions : diversification des interventions et élargissement des activités de la fonction sociale, logique territoriale renforcée, mode d'exercice de la mission sociale renouvelée.

## **DIVERSIFICATION DES INTERVENTIONS, ÉLARGISSEMENT DES ACTIVITÉS.**

La vocation sociale des organismes HLM consiste d'abord à loger les personnes pour lesquelles le seul marché ne peut apporter une réponse satisfaisante et à le faire en apportant des réponses adaptées aux demandes diversifiées des habitants, en assurant la qualité de l'habitat et des services, l'équilibre social et urbain des ensembles d'habitation.

A cette fin, ils travaillent en partenariat avec d'autres acteurs et développent une relation continue avec les habitants.

Mais au-delà de cette dimension, la mission sociale des organismes doit aujourd'hui contribuer à répondre aux dysfonctionnements sociaux et urbains qui s'accroissent dans un nombre d'agglomérations et dans une partie de notre

Maintenir et accueillir dans le patrimoine social des populations, touchées par la paupérisation et la précarisation, en nombre croissant, conduire des politiques de peuplement et d'attribution fines, mettre en place un accompagnement social approprié, produire un habitat adapté, constituent un second volet des politiques sociales des organismes HLM.

L'action sociale des organismes change alors de nature.

Elle appelle des savoir-faire plus complexes pour exercer le métier de bailleur, en termes de gestion sociale, d'accompagnement social lié au loge-

La reconnaissance officielle des missions liées à l'accompagnement social (loi Besson), à la prévention des impayés, légitime l'action conduite sur le terrain par les agents de l'organisme, notamment vis-à-vis de leurs partenaires.

La mise en place des fonds de solidarité pour le logement donne lieu à des négociations locales sur le contenu des missions d'accompagnement social effectuées par les services d'action sociale des départements, les associations et les bailleurs sociaux. Des organismes HLM sont agréés à ce titre, sans pour autant se substituer au rôle de leurs partenaires. Les procédures contractuelles pour l'accès au logement et le maintien dans les lieux (entre bailleur social, famille postulante et secteur social) se développent dans le même temps, sur la base de l'élaboration et la réalisation de projets-logement personnalisés. Le développement de politiques territoriales (PLH, POPS, charte sur le peuplement, DSU) (1) amène les organismes à se positionner en tant que force de propositions dans les différents champs du social, du peuplement et de l'urbain.

### **ACCENTUATION DE LA LOGIQUE TERRITORIALE**

La notion de territoire fait évoluer la politique des organismes; elle modifie également l'organisation de ses réponses et les modalités de travail des titulaires de la fonction sociale. Dans les années 80, des évolutions complexes se sont produites conduisant à des demandes toujours plus diversifiées des habitants, dues d'une part à la paupérisation croissante d'une partie de la population logée, d'autre part à une revendication constante de l'amélioration du cadre de vie. On peut aussi imaginer que la décennie 90 verra s'amplifier le mouvement de décentralisation amorcé en 1982-1983 et se développer des politiques territorialisées qui combi-

**Pour être efficace, le social doit être décentralisé : il doit se traiter au plus près du local.**

Aujourd'hui, au même titre que le directeur de l'organisme, c'est le chef d'agence décentralisée, le responsable d'antenne, qui est devenu l'interlocuteur privilégié du maire de la commune, du chef de projet DSU, de l'association locale d'habitants. Pour composer avec le territoire, les organismes HLM sont amenés à passer à une gestion de proximité qui induit des changements d'organisation et la création de nouveaux métiers, afin d'agir sur le fonctionnement des quartiers.

### **DES MODES D'INTERVENTION RENOUVELÉS AVEC LES ACTEURS DES TERRITOIRES**

Les évolutions ci-dessus constituent des facteurs de transformation des emplois de la fonction sociale dans la mesure où les politiques de la ville engendrent un positionnement et une activité renforcés des organismes sur l'axe du développement social et urbain, notamment par une évolution vers un rôle d'opérateur urbain et la création d'emplois de type "développeur", aujourd'hui encore en nombre limité.

De même, la part de représentation extérieure de l'organisme HLM dans les dispositifs territoriaux s'accroît et les agents de la fonction sociale "sortent des murs" pour travailler avec une multiplicité de partenaires en même temps qu'ils agissent "transversalement" en interne auprès des différentes structures de l'organisme. Enfin, la volonté de "responsabiliser" le client ou les groupes d'habitants s'inscrit à part entière dans les méthodes d'intervention mises en œuvre par les agents de la fonction sociale :

- Coopération à des régies de quartier,
- Participation à des assemblées de locataires,

## **D'UNE CULTURE TECHNICO-ADMINISTRATIVE À L'INGÉNIE-RIE DE PROJET**

Plus généralement, si ces dispositifs requièrent de la part des acteurs, imagination, autonomie plus grande, capacité de proposition et de gestion de projets, ils se fondent sur un changement d'optique : passer d'une culture technico-administrative HLM à celle d'ingénierie de projets globaux qui implique des professionnels de l'organisme HLM aux côtés de partenaires aux multiples origines professionnelles, aux enjeux et au vocabulaire différents.

Mais alors, jusqu'où faut-il aller dans la mise en oeuvre de projets concertés, où commence l'intervention du bailleur social et où s'arrête-t-elle ?

Face aux difficultés de certains quartiers, aux déficiences d'acteurs publics ou privés qui se désengagent de ces quartiers, en baissant les bras, les organismes sont souvent conduits à prendre en compte d'autres domaines que ceux de la gestion, de l'accompagnement social lié au logement ou de leur participation au développement social et urbain, fonctions qui sont traitées dans le cadre de ce référentiel d'emploi. Devant le risque de basculement d'un quartier, personne ne conteste la nécessité d'agir.

Mais suivant quelle logique ? Quel rôle les organismes HLM peuvent-ils jouer effectivement ?

Ce référentiel d'emplois permet de préciser les modes de participation des organismes HLM, à des actions de développement social et urbain de la cité en tant que promoteur de l'intervention ou de partenaire.

## **"DÉVELOPPEUR", UN EMPLOI DE LA FONCTION SOCIALE EN ÉMERGENCE**

vent bien de la responsabilité des bailleurs sociaux en association avec les autres acteurs concernés. En revanche, pour la troisième fonction (participation au développement social et urbain), le mode d'intervention du bailleur et la délimitation de son champ d'intervention, sont encore l'objet d'une réflexion. Pour ces raisons, on parlera plutôt de participation au développement social et urbain puisqu'il s'agit de contribuer en tant qu'acteur, à une dynamique partenariale dont l'organisme n'est pas toujours le promoteur. S'agissant d'un phénomène récent, le troisième "emploi générique de développeur" (cf. page 23) est en émergence et relève, pour l'instant, de métiers et de cadres réglementaires non encore stabilisés.

## **IMPACT DE CES ÉVOLUTIONS SUR LA FONCTION SOCIALE DES ORGANISMES HLM**

Par le poids du patrimoine social géré, l'importance de la population logée et les responsabilités qui sont les leurs, les organismes HLM ne peuvent se poser en simples observateurs des évolutions sociales.

Leur position de gestionnaire responsable leur interdit une attitude passive car ces évolutions peuvent retentir sur leur métier premier de bailleur social et sur les équilibres de gestion. Mais c'est aussi en tant qu'institution porteuse d'une mission d'intérêt général et agissant à son niveau pour la cohésion sociale qu'ils peuvent se permettre une telle attitude.

Par ailleurs, la disparition trop rapide du parc privé social de fait, la part de plus en plus élevée du poste logement dans le budget des familles, l'accroissement durable du chômage, pourraient avoir pour conséquences que dans quelques années, seul le patrimoine social serait accessible aux pauvres. On peut donc craindre que sans le soutien d'actions sociales, économiques, urbaines très volontaristes, les évolutions sociales ne

Ce risque a notamment pour effet de renforcer les actions menées par les organismes pour veiller aux équilibres de peuplement et à leur politique d'attribution, à laquelle les personnels de la fonction sociale participent de plus en plus fréquemment (enquêtes sociales, participation aux commissions, contacts avec les acteurs locaux et les organismes sociaux, etc.....)

L'exercice de la fonction sociale suppose dans ce contexte :

- La délimitation claire du champ d'intervention sociale dans lequel l'organisme souhaite agir, sur la base de choix stratégiques liés à la fonction sociale et d'une identification des coûts correspondants,

- Une bonne connaissance, par les professionnels de la fonction, de l'occupation du patrimoine et des caractéristiques culturelles des populations accueillies (observatoire de l'occupation sociale, du peuplement...), du rôle et des méthodes de travail de leurs partenaires,

- Une délégation de pouvoir aux titulaires et une capacité d'initiative plus

grande, notamment pour les négociations que ces derniers mènent au titre de l'organisme HLM avec les partenaires et les familles,

- Des pratiques professionnelles visant à interpeller les acteurs locaux sur la base de leur expérience de la vie quotidienne dans les cités, pour qu'ils interviennent dans leurs champs de compétence,

*ce qui requiert de la part des personnels de la fonction sociale, la recherche et la négociation avec des partenaires fiables ainsi qu'une vision claire du rôle et des responsabilités des différents acteurs locaux et du bailleur;*

- Le repérage par l'organisme des moyens de solidarité qui ne peuvent être financés légitimement par les seuls loyers et la capacité de mobiliser des moyens financiers correspondant aux coûts spécifiques engendrés par l'extension de leur mission sociale.

## **CONCEPTIONS DES ORGANISMES PAR RAPPORT À LA MISSION SOCIALE**

Il n'y a pas de définition unique de la mission sociale.

*La vocation sociale des organismes HLM est liée à une société et aux besoins qu'elle exprime. Elle est donc susceptible d'évoluer dans le temps comme dans l'espace.*

sation croissante des populations logées.

Elle fut différente quand elle s'inscrivait dans une logique de centralisation et de forte initiative de l'Etat de ce qu'elle est en train de devenir quand la logique de décentralisation prévaut.

Elle peut varier selon les bassins d'habitat et l'occupation sociale du patrimoine.

A titre d'illustration, la mission sociale peut ainsi prendre des formes différentes selon qu'elle met l'accent sur :

- Un patrimoine social, sur un ou plusieurs sites en développement social,

dans des politiques territoriales des collectivités locales et de l'Etat, répondant à des dispositifs partenariaux,

■ La nécessité d'une politique d'attribution plus fine et plus ouverte aux défavorisés : forte pression de la demande alors qu'il y a pénurie de logements et qu'il faut veiller aux équilibres de peuplement,

■ La recherche d'une gestion adaptée en partenariat avec des organismes spécialisés, des associations pour l'accueil ou le maintien de locataires démunis, immigrés, ménages à faibles ressources, en dessous du seuil de pauvreté,

■ Des préoccupations d'équilibre socio-économique où les données de gestion financière ne sont pas perçues comme antinomiques avec les équilibres sociologiques.

La mise en place d'une réelle politique de peuplement pose cependant des problèmes, notamment quand il y a une forte pression de la demande. Comment tenir compte à la fois des urgences et des demandes de logements à court terme, alors que la stratégie de peuplement ne peut être effective qu'à moyen ou long terme ? Dans certains organismes, les personnels sociaux sont ainsi associés à la réflexion sur le peuplement.

Compte tenu de ces caractéristiques, la mission sociale de l'organisme mettra l'accent sur des objectifs principaux comme par exemple :

■ Trouver des solutions pour tous les demandeurs de logements en intégrant la dimension sociale,

■ Développer l'effort de concertation avec les locataires lors d'opérations de réhabilitation, développer le partenariat avec les acteurs locaux en site DSU,

■ Assurer un service de qualité pour l'ensemble de clients en prenant appui sur une démarche globale de type projet d'entreprise,

■ Développer l'accès au logement des plus démunis en partenariat avec la col-

à tous, y compris les plus défavorisés,

■ Assurer le logement de tous, dans la perspective d'une gestion adaptée et de la définition d'une politique de peuplement,

■ Développer les relations contractuelles avec les locataires et les collectivités locales, notamment en matière d'attributions et de peuplement, lors de réhabilitations,

■ Offrir un habitat de qualité, dans un souci d'équilibre financier en recherchant un équilibre de peuplement harmonieux.

Ces formulations posent deux questions :

■ Celle de la déclinaison de la mission sociale dans l'organisme et dans ses différentes activités,

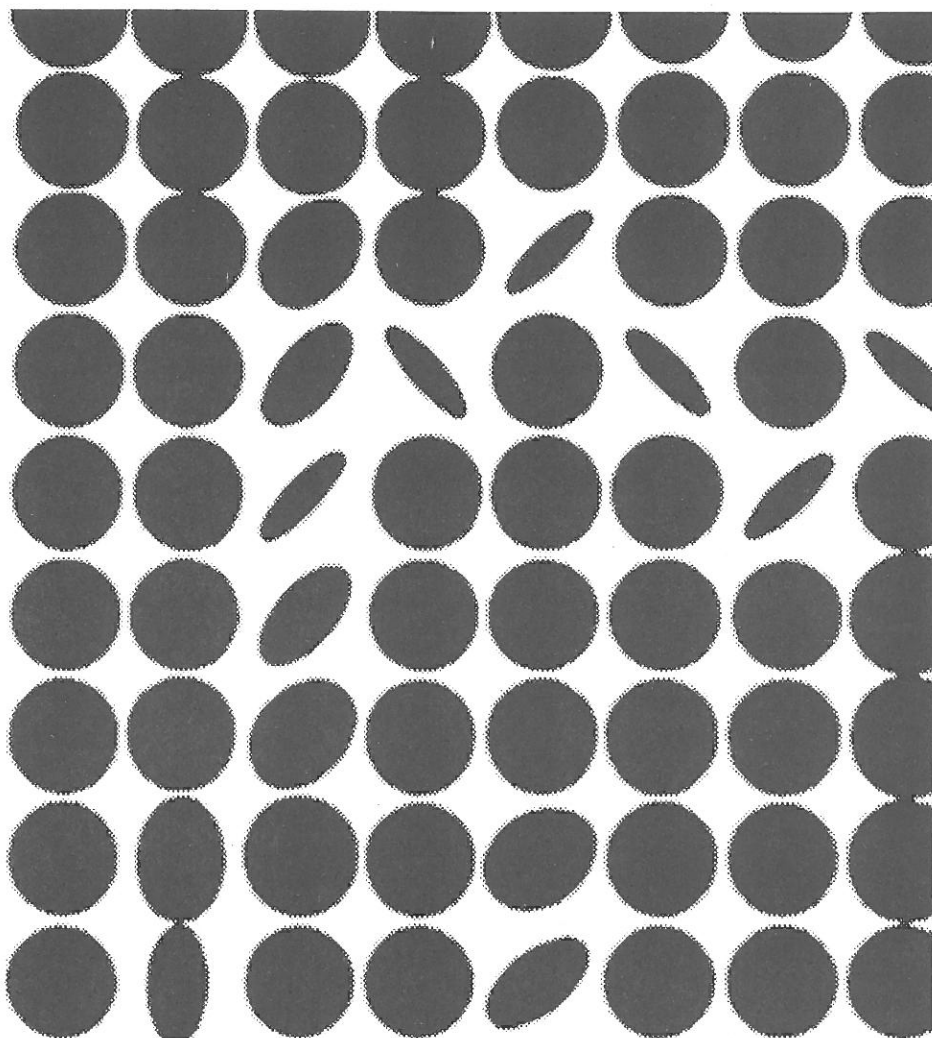
■ Celle de l'exercice d'une fonction sociale spécialisée, investie de la mission sociale, adossée ou non à la volonté de diffuser la fonction sociale à l'ensemble des métiers de l'organisme.

Les évolutions qui viennent d'être décrites et leurs conséquences rendent nécessaire une extension de l'exercice de la fonction sociale à l'intérieur de l'organisme, allant des personnels de terrain jusqu'au directeur, en synergie avec les professionnels de la fonction.

Tous sont porteurs de la dimension sociale de l'organisme, qui est présente autant dans les activités de gestion locative que dans la production d'habitat adapté ou les activités financières et comptables.

La conception par des directions d'organismes d'une fonction sociale partagée, ne signifie pas pour autant le renoncement à l'action de spécialistes, mais plutôt la volonté que l'ensemble des membres de l'organisation HLM adhère au projet social.

Et ceci, grâce en particulier à la médiation sociale (position d'interface entre les services et l'environnement)



# **REFERENTIEL DES EMPLOIS**

**DE LA  
FONCTION  
SOCIALE**

Ce référentiel est établi pour la famille d'emplois "accompagnement social", ensemble d'emplois qui ont en commun de se voir confier à titre principal des activités relevant de la fonction sociale.

Il décrit :

- Les activités relatives aux différents emplois, décomposées en tâches, puis regroupées, selon leur finalité dominante, en trois emplois génériques (**gestionnaire, intervenant, développeur**),
- Les niveaux d'exigence et les compétences requises pour la tenue de cet emploi.

Les emplois génériques (1) sont déterminés en fonction des activités principales de la fonction. Il s'agit de dominantes d'activités et ils ne recouvrent pas forcément les multiples intitulés existant dans les organismes, ni même tous les regroupements d'activités possibles.

Chaque activité de la fonction sociale est constituée de tâches énumérées plus loin dans un souci d'exhaustivité du contenu des emplois.

