

MODERNISATION

ACTUALITES



CAHIER N° 8

L'ÉVOLUTION DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES DANS LE MOUVEMENT HLM

Résultats du
contrat d'études prévisionnelles

PRÉAMBULE

Dégager les principales évolutions des emplois pour les prochaines années et des axes de formation professionnelle à y développer, tels étaient les principaux objectifs de l'importante étude conduite en 1989/1990 par l'Union et les Fédérations d'organismes HLM avec le concours de l'ADEP* et le soutien de la délégation à la formation professionnelle et dont les résultats exhaustifs sont présentés dans ce cahier.

L'étude a pris en compte les particularités des diverses familles qui constituent le secteur HLM et le rapport intègre les spécificités des trois grands Métiers HLM : bailleur, promoteur, prêteur.

L'intérêt des résultats de cette étude est multiple :

- En premier lieu, ils permettent aux offices et aux sociétés de connaître les grandes tendances d'évolution des activités et des emplois de la branche professionnelle dans son ensemble, ainsi que les niveaux de qualification professionnelle en fonction de ces mêmes évolutions, sans pour autant définir des schémas normatifs auxquels les entreprises HLM devraient se soumettre.
- En second lieu, ils apportent des informations précieuses pour la définition des emplois, leur relation avec les axes de développement que les organismes et les sociétés considèrent comme étant leurs priorités afin d'optimiser vocation sociale et efficacité économique. La méthode utilisée par l'étude peut être reprise par un organisme pour préciser les emplois en évolution et les besoins en formation.
- En troisième lieu, ils constituent un référentiel sur lequel chacun des 379 organismes ayant répondu aux questionnaires qui leur ont été soumis, peuvent comparer leurs réponses à celles de la majorité de leur famille professionnelle ou de l'ensemble du Mouvement.
- Enfin, ils sont de nature à faciliter l'amélioration tant de la commande en matière de formation que l'offre de celle-ci, surtout de la part des structures de formation du Mouvement HLM. D'ailleurs, le contrat d'études prévisionnelles fournit, pour chacun des trois grands Métiers HLM, de nombreuses indications sur les types de "compétences" à acquérir ou à développer pour les quinze principaux emplois définis comme stratégiques (sept communs aux trois Métiers, trois pour le Métier de bailleur et cinq pour les Métiers de prêteur ou de promoteur) et pour les trente-cinq emplois en évolution sensible dont 25 pour les seuls offices publics et sociétés anonymes.

La notion d'emploi stratégique et d'emploi en évolution sensible est en effet capitale car ce sont ces emplois qui doivent permettre aux entreprises de mieux concourir à l'atteinte des finalités qu'elles se sont elles-mêmes fixées.

Mais l'étude présentée dans ce cahier et son annexe spécifique à chacun des trois Métiers, est susceptible aussi, au niveau du secteur, des familles ou des organismes, d'alimenter à l'avenir les informations qualitatives et surtout quantitatives sur les emplois et leurs structures, les niveaux de compétences réels ou souhaitables des personnels qui les occupent, les évolutions des activités en fonction des axes de développement que l'on s'assigne en priorité ou des évolutions de l'environnement politique, économique et social.

Enfin, l'étude montre qu'au-delà des différences dues au Métier proprement dit, l'ensemble des organismes, sociétés et entreprises HLM mettent en avance des mêmes objectifs essentiels externes et internes : l'amélioration de la qualité du service rendu à la clientèle (locataire ou accédant) et l'accompagnement social des personnes ou des familles ainsi que la modernisation de leur propre organisation en particulier par le développement ou la création d'une réelle fonction de gestion des ressources humaines... qui constitue aussi une forme de qualité du service mais cette fois-ci, à l'intention des personnels qui travaillent dans les entreprises.

* ADEP, Agence pour le développement de l'éducation permanente

SOMMAIRE

INTRODUCTION

1. LA DÉMARCHE

p 5

2. SES MOYENS

p. 5

2.1. Une enquête monographique auprès d'un petit nombre d'organismes

2.2. Une enquête quantitative auprès de l'ensemble des organismes et sociétés HLM

2.3. Une enquête qualitative sur les compétences à renforcer dans les différentes activités

3. SA MISE EN OEUVRE

p. 5

I - LES ÉVOLUTIONS DANS LE MOUVEMENT HLM ET LEURS CONSÉQUENCES SUR L'EMPLOI

1. LES ORGANISMES D'HLM ET LEURS ÉVOLUTIONS

p. 7

1.1. Les axes de développement

p. 8

1.2. Les priorités de développement dans les différents métiers des organismes HLM

p. 9

2. POUR QUELLES ACTIVITÉS L'EMPLOI VA-T-IL SE TRANSFORMER ?

p. 10

2.1. Le repérage de grands domaines d'activités

2.2. Des activités et donc des emplois en voie de transformation

II - LES EMPLOIS DANS LE MOUVEMENT HLM

1. MIEUX CONNAITRE LES EMPLOIS DANS LE SECTEUR HLM

p. 13

1.1. Un constat : la diversité et la variabilité des intitulés d'emplois

1.2. Une concentration des effectifs sur un petit nombre d'emplois

1.3. Un élément commun : peu d'emplois spécialisés dans les activités de gestion des ressources humaines, de communication, de marketing

1.4. Des emplois en émergence

2. LES ÉVOLUTIONS : DES EMPLOIS EN ÉVOLUTION SENSIBLE, DES EMPLOIS STRATÉGIQUES

p. 16

2.1. Des activités aux emplois : la famille d'emplois

2.2. Une dynamique globale : priorités stratégiques, activités, emplois, compétences

2.3. Les orientations stratégiques mobilisent particulièrement certaines activités et certains emplois

2.4. Les notions d'emploi stratégique et d'emploi en évolution sensible

III - DES COMPÉTENCES NOUVELLES À DÉVELOPPER	p. 34	IV - LA FORMATION	p. 54
1. QUELLES COMPÉTENCES DANS CHAQUE FAMILLE D'EMPLOI	p. 35	1. L'EFFORT DE FORMATION DES ORGANISMES HLM	p. 54
2. LES COMPÉTENCES A RENFORCER POUR LES EMPLOIS EN ÉVOLUTION SENSIBLE ET POUR LES EMPLOIS STRATÉGIQUES	p. 36	2. L'OFFRE ET LA DEMANDE DE FORMATION	p. 55
2.1. Les emplois stratégiques		2.1. L'offre de formation de l'AFPOLS	
2.2. Les emplois en évolution sensible		2.2. L'offre de formation de l'IFMO	
		2.3. L'offre de formation du CNFPT	
3. DES COMPÉTENCES A RENFORCER COMMUNES AUX DIFFÉRENTS EMPLOIS DES HLM	p. 46	3. LE COMPORTEMENT DES ORGANISMES A L'EGARD DE LA FORMATION	p. 57
		4. ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC SUR L'OFFRE ET LA DEMANDE DE FORMATION AU SEIN DU MOUVEMENT HLM	p. 57

V - CONCLUSIONS : p. 59

FORMATION ET EMPLOI DANS LE MOUVEMENT HLM

INTRODUCTION

Nouvelles activités, nouveaux produits, nouvelles manières de produire : au sein du Mouvement HLM, comme dans d'autres secteurs d'activité économique, les changements auront des conséquences sur l'emploi, les qualifications et les compétences que les salariés devront utiliser dans leur travail quotidien.

Accompagner et aider cette évolution des qualifications et des compétences, c'est bien sûr s'adapter, mais c'est aussi rendre possibles ces changements, et permettre au Mouvement HLM de mieux remplir sa mission.

La formation est un des moyens pour faciliter l'évolution des qualifications et des compétences. Elle ne peut être totalement efficace que si l'on réussit à anticiper sur ces évolutions et à préciser les objectifs et les cibles des actions de formation.

C'est dans ce but que l'Union nationale des Fédérations d'organismes HLM s'est engagée dans un Contrat d'études prévisionnelles qui est une étude approfondie de l'évolution des emplois et des qualifications réalisée par un bureau d'études, en coordination étroite avec une organisation professionnelle, ici l'Union et les Fédérations d'organismes HLM, et avec le soutien de la délégation à la Formation professionnelle.

L'objectif du Contrat d'études prévisionnelles est de dégager des axes de développement de la formation au niveau de la branche professionnelle dans son ensemble. Ceci suppose donc qu'on repère, par l'analyse des évolutions des activités, des emplois et des compétences, des tendances suffisamment générales pour intéresser l'ensemble de la branche et permettre d'en déduire des priorités pour la politique de formation qui sera élaborée et mise en oeuvre par la profession. Il ne s'agit pas, pour autant, de définir des normes auxquelles devraient se conformer toutes les entreprises de la branche ni de gommer les éventuelles particularités des diverses composantes d'une branche. Ainsi, dans le cas du mouvement HLM, on a tenu compte des spécificités de chacun des trois principaux Métiers : bailleur, prêteur et promoteur.

Le présent cahier et ses annexes, présentent les résultats essentiels du travail réalisé entre septembre 1989 et janvier 1991.

① LA DÉMARCHE

A la différence de la plupart des autres secteurs d'activité économique, les informations préalables immédiatement disponibles sur les emplois et les qualifications dans le Mouvement HLM, étaient peu nombreuses. Il n'existe que peu d'éléments statistiques utilisables dans ces domaines, qu'ils émanent de l'INSEE ou de la profession elle-même. La démarche a donc dû être adaptée à cette situation particulière. Il a en particulier été nécessaire de reconstituer une information de base sur les différents emplois existants. Un apport important du travail consiste justement en l'élaboration d'un vocabulaire concernant les emplois et les activités dans le Mouvement HLM.

La démarche tient en quelques points essentiels :

- Repérer les grandes évolutions dans le Mouvement HLM.
- Mieux connaître les différentes activités des organismes HLM et les différents emplois y concourant.
- Mesurer l'importance relative des différentes orientations stratégiques des organismes et leurs conséquences sur l'évolution des emplois.
- Repérer les emplois susceptibles de connaître les évolutions les plus importantes et en mesurer les effectifs.
- Repérer les compétences manquantes ou devant être renforcées.
- Définir des objectifs essentiels pour la formation.

② LES MOYENS DE LA DÉMARCHE

Pour mener à bien cette démarche, plusieurs enquêtes ont été réalisées.

