

# >> Démarche d'amélioration de la qualité de la gestion résidentielle

Qualirésidence(s)

Projet de site et  
management des territoires



# 1. ACTUALITE DU SUJET

## ✿ Une notion d'actualité :

- ✚ Discours politique
- ✚ Axe privilégié de la modernisation de l'action publique.

## ✿ Une réflexion ancienne du secteur professionnel (années 80) avec une volonté :

- ✚ D'améliorer la qualité du service et la satisfaction des locataires en apportant **des réponses plus précises**, rapides et appropriées aux attentes des locataires (traitement des réclamations).
- ✚ D'améliorer les **performances de gestion** par une approche au plus près des situations (notamment la vacance et les impayés)

## ✿ Qui s'est traduite par la recherche de modes de fonctionnement moins bureaucratiques et plus responsabilisant pour les personnels avec notamment :

- ✚ La mise en place d'agences ou d'antennes dites **décentralisées**
- ✚ Le renforcement du **personnel de proximité** (qualitatif et quantitatif)
- ✚ L'intégration d'une **approche clientèle**

## 2. UN CONTEXTE EN EVOLUTION

### ✿ Un nouveau contexte d'intervention avec des préoccupations nouvelles relevant à la fois

#### ✚ De l'environnement :

- § des **exigences toujours accrues des locataires** sur la qualité de service
- § le décret gardiennage et surveillance
- § une sollicitation plus forte des bailleurs sociaux dans le cadre de **la politique de la ville et de la décentralisation des politiques de l'habitat.**

#### ✚ Des limites rencontrées dans l'organisation et le fonctionnement interne :

- § une progressive « **bureaucratisation** »
- § une **pression** toujours plus forte pour les personnels de terrain sur certains territoires
- § une difficulté dans les faits à trouver les **compétences requises** pour certains emplois
- § une **dialectique difficile** entre service de proximité et homogénéité des prestations

## 2. UN CONTEXTE EN EVOLUTION

### ✿ Un nouveau contexte d'intervention avec des préoccupations nouvelles relevant à la fois (suite)

- ✚ Des réalités de territoire diverses pour lesquels une réponse standard ne suffit plus :
  - § des **attentes diversifiées** et différenciées (populations, patrimoine)
  - § une **qualité du service** souvent **co-produite** par les acteurs locaux aux logiques d'intervention différentes
  - § des questions liées à la vie sociale qui nécessitent un partenariat effectif

### 3. LES PRINCIPAUX CONSTATS

#### ✿ Des tendances fortes qui se dégagent :

- ✚ Une stabilité des responsabilités dans une organisation qui s'accroche de plus en plus aux territoires (trois échelons d'intervention se précisent).
- ✚ Une diversification des « lieux » supports des relations entre bailleurs et habitants.
- ✚ Vers des emplois au « cœur » de responsabilité mieux circonscrit .

#### ✿ De nouvelles zones de tension apparaissent, autant d'enjeux de développement de la gestion de proximité

- ✚ La reconnaissance de la réalité effective du travail réalisé.
- ✚ Les processus de décision et la prise en compte des compétences nouvelles issues de la proximité.
- ✚ Le degré d'adaptation de la gestion aux réalités.

### 3. LES PRINCIPAUX CONSTATS

#### ✿ Ces enjeux s'accompagnent de points de débat et de contradiction

##### ✚ Proximité et qualité :

§ réalité territoriale et charte qualité

##### ✚ Proximité et efficacité :

§ quels indicateurs d'efficacité pour une gestion de proximité

##### ✚ Proximité et autonomie :

§ un niveau d'autonomie souvent concédé par le siège plus que négocié

## 4- QUI MILITENT EN FAVEUR DES PROJETS DE GESTION DE SITE

### ✿ La démarche des projets de gestion de site privilégie :

#### ✚ La qualification des personnels plus que la formalisation de standards de fonctionnement :

- § réflexion sur les métiers
- § politique de management

#### ✚ La prise en compte la situation de départ de chaque site :

- § définir des engagements d'amélioration de la qualité à trois ans, spécifiques à chaque résidence
- § mobiliser les **différentes dimensions de la qualité résidentielle** y compris l'environnement urbain et les services
- § intégrer les coups partis dans un projet global

#### ✚ Une mobilisation des équipes de proximité

- § faire de la démarche un support de **mobilisation et du développement des compétences** des agents
- § favoriser **l'adaptation des organisations et la qualification des agents** pour améliorer la qualité de la gestion