Cependant la manière dont ces tâches sont remplies peut varier d'une manière significative d'un organisme HLM à un autre, notamment en fonction :

1. Emploi générique, se dit d'un emploi qui englobe toute une catégorie d'emplois de même genre, regroupés en fonction de leur finalité dominante commune. Ainsi par exemple, l'emploi générique de gestionnaire désigne les emplois sociaux

- de ses choix stratégiques :
  - ◆ Affirmation d'un projet social mobilisateur et volonté de s'inscrire dans les politiques sociales de l'Etat, des collectivités territoriales,
  - ◆ Positionnement sur l'ensemble des activités de la fonction sociale ou pas,
  - ◆ Traduction de ses choix en emplois réels : missions réalisées par des personnels spécialisés (emplois de la fonction sociale) ou réparties à tous les niveaux de l'organisation, du gérant d'immeuble au directeur.
- de sa taille et de son implantation, en relation avec :
  - ◆ Degré de polyvalence des agents en fonction de leurs attributions,
  - ◆ Etendue des activités assurées : des impayés au développement social et urbain,
  - ◆ Effectifs et positionnement hiérarchique des titulaires de la fonction,
  - ◆ Nombre et configuration des dispositifs d'aide financière auxquels l'organisme est convié ou fait appel, (FSL, surendettement, commissions sociales diverses, CPAM, ...).
- de son mode d'organisation et de l'évolution de ses structures :
  - ◆ Décentralisation de la gestion :
    - recouvrement des loyers en agence ou non,
    - procédures d'attributions déconcentrées ou non,
    - participation de l'agence au développement social des quartiers,
  - ◆ Accent mis sur le service rendu aux locataires, s'exprimant par exemple par :
    - la création d'emplois de type "chargés



- la valorisation du rôle des personnels de proximité (gardiens, gérants, régisseurs) qui participent à l'animation sociale du quartier ou orientent les locataires vers les services de proximité,
- ◆ État des systèmes d'information de l'organisme :
- configuration informatique de la gestion,
- accès à des bases de données relationnelles,
- consultation de fichiers et modes de transmission d'informations.

Compte tenu de la grande variété des situations et des terrains, la description exhaustive des activités de la fonction sociale est précédée de la présentation des trois dominantes d'activités rencontrées (emplois génériques) qui constituent autant d'exemples, mais non de modèles de la façon dont les organismes agencent aujourd'hui ces différentes activités principales.

## STRUCTURE ACTIVÉS A FONC- SOCIALE ORGA- MES HLM

Les activités des personnels sociaux peuvent s'ordonner en fonction de leur finalité principale, en relation avec les objectifs socio-économiques des organismes HLM.

L'on peut ainsi distinguer :

■ Les activités qui contribuent de façon dominante à la gestion de l'organisme HLM :

- ◆ prévention et réduction des impayés de loyers,
- ◆ gestion des conflits dans l'habitat, (troubles de voisinage notamment)
- ◆ attribution des logements.

■ Les activités qui ont pour finalité de réaliser un accompagnement social lié à l'accès ou au maintien dans le logement, auprès de locataires présentant des risques locatifs,

■ Les activités de l'organisme qui s'inscrivent dans une logique territoriale de développement social et urbain du quartier et qui mobilisent le partenariat opérationnel local.

Les modes d'intervention des agents de la fonction sociale reflètent aussi une grande diversité de pratiques (1), comme le montrent ces exemples :

ménages, privilégiant une relation bilatérale personnalisée,

◆ animation de groupes sociaux et gestion de projets d'amélioration de la vie collective, basée sur des modalités action collective,

◆ approche territoriale, pour coordonner la réalisation de projets locaux qui présentent un caractère global et concerté et nécessitent de ce fait, des relations bilatérales avec des partenaires multiples, articulées avec une dynamique collective au niveau d'un groupe d'immeubles, d'un quartier, d'une agglomération.

Néanmoins, leurs pratiques professionnelles présentent des points communs. Ces agents jouent un rôle non négligeable de communication interne à propos du rôle social de l'organisme.

Porteurs de la dimension sociale auprès de leurs collègues à tous les niveaux de l'organisme HLM, ils assument une fonction de médiation interne et de facilitateur des évolutions qui ont pour effet d'accentuer

L'agent de la fonction sociale sera ainsi amené à :

- ◆ préciser son champ d'intervention à l'intérieur de l'organisme ainsi que les interfaces avec les autres activités du bailleur,

- rechercher, recueillir et traiter des informations émises par les différents services (gestion, patrimoine, production de logements, comptabilité-finances...),

- ◆ entretenir des relations suivies avec les personnels de proximité, à l'occasion d'enquêtes sociales, de contacts avec les familles,

- ◆ participer à des réunions inter-services portant sur les projets de l'organisme HLM, intégrant la dimension sociale,

- ◆ établir des propositions de modification ou d'adaptation de l'organisation interne, portant sur le mode de relations

à développer avec certains partenaires ou des collaborations prioritaires à rechercher,

- ◆ animer des équipes, mobiliser les moyens (matériels, techniques, financiers) négocier et faire valoir la contribution de l'organisme HLM à des actions partenariales.

Il faut remarquer toutefois, que cette dernière activité relève plutôt de postes à responsabilités qui requièrent un certain degré d'autonomie et de maîtrise technique, lié notamment à la représentation extérieure de l'organisme auprès de différents partenaires.

Le tableau de la page 18, qui présente une "typologie des activités pour chacun des emplois génériques" définis, récapitule les principales caractéristiques des activités.

## LES ACTIVITÉS DE GESTION SOCIALE

Ces activités concernent la prévention et le traitement des impayés de loyers, la participation aux attributions de logements et la gestion des conflits locatifs.

### LA PRÉVENTION, LE TRAITEMENT DES IMPAYÉS ET L'ACTION CONTENTIEUSE

- La gestion des impayés de loyers (prévention, traitement, suivi) constitue l'une des activités de base de la fonction de gestion sociale.

En matière de prévention, les agents de la fonction sociale tentent de détecter au plus tôt les difficultés de paiement

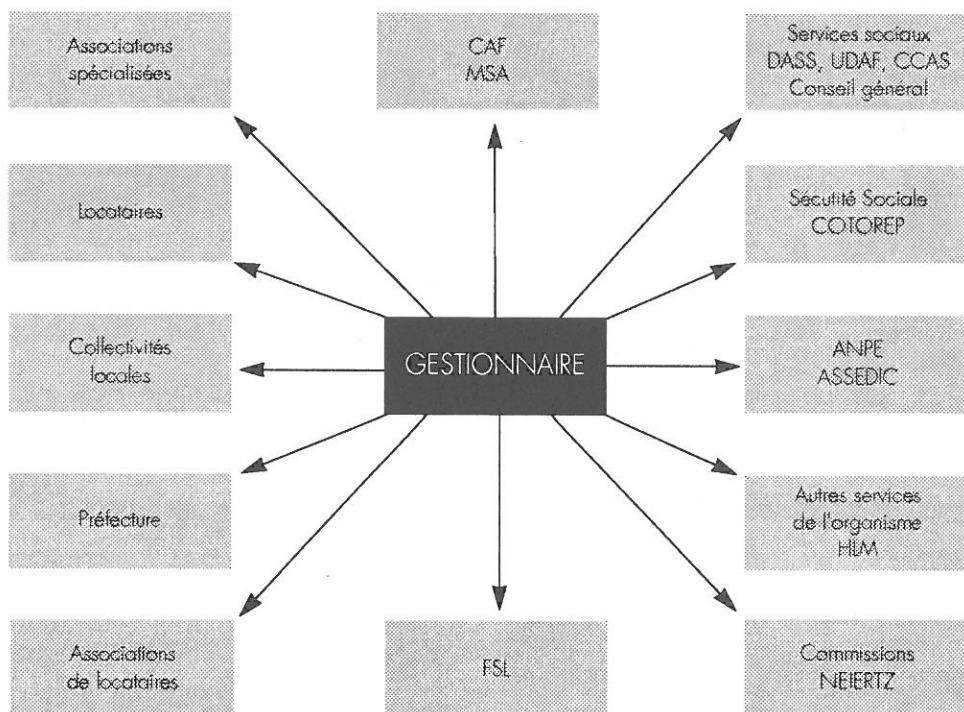
tution des dossiers de demande d'APL et d'allocation logement dès l'entrée du locataire, la conduite d'actions d'informations liées à l'économie du logement ( consommations d'eau et de chauffage, prévisions et ajustements des charges locatives, fonctionnement des installations), la participation à la simplification de la gestion par la mise en place de systèmes de paiement adaptés assurant une gestion souple des prélèvements et des échéances, l'emploi des systèmes de cautionnement du loyer.

- Les opérations relevant du traitement des impayés s'étendent de l'identification des ménages en situation d'impayés, au déclenchement du contentieux. Elles incluent les modalités

## TYPOLOGIE DES ACTIVITES PROFESSIONNELLES ET CARACTERISTIQUES DES EMPLOIS GENERIQUES DE LA FONCTION SOCIALE

<b>DOMINANTE L'ACTIVITE L'EMPLOI GENERIQUE</b>	Fonction gestion sociale  GESTIONNAIRE	Fonction accompagnement social  INTERVENANT	Fonction développement social et urbain DEVELOPPEUR
<b>FINALITE DE L'EMPLOI</b>	Gestion sociale de l'organisme HLM en référence aux règlements de la construction et de l'habitat	Accompagnement social lié au logement dans le cadre des politiques sociales	Développement social et urbain d'un territoire en référence aux politiques de la ville
<b>ACTEURS PRINCIPAL PARTENAIRE</b>	Ensemble des locataires et services sociaux de proximité	Clientèles spécifiques rencontrant des difficultés particulières et services sociaux	Locataires et habitants, techniciens et élus locaux,  Autres partenaires
<b>MODE DE GESTION RESPONDANT</b>	Relation bilatérale avec les locataires et les services de proximité	Relation contractuelle et personnalisée avec des ménages sur la base d'un projet - logement	Ingénierie de projet et action collective dans le cadre de logiques partenariales
<b>MODE DE GESTION COM- PLEMENTAIRE</b>	Montage - Gestion administrative et négociation de dossiers locatifs Animation de réunions	Animation de réunions,  Réalisation d'actions collectives ponctuelles	Négociations bilatérales de projets Appui à la mise en place d'actions Études ponctuelles
<b>DEGRE D'INTEGRATION DE L'EMPLOI PAR L'ORGANISME</b>	Maîtrise forte et complète car fonction intégrée dans l'organisme	Maîtrise moyenne car dépendant de dispositifs institutionnels externes (F.S.L., fonds d'aide,...)	Maîtrise variable et plus complexe de l'emploi liée au nécessaire partenariat et aux activités externes à l'organisme
<b>LOGIQUE DOMINANTE D'INTERVENTION</b>	Prévention, médiation, réparation, aspect curatif	Médiation avec responsabilisation forte du client	Conduite de projets collectifs associant habitants et partenaires

## CHAMP RELATIONNEL DE L'EMPLOI GENERIQUE "GESTIONNAIRE"



### PRINCIPAUX PROBLEMES RENCONTRES PAR LES PROFESSIONNELS

- Gestion des familles difficiles : problèmes de comportement, troubles de jouissance ou budget familial insuffisant, situations précaires (RMI.)
- Obtention et maintien de la coopération des ménages : respect des plans d'apurement
- Désaccord avec d'autres services de l'organisme (contentieux, gestion locative) sur l'évaluation de la situation du ménage,
- Repérage des impayés dans les délais les plus brefs lorsqu'il n'existe pas d'outil informatique,
- Insatisfaction, mécontentement des locataires : les conseillers "essuient les plâtres"(mutations, attributions)

sociale visent à :

◆ détecter les impayés :

- les repérer par l'analyse d'une liasse, d'un listing ou d'un tableau de bord,
- veiller à ce que le montant de la dette figure sur l'avis d'échéance,
- choisir et sélectionner les interventions à réaliser en fonction des consignes de l'organisme et/ou de l'appréciation du gestionnaire social,

- traiter les informations fournies par d'autres agents ou partenaires (gardiens, voisins, travailleurs sociaux)

◆ analyser la situation des ménages en impayés de loyers,

- consulter le service contentieux, la recette, au sujet de l'antériorité de la dette et de l'historique de la situation,
- contacter les familles concernées (rendez-vous, courrier, relance), établir des relations régulières (rencontres à domicile ou à la permanence),
- contacter les partenaires extérieurs (travailleurs sociaux de la circonscription, CAF, DDASS, tutelle).

◆ mobiliser les moyens de traitement des impayés :

- solvabiliser la famille (par l'identification et la récupération des droits),

- mobiliser les aides financières, monter et négocier les dossiers avec les partenaires,

- représenter l'organisme et présenter les dossiers aux commissions du FSL et aux autres instances partenariales (CAF, concordat, commissions de surendettement...),

- négocier, monter et suivre les plans d'apurement, conduire des entretiens réguliers avec les familles, informer de l'état d'avancement, transmettre les dossiers d'impayés au service contentieux, à l'huissier ou à l'avocat.

■ Les activités liées au contentieux locatif ne sont réalisées en direct que par 10% des titulaires interrogés, alors que 21% d'entre eux affirment décider du passage des dossiers de la phase pré-contentieuse à l'action contentieuse.

Cette situation s'explique notamment du

de contentieux, lesquels sont fréquemment rattachés au siège.

Les personnels de la fonction sociale sont en liaison fonctionnelle avec les agents chargés du contentieux mais ils peuvent difficilement agir en même temps sur le terrain de la prévention et de l'action contentieuse.

◆ Les opérations identifiées viseront essentiellement à :

- informer les travailleurs sociaux de l'évolution de la procédure contentieuse,
- déclencher la procédure (éventuellement),

- être informés,

- engager ou suivre le devenir des procédures, notamment en cas d'expulsion,

- mobiliser, le cas échéant, les solutions amiables constituant une alternative à l'expulsion.

## **LA PARTICIPATION A L'ATTRIBUTION DES LOGEMENTS**

Les agents sociaux des organismes HLM sont associés à l'attribution des logements ou aux mutations (1), pour l'ensemble des postulants, ce qui consiste à :

- Réaliser des enquêtes sociales auprès des demandeurs de logements ou des locataires qui souhaitent une mutation,

- Instruire les demandes de logement des plus démunis, et participer aux commissions d'attributions,

- Détecter les problèmes ponctuels de surpeuplement,

- Accueillir et réceptionner des futurs locataires,

- Leur rendre visite après affectation pour leur remettre un livret d'accueil,

- Traiter les dossiers de demande de mutations.

D'autres tâches ponctuelles relevant de la gestion, comme l'élaboration du bilan ou de l'évaluation sociale de l'organisme HLM s'effectuent avec la participation des agents de la fonction sociale.

## **LA GESTION DES CONFLITS LOCATIFS DANS L'IMMEUBLE**

L'activité de gestion de conflits relève soit de troubles de voisinage avec constitution de pétition ou dépôt de plainte, soit de problèmes de comportements. Elle met en cause plusieurs locataires, nécessitant de ce fait la médiation du bailleur. Elle s'exerce, le cas échéant, en appui des personnels de proximité de l'organisme, présents sur les groupes d'immeubles et consiste à :

- Traiter les réclamations pour troubles de voisinage ou problèmes de comportements,
- Traiter les dégradations du cadre bâti ou des actes de vandalisme, en effectuant des enquêtes auprès des plaignants et des parties-prenantes au conflit,
- Rencontrer les personnes mises en cause pour effectuer une médiation entre les parties,
- Confronter les méthodes mises en oeuvre pour le traitement des conflits au sein de l'équipe du service, (éventuellement),
- Engager une procédure contentieuse, après épuisement des solutions

amicales, (mutations, recherche d'habitat adapté).

Les personnels de la fonction sociale sont parfois associés à la détection des départs furtifs ou encore à la récupération des logements vacants suite au décès de l'occupant.

La dimension "relationnelle" de l'emploi générique "gestionnaire" est forte; elle suppose des liaisons fonctionnelles, des concertations et une communication externe avec de multiples partenaires dont le titulaire doit connaître les missions, les modalités d'interventions et le type de relations à engager en tant que représentant du bailleur.

Le champ de ses relations et les principaux problèmes rencontrés par les titulaires de cet emploi sont représentés dans le tableau de la page suivante et permet de déterminer les liaisons et les interfaces des titulaires, dans le cadre de l'activité dominante "gestionnaire".