2.1. Une enquête monographique auprès d'un petit nombre d'organismes

Ces organismes, appelés "Pôles Innovants" car ils peuvent préfigurer des évolutions actuelles et futures du Mouvement HLM, ont été choisis en collaboration avec le "Groupe de Pilotage", des experts internes au Mouvement HLM, et des Associations Régionales d'HLM.

Cette enquête a permis d'effectuer un premier repérage des évolutions des organismes HLM et d'élaborer une première liste des emplois présents dans le Mouvement HLM.

2.2. Une enquête quantitative auprès de l'ensemble des organismes et sociétés HLM

L'enquête, réalisée au moyen d'un questionnaire postal, a permis de valider les observations de l'enquête monographique, de mesurer l'importance relative des différentes orientations stratégiques des organismes, de repérer les groupes d'emplois risquant de connaître les évolutions les plus fortes, et enfin, de mesurer l'importance relative des effectifs des différents emplois.

2.3. Une enquête qualitative sur les compétences à renforcer dans les différentes activités

Cette enquête, réalisée auprès d'un nombre plus restreint d'organismes, constitue également un outil plus général de repérage des compétences, susceptible d'être adapté et repris par les organismes qui le souhaiteraient, pour analyser leur situation et leurs besoins.

Pour l'une et l'autre enquête, on a tenu compte des spécificités de chacun des grands Métiers du Mouvement HLM : bailleur, prêteur, promoteur et adapté les questionnaires en conséquence.

Le présent rapport ne décrit que les principaux résultats de l'étude. On trouvera dans les annexes, les tableaux détaillés de l'enquête quantitative.

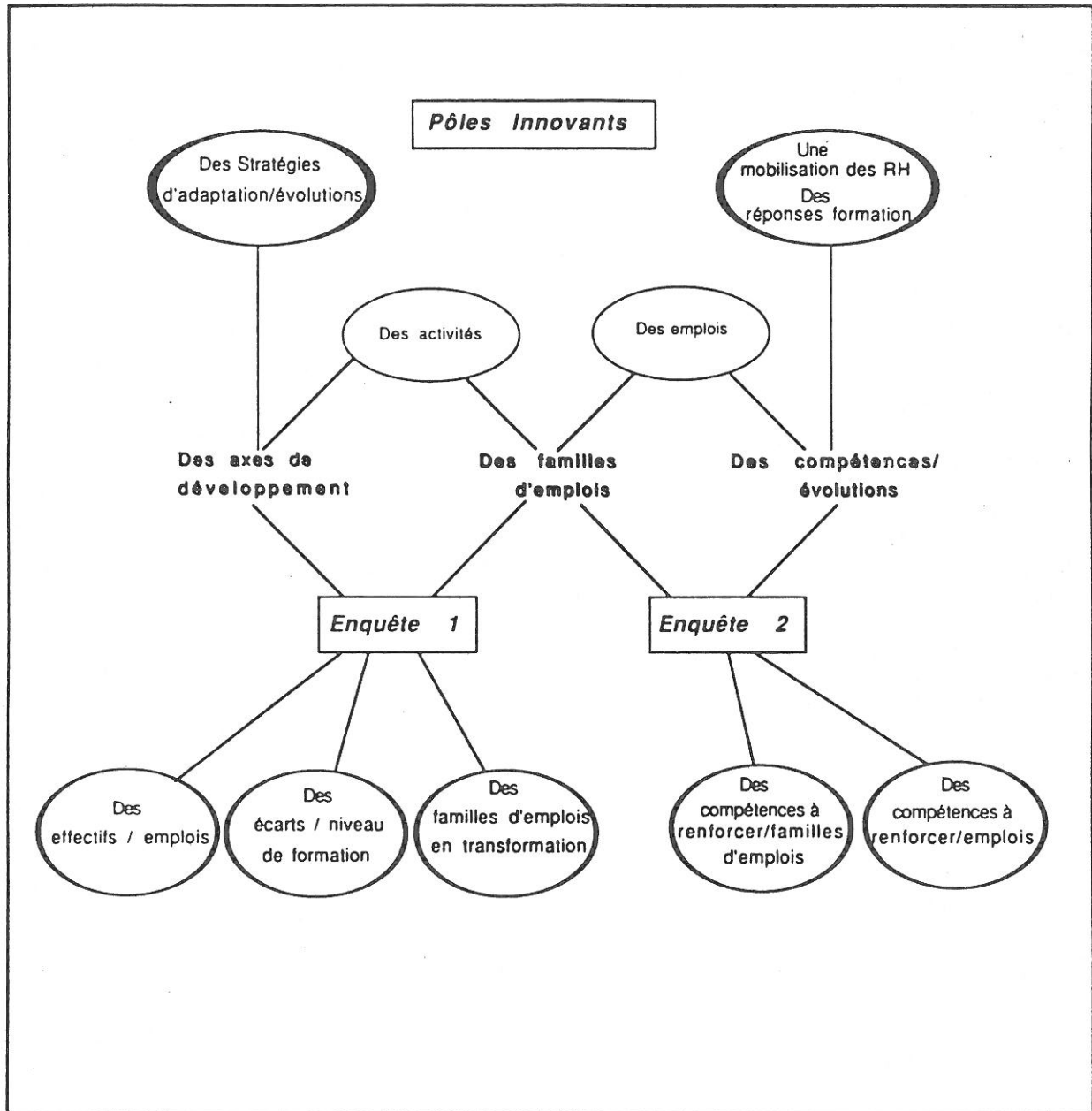
③ LA MISE EN OEUVRE DE LA DÉMARCHE

Les enquêtes monographiques et la construction des outils de repérage des compétences pour l'enquête qualitative ont été réalisées avec la collaboration de la société TEMSIS. Les questionnaires et les orientations du travail ont été testés avec l'aide d'organismes volontaires que nous remercions.

La Commission interfédérale paritaire pour l'Emploi et la Formation a suivi et orienté les travaux et a régulièrement été informée des premiers résultats. La Commission prospective du FAF Habitat-Formation a également été régulièrement informée des travaux.

Un "Groupe de Pilotage", placé sous la présidence de Pierre Quercy, directeur général adjoint de l'Union nationale des Fédérations d'organismes HLM et associant des représentants des différentes Fédérations et des experts du FAF Habitat-Formation, de l'AFPOLS et du CREPAH, a suivi l'ensemble des activités de l'opérateur, les a validées, a contribué à l'élaboration des différentes enquêtes et à l'analyse de leurs résultats.

LA DEMARCHE



I - LES EVOLUTIONS DANS LE MOUVEMENT HLM ET LEURS CONSÉQUENCES SUR L'EMPLOI

① LES ORGANISMES D'HLM ET LEURS EVOLUTIONS

Le Mouvement HLM est composé de près de mille entreprises qui exercent principalement trois Métiers : bailleur, promoteur et prêteur, avec pour chacun une vocation sociale.

□ Pour les 249 **offices publics d'HLM et offices publics d'aménagement et de construction**, et pour les 360 **sociétés anonymes d'HLM**, le métier central est celui de bailleur social. Certains de ces organismes exercent cependant également une activité de promoteur en accession à la propriété sociale.

□ Les 158 **sociétés coopératives d'HLM** interviennent en accession à la propriété. 64 d'entre elles achèvent de gérer les opérations de location-attribution et les dernières d'entre elles disparaîtront en 1995. Ce sont donc les 94 sociétés coopératives de production, promoteurs sociaux actifs, qui sont intéressées par cette étude.

□ Les 143 **sociétés de Crédit immobilier** sont des sociétés financières intervenant dans le secteur du logement social ; leur métier principal est donc de produire, vendre et gérer des prêts à l'accession à la propriété. Un grand nombre de sociétés est également actif dans la promotion.

L'activité de ces organismes est importante : le parc locatif géré comprend 3,2 millions de logements ; 200 000 sont réhabilités chaque année et 50 000 nouveaux logements locatifs sont construits ; pour l'accession à la propriété les organismes HLM réalisent annuellement 10 000 logements et accordent 30 000 prêts.

62 000 salariés y travaillent : 23 000 agents de la fonction publique territoriale dans les OPHLM, 12 000 dans les OPAC, 21 500 dans les SA d'HLM, 2 500 dans les sociétés coopératives et 3 000 dans les sociétés de Crédit immobilier.

Le Mouvement HLM tient une place importante dans la mise en oeuvre des politiques du logement et du cadre de vie. Le nombre de ménages logés dans le parc locatif, le nombre de familles qui ont accédé à la propriété avec un organisme HLM (1,4 million) en témoignent.

Mais les conditions d'activité des organismes sont devenues plus difficiles :

□ sur un plan général, la décentralisation impose aux organismes de s'inscrire dans un partenariat local complexe, où le représentant de l'Etat n'est plus le seul interlocuteur,

□ la demande de qualité s'est étendue : il faut offrir aux familles un habitat de qualité, tant pour le logement lui-même que pour son environnement. Mais il faut aussi assurer un service qui permette d'utiliser pleinement cet habitat (accueil, entretien, service après-vente...),

□ en locatif, les organismes doivent accueillir un nombre croissant de ménages à faibles revenus, et en particulier des ménages en situation de pauvreté et de précarité (pour ces derniers, le logement est une condition indispensable à leur insertion sociale et économique). Mais, en même temps, il faut préserver les équilibres de peuplement et s'inscrire dans une politique de la ville qui assure la cohésion sociale des quartiers,

□ en accession à la propriété, il convient de maintenir la possibilité d'accession pour les ménages modestes alors que ce type d'opérations leur est devenue plus difficile en raison des taux d'intérêt réels élevés. Parallèlement, la réduction des programmes bénéficiant d'une aide à la pierre conduit les organismes à rechercher le maintien de leur activité globale par une diversification de leurs interventions sur des créneaux où la concurrence est forte et par un renforcement de leurs structures,

□ enfin, les organismes HLM doivent concilier leur vocation sociale avec une efficacité économique qui permette de concilier la modération des loyers et des prix de vente avec un bon niveau de service tant en locatif qu'en accession.

Ces différentes évolutions générales ont bien entendu des conséquences sur l'exercice des métiers dans le Mouvement HLM. C'est ce que l'étude s'est efforcée de préciser.

A cette fin, une enquête monographique menée auprès de vingt organismes dont sept SA, sept offices (OPHLM et OPAC), quatre sociétés de Crédit immobilier, deux coopératives a permis de faire un premier repérage :

- ◆ des axes de développement des organismes HLM,
- ◆ des grandes activités au sein des organismes HLM,
- ◆ des emplois présents au sein du Mouvement HLM,
- ◆ des compétences qu'il conviendrait de développer ou de renforcer, en réponse aux axes de développement et aux évolutions des activités.