## 5- LES POINTS DE VILIGANCE SUR LA CONDUITE

✿ **Le management de la démarche dans l'organisme doit éviter l'écueil :**

✚ **D'une balkanisation de l'entreprise**

✚ **D'une absence de vision consolidée et partagée**

✚ **D'une individualisation des pratiques (prime au premier parti)**

✿ **La mise en œuvre des projets de site suppose donc :**

✚ **Un pilotage fort de la direction générale**

✚ **Un appui formalisé de l'encadrement auprès des chefs de projet**

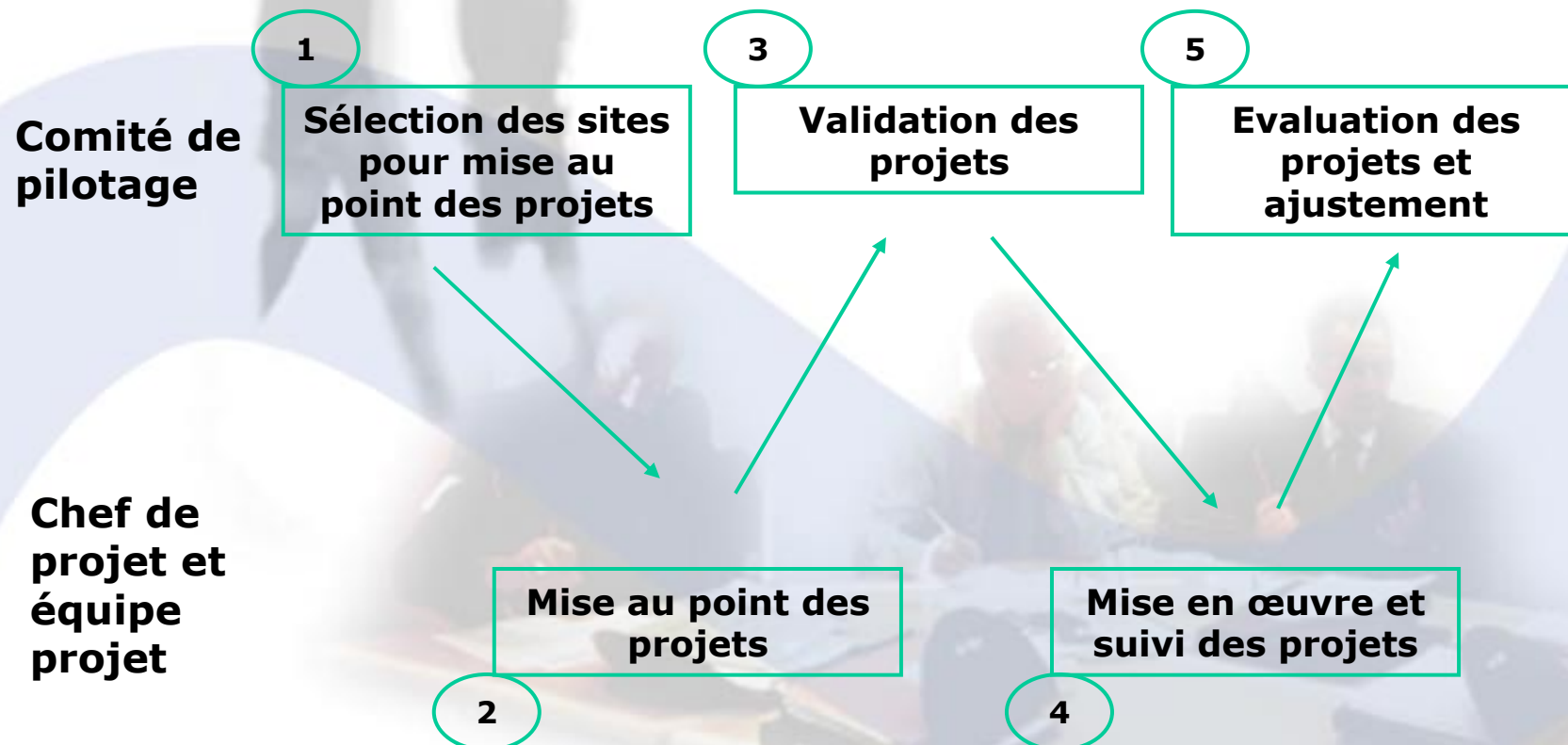
✚ **Une contractualisation des objectifs et des moyens**

✚ **Une articulation forte avec le PSP**

## 5- LES POINTS DE VILIGANCE SUR LA CONDUITE - un pilotage fort de la direction générale

✿ La conduite d'un projet de gestion de résidence nécessite la mise en place des dispositifs et des instruments suivants :

- ✚ Un pilotage par la Direction Générale
- ✚ Un comité de pilotage de la démarche : *validation et suivi des projets*
- ✚ Des équipes projets : *un chef de projet et une équipe projet*
- ✚ Des outils de définition de mise en œuvre et de suivi de projet : *diagnostic, plan d'action, indicateur d'évaluation,...*



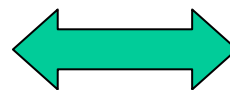
## 5- LES POINTS DE VILIGANCE SUR LA CONDUITE – les « contrats »

**Direction Générale / Chef  
de projet « projet(s) de  
site(s) »**



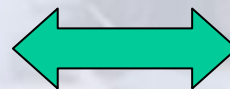
**Charte  
d'objectifs**

**Chef de projet  
« projet(s) de site(s) » /  
Responsable d'action(s)**



**Fiche(s)  
action**

**Responsable d'action(s)  
/ prestataire(s)  
interne(s)**



**Contrat de  
service**

## 5- LES POINTS DE VILIGANCE SUR LA CONDUITE - programmation et financement des projets de site

### Cadre économique 5/10 ans du PSP

- --> cf. PSP

- Cadre budgétaire annuel 3/5 ans
- GE-GR- Investissement-EC et REL/EDL
  - Gestion