## **LES ACTIVITÉS D'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL LIÉ AU LOGEMENT**

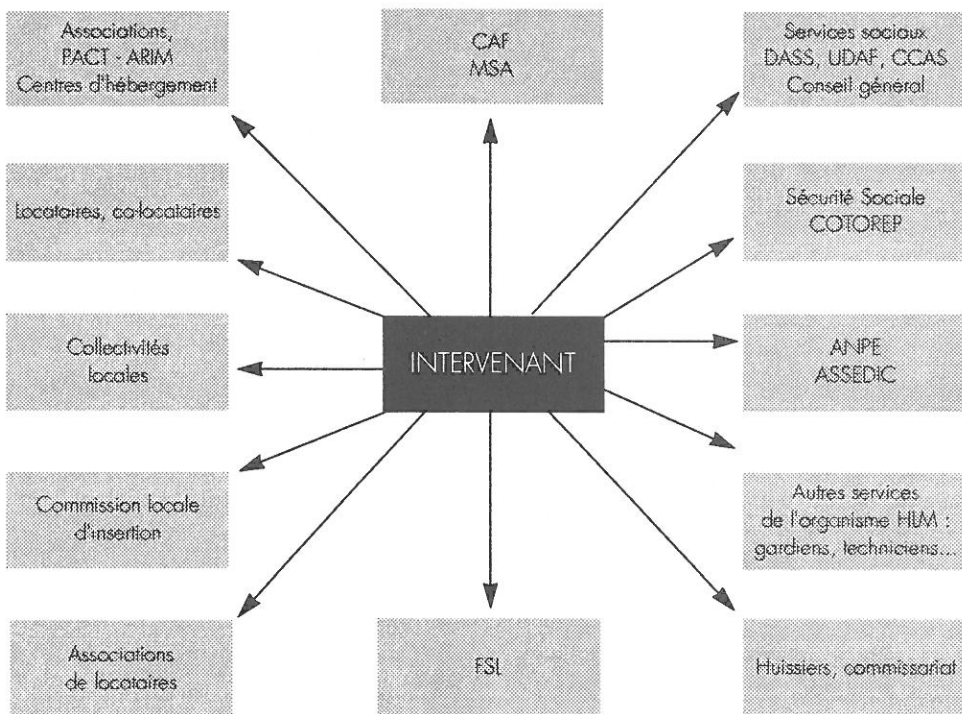
Alors que la gestion sociale permet essentiellement d'améliorer la gestion des risques locatifs du bailleur, l'accompagnement social est centré sur les dispositifs qui facilitent ou consolident par l'accès ou le maintien du logement, l'insertion de clientèles spécifiques.

problèmes particuliers.

L'accompagnement social lié au logement recouvre l'ensemble des missions d'intervention sociale et des activités complémentaires de gestion orientées vers ces ménages, dans le cadre d'un traitement personnalisé.

Les opérations concernent certaines catégories de ménages. Elles peuvent être effectuées directement par l'organisme (cas retenu pour le référentiel) ou confiées en sous-traitance à des orga-

## CHAMP RELATIONNEL DE L'EMPLOI GENERIQUE "INTERVENANT"



### PRINCIPAUX PROBLEMES RENCONTRES PAR LES PROFESSIONNELS

- Gestion des populations démunies dans le cadre d'opérations de réhabilitation : problèmes du déménagement et du relogement des personnes âgées
- Problèmes liés aux populations rencontrées : détresse morale, toxicomanie, délinquance, chômage, problèmes de santé
- Difficulté à mobiliser des locataires sur une solution de relogement: convaincre le travailleur social, négocier un suivi social lié à l'installation dans un autre quartier
- Désaccord avec la direction de l'agence par rapport au relogement de familles en habitat spécifique, solution estimée trop onéreuse
- Règlement de problèmes techniques : occupation sans droit ni titre, co-location, saisie-arrêt sur salaires
- Accès à un logement pour des sans-domicile fixe, mener à bien un plan de relogement/bidonville

La fonction d'accompagnement social liée au logement a été regroupée en trois grandes prestations en direction des ménages, qui relèvent : de l'accès au logement ou au relogement de certaines populations, du maintien dans le logement, d'une maîtrise d'œuvre sociale liée à des opérations de réhabilitation lourde qui nécessitent une étude préalable et un suivi.

### **LES OPÉRATIONS LIÉES A L'ACCES AU LOGEMENT OU AU RELOGEMENT.**

Les tâches réalisées par les titulaires de la fonction sociale consistent à :

■ Etablir un diagnostic de la situation de la famille par rapport au logement, son voisinage, son environnement :

◆ évaluer les risques locatifs de l'accès d'une famille au logement (conflits de voisinage, stabilité et composition familiale, impayés potentiels, dégradations...)

◆ repérer ses besoins en logement en tenant compte de son mode de vie,

◆ examiner les solutions envisageables (garanties, sous-location, bail glissant, bail à réhabilitation...) et identifier les différents paramètres du logement (individuel ou collectif, taille, localisation, accompagnement social éventuel).

■ Rencontrer la famille régulièrement et définir son projet logement avec elle, rechercher et monter le dispositif financier d'accompagnement social,

■ Participer au choix des ménages relevant d'un habitat adapté (PLAi, BAR, PLA) :

◆ assister à la commission d'affectation de ces logements en partenariat avec la DDE, le CIL, d'autres bailleurs, les travailleurs sociaux, les élus,

◆ engager le partenariat et se faire reconnaître comme interlocuteur par les travailleurs sociaux,

■ Participer à la recherche et à l'attribution du logement adapté ou réaliser ces opérations, en tant que telles, avec la

avec la maîtrise d'ouvrage, et plus généralement travailler en synergie avec les différentes unités de l'organisme (agences, services techniques et financiers),

◆ identifier puis participer au choix du logement adapté à la configuration de la famille, le faire visiter,

◆ établir la proposition d'affectation du logement,

◆ (le cas échéant) proposer l'attribution des logements spécifiques (PLA insertion),

◆ négocier, rédiger et suivre les conventions d'accompagnement social conclues avec les associations et autres institutions,

◆ établir le contrat tripartite bailleur social-locataire-organisme chargé du suivi social,

◆ présenter les dossiers en FSL pour l'octroi des garanties,

◆ assister la famille pendant le déménagement et suivre son installation.

### **LES OPÉRATIONS LIÉES AU MAINTIEN DANS LE LOGEMENT**

Assurées par l'organisme HLM, les tâches assumées consistent à :

◆ assister le ménage dans la gestion de son budget par des interventions personnalisées ou collectives en économie sociale et familiale, (explications/quitte de loyer, charges, structuration du budget familial...)

◆ faciliter l'insertion de la famille dans le logement par la maîtrise des diverses installations et aménagements intérieurs (initiation au fonctionnement ou à l'utilisation de certains équipements électriques ou autres...)

◆ participer à l'intégration de la famille dans la vie sociale de l'immeuble et du quartier par une présentation de la famille aux personnels de proximité, par une information sur les équipements existants dans le quartier,

◆ prévenir, analyser et intervenir auprès de la famille et de l'environnement en cas de troubles de voisinage,

◆ travailler en collaboration avec les



### **LE CAS PARTICULIER DE LA MAÎTRISE D'ŒUVRE SOCIALE LIÉE À LA RÉHABILITATION**

Une forme particulière de maintien dans le logement concerne les actions de maîtrise d'œuvre sociale liées à la réhabilitation.

Les agents sociaux intervenant dans ce cadre, ont pour mission de :

- ◆ participer à la préparation du programme de réhabilitation (enquêtes sociales, animation de réunions locataires...) pour recueillir les attentes, expliquer les conséquences, présenter les points forts de la solution de relogement,
- ◆ traiter les réclamations en cours de travaux,
- ◆ réaliser des estimations et dossiers APL avec les locataires,
- assurer un suivi personnalisé en cas de déménagement, organiser éventuellement certaines mutations,

◆ développer la concertation avec les groupes et associations de locataires, organisés et individuels, pendant et après l'opération de réhabilitation,

◆ participer à l'évaluation des opérations menées et communiquer les résultats à différents partenaires et acteurs locaux.

L'ensemble des interventions d'accompagnement social nécessite des relations et des liaisons fonctionnelles, en interne avec les différents services de l'organisme (maîtrise d'ouvrage, gestion locative...), en externe avec de multiples interlocuteurs de la famille prise en charge dans la conduite de son projet-logement.

## **LES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET URBAIN**

La participation des organismes HLM aux politiques territoriales de l'habitat et au développement social urbain recouvre des modalités d'interventions, qui font encore l'objet d'expérimentations et qui sont marquées par une forte diversité allant de la participation à la prise en charge totale d'actions locales, en tant que promoteur principal ou en association avec d'autres partenaires.

Cependant, le degré d'investissement du bailleur social peut être très variable :

■ Partenaire et non promoteur dans des opérations de développement social et

mie, aux côtés d'autres acteurs locaux.

◆ Sur certains thèmes, les organismes et leurs agents peuvent être des partenaires actifs des acteurs directement concernés. Par exemple la sécurité, la prévention de la délinquance, pour lesquelles les personnels de terrain peuvent aider les acteurs compétents.

■ Promoteur, ou leader dans des opérations qui prolongent ses missions premières de gestionnaire ou opérateur dans le domaine de l'habitat.

◆ Ainsi les organismes HLM retrouvent ou s'ouvrent à de nouvelles compétences pour la mise en oeuvre de projets urbains dans le cadre de la loi LOV et des actions de restructuration urbaine des quartiers.

Les activités de développement social et urbain relèvent de ce fait d'une fonction partagée avec les représentants de

Elles ont pour particularité de s'insérer plus nettement dans une dimension territoriale globale à l'échelon d'un quartier, d'une commune, mais aussi d'une agglomération.

L'inscription de l'organisme HLM dans la politique de DSU suppose la maîtrise d'activités souvent plus complexes que celles de la gestion ou de l'accompagnement social.

Elle donne lieu à l'émergence de nouveaux métiers de type "développeur". Cependant, ce référentiel des emplois de la fonction sociale ne prend pas en compte les actions à dominante d'insertion par l'économique dans les quartiers, menées par des chargés de mission des organismes HLM dont les interventions spécifiques s'effectuent souvent en liaison avec les agents de la fonction sociale de l'organisme.

### **QUELQUES CARACTÉRISTIQUES DES ACTIONS ENGAGÉES.**

Les actions décrites ont pour point commun une dynamique de projet qui participe à la gestion du territoire local et du cadre de vie de ses habitants.

Facilitateur du développement social et urbain, l'agent de la fonction sociale met en oeuvre des démarches qui présentent les caractéristiques suivantes :

- ◆ l'animation d'une action collective, impliquant sur un territoire déterminé, des partenaires multiples aux intérêts pas toujours convergents, avec la

coopération de la collectivité locale et de ses représentants,

- ◆ la mobilisation de ces partenaires autour d'un projet d'action global fédérateur d'énergies et de ressources du territoire, lequel requiert une négociation du projet tenant compte des intérêts de chacun, une gestion fine et une planification dans le temps, à un coût acceptable,

- ◆ une véritable ingénierie de projet, dans le sens où elle comprend successivement :

- une analyse préalable du projet débouchant sur un cahier des charges de sa réalisation, ou plus largement la participation à l'élaboration d'un diagnostic social et urbain d'un territoire,
- la conception du projet, avec la participation négociée des acteurs locaux,
- la planification et la conduite de l'action, avec les usagers ou les habitants,
- l'évaluation des effets et des résultats du projet.

Les titulaires de la fonction sociale des organismes HLM participent ainsi à la définition et à la mise en oeuvre des politiques locales dont ils deviennent un acteur privilégié par une bonne communication interne et une évaluation des actions entreprises.

Les exemples qui suivent, sont donnés plus à titre d'illustration que par souci d'exhaustivité des actions menées (1).

1. Ces actions sont décrites selon que le bailleur assure un rôle prépondérant (promoteur) ou participe, aux côtés d'autres à une démarche globale (partenaire).

La préoccupation première, directement liée à la politique sociale du bailleur concerne une meilleure maîtrise des attributions dans des zones fragiles et la définition d'une politique de peuplement.

**■ l'établissement et la mise en oeuvre d'une politique de peuplement**

Une mention particulière doit être faite à la définition et à la mise en oeuvre d'une politique de peuplement dont l'importance est révélée par les dispositifs contractuels engagés au plan départemental, communal et intercommunal depuis fin 1990 (plan départemental pour le logement des plus démunis, protocole d'occupation du patrimoine social, objectifs de diversités de la loi d'orientation sur la ville).

Dans ce sens, les tâches confiées à l'agent de développement concernent :

- ◆ la participation à la réflexion sur les critères d'équilibres de peuplement et la définition des objectifs correspondants avec les différents partenaires, sur le patrimoine d'un ou de plusieurs bailleurs sociaux, relatifs à un ou plusieurs territoires (quartier, commune, agglomération),
- ◆ l'aide à la mise en place d'un système d'information statistique sur l'occupation sociale du patrimoine d'un ou de plusieurs organismes,
- ◆ l'assistance à la mise en oeuvre d'une politique de peuplement : définition des objectifs et grilles d'occupation sociale, participation à la mise en oeuvre des outils correspondants,

- ◆ la réalisation d'études sectorielles : peuplement, surpeuplement, caractéristiques des familles accueillies...

- ◆ la coopération, avec d'autres travailleurs sociaux, à la réalisation d'actions collectives de formation, permettant de dégager une approche commune en matière de peuplement.

**■ la communication sociale dans les quartiers et l'appui au développement associatif**

Les tâches relatives à la communication sociale visent à faciliter le développement de groupes sociaux et d'habitants d'un quartier comme d'une commune.

Il s'agit, en premier lieu, de favoriser la constitution d'associations de locataires ou de représentants d'habitants par la mise à disposition de salles de réunion, la participation à des animations de groupes et, le cas échéant, à la médiation entre les responsables de la collectivité locale, les bailleurs sociaux et les représentants d'habitants (projets urbains, consultation sur des projets de quartier etc...).

Mais d'autres activités de ce type peuvent également revêtir des formes visant à instaurer ou à développer la communication avec les habitants :

à titre d'exemple, la réalisation d'un clip vidéo avec embauche de jeunes pour une opération de sensibilisation des locataires, s'appuyant sur des moyens vidéos, la création et l'animation d'un comité de quartier.

## ACTIVITÉS MISES EN ŒUVRE QUARTIER PRIORITAIRE.

Ces activités peuvent viser des actions culturelles, sportives comme l'amélioration de la sécurité et la prévention de la délinquance, l'éducation, et elles correspondent en général, au besoin de revitaliser les liens sociaux dans des zones en restructuration.

A titre d'illustration :

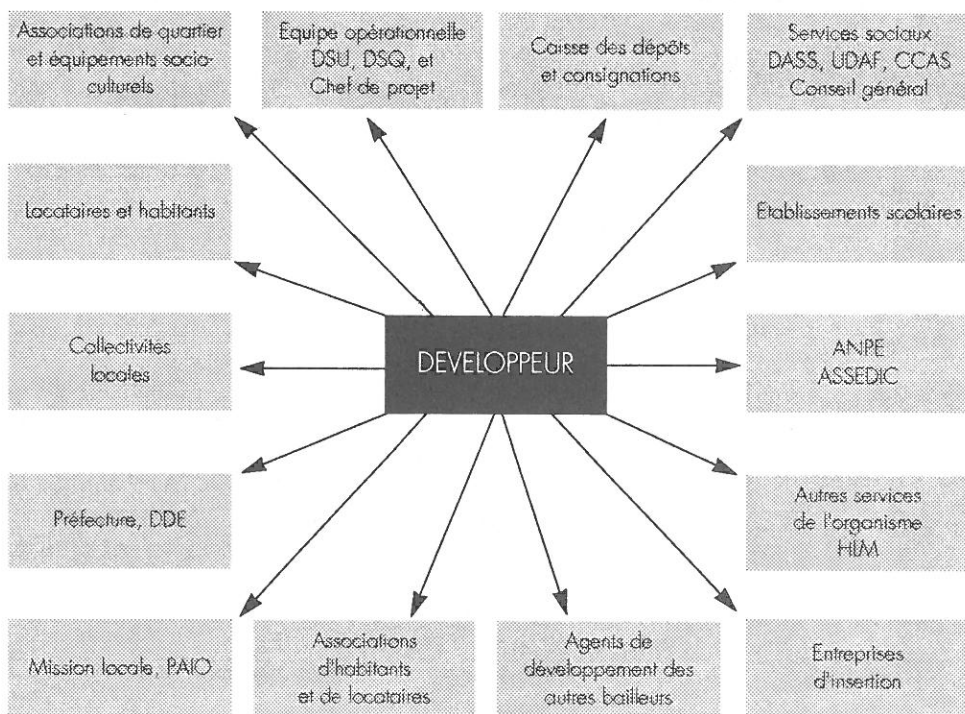
- ◆ le financement de centres de loisirs pour enfants,
- ◆ la construction d' "unités de dévouement" pour adolescents avec bar sans alcool, salle de musculation et mise à disposition d'animateurs,
- ◆ la réalisation de travaux d'agrandissement des équipements collectifs et le financement d'un poste d'animateur MJC,
- ◆ la participation à une animation de théâtre dans le cadre d'une opération de restructuration urbaine,
- ◆ la participation à des actions d'animation "arts culinaires" et l'intervention de groupes folkloriques dans les halls d'entrée d'immeubles,
- ◆ la mise à disposition de locaux collectifs en rez-de-chaussée d'immeubles pour des associations de jeunes, d'immigrés, des organismes d'insertion et de formation.
- ◆ la participation à la concertation (conseil communal de prévention) et aux activités de prévention de la délinquance (relations avec les îlotiers, animations ponctuelles).

Les personnels de la fonction sociale sont aussi amenés à participer de diverses façons à des actions éducatives au niveau du quartier ou de la ville, notamment dans le cas de zones d'éducation prioritaires.

Les activités mises en oeuvre avec le concours du bailleur vont de la mise à disposition de locaux à la construction de structures d'enseignement, comme par exemple, l'instauration d'une collaboration avec les enseignants au sujet de la scolarisation des enfants, ou bien la construction de structures pour la petite enfance (halte garderie, maternelle, ...).