Les enquêtes postales ont ensuite permis de vérifier, compléter et de mesurer ces premiers repérages. Près de 400 organismes couvrant 60 % des effectifs du secteur ont répondu, ce qui permet d'en valider les résultats.

1.1. Les axes de développement

Les organismes ayant fait l'objet de l'enquête monographique (Cf. Annexe) ont été choisis de façon à disposer d'un ensemble de cas couvrant une large gamme de situations nouvelles auxquelles les organismes se trouvaient confrontés tant en matière d'activité que de gestion des moyens.

Les évolutions observées dans les organismes présentent souvent un caractère global mettant en jeu l'ensemble des dimensions : activités, organisation, gestion, emplois.

Ces évolutions répondent à la fois aux transformations et aux sollicitations de l'environnement - contexte économique, politique du logement, phénomènes sociaux - et à des changements particuliers au Mouvement HLM - développement de nouvelles activités, optimisation de la gestion du parc, optimisation de la gestion des ressources internes... -

L'enquête a permis de dégager les principaux axes de développement et d'évolution des organismes, pour partie propres à chacun des Métiers du Mouvement HLM : bailleur, promoteur, prêteur.

Par axe de développement, on entend les orientations que se donne un organisme pour remplir au mieux sa mission et assurer son développement. Bien entendu, plusieurs axes de développement sont éventuellement combinables pour chaque organisme, mais il est rare qu'un organisme soit amené à agir et à se transformer sur la totalité des axes de développement possibles.

Le tableau ci-après indique les axes de développement qui ont pu être repérés pour chacun des grands Métiers et donc pour chacune des fédérations du Mouvement HLM.

AXES DE DÉVELOPPEMENT SA, OPHLM ET OPAC (Métier Bailleur dominant)

- ◆ développer la qualité du service rendu :
en terme de construction
en terme de relation à la clientèle
- ◆ développer une politique de réhabilitation
- ◆ développer une politique d'accompagnement social
- ◆ développer la gestion financière
- ◆ développer la gestion des ressources humaines
- ◆ développer une nouvelle organisation (par exemple, informatisation, direction participative par objectifs, nouvelles procédures de pilotage des projets...)
- ◆ développer la diversification des activités de l'organisme (aménagement, montage d'opérations pour des tiers, transfert d'expertise...)
- ◆ développer la recherche de nouveaux produits et de nouvelles clientèles

Coopératives (Métier Promoteur dominant)

- ◆ développer la qualité du service rendu en terme de construction, et de relation à la clientèle
- ◆ développer une politique dans l'habitat ancien
- ◆ développer la gestion financière
- ◆ développer la gestion des ressources humaines
- ◆ développer la diversification des activités de l'organisme :
aménagement, montage d'opérations pour des tiers, transfert d'expertise...
- ◆ développer la diversification des activités de l'organisme
(aménagement, montage d'opérations pour des tiers, transfert d'expertise...)
- ◆ développer la recherche de nouveaux produits et de nouvelles clientèles

Sociétés de Crédit immobilier (Métier Prêteur dominant)

- ◆ développer la qualité du service rendu
- ◆ développer de nouveaux types de prêts
- ◆ développer la construction de maisons individuelles
- ◆ développer la prévention et la gestion des contentieux
- ◆ développer la gestion des ressources humaines
- ◆ développer une nouvelle organisation (par exemple, outils de gestion, direction participative par objectifs, nouvelles procédures de pilotage des projets...)
- ◆ développer la présence de la société dans l'ancien en tant que prêteur, en tant que promoteur
- ◆ développer la gestion financière

1.2. Les priorités de développement dans les différents métiers des organismes HLM

L'enquête quantitative réalisée mesure la plus ou moins grande priorité accordée à chaque axe de développement au sein des différentes Fédérations : offices (OPHLM et OPAC), SA, sociétés de Crédit immobilier et coopératives.

Chaque organisme devait répondre en sélectionnant parmi les huit ou neuf axes de développement proposés pour chacun des Métiers du Mouvement HLM, les quatre axes de développement qu'il estimait prioritaires pour lui.

(voir tableau ci-contre)

□ Pour l'ensemble "SA, OPHLM et OPAC", la première préoccupation est celle de la qualité du service rendu en terme de relation aux clients citée par plus de 80 % des organismes comme axe de développement prioritaire.

Il faut noter que les autres axes de Développement sont nettement moins fréquemment cités. "La qualité du service au client" se distingue donc comme la toute première des priorités pour la plus grande part des organismes - plus de quatre organismes sur cinq. - A l'inverse, un développement orienté vers une diversification des activités, des produits ou des clients n'est que rarement cité comme prioritaire - moins de trois organismes sur dix.

Entre ces deux extrêmes, on remarquera des axes de développement jugés importants comme "la politique de réhabilitation", "la politique d'accompagnement social" et "le développement d'une nouvelle organisation". En fait, les investigations auprès des "Pôles Innovants" montrent une grande variété de l'organisation du travail d'un organisme à l'autre. Il apparaît ainsi que cette variété s'accompagne de la recherche d'une nouvelle organisation, préoccupation que l'on peut sembler-t-il rapprocher de celle d'une meilleure gestion des ressources humaines - citée par quatre organismes sur dix - (Cf. annexe).

Ces axes de développement prioritaires permettent de définir quatre grands types de choix stratégiques pour les organismes dont le Métier principal est celui de bailleur :

- ◆ agir sur le patrimoine en améliorant la qualité de la construction, en mettant en oeuvre une politique de réhabilitation,
- ◆ agir en direction des clients en améliorant la qualité du service rendu à la clientèle et en mettant en oeuvre une politique d'accompagnement social,
- ◆ mobiliser les ressources internes en développant la gestion des ressources humaines, une nouvelle organisation, la gestion financière,
- ◆ diversifier les activités de l'organisme et rechercher de nouveaux produits et de nouvelles clientèles.

LES AXES DE DEVELOPPEMENT PRIORITAIRES

(pourcentage d'organismes ayant cité chaque axe)

Les SA et les offices publics

La qualité du service rendu en terme de relation aux clients	80 %
La politique de réhabilitation	54 %
La politique d'accompagnement social	50 %
Une nouvelle organisation	48 %
La qualité du service rendu en terme de construction	45 %
La gestion des ressources humaines	41 %
La gestion financière	33 %
La diversification des activités de l'organisme	29 %
La recherche de nouveaux produits et de nouveaux clients	21 %

Les sociétés de Crédit immobilier

Les nouveaux types de prêts	87 %
La gestion financière	72 %
La prévention et la gestion du contentieux	65 %
La qualité du service rendu	46 %
La construction de maisons individuelles	40 %
La gestion des ressources humaines	32 %
Une nouvelle organisation	25 %
La présence dans l'ancien comme prêteur	22 %
La présence dans l'ancien comme maître d'ouvrage	12 %

Les coopératives

La qualité du service rendu en terme de relation au client	80 %
Une nouvelle organisation	80 %
La diversification des activités	65 %
La recherche de nouveaux produits et clientèles	65 %
La qualité du service rendu en terme de construction	44 %
La gestion financière	39 %
La gestion des ressources humaines	39 %
La politique d'habitat ancien.	6 %

Les réponses à l'enquête font apparaître un poids particulièrement important des stratégies d'action en direction des clients et de mobilisation des ressources internes.

La pondération par les effectifs (Cf annexe) montre encore plus nettement l'importance donnée à la mobilisation des ressources internes, en particulier, la gestion des ressources humaines et le développement d'une nouvelle organisation (dans l'un et l'autre cas, les organismes ayant cité ces deux axes parmi leurs axes de développement prioritaires, représentent 56% de l'effectif total des SA, OPHLM et OPAC de l'enquête). Mais c'est "la qualité du service rendu au client" qui reste la première préoccupation, quelle que soit la taille de l'organisme. A l'inverse, le dernier axe de développement reste "la diversification des produits et clients".

❑ **Pour les Sociétés de Crédit immobilier, l'axe de développement le plus cité est, cette fois, le développement de nouveaux types de prêts - près de neuf organismes sur dix -.**

Cette première préoccupation tient à l'évolution des conditions d'activité qui conduit à la recherche des activités de substitution. "L'amélioration de la gestion financière" est évidemment un axe de développement fréquemment cité (sept organismes sur dix) ainsi que "la prévention et la gestion des contentieux", ce qui renvoie à la vocation sociale de ces sociétés, mais aussi à l'amélioration de la qualité du service rendu qui n'est pas absente d'ailleurs des orientations prioritaires des sociétés de crédit immobilier

La pondération par les effectifs ne modifie pas ces résultats. Elle fait en revanche, ressortir de façon plus marquée, l'importance de "la qualité du service rendu au client" (citée par 48% des organismes représentant 58% de l'effectif salarié total de l'enquête) et de la "gestion des ressources humaines" (les organismes qui la citent comme axes d'action prioritaires rassemblent 43% de l'effectif salarié total de l'échantillon).

❑ **Enfin, pour les Coopératives, l'axe de développement prioritaire le plus souvent cité est également la qualité du service rendu à la clientèle - près de six Coopératives sur dix -.**

"Développer une nouvelle organisation" est également cité par six organismes sur dix. Cependant, la recherche d'une diversification des activités, des produits et de la clientèle semble une préoccupation plus importante que pour les Fédérations précédentes. La principale raison en est sans doute la réduction des programmes PAP. La pondération par les effectifs (Cf annexe) renforce l'importance des priorités en termes de qualité du service rendu au client et de diversification des activités. Elle fait, en revanche, ressortir la "gestion des ressources humaines" comme l'un des moyens privilégiés d'action sur les ressources internes (quatre organismes sur dix la citent, mais ils représentent un peu plus de la moitié de l'effectif salarié total

de l'échantillon), au même titre que "l'amélioration de l'organisation" (les organismes qui citent cet axe représentent eux aussi, plus de la moitié de l'effectif salarié total de l'échantillon).

L'amélioration de la qualité du service rendu en terme de relation à la clientèle - en particulier la dimension sociale de ce service - ainsi qu'une meilleure mobilisation des moyens apparaissent donc comme des préoccupations à la fois fortes et communes à l'ensemble du Mouvement HLM.

Les axes de développement prioritaires montrent que le Mouvement HLM est engagé dans une modernisation qui ne remet pas en cause pour l'essentiel son identité et ses métiers, mais qui concerne les manières de l'exercer.