**Mise en cohérence**

- --> cf. DAF

**Sélection des  
projets de site**

Cadre budgétaire estimatif  
annuel pour les ensembles  
sélectionnés en projet de site

Cadre budgétaire estimatif annuel  
pour les ensembles non  
sélectionnés en projet de site

**Validation des  
projets**

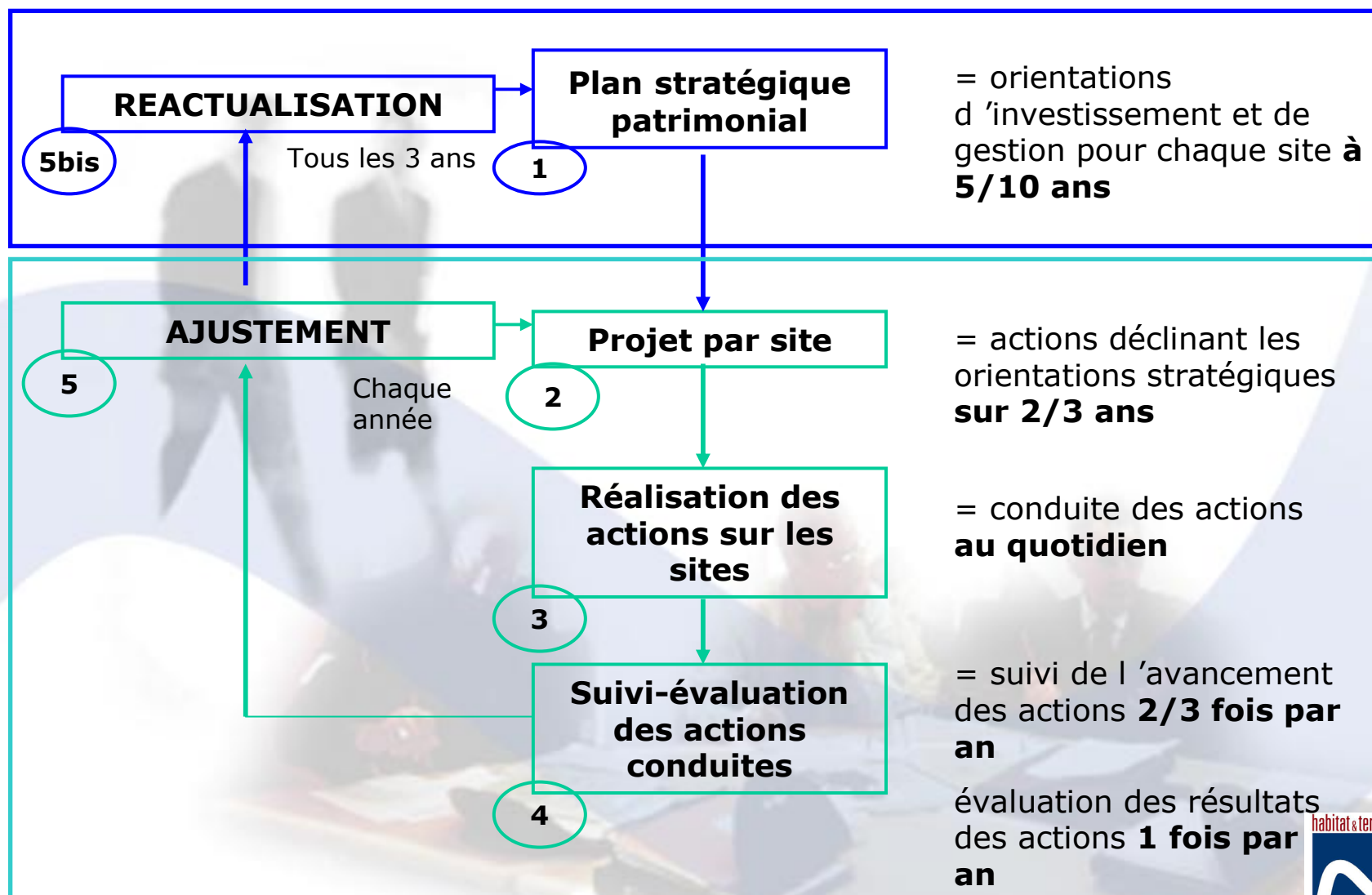
**Mise au point des  
projets**

**Validation des  
programmations**

**Mise au point des  
programmations**

## 5- LES POINTS DE VILIGANCE SUR LA CONDUITE

### - les articulations avec le Plan Stratégique de Patrimoine



= orientations d 'investissement et de gestion pour chaque site à **5/10 ans**

= actions déclinant les orientations stratégiques **sur 2/3 ans**

= conduite des actions **au quotidien**

= suivi de l 'avancement des actions **2/3 fois par an**

évaluation des résultats des actions **1 fois par an**