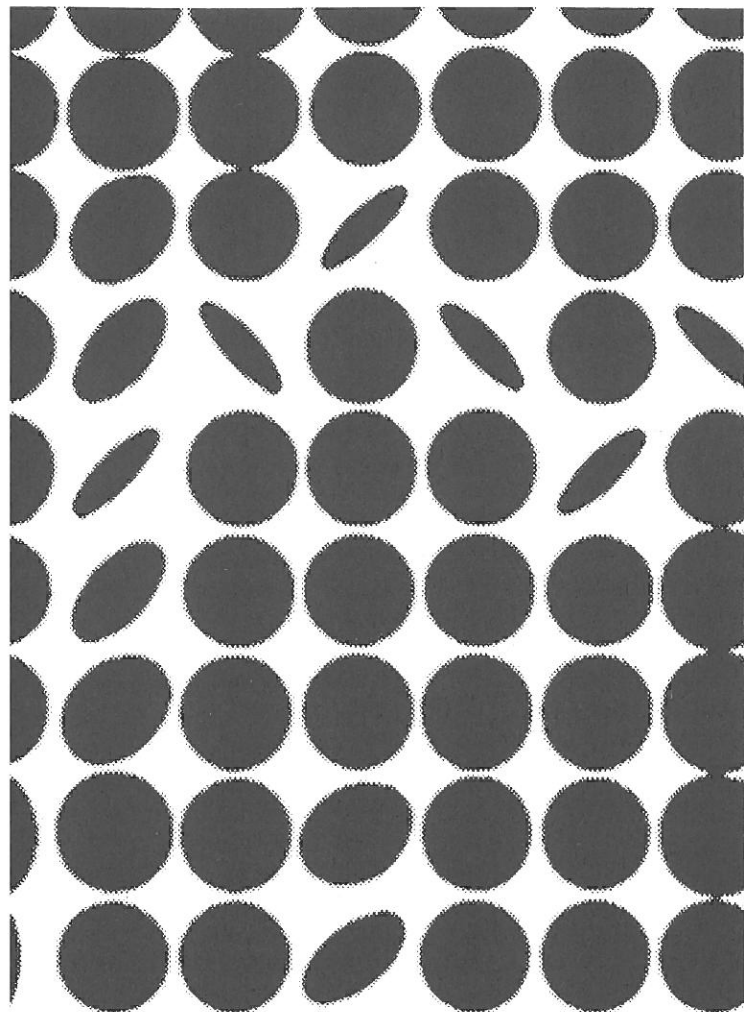
Ces diverses activités constitutives de l'emploi-type "développeur" impliquent autant une bonne maîtrise des relations publiques en raison des multiples activités de représentation extérieure induites par la fonction de médiation avec les acteurs locaux qu'un sens aigu des responsabilités comme une grande autonomie d'action. Ces qualités font que ces postes sont fréquemment assumés par des agents exerçant un niveau de responsabilités plus complexe (cf. profil des compétences spécifiques page 33 et suivantes).

## CHAMP RELATIONNEL DE L'EMPLOI GENÉRIQUE "DEVELOPPEUR"



### PRINCIPAUX PROBLEMES SIGNALES PAR LES PROFESSIONNELS

- Mobiliser les élus et les partenaires sur un projet GLOBAL d'animation dans un quartier "délaissé"
- Résoudre l'absence de collaboration et les dysfonctionnements entre les différents services publics locaux : problèmes de parcellisation des tâches et absence de maîtrise du budget de l'opération
- Gérer les dysfonctionnements liés aux montages des dossiers de financement et au versement des subventions
- Définir des objectifs communs au partenariat et dégager des critères d'évaluation des actions
- Mobiliser les habitants, les faire coopérer, les faire adhérer aux outils d'analyse et d'action des techniciens
- Faire participer les habitants à l'aménagement d'aires de jeux



# **PROFIL DES COMPETENCES**

**DES PERSONNELS  
DE LA FONCTION SOCIALE**

La description des activités des personnels de la fonction sociale sert de base à l'identification des compétences professionnelles nécessaires à l'exercice maîtrisé de l'emploi.

Ces compétences, agencement complexe de connaissances, de savoir-faire professionnels, de savoir-faire relationnels, sont inséparables du contexte dans lequel elles sont mises en œuvre et des situations professionnelles rencontrées par ceux qui exercent la fonction.

Plutôt qu'une énumération exhaustive, ce référentiel privilégie une approche qui met en évidence le profil des compétences-clé, relevées tant auprès des titulaires que des directions des organismes HLM et identifiées à partir de l'analyse des activités.

Seront donc analysées successivement les compétences communes aux trois emplois génériques car elles constituent le noyau dur des savoirs et des savoir-faire de la fonction et celles spécifiques à chacun des trois emplois génériques (**gestionnaire, intervenant, développeur**) car elles soulignent, de manière complémentaire, les capacités requises pour la maîtrise des activités propres à chaque dominante d'emploi.

COMPÉTENCES  
COMMUNES  
À LA  
FONCTION  
SOCIALE

## LES SAVOIR-FAIRE RELATIONNELS

S'agissant d'emplois qui impliquent des communications fréquentes et des contacts denses avec de nombreux interlocuteurs, les savoir-faire en matière de relations individuelles ou collectives font partie intégrante du métier (1).

Dans l'exercice de ses activités, le gestionnaire, l'intervenant comme le développeur aura besoin de mettre en œuvre des aptitudes à la relation avec les locataires, les habitants et les partenaires.

Il devra, en conséquence, engager une relation, développer l'écoute et la reformulation des problèmes, savoir conclure un entretien et dégager de manière synthétique des conclusions opérationnelles tout en sachant développer une argumentation et convaincre ses interlocuteurs.

De même, il sera amené à faire valoir les points de vue de l'organisme, du professionnel et négocier une analyse "partagée" de la situation, un diagnostic, des solutions, des aides financières, des projets (projet-logements, projets d'action et d'insertion) en assurant

Il aura également à maîtriser ses "affects" (2) et à faire preuve de diplomatie dans l'approche et la résolution des conflits avec les familles ou les partenaires sociaux. Cela nécessite d'instaurer un climat de confiance et une compétence à adapter sa communication.

En même temps, cette approche implique une double capacité de "distanciation" et d'implication dans les problèmes à résoudre grâce en particulier à l'utilisation de techniques d'entretien permettant d'engager le dialogue dans un contexte de gestion conflictuelle entre les intérêts du bailleur et ceux des clients.

Il devra développer des aptitudes à la communication à l'intérieur de son organisme, avec sa hiérarchie (savoir rendre compte) et les autres services en vue d'une bonne diffusion de l'information sur ces actions, sur la réalisation de ses propres missions et sur les collaborations à rechercher.

Il sera amené à animer ou à participer à un travail d'équipe, à impulser une réflexion sur les modes d'intervention sociale ( le cas échéant, en formant ses

collègues des autres services), à positionner son rôle dans la structure et à faire des propositions concernant les évolutions souhaitables des missions, qu'il assume compte tenu des mutations de l'environnement, de la clientèle ou de l'organisme HLM.

Cette complexité de tâches, demande une bonne appropriation des techniques d'enquête (entretiens semi-directifs, techniques d'observation), de communication (écouter, justifier un raisonnement, argumenter...) et d'animation de groupes de travail ou de conduite de réunions.

## **LES SAVOIR-FAIRE PROFESSIONNELS.**

### **■ Une méthodologie d'analyse et de résolution de problème.**

Les emplois de la fonction sociale impliquent que leurs titulaires disposent de bonnes capacités pour :

- ◆ analyser une situation dans toutes ses composantes (par exemple, détecter les problèmes des ménages à partir des impayés de loyers et d'une analyse du budget familial),
- ◆ comprendre les conduites et les logiques sous-jacentes des acteurs en présence (par exemple, les enjeux des différents partenaires dans le cadre d'un projet de quartier),
- ◆ formuler des solutions viables, réalistes, permettant la résolution des problèmes posés (par exemple, un plan d'apurement des impayés, des demandes d'aides complémentaires, la participation à la création de régies de quartier...),
- ◆ identifier et actualiser les délégations de pouvoir dont il dispose et appliquer les principes en usage dans l'organisme (en cas de procédures d'expulsion, par exemple).

Cet ensemble de capacités implique la maîtrise d'une démarche "d'analyse et de résolution de problèmes"

posant problème, se représenter le problème à traiter (l'énoncer, le cerner, en évaluer la complexité, ses ramifications, ses effets,...),

- ◆ collecter les données, rassembler et sélectionner les informations pertinentes,
- ◆ analyser les informations pour déterminer les causes premières et secondes,
- ◆ imaginer les solutions en impliquant le client, en examiner les conséquences,
- ◆ décider (ou faire décider) de la solution retenue,
- ◆ planifier les actions correspondantes,
- ◆ s'assurer que le problème disparaît (contrôle de pertinence, évaluation de la solution mise en œuvre).

### **■ Une pratique d'ingénierie de projet**

La logique de "projet" semble constituer souvent le fil directeur des activités engagées : projet "logement", projet "d'animation" ou de "développement social ou urbain", etc...

De ce fait, les professionnels de la fonction sociale doivent maîtriser une démarche d'ingénierie de projet :

- ◆ savoir analyser la configuration du terrain sur lequel ils interviennent (immeuble, famille, quartier, ville), en prenant en compte toutes ses dimensions dont en particulier celles concernant l'occupation sociale par groupes d'immeubles, (caractéristiques socio-économiques des populations logées, facteurs d'évolution démographique et urbaine du territoire concerné) afin de dégager les ressources qui serviront d'appui à l'action et les contraintes qui pèseront sur son engagement,
- ◆ concevoir de manière participative (impliquant les clients, acteurs locaux, habitants, partenaires) un projet d'action et planifier sa réalisation : ordonnancement des actions, chronologie, recherche des ressources et des financements, agencement des moyens),
- ◆ conduire, gérer, le projet ou en appuyer la réalisation par les clients,



sociale sont amenés à mettre en œuvre une pratique d'ingénierie sociale qui suppose de savoir :

- ◆ analyser un système d'action comprenant un ou plusieurs dispositifs qui s'inscrivent dans l'environnement local,
- ◆ établir un diagnostic de la faisabilité du projet, de ses forces et faiblesses,
- ◆ analyser les stratégies des différents acteurs en présence (intérêts respectifs, logiques qui les animent, zones possibles de coopération...),
- ◆ animer acteurs et partenaires locaux tout en respectant leurs attributions respectives, afin d'enclencher une dynamique commune, en utilisant au mieux les ressources allouées,
- ◆ mettre en place une méthodologie d'évaluation de projet.

### ■ Des capacités d'organisation et de management

Dans les savoir-faire professionnels figurent également en bonne place les compétences visant à mettre en œuvre des capacités d'organisation (efficacité professionnelle) et de management :

- ◆ gestion de son temps et des priorités d'action dans des délais courts et fréquemment perturbés par de multiples sollicitations, internes et externes (collègues, hiérarchie, clients, partenaires),
- ◆ aptitude à encadrer une équipe et à organiser le travail des collaborateurs (si le positionnement hiérarchique l'impose),
- ◆ aptitude à clarifier les domaines et les limites d'intervention de la fonction sociale (interfaces) par rapport aux autres fonctions de l'organisme.

### SAVOIRS THÉORIQUES ET CONNAISSANCES À INVESTIR DANS LA PRATIQUE

Il convient d'insister sur une des caractéristiques importantes des métiers du social.

En effet, la formation et le statut du savoir théorique nécessaire à l'exercice de cette activité ne sont, à l'heure actuelle, ni entièrement établis, ni

Ce champ de savoirs, cet ensemble de connaissances, semble se construire en même temps que s'affirme une représentation de ce que devrait être le métier.

Les préoccupations de caractère éthique et déontologique, très présentes chez les travailleurs sociaux notamment pour ce qui concerne le respect de la confidentialité, prennent ici tout leur sens.

De plus, les conceptions du métier et les valeurs personnelles des titulaires agissent fortement sur ce que devraient être les savoirs requis, notamment ceux issus des sciences humaines, de la sociologie, de l'analyse stratégique des organisations et de l'approche systémique.

De ce fait, la première légitimité de la compétence n'est pas vécue comme faisant référence à des savoirs disciplinaires ou à des connaissances générales ou théoriques (1) mais à des savoirs plus directement opératoires tels que le droit du logement et de l'habitat, appliqué aux diverses situations professionnelles rencontrées, des éléments d'économie familiale et sociale en relation au droit de la famille et de la sécurité sociale (situation familiale du locataire au regard de la loi, couverture sociale, aides financières...), le droit administratif (contrats, baux, conventions diverses...), la connaissance des politiques sectorielles de l'Etat et du rôle des acteurs qui agissent sur un territoire donné, la connaissance des modes de fonctionnement des organismes HLM, des services municipaux et des administrations partenaires.

L'agent de la fonction sociale doit donc avoir connaissance des modes de vie, des comportements et des caractéristiques socio-économiques, démogra-

phiques, ethno-culturelles, des publics avec lesquels il travaille afin de mieux comprendre leurs attitudes et comportements, d'optimiser la relation et obtenir une collaboration plus efficiente de ses clients tout en tenant compte des caractéristiques personnelles des individus pour apprécier leur situation et mettre en œuvre des réponses adéquates.

Si l'acquisition de ces connaissances doit être mise en rapport avec le niveau de formation des titulaires (1), elle doit obligatoirement et au minimum, inclure les logiques propres à la gestion des politiques publiques (politiques sociales, de l'habitat, de la ville....) dans lesquelles leur action s'inscrit.

## COMPÉTENCES SPECIFIQUES, PROXES À CHACUN DES EMPLOIS GÉNÉRIQUES

Ces compétences renvoient à des modes plus particuliers de travail ou d'activité qui sont relatifs à chacun des trois emplois génériques de la fonction sociale (gestion, intervention, développement).

### COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES À LA GESTION SOCIALE

Dans le cadre de la gestion sociale, le professionnel de la fonction sociale devra mobiliser des capacités complémentaires en terme de connaissances, de savoir-faire professionnels et de comportements. Si, en terme de qualification, les titulaires des emplois correspondants bénéficient fréquemment de formations en économie sociale et familiale et si le brevet de technicien supérieur en ESF paraît bien adapté notamment aux tâches relevant du traitement des impayés, il faut reconnaître qu'il ne permet pas toujours d'établir une relation satisfaisante avec d'autres travailleurs sociaux, qui sont parfois réticents à collaborer, en raison d'une identification à la fonction de recouvrement.

#### ■ Savoir-faire "relationnels"

Les savoir-faire "relationnels" font appel à la qualité des rapports à entretenir avec les familles, les services de proximité et à un sens psychologique mar-

dire pour l'essentiel, instaurer et maintenir un climat confiant avec les familles et avec les services de proximité, comprendre les enjeux affectifs et être à même d'analyser sa propre implication dans la "relation d'aide" avec les familles.

#### ■ Savoir-faire professionnels.

Le titulaire de l'emploi-type "gestionnaire" devra agir avec discernement dans la mise en œuvre de procédures pré-contentieuses ou contentieuses sur la base des règles fixées par l'organisme tout en tenant compte de la solvabilité des clients; cette approche en finesse nécessite imagination, adaptabilité et un sens aigu de la négociation.

Il devra aussi savoir :

◆ mobiliser les informations utiles en développant une pédagogie adaptée pour ses activités de conseil auprès des ménages en matière de budget, d'économie familiale et sociale,

◆ utiliser l'outil informatique, télématique ou bureautique à sa disposition : entrer dans un fichier, actualiser des données, utiliser l'ensemble des potentialités d'une architecture (base de données relationnelles...).

Il devra faire preuve de qualités de diagnostic, d'analyse et de synthèse dans le montage et la rédaction de dossiers

supposant une certaine aisance dans les techniques d'expression écrite et orale.

#### ■ **Connaissances et savoirs théoriques**

Davantage que pour les autres emplois génériques, le "gestionnaire" sera amené à utiliser des connaissances liées :

- ◆ aux comportements et conduites de familles et de clients connaissant des difficultés d'adaptation ou bien exprimant des besoins qu'il faudra savoir formaliser et traduire,
- ◆ à la réglementation HLM et au bail de location (cadre juridique des contrats et des obligations en découlant),
- ◆ à la législation sociale en vigueur (droit de la famille, prestations sociales,...) et aux multiples dispositifs d'aide et de solvabilisation des familles (mesures ou aides communales, départementales, nationales)
- ◆ aux stratégies de positionnement et d'intervention des services sociaux et des partenaires qu'il convient de "décrypter" en vue d'établir des collaborations,
- ◆ aux procédures de gestion locative : attributions, politique et recouvrement des loyers, contentieux locatif,
- ◆ à l'occupation sociale du patrimoine (par groupe d'immeubles) et au cadre bâti, aux caractéristiques des personnels de proximité présents sur les groupes d'immeubles (sensibilité sociale, personnalité...)

#### **COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES À L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL**

Les personnels assurant l'accompagnement social ont des origines professionnelles très diverses et des formations issues des métiers du travail social, de l'économie sociale et familiale, des sciences humaines, de l'urbanisme ou de l'aménagement.