② POUR QUELLES ACTIVITES L'EMPLOI VA-T-IL SE TRANSFORMER ?

2.1. Le repérage de grands domaines d'activités

La délimitation des activités correspondant à chacun des Métiers HLM ne recoupe pas nécessairement les découpages fonctionnels utilisés par les organismes.

La diversité des structures organisationnelles des vingt organismes étudiés dans la partie monographique, rend difficile, sinon même impossible, la reconstitution d'un modèle type dans lequel l'ensemble des organismes enquêtés par la suite auraient eu du mal à se retrouver. Partir de l'organisation tendrait par ailleurs à faire de celle-ci une donnée stable, contraignante alors qu'il n'en est rien : on a vu au contraire que l'organisation pouvait être l'une des dimensions d'action des organismes pour répondre aux différents enjeux auxquels ils sont confrontés.

Parmi les activités, certaines sont propres à chacun des trois métiers HLM, d'autres sont communes à plusieurs métiers, d'autres enfin sont des activités transversales qui renvoient plus à la gestion et à l'administration des entreprises. Ces dernières sont communes aux trois métiers. Ces activités transversales, existant dans tous les secteurs d'activité économique peuvent cependant avoir des traits spécifiques compte tenu des particularités de la mission et des activités du Mouvement HLM.

2.2. Des activités et donc des emplois en voie de transformation

A chacune des activités, qu'elles soient spécifiques ou non au Mouvement HLM, concourent divers emplois. L'enquête monographique a permis de repérer les activités et d'identifier, parmi les emplois y contribuant, ceux qui sont susceptibles de connaître des transformations importantes ou très importantes, dans les cinq ans à venir.

On s'attachera dans l'analyse, aux seules activités pour lesquelles plus de 50 % des organismes estiment que

les transformations à venir seront importantes (ou très importantes). Les résultats détaillés figurent dans l'annexe.

□ Pour les **SA, OPHLM et OPAC**, huit activités sont considérées par la majorité des organismes comme devant particulièrement se transformer dans les années à venir :

- ◆ l'informatique et la bureautique (citées par plus de 70 % des organismes)
- ◆ la communication (citée par plus de 70 % des organismes)
- ◆ l'accompagnement social (cité par plus de 70 % des organismes)
- ◆ la gestion des ressources humaines (citée par 65 % des organismes)
- ◆ l'exploitation et de l'entretien courant (cités par 65 % des organismes)
- ◆ la gestion financière (citée par 60 %)
- ◆ la réhabilitation du patrimoine (citée par 61 % des organismes)
- ◆ le management (cité par 57 % des organismes).

Il est remarquable de constater que les activités appelées à connaître de fortes transformations, ont souvent un caractère transversal : gestion et management des entreprises, communication interne et externe, bureautique et informatique. Dans ce dernier cas, le virage qu'impliquent l'informatique et la bureautique en matière d'organisation et de transformation du travail ne semble pas être complètement terminé.

Concernant les activités plus spécifiques du Métier de bailleur, les évolutions les plus marquantes sont à attendre du côté de l'accompagnement social, de la réhabilitation du patrimoine, de l'exploitation et de l'entretien courant.

Ces dernières activités, d'ailleurs, sont celles qui ont un impact direct sur le service rendu à la clientèle, dont l'amélioration constitue la priorité première des organismes.

A l'inverse, les activités d'aménagement, de construction, d'accession à la propriété et de promotion ne sont pas perçues comme devant se transformer d'une manière significative.

Ces mutations apparaissent clairement liées aux orientations stratégiques des organismes dont le Métier dominant est celui de bailleur. En effet, le souci d'améliorer le service offert à la clientèle aura pour conséquence directe une transformation importante des activités de communication, d'accompagnement social et d'entretien du patrimoine. De même, le souci d'améliorer la gestion des ressources humaines aura des conséquences significatives en terme d'amélioration de la gestion et de management. Le tableau page 23 explicite les relations entre les axes de développement principaux et les activités en transformation.

□ Pour les **sociétés de Crédit Immobilier**, les réponses traduisent très nettement l'ampleur des transformations tant actuelles que futures de leurs activités.

La très grande majorité des sociétés déclare s'attendre à des transformations très importantes dans un nombre significatif d'activités avec un pourcentage très élevé pour certaines d'entre elles :

- ◆ la vente des prêts (citée par plus de 90% des sociétés)
- ◆ la gestion financière (citée par plus de 90 % des sociétés)
- ◆ le marketing (cité par plus de 87 % des sociétés)
- ◆ la gestion des ressources humaines (citée par près de 70 % des sociétés)
- ◆ la communication (citée par plus de 80% des sociétés)
- ◆ le management (cité par 70 % des sociétés)
- ◆ l'informatique et la bureautique (citées par plus de 70 % des sociétés)
- ◆ l'accompagnement social et la prévention du contentieux (citées par 60 % des sociétés)
- ◆ la promotion en "groupé" (citée par près de 50 % des sociétés).

On constate ainsi l'effet des axes de développement prioritaires qui portent, pour une part importante, sur la création de nouveaux produits. Les transformations significatives concernent non seulement les activités de service des sociétés de Crédit immobilier, mais aussi les activités liées à la mise en oeuvre des moyens humains, techniques et commerciaux : gestion des ressources humaines, marketing, communication, informatique.

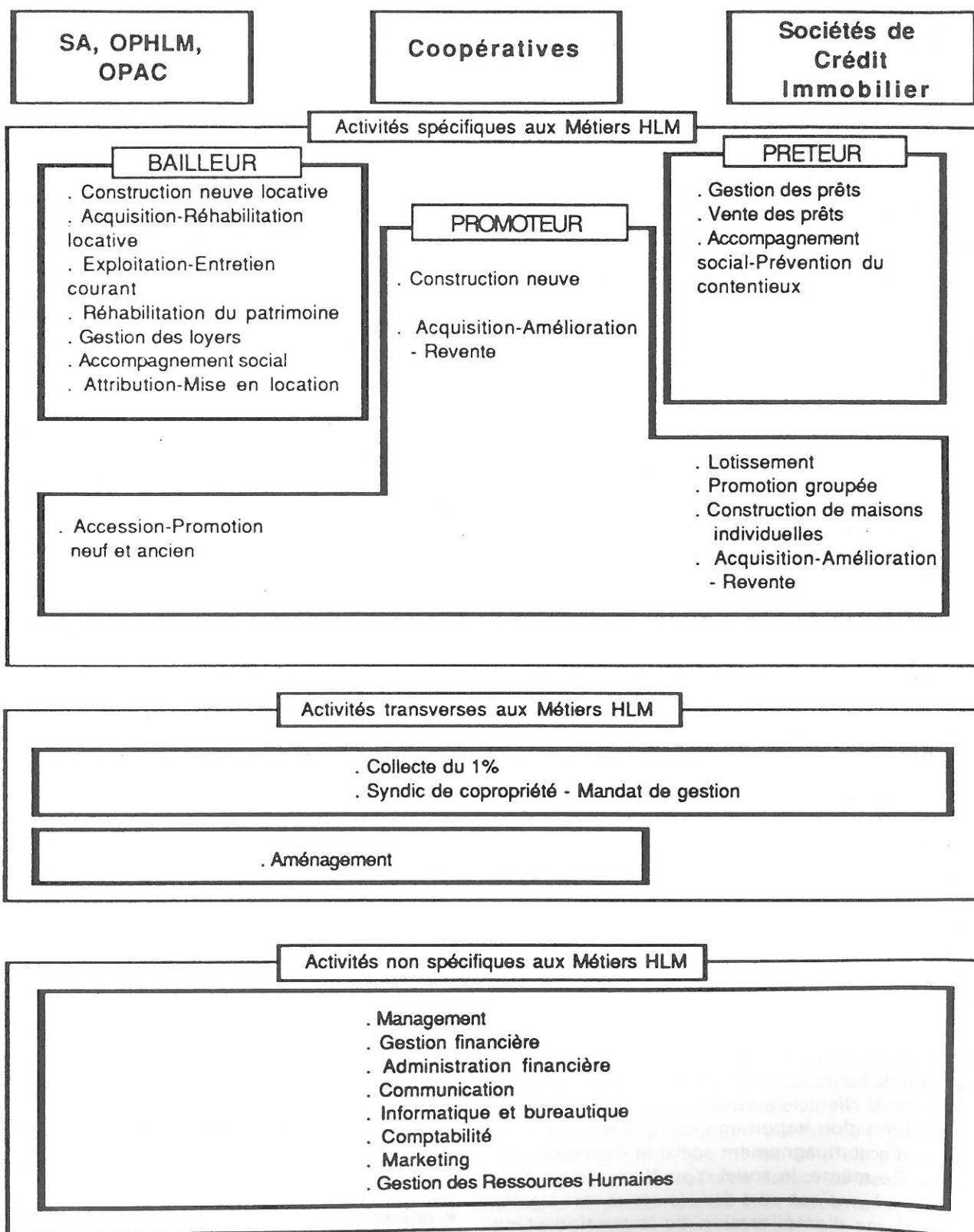
On notera aussi que si le métier de société financière ressort fortement en tant qu'activité en transformation, la promotion est quand même citée en tant que telle par une majorité de sociétés : ce métier connaît donc également des transformations sensibles. (cf tableau p 24).

□ Pour les **Coopératives** (cf tableau p 25), on retrouve largement la spécificité déjà observée à propos des axes prioritaires, et en particulier le souci d'améliorer l'organisation et de mobiliser les moyens internes en vue d'une mise en cohérence du Métier des Coopératives et d'une organisation nouvelle obligeant à une adaptation des hommes.

Les activités devant subir les transformations les plus significatives sont :

- ◆ la communication (citée par 80 % des Coopératives),
- ◆ l'informatique et la bureautique (citées par 70 % des Coopératives),
- ◆ la gestion des ressources humaines (citée par près de 70 % des Coopératives),
- ◆ la construction neuve (citée par plus de 60% des Coopératives),

LES ACTIVITES DES METIERS HLM



◆ la gestion financière (citée par près de 60 % des Coopératives).

Une fois encore on retrouve un certain nombre de points communs à l'ensemble des organismes du Mouvement HLM.

Les activités destinées à améliorer le service offert à la clientèle (l'accompagnement social, l'amélioration du patrimoine ou le développement de nouveaux types de prêts, la communication externe) et celles qui visent à optimiser la gestion interne des entreprises (gestion financière -pour les sociétés de crédit Immobilier en particulier-, communication, management, gestion des ressources humaines, informatique ...) sont perçues comme devant connaître des transformations de grande importance dans les années à venir.