Le niveau de formation requis paraît relever du niveau II de l'Éducation nationale (1), bien que l'expérience professionnelle acquise dans les métiers précités constitue un atout non négligeable pour exercer cette fonction.

#### ■ **Savoir-faire relationnels**

Les capacités à mobiliser à ce niveau, dans le cadre de l'accompagnement social, sont essentiellement de l'ordre de la négociation (savoir "vendre" une solution-logement au technicien de l'organisme HLM, à sa hiérarchie, etc...), savoir présenter la réponse-logement à la famille, en facilitant la recherche d'un compromis entre ses attentes et l'offre réelle.

Cette aptitude à la négociation se double de capacités d'imagination à mettre en oeuvre pour l'élaboration de propositions de choix des logements les plus adaptés.

L'emploi générique "intervenant" ne s'exerce pas exclusivement en direction des familles en difficulté.

Il comprend également un travail de collaboration avec de nombreux partenaires, au premier rang desquels figurent les représentants du FSL, les multiples associations et services sociaux avec lesquels l'intervenant doit établir un dialogue continu, pour la pérennité et le suivi de l'accompagnement temporaire qu'il réalise.

#### ■ **Savoir-faire professionnels**

Savoir réaliser un diagnostic social en mobilisant l'information interne et externe constitue ici une compétence importante. Il en va de même pour l'évaluation a posteriori des "actions habitat" réalisées (pertinence de la solution-logement retenue, adaptabilité aux évolutions de la famille, stabilisation des risques locatifs éventuels).

Ceci requiert la maîtrise d'une méthode formalisée de diagnostic et d'évaluation des actions menées, prenant appui sur l'analyse de l'itinéraire résidentiel, des modes de vie des ménages et de leur faculté d'insertion dans la cité ou le quartier.

Les techniques de conduite de réunion, de recueil et de traitement de l'information (questionnaire de satisfaction, enquêtes sociales, interview des familles et des partenaires) seront ici d'un apport

niale et de peuplement de l'organisme HLM, dans la mesure où l'intervenant aura à rechercher la plus grande adéquation possible entre une famille postulante et la "solution logement" la plus adaptée.

De ce fait, l'agent de la fonction sociale devra disposer d'une bonne connaissance et compréhension :

- ◆ du patrimoine en terme d'occupation, de structure du bâti et d'environnement,
- ◆ des stratégies de maintenance et de développement de l'organisme,
- ◆ des caractéristiques de la gestion de proximité et des personnels correspondants,
- ◆ des outils spécifiques et de mécanismes d'intervention permettant l'accès au logement ou le maintien des ménages,
- ◆ du fonctionnement des institutions et des critères d'attribution des aides financières : FSL, CAF,
- ◆ des modes d'interventions et des valeurs de ses partenaires.

Il aura également à connaître et à inscrire son action dans les procédures de l'organisme HLM en matière de gestion de la demande de logement et d'attributions spécifiques, de maîtrise d'ouvrage, notamment pour les opérations de réhabilitation.

De plus, le financement des opérations d'accès ou de maintien dans le logement, les maîtrises d'oeuvre sociales, sociales et urbaines, les dispositifs de garantie constituent autant de cadres pour l'accompagnement dont l'intervenant doit connaître le fonctionnement et les mécanismes d'attribution.

## **COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES AU DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET URBAIN**

Les activités de développement social et urbain requièrent des compétences fortes en termes de technicité, de méthode pour le montage et la

Les niveaux de formation les plus fréquents du "développeur" correspondent à une formation supérieure du type licence voire même maîtrise, dans les domaines des sciences humaines (sociologie, psychologie du travail, psycho-pédagogie, anthropologie sociale, animation socio-éducative) ou de l'aménagement et des sciences et techniques de développement local.

Certains d'ailleurs sont titulaires de DESS d'urbanisme ou de sociologie appliquée au développement social.

Les capacités à établir des relations de qualité sont tout aussi déterminantes pour le succès des opérations conduites, en raison des multiples rapports bilatéraux suscités par l'émergence d'actions qui requièrent l'assentiment actif de partenaires disposant chacun de priorités propres, de vocabulaire, modes d'organisation et de fonctionnement spécifiques.

De ce fait, le développeur aura à cœur de fédérer les énergies autour de projets dont l'utilité sociale ou l'intérêt a fait l'objet de contacts préalables à l'engagement de chacun.

Si le professionnalisme du développeur (outils, procédures et méthodes) est déterminant, les valeurs de "militantisme" et l'adhésion à un projet global de l'organisme, de la collectivité ou du "chef de projet DSQ" n'en constituent pas moins un postulat de base pour l'intervention du "développeur".

### **■ Savoir-faire relationnels**

Cette fonction nécessite de fortes capacités de communication et de négociation, notamment lors des concertations avec des institutions et des partenaires, aux pratiques professionnelles hétérogènes réunis ensemble le temps d'un projet débouchant sur une action commune.

auprès des autres acteurs et à faire valoir les projets inscrits dans un territoire constituent des compétences à développer dans cette fonction.

### ■ **Savoir-faire professionnels**

Les savoir-faire se réfèrent à l'ingénierie de projet :

- ◆ capacité à conduire méthodiquement (ou à participer à sa réalisation) un diagnostic social et urbain du territoire, à établir des propositions d'actions argumentées et articulées aux objectifs de développement social et urbain,

- ◆ aptitudes au montage de dispositifs et à la conduite de projets, c'est-à-dire :

- déterminer quels sont les territoires pertinents au regard de l'action à conduire et rechercher, le cas échéant, des collaborations avec les partenaires des secteurs géographiques voisins (observatoire du logement, politiques de peuplement, par exemple),

- définir et négocier des objectifs opérationnels du projet, du programme en accord avec les commanditaires (organismes HLM, collectivités locales, DDE) et les partenaires,

- mobiliser les moyens adéquats, par la constitution et le suivi de dossiers de financements, la formation et l'animation de groupes de travail thématiques, la déclinaison des objectifs et l'organisation des tâches relevant du projet collectif, l'animation d'équipes de projets internes ou externes à l'organisme HLM,

- élaborer, planifier et suivre les programmes d'action avec les différents acteurs et partenaires, en définissant les instances de décision et d'orientation du projet ou en participant à son pilotage, en créant les outils adaptés au pilotage et à l'évaluation du processus partenarial,

- stimuler la participation des usagers aux actions envisagées,

- fournir une aide méthodologique aux

habitants ou à son équipe de travail, savoir utiliser les compétences de tiers et transférer, le cas échéant, à une équipe opérationnelle ou à un comité de pilotage des méthodologies de diagnostic, de conduite et d'évaluation de projet ce qui nécessite des qualités pédagogiques,

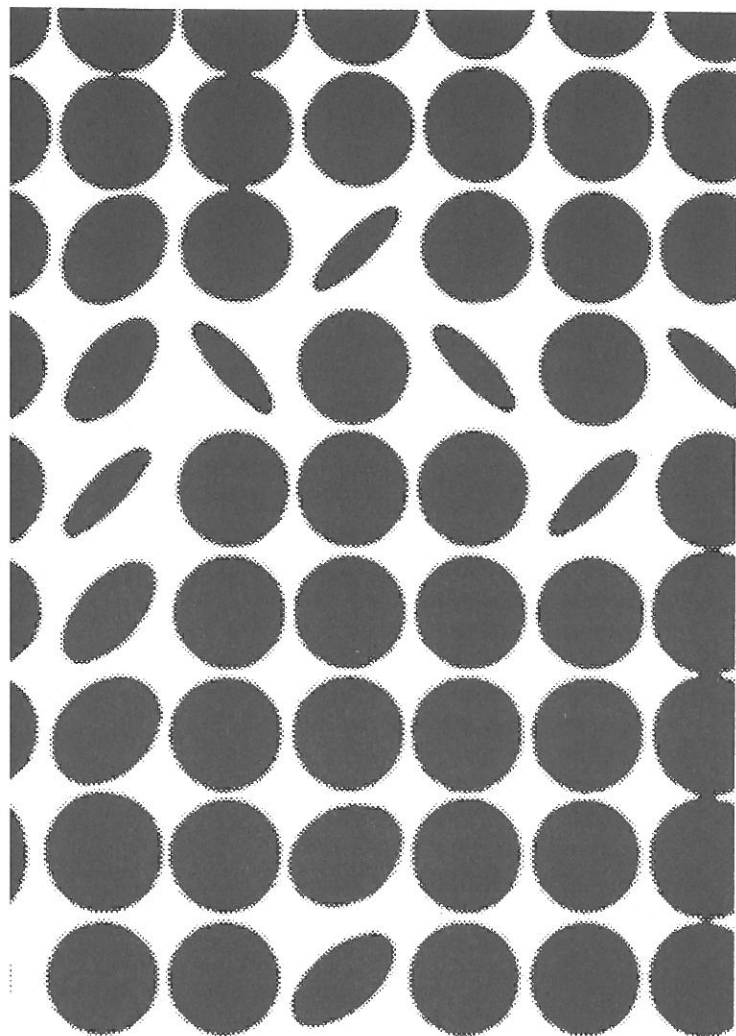
- mettre en oeuvre une stratégie concertée et évaluer les dispositifs d'action mis en place, en sollicitant autant l'appréciation des bénéficiaires du projet que celle des commanditaires ou partenaires.

### ■ **Connaissances et savoirs théoriques**

Le titulaire de la fonction sociale doit maîtriser les politiques locales de l'habitat, les dispositifs et procédures relatifs à la ville dans ses différents aspects (programme de référence, PDLPD, PLH, CVH, POPS, DSQ, DSU, OPAH, PST) <sup>(1)</sup> afin d'en comprendre les logiques au bénéfice de la construction des projets qu'il aura à piloter.

De la même façon, il apparaît comme souhaitable qu'il sache positionner le champ du développement social et urbain dans lequel il agit par rapport à ses différentes composantes (économie et emploi, insertion et formation, habitat, action sociale, enseignement, culture...) et préciser la contribution des projets qu'il anime au développement local. Compte-tenu de la dimension inter-institutionnelle de son action, des connaissances en terme d'analyse systémique et d'analyse sociologique des organisations lui permettront d'établir une démarche stratégique pour faire aboutir les projets. De plus, des connaissances générales dans le domaine de la sociologie, de l'urbanisme et de l'aménagement, de l'économie et du développement local lui permettront de calibrer les projets.

1 Cf. annexe n°1 (lexique)



**COMMANDATIONS  
POUR LA  
GESTION  
PREVISIONNELLE**

**DES EMPLOIS DE  
LA FONCTION SOCIALE ET  
DES RESSOURCES HUMAINES**

## ACTEURS

## PRINCIPAL PROFIL DES ACTEURS

Les organismes HLM font état de leur volonté d'achever la modernisation, d'améliorer la qualité du service rendu, de renforcer leurs compétences. Ainsi, la gestion collective de l'emploi apparaît-elle souvent liée aux projets de recrutement, de redéploiement des services, de décentralisation de la gestion ou encore d'efficacité accrue de l'organisation.

Le référentiel d'emplois de la fonction sociale est de nature à apporter des réponses à de nombreuses interrogations des organismes:

Comment passer d'une organisation du travail parcellisée et administrative à une intervention plus globale, centrée sur une gestion des clients, et intégrant la dimension sociale ?

Quelles capacités relationnelles sont requises pour la gestion des impayés, pour l'accompagnement social ?

Quelle polyvalence des fonctions en agence décentralisée ?

Comment s'articule le travail du gestionnaire social, de l'intervenant ou du développeur avec celui des autres agents ?

Sur quelles bases établir un profil quand il s'agit d'une création de poste et quelles compétences privilégier, quelle adéquation rechercher avec les objectifs à atteindre ?

Comment assurer au mieux l'articulation entre les ressources humaines disponibles et l'évolution des structures ?

Comment lier la formation à l'évolution de l'activité professionnelle des organismes ?

Pour répondre à cet ensemble de questions, il importe d'identifier les différents paramètres qui interviennent sur les emplois de la fonction sociale.

Les facteurs internes qui ont un impact sur ces emplois concernent l'organisation proprement dite (dont la répartition

## CHOIX EN MATIÈRE D'ORGANISATION ET MODES DE RÉPARTITION DU TRAVAIL

Des choix stratégiques des organismes découlent différentes configurations d'organisation faisant ou non appel à des agents de la fonction sociale.

## EXTENSION OU SPÉCIALISATION DE LA FONCTION SOCIALE

Certains organismes ont pris le parti de ne pas recourir à des spécialistes du social, mais plutôt d'intégrer les activités de la fonction dans chacun de ses principaux secteurs d'activité (gestion locative, production de logements, gestion financière,...).

Pour les organismes gérant plus de 2 500 logements, ce choix est indépendant de l'importance du patrimoine.

Certains bailleurs d'ailleurs, font appel à des professionnels du social en même temps qu'ils diffusent une sensibilité ou culture sociale par le biais d'actions de formation et de management interne concernant l'ensemble de l'organisme.

D'autres misent prioritairement sur l'action de professionnels de la fonction, qui impulsent alors, par un effet d'entraînement et de dynamisation à partir d'actions expérimentales, une prise en compte plus large du social dans l'ensemble des activités.

Les avantages et inconvénients de ces choix sont énumérés plus avant.

## DES STRATÉGIES QUI SE TRADUISENT PAR DES CHOIX EN MATIÈRE DE GESTION DE L'EMPLOI

Trois stratégies, éventuellement complémentaires et cumulatives entre elles, apparaissent de fait chez les employeurs (1).

Soit ils mettent l'accent sur la requalification des personnels de proximité (gardiens, surveillants d'immeubles, agents de gestion...) formés à la gestion de conflits, aux relations sociales..., soit ils développent la polyvalence des personnels administratifs ou technico-commer-

les missions de "gestionnaires" intègrent bien la dimension sociale), soit encore, ils développent une gestion d'emplois sociaux spécifiques (CS, CESF, chargés d'étude), rattachés au siège ou relevant d'agences décentralisées et travaillant en synergie avec les autres services.

Il est clair que quel que soit le choix réalisé, la politique sociale constitue l'un des leviers de l'équilibre financier et économique de l'organisme HLM et, partie intégrante de la gestion, la dimension sociale ne peut pas être facultative.

#### ■ **L'intégration de la fonction sociale dans l'ensemble des métiers**

L'intégration de la fonction sociale dans l'ensemble des métiers HLM présente des avantages certains mais aussi de nombreux inconvénients.

A l'actif de cette intégration, il y a la diffusion plus aisée de la mission sociale à l'ensemble de l'organisme HLM avec comme corollaire naturel une meilleure compréhension de ses objectifs spécifiques.

De même, l'intégration conforte la polyvalence et la mobilité des personnels tout en répondant mieux à une logique de service à la clientèle (appréhension de la situation globale d'une famille et intervention directement sur l'ensemble de la situation).

Au passif, existe le risque que ce mode d'organisation ne prenne en compte que les activités relevant de l'emploi générique gestionnaire.

En effet, tant au niveau des compétences requises plus élevées qu'au niveau du temps nécessaire pour les mener à bien, les activités relevant de l'accompagnement social comme du développement social et urbain impliquent que leurs titulaires s'y emploient complètement et de façon spécialisée.

#### ■ **Une fonction sociale exercée par des salariés spécialisés**

A l'opposé de l'intégration, la fonction sociale exercée en interne par des spé-

choix présente lui aussi avantages et inconvénients.

A son avantage, il faut reconnaître une meilleure maîtrise, a priori, des pratiques et savoir-faire professionnels, une relation personnalisée avec les clients et une vue globale des différents aspects de la fonction ainsi qu'une réelle relation d'interface avec les autres services et partenaires.

Au titre des inconvénients, il existe parfois le risque d'isolement de la fonction sociale, soit de type "organisationnel", notamment dans des organismes de moins de 5000 logements, où le gestionnaire social se retrouve comme seul membre de son service, soit de type professionnel lié à la difficulté d'intégrer parfois complètement la logique économique de l'organisme.

Ce second type de risque se rencontre notamment lorsque les agents de la fonction sociale sont d'anciens travailleurs sociaux, dont les pratiques professionnelles se caractérisent par une situation de "contrat moral" avec les familles, de fortes règles déontologiques ou encore une autonomie marquée par rapport à leur institution de rattachement.

Enfin, il ne faut pas non plus écarter un risque d'isolement fonctionnel, lorsque des agents de développement social et urbain sont rattachés hiérarchiquement à la direction de leur organisme, sans pour autant bénéficier du soutien et de l'autorité nécessaires pour faire valoir leur rôle auprès de l'ensemble de l'encadrement.

Ces divers risques, s'ils ne sont ni déterminants ni discriminants par rapport à l'exercice de la fonction sociale, soulignent toutefois le rôle essentiel que doit jouer l'encadrement des organismes en vue de conforter et de conseiller les salariés en charge de la fonction sociale.



### ■ Externalisation de certaines activités d'accompagnement social.

Certaines activités de la fonction sociale en matière d'accompagnement social, peuvent être internalisées ou externalisées.

C'est le cas des études préalables à une réhabilitation (dans le cadre d'une MOS) ou encore des interventions d'accompagnement social lié au logement, confiées aux travailleurs sociaux du conseil général, à des responsables de centres d'hébergement ou d'associations spécialisées.

### ■ Fonction sociale et décentralisation de la gestion dans les organismes de 5000 logements et plus

Dans ce type d'organismes, les agents de la fonction sociale sont rattachés directement pour 20 % d'entre eux à des antennes ou agences décentralisées en dépit du fait que le partage entre la fonction de gestion sociale et d'accompagnement social ne soit pas toujours très bien délimité en agence.

Ainsi, des chargés de clientèle ou gestionnaires assurent une gestion sociale personnalisée (y compris parfois le déclenchement du contentieux) de par leur connaissance d'un portefeuille de clients tandis que des techniciens réalisent des opérations de maîtrise d'oeuvre urbaine et sociale (MOUS) avec le concours plus ou moins fréquent de spécialistes de la fonction sociale.

Cette ligne de partage entre gestion et accompagnement en agence sera toutefois dépendante de la précision des compétences mêmes dévolues aux agences en matière d'attributions et de politique de peuplement, de recouvrement des loyers et du traitement des impayés, de leur participation à la production d'habitat adapté et enfin, des relations sociales personnalisées entretenues par l'agence avec des locataires en difficulté.

Dans ce cas, les fonctions du siège sont essentiellement constituées d'acti-

peuplement, études préalables à la production dans le neuf ou l'ancien, changement d'usage ou restructuration) et de définition de politiques et de contrôles de cohérence (tableau de bord de l'occupation sociale, du peuplement, des impayés, état d'avancement des projets sociaux et urbains...).

Le double mouvement "intégration-spécialisation" de la fonction sociale, notamment dans les organismes de 5000 logements et plus, semble porteur de la capacité d'adaptation des organismes à une clientèle de plus en plus hétérogène et exigeante.

Les mécanismes de coordination interne entre les différents services clients et fournisseurs de la fonction sociale doivent être entretenus pour la bonne cohérence des actions développées.

D'ailleurs, les missions des personnels sociaux s'appuient fréquemment sur la gestion de proximité (agence ou secteur géographique) dont les personnels de terrain (gérant, gardien, surveillant...) constituent le premier maillon et la première source d'information pour le professionnel du social.

Cela confirme l'importance d'une bonne coopération gardien-conseiller social dans le traitement des problèmes posés et l'importance croissante des structures décentralisées comme facteur structurant de ces emplois spécifiques.

### LES ÉVOLUTIONS SOUHAITÉES DU SYSTEME INTERNE D'INFORMATION

L'outil informatique semble généralement bien diffusé dans les organismes (1).

Cependant, les titulaires insistent sur la nécessité d'évolution technologique du système informatique de gestion décentralisée. Les procédures manuelles de

gestion de dossiers ou de réalisation de statistiques sont décrites comme une situation-problème pour les agents, nécessitant beaucoup de temps pour des tâches répétitives.

Les outils de contrôle de gestion restent encore peu développés (tableau de bord du peuplement par groupes d'immeubles; indicateurs de gestion actualisés ; pré-signallement des situations d'impayés...).

## L' ACQUISITION DES COMPÉTENCES

### Définition de l'emploi et description de poste

Le gestionnaire des ressources humaines d'un organisme peut avoir à exercer plusieurs missions par rapport à la fonction sociale de l'organisme.

- Soit chercher à mieux la situer en fonction des évolutions sociales, économiques, législatives qui sont attendues ou de ce qui se fait dans d'autres organismes et partant de ces constats, la faire évoluer en modifiant son champ d'intervention et le contenu des activités,
- Soit recruter des titulaires pour cette fonction ou bien proposer la promotion des salariés pour ces emplois.

En ce qui concerne le premier choix, se pose la question de la configuration d'emploi à déterminer, qui soit la mieux adaptée aux objectifs de l'organisme.

### Le présent référentiel propose une typologie de trois emplois génériques.

La frontière des uns avec les autres n'est pas strictement tranchée. Il y a des zones de superposition.

Il s'agit par conséquent de réaliser systématiquement des fiches descriptives des postes existants ou à créer, indépendamment de leurs titulaires.

La formalisation de ces documents doit

La définition de l'emploi moyennant une fiche descriptive du poste et l'assistance du référentiel, constitue un préalable indispensable à la définition du positionnement structurel de cet emploi dans l'organisme HLM.

### La formation initiale des personnels est pondérée par le poids de l'expérience professionnelle

L'expérience professionnelle, accompagnée de formations continues (généralement de courte durée) structure fortement l'exercice de l'emploi générique de gestionnaire ou d'intervenant.

Une formation professionnelle initiale dans les métiers du travail social (conseillers en économie sociale et familiale, assistantes sociales, éducateurs spécialisés...) semble constituer un atout non négligeable, compte tenu du nombre apparemment croissant de diplômés de ces professions qui intègrent le mouvement HLM (2).

Par type d'emploi générique, il est possible de faire correspondre des niveaux de formation initiale-type :

- Compte tenu de son caractère administratif, marqué parfois par une autonomie peu développée, l'emploi générique gestionnaire, centré sur l'activité de prévention et de gestion des impayés correspond à une qualification de niveau Bac+2, de type BTS d'économie sociale et familiale.

2. L'enquête réalisée en 1991-92 apporte des informations significatives sur les niveaux de qualification généralement

D'après les enseignements de l'enquête, il semblerait que les qualifications de type Bac + 3 correspondant au diplôme de conseiller en économie sociale et familiale, soient surdimensionnées par rapport au degré d'exigence de l'emploi. Les personnels relevant de cet emploi générique peuvent ainsi être des salariés qui par leur expérience connaissent bien les métiers de l'organisme HLM ou encore être issus de collectivités territoriales ou des services d'action sociale, en tant que travailleurs sociaux. Ceci peut faciliter parfois la collaboration avec les partenaires, mais peut aussi présenter le risque d'orienter trop exclusivement la fonction vers une relation individualisée avec les familles, au détriment d'une action plus collective.

■ **L'emploi générique accompagnement social** relève d'un niveau de qualification de type Bac + 3 et surtout CESF qui est davantage préconisé pour assurer les activités d'accompagnement social lié au logement dans la mesure où intervient plus fortement la relation éducative avec des clientèles spécifiques. Ceci suppose une bonne évaluation des risques locatifs et une aptitude développée à travailler de manière efficace avec des populations démunies.

Il faut remarquer toutefois, que ces deux emplois génériques concernent souvent des personnels en place, connaissant bien l'organisme, ayant accédé à la gestion ou à l'accompagnement social par recrutement ou promotion interne avec l'appui d'une formation (BTS secrétariat de direction, formation à la relation clientèle et à la gestion de conflits...).

Leur emploi se caractérise soit par une relative polyvalence d'activités de gestion dont le social ne représente qu'une partie (cas des chargés de clientèle, des agents de recouvrement...) ou au contraire relève d'une spécialisation acquise dans ce cas, à la faveur de l'expérience en organisme.

■ **L'emploi générique développeur**

sionnelle forte de la fonction sociale, soit d'une formation de niveau Bac+4, voire Bac+5, avec des formations de généralistes (droit, économie) ou plus spécialisées (sociologie, psychologie, urbanisme, aménagement...).

Dans ce profil, les personnels sont fréquemment rattachés à une unité fonctionnelle du siège ou à la direction et interviennent en assistance aux agences décentralisées ou aux autres services de l'organisme.

#### **La détermination des qualités individuelles associées à l'exercice de la fonction sociale.**

##### ■ Adaptabilité et disponibilité

Les agents de la fonction sociale dépassent presque tous leurs horaires de travail normaux.

Réunions avec les partenaires, les locataires, visites à domicile et rendez-vous avec les ménages peuvent se succéder jusque tard le soir.

Par conséquent, leur emploi du temps doit être très souple, leur capacité à gérer leur temps et leurs priorités professionnelles avec une grande autonomie, représentant une qualité non négligeable pour la réussite dans l'emploi.

##### ■ Résistance au "stress" et équilibre personnel

C'est une qualité souvent signalée par les personnels ayant répondu à l'enquête ou participé aux groupes de travail.

Faire face à des situations sociales et familiales très difficiles chez les locataires, savoir gérer les conflits et se poser en médiateur sont autant de savoir-faire qui traduisent une bonne maîtrise de soi.

#### **LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES**

##### **La gestion de carrière s'inscrit dans un parcours professionnel évolutif**

Certains organismes tiennent compte d'un temps d'apprentissage et d'adaptation à une fonction sociale évolutive de l'organisme HLM.

La phase d'intégration de jeunes diplômés

ses méthodes de travail à laquelle il convient d'être attentif, afin que le titulaire nouveau partage les objectifs du bailleur dans ses relations avec les familles et les partenaires.

Certains organismes ont ainsi introduit une graduation dans l'exercice des fonctions de personnels sociaux "junior" et "confirmés", ce qui facilite l'intégration des jeunes diplômés par un système de parrainage ou de tutorat et autorise un déroulement de carrière progressif des professionnels, sur la base de missions de niveau de responsabilité et de complexité croissantes.

#### **L'enjeu de formations professionnelles continues pour les personnels de la fonction sociale**

La politique de formation professionnelle en direction des agents de la fonction sociale des organismes HLM doit pouvoir répondre aujourd'hui à trois finalités principales, en complément aux formations concernant l'ensemble des personnels de l'organisme :

- Faciliter l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés (assistants sociaux, conseillères en économie sociale et familiale, agents de développement social) dans les organismes HLM,

- Développer le niveau de professionnalisme et de maîtrise technique des personnels de la fonction sociale en place, en mettant l'accent sur les compétences professionnelles à renforcer (analyse et résolution de problèmes, ingénierie de projet, méthodes d'intervention et savoir-faire relationnels),

- Accompagner les évolutions de la fonction sociale, telle qu'elle s'exerce dans les organismes HLM, comme par exemple permettre à un bailleur social de passer de la fonction de gestion sociale à celle d'accompagnement social lié au logement, par la mise en place d'un dispositif de formation adapté, ou bien développer de nouvelles compétences des personnels dans le champ du développement social et urbain.

Ces trois finalités font écho aux orienta-

cultés d'adaptation de personnels sociaux à la culture et au mode de fonctionnement de l'organisme, à une compréhension rapide de l'environnement dans lequel s'inscrit l'action sociale du bailleur.

Les titulaires eux, expriment le besoin de formations qualifiantes : il y a aujourd'hui besoin pour les personnels en place de formations professionnelles continues, intermédiaires entre des séminaires ou stages courts de quelques jours et les formations initiales (diplômantes) qui se déroulent sur une ou plusieurs années.

Les formations à caractère méthodologique, permettant d'analyser les problèmes rencontrés et de prendre du recul par rapport à des situations de travail impliquantes répondent à un impératif de renforcement des compétences professionnelles des agents.

En effet, si l'on considère les opinions de leurs titulaires, les compétences requises pour l'exercice des emplois sociaux sont encore trop centrées sur leurs aptitudes relationnelles (diplomatie, écoute, équilibre personnel).

Or la fonction sociale, et en particulier les situations d'impayés de loyers demandent de bonnes capacités d'analyse et de résolution de problèmes, ainsi que des compétences d'analyse stratégique des acteurs.

Des formations méthodologiques de ce type seraient ainsi de nature à accroître la maîtrise professionnelle de ces agents.

#### **Les formations liées au recrutement d'agents de la fonction sociale**

Organisées au niveau de la branche professionnelle, des séminaires de formation, liés à la prise de poste et planifiés entre le 3ème et le 12ème mois de l'entrée en fonction des titulaires, auront pour objectifs de permettre une adaptation du professionnel ne connaissant pas l'habitat social, à l'environnement comme aux modes d'organisation et de fonctionnement de l'organisme HLM, d'apprendre à connaître les pratiques

rentes dimensions (économique, sociale, institutionnelle).

Les résultats attendus de ces actions de formation-intégration, en termes de compétences mises en oeuvre par l'agent sont les suivantes :

■ Comprendre les mécanismes de financement du logement social et le rôle de bailleur social,

■ Savoir présenter le fonctionnement de l'organisme HLM et en faire valoir la mission sociale auprès de collègues ou de partenaires extérieurs,

■ Identifier sa contribution et son positionnement par rapport à la fonction sociale telle qu'elle est exercée par l'organisme, en repérant les attributions et les interfaces avec les autres services.

#### **Les formations qui permettent de développer le professionnalisme des agents de la fonction sociale**

Des séminaires de perfectionnement méthodologique prenant appui sur le contexte professionnel seront proposés aux personnels en poste, afin de leur permettre non seulement d'analyser et de formaliser leurs méthodes d'interventions en direction des clients et partenaires ainsi que les procédures de gestion correspondantes, en référence aux exigences de l'emploi, (analyse de la situation d'un ménage en impayés de loyers, aide au montage de projet d'insertion par le logement, gestion des situations conflictuelles avec des locataires ou des partenaires de l'organisme...) mais aussi d'accroître leur efficacité personnelle et leur capacité d'organisation du travail (gestion du temps et des priorités professionnelles, planification des activités courantes etc...).

D'une durée de 5 à 10 jours selon la nature des compétences à renforcer, ces séminaires faciliteront l'application en organismes de démarches et de méthodes d'intervention sociale supposant des innovations, des ajustements éventuels ou une adaptation en fonction des règles de fonctionnement du bailleur et des interlocuteurs avec lesquels l'agent de la fonction sociale tra-

#### **rapport à la fonction sociale : passage d'une fonction à une autre.**

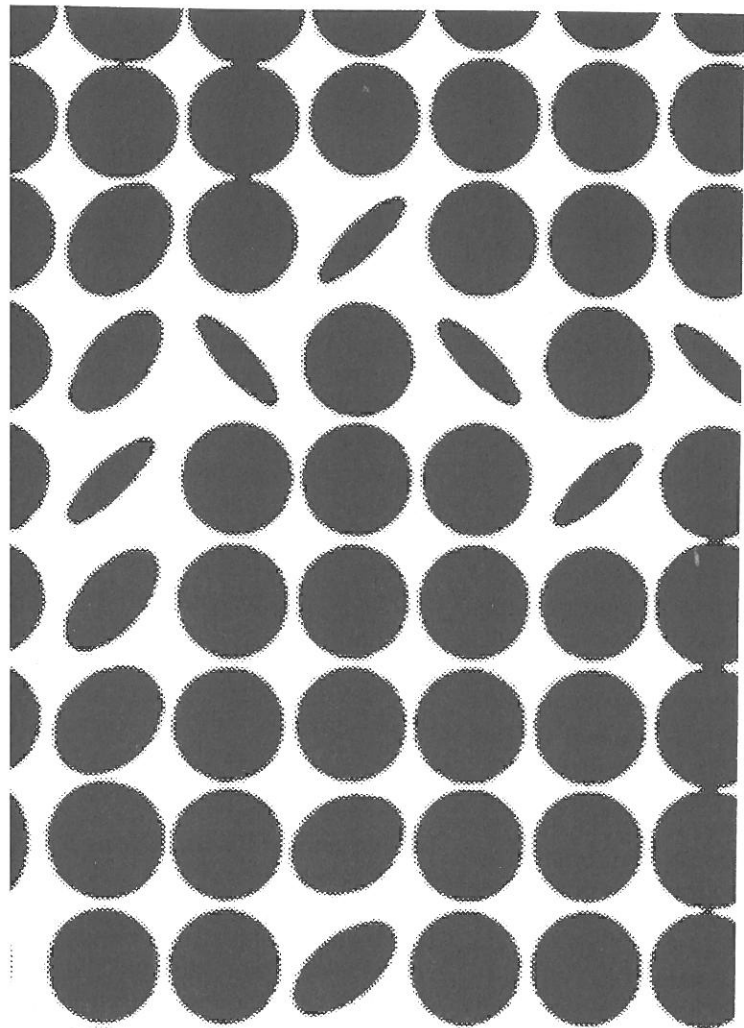
L'étude conduite en vue de construire ce référentiel d'emploi, met en évidence les choix stratégiques quant à l'étendue ou à l'exercice de la fonction sociale : intégration ou spécialisation de la fonction sociale, positionnement sur une ou plusieurs fonctions (**gestion, accompagnement, développement**).

Or, le positionnement sur une fonction nouvelle, par exemple celle d'accompagnement social lié au logement ou de développement social et urbain peut nécessiter une phase d'adaptation des personnels en place à la réalisation de nouvelles activités relevant de ces fonctions.

Il s'agira, dans le cadre d'une formation à l'accompagnement social, de mener plusieurs objectifs de front comme par exemple, se familiariser avec les connaissances de référence et les règles de gestion propres à cette fonction nouvelle, identifier les savoir-faire transférables, de la gestion sociale à l'accompagnement, tout en hiérarchisant les compétences prioritaires à acquérir, et imaginer de nouvelles pratiques professionnelles adaptées aux situations à traiter dans le cadre du suivi ou de l'accompagnement social (intégration de la notion de projet-logement, dispositif d'évaluation et de valorisation du travail social effectué avec la famille,...).

Le problème posé par la formation dans ce cas est davantage celui de la préparation des agents de la fonction sociale à prendre en charge des activités nouvelles relevant d'une fonction récente ou mal maîtrisée jusqu'alors.

La politique de formation de l'organisation professionnelle pourrait ainsi mettre l'accent sur des approches thématiques et modulaires par grandes fonctions, (gestion, accompagnement, développement). Elle accompagnerait ainsi l'élargissement des



# **MONOGRAPHIES**

**D'EMPLOIS DE  
LA FONCTION SOCIALE**

**EMPLOI GÉNÉRIQUE  
DOMINANT: DÉVELOPPEUR**

**L'organisme:**

Une société anonyme d'HLM qui gère environ 29 000 logements et compte plus de 500 salariés .