Au-delà du seul logement, des formes nouvelles de services apparaissent ou se confirment.

II - LES EMPLOIS DANS LE MOUVEMENT HLM

Les transformations des diverses activités sont inégales et dépendent en partie des choix stratégiques des organismes. Elles peuvent bien sûr avoir des incidences multiples sur l'emploi : apparition de nouveaux emplois, modification des contenus d'emplois existants, recomposition de leur structure. Mais l'effet dépend très largement de la situation initiale, notamment de la diversité des emplois, de leur contenu, du niveau de formation des personnels les occupant ...

La démarche d'étude s'est organisée autour de deux grandes phases :

◆ construction d'un système de connaissance; d'identification des emplois existant dans le Mouvement HLM et de leurs effectifs,

◆ repérage des emplois en évolution et appréciation des écarts existants entre les niveaux actuels de formation des personnels les occupant et les niveaux de formations souhaitables.

① MIEUX CONNAITRE LES EMPLOIS DU MOUVEMENT HLM

Le repérage et l'analyse des emplois se sont appuyés sur l'ensemble des outils et procédures mobilisés au cours de l'étude :

◆ identification des emplois auprès des "Pôles Innovants",

◆ élaboration, en collaboration avec le "Groupe de Pilotage" de la liste des emplois correspondant à chacun des trois grands Métiers HLM (bailleur, prêteur, promoteur),

◆ validation des listes par le "groupe de pilotage".

1.1. Un constat : la diversité et la variabilité des intitulés d'emplois

L'analyse des éléments recueillis auprès des "Pôles Innovants", les échanges au cours des réunions de travail avec le "groupe de pilotage" ainsi qu'avec les représentants d'organismes appelés à tester les questionnaires, ont très rapidement fait ressortir l'extrême diversité des appellations utilisées par les organismes pour parler d'emplois dont l'activité et le contenu sont relativement proches.

C'est principalement le cas pour le Métier de bailleur, où la diversité est la plus forte, au point de donner souvent l'impression que chaque organisme possède sa propre terminologie.

La variabilité des intitulés est, par ailleurs, bien plus forte pour les emplois intervenant sur des activités en fort développement comme par exemple l'**accompagnement social** que pour les emplois intervenant sur des activités plus "traditionnelles" ou stabilisées. Mais

elle intervient aussi pour certains emplois qui, bien que devenus "classiques", connaissent des transformations importantes depuis quelques années comme celui de "gardien". Ainsi, le travail de réflexion et de re-définition des fonctions de gardiennage auquel se sont livrés bon nombre d'organismes s'est souvent accompagné d'une diversification des dénominations, correspondant chacune à un contenu d'emploi différent.

La liste des emplois figurant dans les questionnaires adressés aux organismes ne prétendait pas à l'exhaustivité. Elle se voulait essentiellement un outil, à la disposition du Mouvement HLM, susceptible de l'aider à progresser vers une nomenclature commune des emplois.

Pour chacun des trois grands Métiers HLM, l'élaboration de la liste des emplois a été guidée par plusieurs principes :

- ◆ retenir l'appellation la plus courante, la plus "parlante" pour chacun, celle pouvant constituer une sorte d'intitulé générique, autour duquel peuvent se greffer des dénominations multiples ;
- ◆ maintenir un relatif éventail d'intitulés pour les emplois correspondant aux activités les plus nouvelles ;
- ◆ garder un certain degré d'ouverture en permettant aux organismes enquêtés de mentionner quelques unes de leurs propres dénominations

Une diversité des emplois qui correspond aux caractéristiques du Métier...

En effet, c'est pour le métier (dominant) de bailleur que le nombre d'emplois répertoriés est le plus élevé, ce qui traduit bien la diversité et l'étendue d'un métier qui embrasse l'ensemble des activités de l'habitat: produc-

tion de logements, gestion et l'entretien du patrimoine, mise en location et relation avec les locataires.

Les Métiers (dominants) de promoteur et de prêteur s'organisent autour d'un éventail d'activités moins large : production de logements pour l'un comme pour l'autre, vente et gestion des prêts à l'accession à la propriété pour le second.

1.2. Une concentration des effectifs sur un petit nombre d'emplois

Quel que soit le métier considéré, **moins d'une vingtaine d'emplois réunissent à eux seuls, près de 75% des effectifs**. Il s'agit principalement d'emplois intervenant sur des activités spécifiques au métier principal ou dominant : gardien, agent d'entretien, homme ou femme de ménage pour le métier de bailleur, emplois de la vente - immobilier et prêts -, de la gestion des prêts pour le métier de prêteur.

On retrouve le même phénomène pour le Métier de Promoteur avec une dominante des emplois de la construction et de la commercialisation, bien qu'il s'accompagne d'une différenciation plus faible des emplois tenant à plusieurs facteurs.

En effet, ces organismes sont de très petite taille et ont une organisation fonctionnelle moins complexe : une même personne, bien souvent, exerce plusieurs fonctions et a une activité qui couvre plusieurs emplois. Certains de ces organismes font partie de groupements et n'ont pas de personnel propre affecté à des activités prises en charge directement au niveau du groupe, comme le management ou la gestion.

LES EMPLOIS DES METIERS HLM

Caractéristiques dominantes

SA, OPHLM, OPAC	COOPERATIVES	SOCIETES DE CREDIT IMMOBILIER
111 emplois	62 emplois	79 emplois
17 emplois 77 % de l'effectif	17 emplois 78 % de l'effectif	17 emplois 72% de l'effectif
Emplois à dominante "Entretien /Exploitation" 31,8	Emplois à dominante "Gestion interne" 56,7	Emplois à dominante "Gestion interne" 39,4
H/F de ménage 12,7	Agent administratif 12,8	Comptable 5,7
Ouvrier 9,3	Aide-comptable 11,2	Aide-comptable 5,7
Agent Entretien 7,5	Comptable 9,2	Agent contentieux 5,3
Agent technique 2,3	Sténo-dactylo 6,7	Sténo-dactylo 3,7
	Chef comptable 3,6	Secrétaire de service 3,4
	Secrétaire de Direction 2,6	Agent administratif 3,4
Emplois à dominante "sociale" 31,4	Hôtesse d'accueil 2,6	Chef comptable 3,3
Gardien 22,2	Agent contentieux 2,0	Hôtesse d'accueil 3,3
Agent de gestion loc. 3,7	Attaché de Direction 2,0	Secrétaire de Direction 3,0
Agent suivi social 1,5	Resp. de service 2,0	Secrétaire Commercial 2,6
Agent contentieux 1,4	Resp. investissement 2,0	
Hôtesse d'accueil 1,3		Emplois à dominante "Prêts" 16,4
Responsable Agence/Antenne 1,3	Emplois à dominante "Production" 14,0	Agent Gestion des Prêts 7,6
	Agent technique 5,3	Vendeur de Prêts 7,0
	Techn. spécialisé 3,6	Resp. Déptmt Prêts 1,8
Emplois à dominante "Gestion" 14,8	Conducteur travaux 3,1	
Agent administratif 4,2	Resp. Travaux Neufs 2,0	Emplois à dominante "Promotion" 13,0
Secrétaire service 2,2		Vendeur Immobilier 6,5
Sténo-dactylo 2,2	Emplois à dominante "Vente" 6,2	Secr. Technique 2,7
Secrétaire d'Agence 1,9	Vendeur 3,6	Technicien 2,2
Aide-comptable 1,8	Attaché commercial 2,6	Resp. Promotion 1,6
Comptable 1,5		
Agent Recette 1,0		

Une structuration des effectifs plus ou moins centrée sur les activités spécifiques au Métier...

Ce phénomène est très marqué pour les organismes où le Métier de bailleur est dominant (SA, OPHLM et OPAC). Les activités spécifiques y rassemblent près de 80 % des effectifs, notamment dans la gestion sociale, l'entretien et l'exploitation.

La situation est inverse pour les coopératives, avec un peu plus de 70% des effectifs dans des activités "non spécifiques" aux Métiers HLM, comme l'administration générale, la comptabilité...

Ce sont les sociétés de Crédit immobilier qui présentent la structure la plus équilibrée entre activités "non spécifiques" (gestion, management, ...) et activités spécifiques, en particulier dans la vente de prêts, la gestion des prêts et la promotion.

1.3. Un élément commun : peu d'emplois spécialisés dans les activités de gestion des ressources humaines, de communication, de marketing

L'absence ou la faiblesse des effectifs ne signifie nullement que ces activités sont inexistantes, que les organismes ne font pas de gestion de leurs ressources humaines, de communication ou de marketing. En effet, même s'il n'y a pas de fonction spécifique, l'activité peut être prise en charge par d'autres personnes, bien souvent la Direction elle-même. Toutefois, le fait que ces activités apparaissent au premier plan des préoccupations de la plus grande partie des organismes devrait entraîner leur renforcement soit par le biais du recrutement de spécialistes ou l'étoffement du personnel existant, soit encore par l'appel à l'expertise externe.

1.4. Des emplois en émergence

Un certain nombre d'emplois sont aujourd'hui indiscutablement en émergence. A effectifs très réduits et à appellations encore très diversifiées, ils ont été repérés lors de la phase qualitative dite des "Pôles Innovants", mais n'ont été que marginalement appréhendés lors de l'enquête quantitative. En général, fortement liés au Métier de Bailleur, ils lui sont spécifiques et portent le plus souvent sur des fonctions à forte connotation sociale (agent de développement local, de suivi social, d'accompagnement des familles, de prévention, en

particulier). Ils font partie des emplois en évolution sensible (cf tableau p 30).

② LES EVOLUTIONS : DES EMPLOIS SENSIBLES, DES EMPLOIS STRATEGIQUES

2.1. Des activités aux emplois: la famille d'emplois

A chacune des activités définies et analysées précédemment correspond un certain nombre d'emplois concourant à sa réalisation. **L'ensemble "activité-emplois correspondants" constitue la famille d'emplois.** Pour chacun des trois grands Métiers HLM, on aura donc autant de Familles d'Emplois que d'activités :

□ **19 familles d'emplois pour les SA, OPHLM et OPAC** dont le Métier dominant est celui de Bailleur,

□ **17 familles d'emplois pour les Sociétés de Crédit Immobilier**, dont le Métier dominant est celui de Prêteur.