**La mission sociale exprimée par la titulaire :**

Construire, gérer et entretenir un parc de logements destiné à loger les populations définies dans les textes législatifs HLM. C'est une définition plutôt administrative qui rend peu compte de la teneur de la préoccupation sociale dans cette société puisque l'on voit coexister des emplois de type conseil social et quelques emplois du type développement social et urbain (c'est sur ce dernier modèle que porte cette monographie)

**L'appellation de l'emploi :**

Responsable de la mission du développement social et urbain .

**Son organisation et son positionnement dans l'organisme :**

La mission DSU est rattachée à la direction du patrimoine. Elle compte une responsable et trois chargés de mission. Cette responsable a un statut de cadre.

**Les activités relevant de l'emploi générique DSU :**

Participation à la définition et à la mise en œuvre de la politique d'attribution. Recherche des moyens d'une meilleure adaptation du patrimoine et du service rendu aux locataires ; la fonction sociale apparaît ainsi liée aux notions de conduite du changement et de qualité de service.

Développement de la gestion partenariale de projets et d'actions collectives par la constitution d'un réseau de partenaires sociaux et la pratique de la négociation .

Mise en oeuvre d'une politique DSU sur

A noter : en termes de tâches quotidiennes, le descriptif des activités demeure peu significatif parce qu'il s'agit d'actions s'inscrivant dans le long terme. Une partie considérable du temps de travail est consacrée aux réunions internes de travail et externes, auxquelles s'ajoutent des temps de préparation et de rédaction de comptes-rendus.

Toutefois, une activité bien identifiée se distingue : la réalisation d'études ponctuelles, le plus souvent sur la base de données statistiques, dans le cadre de la préparation ou de l'évaluation d'actions (comme par exemple, les études de peuplement).

**Les moyens et les conditions d'exercice de la fonction:**

Un emploi à temps complet qui nécessite un dépassement quasi-quotidien de l'horaire de travail normal. L'utilisation de l'outil statistique est très fréquente (analyses et études à partir du fichier locataires).

**Le parcours professionnel :**

A 30 ans cette responsable a suivi une trajectoire classique dans l'évolution et la progression de son emploi.

Avec un BTS puis un diplôme d'Etat de CESF, elle a débuté comme conseillère sociale dans un Office public.

Elle y a suivi pendant 3 ans une formation pour obtenir le rang d'attachée.

**Les compétences requises du point de vue de la titulaire :**

■ Compétences relationnelles et qualités requises: aptitude à se placer en situation d'écoute; savoir être disponible, diplomate et pédagogue; capacité à s'adapter facilement aux situations, à s'intégrer dans une équipe de travail tout en restant autonome; être à la fois créatif sur les solutions et les actions possibles et être rigoureux sur leur mise en oeuvre .

■ Compétences théoriques : connaissance des principes et mécanismes de

connaissance de la sociologie des organisations et des facteurs explicatifs des phénomènes sociaux; connaissances juridiques en droit public; connaissances diverses en matière d'urbanisme opérationnel et de techniques du bâtiment;

Enfin, connaissances pratiques portant sur le fonctionnement du milieu HLM, des collectivités territoriales, des associations,...

■ **Compétences professionnelles :** maîtriser la négociation avec divers partenaires ; savoir mobiliser les compétences des autres ; savoir concevoir et conduire un projet, c'est-à-dire mobiliser les financements, élaborer un budget,

gérer les différentes étapes du projet (étude des besoins, faisabilité, choix et mobilisation des moyens, création d'outils et évaluation) ; maîtriser les techniques d'animation de groupe, de l'expression écrite comme orale.

#### **Les exigences de l'organisme envers la titulaire :**

Elles semblent très orientées sur le management de l'organisme : rechercher constamment une meilleure adaptation de la gestion, assurer une meilleure coordination entre les services de l'organisme.

**Rémunération annuelle :** 153 000 F

## **OGRAFIE**

### **EMPLOI GÉNÉRIQUE : GESTIONNAIRE**

#### **L'organisme :**

Une société anonyme d'HLM qui gère environ 15 000 logements et compte plus de 300 salariés.

#### **La mission sociale exprimée par la titulaire:**

Elle est définie ainsi : "proposer des logements confortables, dans un cadre de vie agréable, à des prix modérés, pour des familles ayant de faibles revenus".

Très clairement, cette mission est complètement intégrée dans les métiers de la gérance locative sans référence explicite à des modes de gestion spécifiques pour certaines catégories de locataires, en particulier les plus démunis.

**L'appellation de l'emploi :** gestionnaire.

#### **Son organisation et son positionnement dans l'organisme:**

métier de "gestionnaire" représenté par une vingtaine de titulaires. Ces gestionnaires sont rattachés aux antennes décentralisées.

De niveau agent de maîtrise, ils dépendent hiérarchiquement du responsable d'antenne et encadrent une petite équipe de collaborateurs.

#### **Le champ d'intervention du titulaire est défini selon un critère géographique.**

Il a en charge un secteur du patrimoine géré par l'antenne (environ 400 logements). De ce fait, son champ relationnel à l'intérieur de l'organisme est très centré sur les autres agents de l'antenne et les relations avec les autres "gestionnaires" sont peu courantes.

#### **Les activités relevant de l'emploi générique "gestionnaire social" pour une titulaire :**

A noter en préalable que la fonction de gestionnaire comprend des activités de



ments (parties communes, espaces verts, logements),

■ accueil et suivi des locataires en place, de l'état des lieux jusqu'à sa sortie (gestion des réclamations).

**Les activités de gestion sociale ne sont pas dominantes.**

Elles portent essentiellement sur la prévention et la gestion des impayés de loyers, c'est-à-dire essentiellement :

■ analyse des dossiers; convocations des locataires; entretiens avec ces locataires (conseil social, personnalisé);

■ mise en place de dispositifs d'aides sociales;

■ réalisation de plans d'apurement; participation aux réunions externes (CIL, FDIL) pour l'obtention des aides aux familles en difficulté;

■ contacts et suivi des relations avec l'ensemble des partenaires sociaux. Les moyens et les conditions d'exercice de la fonction : travaillant à temps complet mais ne disposant pas de véhicule de fonction (ce qui apparaît comme normal étant donné le patrimoine qu'elle a en charge), la gestionnaire travaille en revanche à partir de bases de données statistiques complètes.

**Le parcours professionnel :**

Il est conforme au contenu de l'emploi caractérisé comme un généraliste de la gestion locative et sociale. Ainsi, sa formation initiale est élevée et générale : maîtrise de Langues étrangères appliquées et DESS d'administration des entreprises.

**Les compétences requises du point de vue de la titulaire :**

■ Compétences relationnelles et qualités requises : elle est très disponible, en particulier du fait d'horaires de travail particuliers. L'écoute et la maîtrise de soi sont les deux aptitudes essentielles qu'il lui faut mettre en œuvre.

■ Compétences théoriques (connaissances) : elles sont de deux ordres :

◆ les connaissances juridiques "générales", c'est-à-dire un ensemble de savoirs concernant le droit social, le droit de la famille, le droit du logement, le droit administratif.

◆ les connaissances à caractère technique portant sur les activités d'entretien courant et de maintenance, soit les savoirs requis pour porter un diagnostic sur l'état du bâti.

■ Connaissances professionnelles :

Peu développées a priori puisque seuls sont mis en avant: le sens de l'organisation, la rigueur dans la gestion des dossiers et les relations tant internes qu'externes.

**Les exigences de l'organisme envers la titulaire :**

Elles sont définies à partir de la mise en œuvre de procédures et de résultats économiques plus qu'en fonction de compétences préétablies. Cela signifie : assurer le traitement des impayés de loyers, assurer la maintenance du patrimoine (commande et suivi de travaux).

**Rémunération annuelle : 118 000 F**

**EMPLOI GÉNÉRIQUE DOMINANT :  
GESTIONNAIRE SOCIAL.**

**L'organisme :**

Un office public HLM qui gère 3100 logements et compte environ 60 salariés.

**La mission sociale exprimée par le titulaire :**

■ Gérer les attributions dans la meilleure adéquation possible entre les besoins des demandeurs et les logements offerts.

■ Développer la prévention des risques d'impayés et le suivi des locataires entrants par la "gestion sociale personnalisée".

■ Accentuer l'information auprès des locataires sur l'aide que peut leur apporter l'office en cas de difficultés financières".

Une mission sociale ambitieuse donc, qui met en avant les notions de prévention, de gestion de peuplement et de développement.

**L'appellation de l'emploi:**

Responsable du service attributions et impayés.

**Son organisation et son positionnement dans l'organisme :**

La titulaire est chef de service et cadre B. Elle dépend hiérarchiquement du directeur de l'Office. Elle encadre 9 collaborateurs dont 7 sont des agents de la fonction sociale ( impayés, accompagnement social, peuplement). En dehors de ce service, ses relations fonctionnelles régulières avec d'autres services de l'Office sont peu étendues (2 personnes). Ce positionnement assez autonome en interne est complétée par un très large réseau partenarial, surtout pour un organisme de cette taille : 12 assistantes sociales, 26 CESF et des représentants d'institutions ou d'associations de locataires.

**Les activités relevant de l'emploi générique "gestionnaire social" :**

de deux fonctions d'origine :

■ la gestion des impayés et les attributions. Ceci s'explique entre autres par la taille de l'office.

■ la gestion et le suivi des impayés de loyers : convocation des locataires, visites ; analyse des dossiers et demandes d'aides sociales ; réunions diverses ( du service, avec la direction, en commissions avec les partenaires externes).

**Les attributions, en particulier celles à caractère social :**

Etude des dossiers des demandeurs, convocation et entretiens avec ceux en situation difficile et décision d'orientation des dossiers.

La recherche de meilleures relations avec les locataires et d'une vie sociale plus agréable : en tant que cadre responsable d'un service, la titulaire intervient auprès du personnel en charge de l'accueil de l'Office pour les questions relatives aux relations avec la clientèle ; convocations et entretiens avec les locataires qui provoquent des troubles de voisinage. Il s'agit là d'une activité de gestion de conflits;

Enfin, une activité fonctionnelle demeure : l'animation et l'encadrement du service attributions et impayés.

**Les moyens et les conditions d'exercice de la fonction :**

Avec un emploi à temps complet et ayant elle même fixé ses horaires de travail, la titulaire est amenée par ailleurs à souvent dépasser son temps de travail hebdomadaire légal.

**Le parcours professionnel :**

A 33 ans, cette responsable de service a une formation universitaire générale (DEUG lettres et droit). Elle a également obtenu le diplôme de rédacteur en 1986. D'abord employée au CCAS de la commune, elle a été détachée à l'Office municipal en 1983 en tant que conseillère sociale au logement, chargée de créer le service attributions-

### **Les compétences requises du point de vue de la titulaire :**

■ Compétences relationnelles et qualités requises : capacité à rester maître de soi, savoir prendre du recul, manifester sa compréhension.

■ Compétences théoriques : connaissance de la législation sociale ( droit de la famille, de la sécurité sociale), connaissance du droit civil ( droit des contrats), connaissance des lois qui régissent les HLM.

■ Compétences professionnelles : savoir être pédagogue et donner des

explications claires, savoir débloquer des situations conflictuelles, en tant que responsable hiérarchique, savoir animer et encadrer une équipe.

### **Les exigences prioritaires de l'organisme :**

Clairement, elles sont formulées en termes d'objectifs : diminuer le taux d'impayés et celui de logements vacants, traiter et résoudre les problèmes de voisinage.

**Rémunération annuelle : 95 000 F.**

## **NOGRAPHIE**

### **EMPLOI GÉNÉRIQUE DOMINANT : GESTIONNAIRE**

#### **L'organisme :**

Une société anonyme HLM qui gère 3200 logements répartis sur plusieurs départements et compte 35 salariés

#### **La mission sociale exprimée par le titulaire:**

■ Accorder des logements sociaux aux populations concernées.

■ Gérer au mieux les conditions d'habitat et de vie des habitants.

■ La mission s'affirme dès l'attribution des logements et elle se confirme dans la gestion quotidienne.

**L'appellation de l'emploi :** conseillère sociale.

#### **Son organisation et son positionnement dans l'organisme :**

Comme fréquemment dans une SA d'HLM de moins de 5 000 logements, la conseillère sociale est le seul agent de la fonction sociale de l'organisme. De niveau agent de maîtrise et rattachée

Direction générale sur les dossiers de contentieux.

De même, compte tenu de l'effectif de la Société, elle travaille régulièrement tant avec le personnel administratif qu'avec le personnel technique sur le terrain.

#### **Les activités relevant de l'emploi générique " gestionnaire social" :**

Elles sont centrées sur la gestion locative à caractère social et sont très opérationnelles dans la mesure où elle assure directement la réalisation de l'ensemble de ces tâches. La gestion et le suivi des impayés de loyers qui comporte : convocation des locataires, lettres de relance, visites, rendez vous avec les locataires; rédaction de rapports "sociaux" sur la situation des familles; élaboration de plans d'apurement, recherche d'aides sociales pour les familles en difficulté, rencontres et contacts avec des partenaires externes en particulier les assistantes sociales, participation aux commissions d'impayés.

La réalisation d'enquêtes sociales auprès de demandeurs de logements : cette activité n'est pas systématique mais ponctuelle et ne concerne que les familles a priori les plus difficiles.

**Les moyens et les conditions d'exercice de la fonction :**

Employée à temps plein, obligée de dépasser ses horaires de travail normaux environ un jour par semaine (rendez-vous tardifs auprès des locataires, réunions à l'extérieur), la dispersion du patrimoine sur plusieurs départements l'oblige à de longs déplacements.

**Le parcours professionnel:**

A 27 ans, elle n'est conseillère sociale que depuis deux ans.

Bien que ce ne soit pas sa formation d'origine, (elle a été secrétaire bancaire puis gestionnaire de compte dans une direction du personnel pendant sept ans), elle a acquis le diplôme d'Etat d'assistante sociale par le biais de la formation continue ( 3 ans).

**Les compétences requises du point de vue de la titulaire :**

■ Compétences relationnelles et qualités requises : savoir communiquer facilement avec divers interlocuteurs; être intéressé par les relations humaines ;

capacité à rester maître de soi, sens de l'objectivité dans l'analyse ; savoir être diplomate.

■ Compétences théoriques : connaissance de la législation sociale (sécurité sociale, CAF, droit des étrangers) ; connaissance de la législation des sociétés d'HLM ; connaissances en droit civil et pénal ; connaissance des circuits administratifs (fonctionnement des collectivités territoriales et des institutions) ; connaissance des procédures contentieuses ( y compris les procédures d'expulsion).

■ Compétences professionnelles : maîtrise de l'ensemble des tâches de secrétariat ; savoir traduire ce que disent ses interlocuteurs par un écoute attentive; développer des arguments contre les préjugés et les idées reçues tant des locataires que des employés de la société.

**Les exigences prioritaires de l'organisme :**

Assurer le respect du règlement intérieur et réaliser les enquêtes sociales.

Il s'agit donc de priorités orientées sur la qualité de la vie sociale, en particulier avec la gestion des conflits de voisinage.

**Rémunération annuelle :**

environ 127 000 F.

## **EMPLOI GÉNÉRIQUE : "INTERVENANT"**

### **L'organisme:**

Un OPAC, présent sur un territoire départemental, implanté dans plus de 40 communes, dont plusieurs sites DSQ, gérant environ 20 000 logements. La population logée comprend plus de 15 % de familles étrangères, 17% des locataires sont en dessous du seuil de pauvreté, 25% des ménages sont en situation d'impayés.

### **La mission sociale de l'organisme, telle qu'elle est perçue par le titulaire de l'emploi.**

La mission sociale de l'organisme peut se résumer globalement dans les termes suivants :

- Assurer le logement de tous, dans la perspective d'une gestion adaptée et de la définition d'une politique de peuplement"
- Elle se décline dans toutes les fonctions opérationnelles de l'organisme : accueil de locataires dont les plus démunis, impayés, réhabilitations, constructions neuves, définition de politique de peuplement.

**L'appellation de l'emploi :** Permanente sociale

### **Organisation et positionnement des emplois de la fonction sociale dans l'organisme.**

La permanente sociale est rattachée à une cellule sociale réhabilitation, relevant de la Direction du patrimoine. Elle a un statut d'agent de maîtrise. Les emplois de la fonction sociale se réfèrent à une organisation régie par les principes suivants :

- au siège, une direction de la clientèle est principalement responsable des actions contentieuses et du suivi des locataires en impayés lourds, (agent contentieux, chef de secteur),
- une unité de développement social (fonction de siège), composée d'un responsable et de deux chargés d'études,

- une maîtrise d'oeuvre sociale interne, rattachée à la direction du patrimoine au siège, intervient dans le cadre d'opérations de réhabilitation lourdes, en concertation avec l'agence, et emploie des permanentes sociales,

- des agences de gestion décentralisées assurent les enquêtes sociales préalables à l'attribution et prennent en charge la fonction pré-contentieuse, hier gestionnaires, elles développent aujourd'hui une fonction de chargé de clientèle (accueil et connaissance plus personnalisée des familles) sur la base d'une gestion de projet.