□ **13 familles d'emplois pour les Coopératives**, dont le Métier dominant est celui de promoteur,

On a évoqué le processus de "décloisonnement" entre services ou fonctions et la prise de conscience du caractère global de certaines activités, comme la communication, qui mobilisent l'ensemble de l'organisme et de ses salariés. Ceci va se retrouver, au niveau des familles d'emplois qui vont parfois réunir des emplois qui ne concourent pas tous d'égale manière à la réalisation de l'activité concernée. On y trouvera alors des emplois dont le contenu correspond en totalité ou majoritairement à l'activité (monteur d'opération pour l'activité "Construction neuve", par exemple) et des emplois dont une partie seulement du contenu est mobilisée pour cette activité (gardien pour l'activité "communication").

Un même emploi peut donc figurer dans plusieurs familles dans la mesure où il contribue, à des degrés variables, à la réalisation de plusieurs activités.

L'affectation des différents emplois dans chaque Famille est indépendante du mode d'organisation et du positionnement hiérarchique des emplois les uns par rapport aux autres.

LES FAMILLES D'EMPLOIS POUR LES SA, OPHLM et OPAC (Métier Bailleur dominant)

Construction neuf locatif

Monteur d'opération
Prospecteur foncier
Responsable investissement
Conducteur de travaux
Chargé d'opérations
Responsable travaux neufs
Responsable construction
Assistant technico-administratif
Responsable qualité

Gestion des loyers

Responsable gestion locative
Agent gestion locative
Responsable clientèle spécifique
Responsable agence/antenne
Agent gestion des charges
Agent chargé du contentieux
Agent chargé du recouvrement
Agent pré-contentieux
Agent gestion APL
Conseiller social
Gardien
Responsable commercial
Enquêteur

Exploitation-entretien courant

Responsable Maintenance
Responsable Régie
Assistant technique de maintenance
Responsable technique du patrimoine
Responsable contrats d'exploitation
Responsable assurances
Responsable achats
Gestionnaire achats
Gestionnaire stocks
Ouvriers
Agent d'entretien
Agent de constats
Chef d'équipe
Gardien
Gérant
Agent état des lieux
Technicien GR-GE
Technicien spécialisé
Responsable GR-GE
Homme/femme de ménage
Technicien

Acquisition-Réhabilitation locative

Monteur d'opération
Chargé d'opération
Responsable construction
Responsable travaux neufs
Prospecteur foncier
Agent de développement local
Agent de maîtrise d'oeuvre sociale
Conseiller social
Responsable gestion locative
Responsable commercial
Enquêteur

Attribution-mise en location

Chargé d'attribution
Responsable gestion locative
Hôtesse d'accueil
Responsable clientèle spécifique
Agent de gestion locative
Responsable agence/antenne
Attaché commercial
Responsable commercial
Secrétaire commercial(e)
Conseiller social
Secrétaire d'agence
Agent de développement local
Enquêteur
Standardiste
Agent état des lieux

Promotion neuf et ancien

Prospecteur foncier
Monteur d'opérations
Chargé d'opérations
Responsable développement
Responsable travaux neufs
Responsable construction
Conducteur de travaux
Assistant technico-administratif
Négociateur commercial
Vendeur
Secrétaire commercial(e)
Responsable promotion
Syndic

**LES FAMILLES D'EMPLOIS POUR LES SA, OPHLM et OPAC
(Métier Bailleur dominant)**

Réhabilitation du patrimoine

Monteur d'opération
Chargé d'opération
Responsable technique du patrimoine
Agent technique
Conducteur de travaux
Technicien réhabilitation
Agent maîtrise oeuvre sociale
Conseiller social
Agent de développement social
Responsable maintenance
Agent de gestion locative
Responsable gestion locative
Attaché commercial
Responsable agence/antenne

Accompagnement social

Agent de suivi local
Agent de gestion adaptée
Agent de développement local
Agent maîtrise d'oeuvre sociale
Agent gestion locative
Responsable relations locataires
Conseiller social
Auxiliaire social
Responsable politique contractuelle et sociale
Chargé de pré-contentieux
Gardien
Enquêteur
Responsable gestion locative
Responsable agence/antenne

Gestion financière

Responsable financier
Trésorier
Agent de recette
Fiscaliste
Contrôle de gestion

Collecte du 1 %

Responsable financier
Fiscaliste
Agent de recette

Gestion des ressources humaines

Responsable GRH
Responsable formation
Responsable du personnel
Responsable agence/antenne
Correspondant formation
Formation interne
Responsable de service
Responsable de département
Directeur
Chargé de mission GRH

Informatique et bureautique

Responsable systèmes d'information
Analyste-Programmeur
Architecte de réseaux
Responsable informatique
Pupitreur
Responsable bureautique
Organisateur
Domoticien
Responsable des études
Agent de saisie
Responsable exploitation et maintenance des systèmes
Technicien informatique
Responsable des études
Agent de saisie
Responsable exploitation et maintenance des systèmes
Technicien informatique

Management

Directeur
Sous-Directeur
Secrétaire général
Responsable GRH
Responsable du personnel
Responsable formation
Responsable agence/antenne
Attaché de direction
Responsable financier
Contrôleur financier
Directeur de Département
Responsable de service
Assistant de gestion

LES FAMILLES D'EMPLOIS POUR LES SA, OPHLM et OPAC (Métier Bailleur dominant)

Marketing

Directeur
Responsable marketing
Responsable développement
Chargé études/mission marketing
Responsable promotion
Prospecteur foncier
Responsable commercial
Prospecteur d'entreprise
Responsable communication
Responsable qualité

Comptabilité

Comptable
Aide-Comptable
Agent de recette
Chef comptable

Communication

Responsable communication
Chargé communication interne
Chargé communication externe
Directeur
Responsable marketing
Responsable informatique
Hôtesse d'accueil
Gérant
Responsable agence/antenne
Agent local de gestion
Standardiste
Gardien
Agent d'entretien
Agent état des lieux

Administration

Agent administratif
Juriste
Responsable du personnel
Comptable
Aide-comptable
Responsable assurances
Responsable administratif
Agent de recette
Responsable paie
Documentaliste
Sténo-dactylo
Agent de saisie
Secrétaire de Direction
Secrétaire d'agence
Archiviste
Secrétaire de service
Chef comptable

Aménagement

Aménageur
Responsable développement
Chef de projet
Responsable investissements

Syndic mandat de gestion

Syndic
Responsable service syndic
Co-syndic

LES FAMILLES D'EMPLOIS POUR LES SOCIÉTÉS DE CRÉDIT IMMOBILIER (Métier Prêteur dominant)

Vente des prêts

Responsable commercial
Négociateur commercial
Hôtesse d'accueil
Responsable communication
Responsable du département prêts

Gestion des prêts

Responsable de la gestion des prêts
Agent gestion des prêts
Responsable contentieux
Agent contentieux
Vendeur de prêts
Responsable du département prêts
Responsable d'agence
Conseiller

Syndic de copropriété-Mandat de gestion

Syndic
Responsable construction
Responsable production
Gestionnaire de copropriétés

Lotissement

Prospecteur foncier
Responsable lotissement
Secrétaire technique
Responsable investissements
Fiscaliste
Assistant technico-administratif
Responsable promotion
Assistant commercial
Vendeur immobilier
Responsable d'agence
Négociateur commercial
Conseiller
Responsable technique

Collecte du 1 %

Prospecteur d'entreprises 1 %
Comptable
Fiscaliste
Directeur financier
Responsable commercial
Responsable communication

Construction de maisons individuelles

Responsable commercial
Attaché commercial
Secrétaire commercial
Vendeur immobilier
Prospecteur foncier
Monteur d'opérations
Responsable construction
Chargé d'opérations
Assistant technico-administratif
Dessinateur projeteur
Mètreur vérificateur
Responsable promotion
Responsable production
Conseiller
Responsable d'agence
Responsable technique

Promotion en groupé

Prospecteur foncier
Responsable lotissement
Secrétaire technique
Responsable technique
Assistant technico-administratif
Responsable promotion
Responsable gestion prêts
Vendeur immobilier
Responsable d'agence
Responsable vente des prêts
Chef de projet
Responsable assurances
Monteur d'opération
Responsable production
Conducteur de travaux
Gestionnaire de copropriété
Syndic

LES FAMILLES D'EMPLOIS POUR LES SOCIÉTÉS DE CRÉDIT IMMOBILIER (Métier Prêteur dominant)

Acquisition-Amélioration-Revente

Monteur d'opération
Prospecteur foncier
Conducteur de travaux
Responsable promotion
Responsable de produits
Responsable commercial
Responsable clientèle spécifique
Responsable production
Secrétaire technique
Assistant technico-administratif
Vendeur immobilier
Vendeur de prêts

Accompagnement social-Prévention du contentieux

Responsable clientèle
Conseiller en prêt
Responsable gestion des prêts
Responsable contentieux
Agent de gestion des prêts
Responsable commercial
Vendeur de prêts
Conseiller social
Responsable du département prêts
Vendeur immobilier
Syndic

Gestion financière

Directeur financier
Contrôleur de gestion
Fiscaliste
Comptable
Chef comptable
Analyste financier
Juriste
Directeur
Trésorier

Comptabilité

Comptable
Fiscaliste
Chef comptable
Aide comptable

Marketing

Vendeur immobilier
Prospecteur foncier
Responsable commercial
Responsable promotion
Responsable communication
Chargé de communication externe
Directeur
Hôtesse d'accueil
Prospecteur entreprises 1%
Responsable département prêts
Vendeur de prêts

Communication

Responsable de la communication
Responsable commercial
Directeur
Responsable formation
Responsable du personnel
Responsable ressources humaines
Hôtesse d'accueil
Responsable informatique
Directeur de département
Responsable de service
Vendeur immobilier
Vendeur de prêts
Responsable d'agence
Syndic

LES FAMILLES D'EMPLOIS POUR LES SOCIÉTÉS DE CRÉDIT IMMOBILIER (Métier Prêteur dominant)

Communication

Responsable de la communication
Responsable commercial
Directeur
Vendeur
Responsable formation
Responsable du personnel
Responsable GRH
Hôtesse d'accueil
Responsable de service
Attaché commercial
Responsable informatique

Informatique et bureautique

Responsable informatique
Analyste-programmeur
Responsable bureautique
Agent de saisie
Responsable maintenance systèmes informatiques

Management

Directeur
Responsable de service
Responsable GRH
Sous-Directeur
Responsable du personnel
Attaché de direction

2.2. Une dynamique globale : priorités stratégiques, activités, emplois, compétences

L'analyse menée précédemment a permis d'identifier, pour chacun des trois Métiers dominants des organismes d'HLM, les orientations stratégiques principales et les activités appelées à connaître des transformations importantes. Ces éléments vont se combiner pour conditionner les évolutions des différents emplois. Ceux-ci connaîtront des évolutions plus ou moins sensibles selon que l'activité à laquelle ils contribuent est appelée ou non à se transformer, selon qu'elle est plus ou moins fortement mobilisée pour répondre aux orientations stratégiques prioritaires.

Les transformations des activités vont se traduire par des modifications des manières de travailler, des contenus même des emplois, et définir autant de critères d'exigence auxquels devront satisfaire les opérations exécutées. Les personnes qui occupent les emplois devront elles aussi s'adapter, acquérir ou renforcer des compétences "nouvelles" pour satisfaire aux critères d'exigence.

2.3. Les orientations stratégiques mobilisent particulièrement certaines activités et certains emplois

Les orientations prioritaires s'inscrivent à la fois dans la logique d'évolution spécifique à chacun des Métiers et dans un processus plus général de passage à une logique d'entreprise qui prend de plus en plus d'importance dans un secteur longtemps dominé par une logique administrative.

Cette nouvelle logique se traduit principalement par des préoccupations fortes en termes de management, d'organisation interne, de gestion des ressources tant financières qu'humaines même si l'accent est plus ou moins mis sur l'une ou l'autre dans les orientations stratégiques propres à chacun des trois grands Métiers: rôle et importance de l'organisation pour les Métiers de bailleur et de promoteur, de la gestion financière pour le métier de prêteur.

DES AXES DE DÉVELOPPEMENT AUX EMPLOIS
Offices (OPHLM, OPAC) et SA
(Métier Bailleur dominant)

PRIORITES STRATEGIQUES	ACTIVITES MOBILISEES	TRANSFORMATION DES ACTIVITES
AGIR EN DIRECTION DU CLIENT		
Développer :		
• La qualité en terme de relation au client	Exploitation - Entretien	+++
	Attribution - Mise en location	++
	Accompagnement social	+++
• L'accompagnement social	Gestion des loyers	++
	Communication	+++
MOBILISER LES RESSOURCES INTERNES		
Développer :		
• Une nouvelle organisation	Management	+++
• La gestion des ressources humaines	Informatique et bureautique	+++
	GRH	+++
• La gestion financière	Gestion financière	+++
AGIR SUR LE PATRIMOINE		
Développer		
• La réhabilitation	Réhabilitation du patrimoine	+++
	Exploitation - Entretien courant	+++

**DES AXES DE DÉVELOPPEMENT AUX EMPLOIS
DES SOCIÉTÉS DE CRÉDIT IMMOBILIER
(Métier Prêteur dominant)**

PRIORITES STRATEGIQUES	ACTIVITES MOBILISEES	TRANSFORMATION DES ACTIVITES
SE MAINTENIR EN TANT QUE PRETEUR		
Développer :	Vente des prêts	+ + +
• De nouveaux types de prêts	Gestion des prêts	+ +
• La gestion financière	Marketing	+ + +
	Gestion financière	+ + +
AGIR EN DIRECTION DES CLIENTS		
Développer :	Accompagnement social Prévention des contentieux	+++
• La qualité du service rendu	Communication	+++
• La prévention et la gestion des contentieux		
MOBILISER LES RESSOURCES INTERNES		
Développer	Management	+++
• La gestion financière	GRH	+++
• La GRH	Gestion financière	+++
	Informatique et bureautique	+++
SE DIVERSIFIER COMME PROMOTEUR		
Développer la construction maisons individuelles	Construction de maisons individuelles	++
	Marketing	+++

DES AXES DE DÉVELOPPEMENT AUX EMPLOIS COOPÉRATIVES (Métier Promoteur dominant)

PRIORITES STRATEGIQUES

ACTIVITES MOBILISEES

TRANSFORMATION DES ACTIVITES

AMELIORER LA QUALITE DU
SERVICE RENDU

- En terme de relation à
la clientèle

Communication

+++

- En terme de construction

Construction neuve

+++

SE DIVERSIFIER

Développer :

- La recherche de nouveaux produits
- La diversification des activités

Construction neuve

+++

Marketing

+++

MOBILISER LES RESSOURCES INTERNES

Développer :

- Une nouvelle organisation
- La GRH
- La gestion financière

Management

Informatique et
Bureautique

+++

Gestion financière

+++

GRH

+++

Les évolutions spécifiques à chacun des trois Métiers s'articulent autour d'une préoccupation commune, **l'amélioration de la qualité du service rendu** au client et de préoccupations spécifiques propres à chacun des Métiers :

- ◆ le développement de l'accompagnement social, la réhabilitation du patrimoine pour le Métier de bailleur,
- ◆ le développement de nouveaux types de prêts, de la prévention et de la gestion des contentieux pour le Métier de prêteur,
- ◆ la diversification vers de nouveaux produits et/ou clients pour le Métier de promoteur.

Le "service" n'étant pas le même selon que l'on est bailleur, prêteur ou promoteur, l'amélioration de la qualité se pose donc en des termes différents et spécifiques à chacun des trois Métiers. Dans tous les cas, cependant, elle passe par une meilleure connaissance des clients, de leurs souhaits et besoins, de la prise en compte de leur diversité ainsi que de l'amélioration des réponses à apporter grâce à la rapidité de l'intervention ou du traitement de la demande ou encore par la qualité de l'exécution de la prestation fournie. Elle implique aussi, notamment pour les organismes dont le patrimoine locatif est dispersé, de développer des structures d'accueil et de gestion de la clientèle réellement décentralisées.

2.4. Les notions d'emploi stratégique et d'emploi en évolution sensible

La notion d'emploi renvoie d'abord à **un ensemble de tâches ou de fonctions dans la réalisation d'une ou plusieurs des activités des Métiers HLM**. Il faut cependant délimiter des zones de changement, attirer l'attention sur des tâches ou des fonctions appelées à jouer un rôle important pour les évolutions en cours.

On distinguera donc en tout premier lieu des **emplois en évolution sensible**. **Ce sont tous les emplois qui contribuent à la réalisation d'activités connaissant des transformations importantes.**

Parmi ces emplois, il faut distinguer des **emplois stratégiques** car il s'agit de tâches ou de fonctions dont l'émergence ou le développement apparaissent comme indispensables pour répondre aux priorités stratégiques des organismes d'HLM.

Les emplois stratégiques et en évolution sensible définissent donc autant de priorités pour les mesures à mettre en oeuvre, qu'il s'agisse d'une meilleure définition de l'emploi, d'une politique de recrutement ou de l'accompagnement du changement par le biais de politiques de formation.

L'emploi met aussi en relation un contenu et un individu dont la formation, les connaissances, l'expérience, le savoir faire conditionnent le processus d'adaptation aux évolutions en cours, toutes choses devant être prises en compte pour l'élaboration des politiques de gestion des ressources humaines et de formation, que

ce soit au niveau du Mouvement HLM, de la branche professionnelle, ou de l'organisme lui-même.

L'écart que l'on peut observer entre le niveau de formation que l'on rencontre le plus fréquemment pour les personnels occupant chaque emploi et le niveau de formation le plus souhaitable pour ce même emploi, constitue un indicateur permettant d'intégrer le lien entre l'emploi et le personnel qui l'occupe (1).

Globalement, l'enquête fait apparaître pour de nombreux emplois un décalage important entre les niveaux de formation des agents en place et les niveaux de formation les plus souhaitables. Ce phénomène qui traduit assez bien les besoins de formation ressentis par les organismes, nécessite que se développent des politiques de formation mais aussi que l'on conduise des actions de recrutement à des niveaux de formation supérieurs à ceux du passé.

□ Des emplois stratégiques

On appelle donc **emplois stratégiques**, les emplois qui sont en évolution sensible et qui de plus vont avoir un rôle déterminant dans la définition et la mise en oeuvre des actions répondant aux **axes de développement prioritaires du Mouvement HLM**.

Il peut s'agir d'emplois à petit comme à grand effectif, situés dans des activités en forte transformation, spécifiques ou transversales aux différents Métiers. En tout état de cause, il s'agit d'emplois pour lesquels il existe un fort besoin de renforcement des compétences.

La notion d'"emploi stratégique" recouvre des réalités multiples et non exclusives les unes des autres :

- ◆ il peut s'agir d'**emplois dont le contenu implique une responsabilité et une intervention fortes pour la définition des politiques et des projets, leur pilotage et leur coordination**, c'est-à-dire essentiellement la fonction manageriale de l'entreprise. Ces emplois recouvrent donc l'ensemble des emplois de direction : directeur général, directeur et sous-directeur bien entendu, mais aussi directeurs et responsables de services ou de départements (directeur technique, financier, des ressources humaines, responsable d'agence / antenne...),

- ◆ il peut s'agir aussi d'emplois dont la dimension stratégique vient de ce qu'ils occupent, dans les activités concernées, **une position d'interface entre la clientèle et l'organisme**. Ces emplois seront donc les acteurs et les vecteurs privilégiés de la **qualité du service rendu** : gardien, responsable d'agence ou d'antenne pour les bailleurs, vendeur de prêts, conseiller de la clientèle pour les organismes prêteurs, vendeur immobilier pour le Métier de promoteur.

1 - Le niveau de formation est apprécié à partir de la nomenclature usuelle qui distingue les niveaux suivants : VI (pas de formation particulière), V (niveau CAP/BEP), IV (niveau Baccalauréat), III (niveau bac + 2), II et I (niveau Licence ou plus).

◆ il peut s'agir également d'emplois dont l'émergence ou le développement sont révélateurs d'un **processus de spécialisation** en réponse aux nouvelles contraintes auxquelles sont confrontés les organismes qu'il s'agit de ou non d'activités spécifiques aux Métiers HLM (sur cette notion d'activités "spécifiques" et "non spécifiques", voir schéma p. 28) :

- pour les activités spécifiques, il s'agit principalement de "l'accompagnement social" qui est de plus en plus exercé par des "spécialistes" comme le "conseiller social", "l'agent de gestion adaptée", "l'agent de développement local."