### **Les activités relevant de l'emploi générique "intervenant"**

Dans le cadre d'une maîtrise d'oeuvre sociale, le titulaire a pour missions "d'atténuer les effets déstabilisants d'une opération de réhabilitation en logements occupés, en assurant un accompagnement social et technique personnalisé auprès des résidents, et en privilégiant l'écoute et la communication".

Ce qui se traduit dans les activités suivantes :

- informer les locataires du projet du bailleur,
- participer au suivi technique du chantier avec le chargé d'opérations,
- suivre les réclamations inhérentes aux travaux et négocier les améliorations en tant que représentant du bailleur avec les entreprises prestataires (entreprises générales du bâtiment),
- rechercher des logements-relais en concertation avec les locataires, - déménager les locataires, les prendre en charge du point de vue financier et matériel, suivre leur installation, établir des relations avec les concessionnaires (edf, télécom, ptt...)
- planifier le repeuplement des logements réhabilités, proposer les logements réhabilités en liaison avec les services de l'opac, préparer les dossiers de mutation,

A noter que la fonction sociale exercée par la permanente sociale s'exerce dans un environnement technique qui suppose de fréquentes médiations sociales entre les attentes exprimées par les locataires et les impératifs du projet de réhabilitation promu par le bailleur.

Les aptitudes relationnelles paraissent déterminantes pour maintenir la relation avec une population défavorisée, âgée et/ou endettée, dans le cadre de d'opérations lourdes de réhabilitation.

**Les moyens et les conditions d'exercice de la fonction :**

Un emploi à temps complet et aux horaires variables qui nécessite un dépassement fréquent de l'horaire de travail normal, notamment à l'occasion de déménagements, de rendez-vous avec des locataires absents en journée. Une présence physique régulière sous la forme de permanences, de visites à domicile.

Une forte activité de concertation, tant en interne avec les services de l'organisme HLM : services techniques, régie de travaux, service gestion locative et contentieux, agences décentralisées, qu'en externe avec les travailleurs sociaux (CAF, DASS, Conseil général), les services municipaux, les entreprises, les familles.

**Le parcours professionnel :**

A 30 ans, cette professionnelle de la fonction sociale, titulaire d'un diplôme d'État d'assistante sociale, travaille depuis 6 ans dans l'organisme. Elle suit régulièrement des modules courts de formation d'adaptation à la fonction (réglementation HLM, gestion technique et locative du patrimoine).

**Les compétences requises du point du titulaire :**

■ Connaissances :

- ◆ des populations en place, des partenaires sociaux et techniques,
- ◆ du fonctionnement des services et des procédures de gestion, des différentes aides sociales,
- Connaissances techniques de base pour le suivi des logements et des entreprises.

**Savoir-faire professionnels :**

Constitution et maîtrise administrative des dossiers logement, capacité de négociation avec les locataires, les entreprises, sens commercial, aptitude au travail en équipe.

**Savoir-faire**

**relationnels et qualités requises :**

- ◆ Goût pour les contacts humains et les relations avec toutes catégories de populations,
- ◆ Maîtrise des situations difficiles,- rapidité et efficacité dans la prise de décision pour parer aux urgences,
- ◆ Animation, organisation de son équipe de terrain, contrôle du travail, rendre compte des actions menées dans le secteur et développer un travail de partenariat.

**Les exigences de l'organisme envers la titulaire :**

Est responsable de la gestion rapide des réclamations, prend les décisions correspondantes facilite les rapports entre les différents partenaires : entreprises, locataires, bailleurs, il contribue au bon déroulement des travaux, respecte les délais de libération des logements et contribue à éviter des manifestations de mécontentements lors d'opérations-tiroirs, en assistant les locataires dans leurs démarches, contribue à la qualité de la vie sociale de la cité en privilégiant la concertation, en faisant preuve de disponibilité et de mobilité.

**Rémunération annuelle :** 146 000 F

**EMPLOI GÉNÉRIQUE:  
"INTERVENANT"**

**L'organisme :**

Une société anonyme HLM de près de 8000 logements, présente dans 20 communes.

**La mission sociale de l'organisme, telle qu'elle est perçue par le titulaire.**

La mission sociale de l'organisme peut se résumer globalement dans les termes suivants :

Assurer un habitat de qualité et l'accès du logement pour tous, notamment par :

- ◆ la recherche d'une solution de relogement des familles défavorisées,
- ◆ une mission d'accompagnement social cherchant à faciliter l'appropriation du logement par le locataire,
- ◆ l'intégration des populations accueillies ou maintenues dans le quartier et l'environnement.

La fonction sociale diffusée au sein de l'organisme est plus particulièrement réalisée par un service social qui assure un accompagnement social individualisé des familles en difficulté.

**L'appellation de l'emploi :** Auxiliaire social

**Organisation et positionnement des emplois de la fonction sociale dans l'organisme.**

L'auxiliaire social est rattaché au service social de l'organisme qui relève de la Direction de la société. Il a un statut d'agent de maîtrise.

Les emplois de la fonction sociale se réfèrent à une organisation régie par les principes suivants :

- au siège, les agents du service social interviennent sur l'ensemble du patrimoine et assurent un suivi personnalisé des familles en difficulté pour l'accueil, le maintien ou le relogement des ménages (dispositifs M.O.U.S., G.S.P), en lien avec les services techniques, le service contentieux et les agences décentralisées,
- les opérations courantes de gestion loca-

**Les activités relevant de l'emploi générique "intervenant"**

Le titulaire a pour missions principales :

- la recherche de logements adaptés, dans le cadre de dispositifs d'insertion ou de maîtrise d'oeuvre urbaine et sociale,
- la réalisation d'enquêtes sociales auprès des postulants,
- l'étude technique du logement en collaboration avec le technicien, en vue de l'adéquation du logement à la famille,
- l'élaboration du projet avec la famille, la visite du logement envisagé, les démarches administratives et la mobilisation des aides financières ou matérielles en vue de l'installation de la famille,
- le suivi des travaux dans le logement en collaboration avec les différents services,
- l'installation des familles et le suivi de son insertion dans le quartier.

**Les moyens et les conditions d'exercice de la fonction :**

- Un emploi à temps complet et aux horaires variables qui nécessite un dépassement occasionnel de l'horaire normal de travail, en fonction notamment de l'état d'avancement des projets de relogement.
- Une présence à la fois régulière (sous la forme de permanences à plages fixes), et des horaires variables pour assurer les relations avec les familles suivies et les contacts avec d'autres intervenants sociaux : assistantes sociales de circonscription, commission locale d'insertion, associations caritatives, services de la tutelle...
- Une collaboration soutenue avec les différentes unités de l'organisme et notamment les services techniques, portant sur la recherche du logement, la faisabilité technique de l'opération, la définition ou le suivi des travaux.

**Le parcours professionnel :**

A 40 ans, ce professionnel de la fonction sociale, titulaire d'un diplôme d'État d'éducateur spécialisé, travaille depuis

courte d'adaptation à la fonction (les différents dispositifs d'aides, l'accompagnement social lié au logement).

**Les compétences requises du point de vue du titulaire :**

■ **Connaissances** : réglementation de l'habitat social, connaissance des acteurs intervenant dans le champ social : compétences et interactions, connaissance des populations logées et du tissu social.

■ **Savoir-faire professionnels** : éléments de connaissances techniques et financières de l'habitat, appréciation de l'adéquation du logement à la famille, évaluation des capacités de la famille au regard du projet-logement,

■ **Savoir-faire relationnels et qualités requises** : capacité d'écoute, d'observation et d'analyse, sens de la communication avec les familles : engager un dia-

logue constructif, savoir dire oui, savoir dire non et expliquer pourquoi.

**Les exigences de l'organisme envers le titulaire :**

Elles sont définies à partir des réalisations attendues des agents de la fonction sociale :

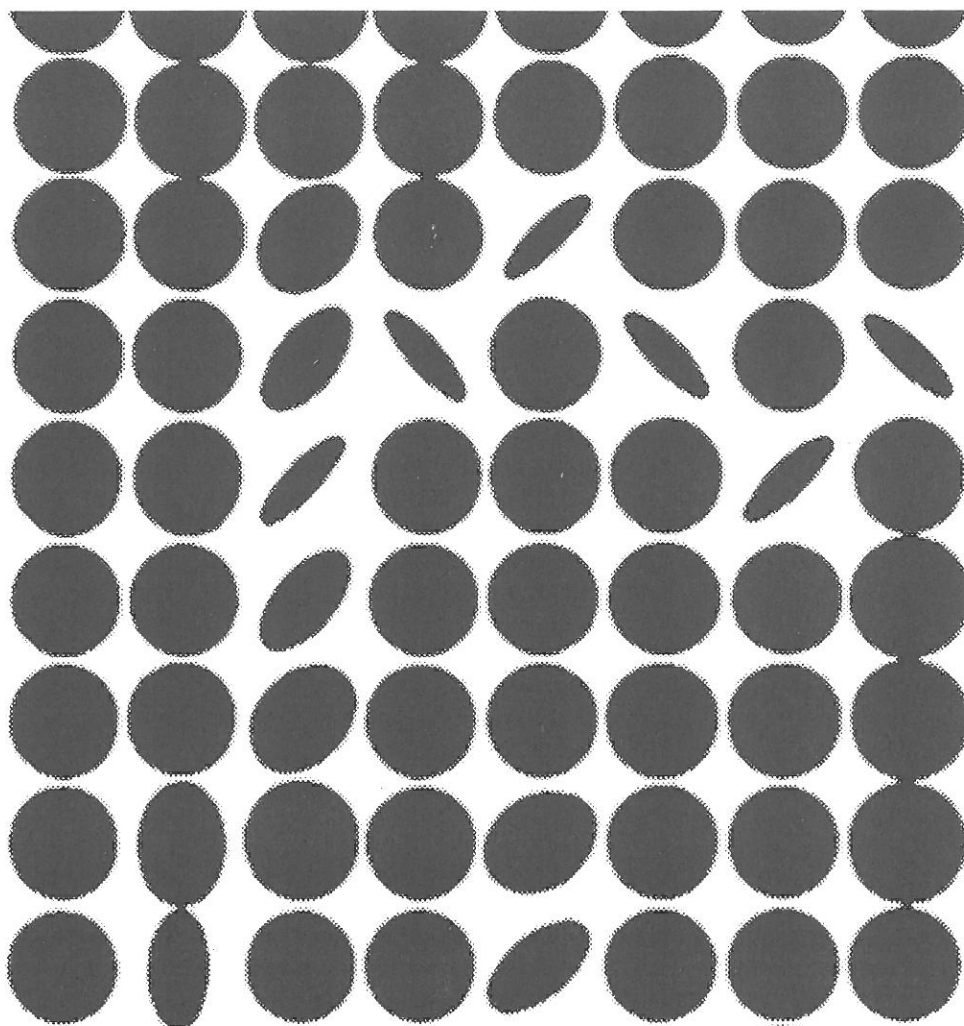
■ consolider les opérations d'insertion par le logement par un accompagnement social,

■ contribuer à l'accès ou au relogement des familles exclues, à la recherche des logements adaptés à leur insertion effective (y compris l'accompagnement nécessaire post-installation),

■ faire aboutir les projets en cours, dans les délais compatibles avec le cadre réglementaire ou financier (suivi des objectifs/réalisations).

**Rémunération annuelle** : 125 000 F





## **ANNEXES**

**ANNEXE 1  
LEXIQUE**

<b>ANPE</b>	AGENCE NATIONALE POUR L'EMPLOI
<b>APL</b>	AIDE PERSONNALISÉE AU LOGEMENT
<b>BAR</b>	BAIL À RÉHABILITATION
<b>BTS</b>	BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR
<b>CAF</b>	CAISSE D'ALLOCATIONS FAMILIALES
<b>CAP/BEP</b>	CERTIFICAT D'APTITUDE PROFESSIONNELLE/ BREVET D'ÉTUDES PROFESSIONNELLES
<b>CCAS</b>	CONSEIL COMMUNAL D'ACTION SOCIALE
<b>CES</b>	CONTRATS EMPLOI-SOLIDARITÉ
<b>CESF</b>	CONSEILLER EN ÉCONOMIE SOCIALE ET FAMILIALE
<b>CIL</b>	COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DE LOGEMENT
<b>COMMISSIONS NEIERTZ</b>	COMMISSIONS DE SURENDETTEMENT
<b>COTOREP</b>	COMMISSION TECHNIQUE D'ORIENTATION, DE RECLASSEMENT
<b>CPAM</b>	CAISSE PRIMAIRE D'ASSURANCE MALADIE
<b>CVH</b>	CONVENTION VILLE-HABITAT
<b>DDASS</b>	DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'ACTION SANITAIRE ET SOCIALE
<b>DDE</b>	DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'ÉQUIPEMENT
<b>DESS</b>	DIPLÔME D'ÉTUDES SUPÉRIEURES SPÉCIALISÉES
<b>DEUG</b>	DIPLÔME D'ÉTUDES UNIVERSITAIRES GÉNÉRALES
<b>DSQ</b>	(CONVENTION DE) DÉVELOPPEMENT SOCIAL DES QUARTIERS
<b>DSU</b>	DÉVELOPPEMENT SOCIAL URBAIN
<b>ESF</b>	ÉCONOMIE SOCIALE ET FAMILIALE
<b>FAS</b>	FONDS D'ACTION SOCIALE
<b>FSL</b>	FONDS SOLIDARITÉ LOGEMENT
<b>GSP</b>	GESTION SOCIALE PERSONNALISÉE
<b>LOV</b>	LOI D'ORIENTATION POUR LA VILLE
<b>MOS</b>	MAÎTRISE D'ŒUVRE SOCIALE
<b>MOUS</b>	MAÎTRISE D'ŒUVRE URBAINE ET SOCIALE
<b>MSA</b>	MUTUALITÉ SOCIALE AGRICOLE
<b>OPAH</b>	OPÉRATION PROGRAMMÉE D'AMÉLIORATION DE L'HABITAT
<b>PACT - ARIM</b>	PROTECTION AMÉLIORATION CONSERVATION TRANSFORMATION - ASSOCIATION DE RESTAURATION IMMOBILIAIRE
<b>PAIO</b>	PERMANENCE D'ACCUEIL, D'INFORMATION, D'ORIENTATION
<b>PDLPD</b>	PLAN DÉPARTEMENTAL POUR LE LOGEMENT DES PERSONNES DÉFAVORISÉES
<b>PLA</b>	PRÊT LOCATIF AIDÉ
<b>PLAI</b>	PRÊT LOCATIF AIDE (D'INSERTION)
<b>PLH</b>	PROGRAMME LOCAL DE L'HABITAT
<b>POPS</b>	PROTOCOLE D'OCCUPATION DU PATRIMOINE SOCIAL
<b>PST</b>	PROGRAMME SOCIAL THÉMATIQUE
<b>RMI</b>	REVENU MINIMUM D'INSERTION
<b>UDAF</b>	UNION DÉPARTEMENTALE DES ASSOCIATIONS

**OFFICES D'HLM ET OPAC**

OPHLM DE MARSEILLE (13)  
OP HLM DE BOURGES (18)  
OPAC DE DIJON (21)  
OPHLM DE BESANCON, (25)  
OPHLM DE ROMANS (26)  
OPHLM NANTES-HABITAT (44)  
OPHLM D'ORLEANS (45)  
OPHLM DE REIMS, (51)  
OPDHLM DE LA MOSELLE (57)  
OPAC DE L'OISE (60)  
OPAC DU PAS-DE-CALAIS (62)  
OP.HLM DE COLMAR (68)  
OPHLM DE LYON (69)  
OPAC DU RHÔNE, (69)  
OPAC CHAMBERY (73)  
OPIEVOY, (78)  
OPHLM DE TOULON (83)  
OPHLM DE CLICHY -LA -GARENNE (92)  
OPAC DU VAL DE MARNE (94)

**SOCIETES ANONYMES D'HLM**

CIPCO LOCATIF - BEAUNE (21)  
AIGUILHON CONSTRUCTION SA - RENNES (35)  
SA LE TOIT ANGEVIN - ANGERS (49)  
SA LA RENAISSANCE IMMOBILIERE - CHALONS/MARNE (51)  
SA LE TOIT CHAMPENOIS, EPERNAY (51)  
SA D'HLM L'EFFORT REMOIS, REIMS (51)  
SA PROMOCIL - MAUBEUGE (59)  
SA DU HAINAUT , VALENCIENNES (59)  
IMMOBILIÈRE 3F, PARIS (75)  
SA HLM EMMAUS, PARIS (75)  
SA. VAUCLUSE LOGEMENT - AVIGNON (84)  
SA HLM BATIR-CENTRE - ORLEANS (45)  
SODINEUF HLM-DIEPPE- (76)

La collection des Cahiers d'Actualités HLM comprend six thèmes repérables à la couleur de leur couverture :

- Accession : bleu.
- Patrimoine : rouge.
- Modernisation : vert.
- Développement social : jaune.
- Financement : violet.
- Métiers : bleu vert.

Dès la parution, un exemplaire est adressé gratuitement à chaque organisme d'HLM.

Pour toute commande supplémentaire, écrire au service courrier de l'Union des HLM, 14, rue Lord Byron, 75008 Paris.