- pour les activités "non spécifiques" aux Métiers HLM, il s'agit surtout d'activités en relation avec la mobilisation des ressources, tant externes qu'internes, pour lesquelles, le recours à des spécialistes en matière de gestion financière, de gestion des ressources humaines, de contrôle de gestion, d'informatique, de communication accompagne le passage progressif à des logiques d'entreprise et répond au souci d'optimisation de l'ensemble de l'organisation. Parmi ces "spécialistes", figurent l'ensemble des experts intervenant dans les activités concernées, y compris certains des responsables exerçant des fonctions managériales,

comme le directeur financier, le directeur des ressources humaines, le responsable communication ou le responsable informatique.

Le processus de spécialisation peut se traduire par la création de services, de fonctions ad-hoc occupés par des spécialistes, mais il peut aussi s'inscrire dans l'organisation existante avec la spécialisation correspondante des personnels en place. L'activité peut exister, sans qu'il y ait d'emploi spécifique correspondant et être alors assurée par des "non spécialistes", c'est-à-dire par des personnels qui ne possèdent pas la formation initiale correspondante mais qui ont pu l'acquérir grâce à la formation continue ou à la seule expérience. Ainsi, un comptable peut évoluer vers la gestion financière, un responsable du personnel dont l'emploi avait une dimension essentiellement administrative, vers la gestion des ressources humaines.

La définition des priorités, notamment en matière de politique de formation, suppose de prendre en compte le lien entre l'emploi et la personne qui l'occupe qui, on l'a vu précédemment, est apprécié ici, à partir de l'écart entre niveau de formation le plus fréquent et niveau de formation souhaitable.

LES EMPLOIS STRATÉGIQUES ET LEURS FONCTIONS

	GESTION/PILOTAGE	INTERFACE	SPÉCIALISATION
EMPLOIS COMMUNS AUX TROIS MÉTIERS			
Directeur	↙		
Responsable service département	↙		
Resp. financier	↙		↘
Resp. GRH	↙		↘
Resp. informatique	↙		↘
Resp. communication	↙		↘
EMPLOIS SPÉCIFIQUES			
Métier bailleur			
Gardien		↙	
Resp. Agence / Antenne	↙	↙	
Conseiller, Auxiliaire social		↙	↘
Agent dévpt local		↙	↘
Agent maîtrise d'oeuvre sociale		↙	↘
Métier prêteur			
Resp. département prêts	↙		
Responsable contentieux	↙		↘
Vendeur de prêts		↙	
Métier promoteur			
Resp commercial	↙		↘
Vendeur		↙	

Pour les emplois stratégiques que l'on vient d'évoquer, l'écart entre les niveaux de formation les plus fréquemment rencontrés et ceux les plus souhaitables, diffère fortement selon l'emploi considéré :

◆ pour les emplois de direction (Directeur, Directeur Général,...), le niveau le plus fréquent correspond globalement au niveau souhaitable ; il s'agit bien entendu des niveaux I-II. Toutefois, cette concordance ne signifie nullement qu'il n'y ait pas besoin d'accroissement des compétences pour ces emplois.

◆ pour les responsables de service, d'agence / antenne, le conseiller social, l'agent de développement local, l'agent maîtrise d'oeuvre sociale, etc... les écarts entre les niveaux de formation rencontrés et les niveaux souhaitables sont particulièrement importants : le niveau le plus fréquent est le niveau IV, le niveau souhaitable est le niveau III, voire même I/II. De même, pour l'emploi de responsable contentieux, dans les sociétés de crédit immobilier, le niveau le plus souvent souhaité est le niveau I-II alors que le plus fréquent est le niveau I-II.

◆ pour les emplois de gardien, le niveau le plus souvent souhaité est le niveau V (le niveau actuel le plus fréquent étant le VI).

□ Des emplois en évolution sensible

On entend par emploi en évolution sensible, les emplois qui contribuent à des activités en transformations importantes (cf. pages 23 à 25). Ces emplois vont, plus que d'autres, être amenés à s'adapter et à se transformer. Parmi ceux-ci, certains peuvent concerner des effectifs relativement peu nombreux, car leur existence dépend de la plus ou moins grande spécialisation de l'organisation, de la plus ou moins forte division du travail entre les services et les personnes.

Les emplois ayant un faible effectif n'ont pas été retenus comme on peut l'observer dans les tableaux qui suivent et seuls ont été conservés les emplois de base qui concernent un effectif minimum, qu'ils soient spécifiques ou non à chacun des trois grands Métiers.

**LES EMPLOIS EN EVOLUTION SENSIBLE
SA, OPHLM ET OPAC**

Métier bailleur	% Effectif total	
Gestion locative		
☐ Gestion des loyers		
- Agent de gestion des charges	0,72	} 3,36
- Agent de gestion APL	0,48	
- Agent de recouvrement	0,79	
- Agent chargé du contentieux	1,37	
☐ Attribution - Mise en location		
- Agent de gestion locative	3,72	} 6,47
- Hôtesse d'accueil	1,28	
- Chargé d'attribution	0,78	
- Responsable gestion locative	0,69	
Accompagnement social		
- Agent de gestion adaptée	0,43	} 1,59
- Agent de suivi local	0,48	
- Agent pré-contentieux	0,68	
Administration - Management		
- Secrétaire d'agence	1,02	} 4,18
- Secrétaire de direction	0,86	
- Secrétaire de service	2,30	
Exploitation - Entretien courant		
- Agent de constat, agent état de lieux	0,57	} 10,81
- Agent d'entretien	7,53	
- Assistant technique de maintenance	0,81	
- Responsable régie	0,36	
- Responsable technique patrimoine	0,60	
- Technicien GR-GE	0,40	
- Technicien spécialisé	0,54	
Réhabilitation		
- Monteur d'opération, chargé d'opération	0,72	
Comptabilité		
- Aide-comptable	1,79	} 4,81
- Agent de recette	1,00	
- Chef comptable	0,55	
- Comptable	1,47	
Informatique		
- Analyste - programmeur	0,49	
Gestion des ressources humaines		
- Responsable du personnel	0,34	

**LES EMPLOIS EN EVOLUTION SENSIBLE
SOCIETES DE CREDIT IMMOBILIER**

Métier Prêteur	% Effectif total	
Gestion des prêts		
- Agent gestion des prêts	7,58	} 12,90
- Agent chargé du contentieux	5,32	
Marketing		
- Responsable promotion	1,63	} 4,01
- Responsable commercial	1,38	
- Négociateur commercial	1,00	
Gestion financière		
- Comptable	5,76	} 14,78
- Chef comptable	3,32	
- Aide-comptable	5,70	
Administration - Management		
- Secrétaire de service	3,38	} 10,53
- Secrétaire de direction	3,01	
- Responsable d'agence	1,57	
- Secrétaire commercial(e)	2,57	
Métier Promoteur	% Effectif total	
Construction maisons individuelles, Promotion en "Groupe"		
- Vendeur Immobilier	6,51	} 16,68
- Monteur d'opérations, chargé d'opérations	1,84	
- Conducteur de travaux	1,19	
- Technicien	2,19	
- Secrétaire technique	2,69	
- Responsable technique	0,63	
- Responsable promotion	1,63	

**LES EMPLOIS EN EVOLUTION SENSIBLE
- COOPERATIVES -**

Métier Promoteur	% Effectif total	
Construction neuve		
- Monteur d'opérations	1,54	} 15,39
- Conducteur de travaux	3,08	
- Responsable travaux neufs	2,05	
- Technicien spécialisé	3,59	
- Agent technique	5,13	
Gestion financière		
- Comptable	9,23	} 26,15
- Chef comptable	3,59	
- Agent chargé du contentieux	2,05	
- Aide comptable	11,28	
Informatique		
- Analyste programmeur	1,03	
Administration		
- Secrétaire de direction	3,08	} 14,87
- Secrétaire commercial(e)	1,54	
- Secrétaire de service	7,69	
- Hôtesse d'accueil	2,56	

Pour un certain nombre d'emplois, les écarts entre les niveaux de formation les plus fréquents des personnels en place et ceux souhaités, sont particulièrement importants. Comme pour les emplois stratégiques décrits précédemment, on constate des décalages significatifs, ainsi que l'illustrent les trois tableaux ci-après.

SA, OPHLM ET OPAC		
EMPLOI	NIVEAU DE FORMATION	
	le plus fréquent	souhaité
Agent de gestion des charges	V	IV
Agent de gestion APL	V	IV
Agent de recouvrement	V	IV
Agent contentieux	V	IV
Agent de gestion locative	V	IV
Agent de gestion adaptée	V	IV
Agent de suivi local	V	IV
Agent pré-contentieux	V	IV
Aide-comptable	V	IV
Secrétaire d'agence	V	IV
Secrétaire de service	V	IV
Agent de constat	V	IV
Agent d'entretien	V	IV
Responsable régie	V	III
Responsable techn.patrimoine	V	III
Secrétaire de Direction	V	III
Technicien GR-GE	IV	III
Technicien spécialisé	IV	I-II
Responsable du personnel	IV	I-II

Le repérage des emplois stratégiques et des emplois en évolution sensible présenté ici, ne préjuge pas des réponses particulières qu'apporteront les organismes. Celles-ci dépendent de leur choix stratégique, des structures organisationnelles qui déterminent la division du travail et la répartition des compétences entre les services et les individus. Elles dépendent enfin, du degré d'adéquation entre l'emploi et la personne qui l'occupe.

De même, l'écart entre niveau de formation le plus fréquent et niveau de formation souhaitable, pour le personnel occupant les emplois, est utilisé ici comme un indicateur de l'existence de besoins en formation. Cet indicateur permet de dégager **des tendances**

moyennes et non des normes à atteindre coûte que coûte par les organismes, au moyen d'une révision radicale de leur politique de recrutement par exemple. La formation peut également répondre aux besoins d'ajustement exprimés.

Conformément à la démarche et aux objectifs d'un Contrat d'études prévisionnelles, l'analyse s'est centrée sur le repérage des évolutions concernant l'ensemble de la branche, en tenant compte bien sûr, des particularités des différents Métiers HLM, afin de dégager des priorités susceptibles d'aider à la définition d'objectifs de formation au niveau du Mouvement HLM.

III - DES COMPETENCES NOUVELLES A DEVELOPPER

Connaître les axes de développement des organismes au sein du Mouvement HLM, repérer les activités et les emplois qui seront amenés à se transformer, étaient les deux étapes à franchir pour définir les cibles d'éventuelles actions de formation et pour essayer de dégager des priorités.

Définir des cibles pour la formation n'est cependant pas suffisant. La formation a pour but le développement des compétences non seulement celles nécessaires à la réalisation du travail mais aussi celles permettant de s'adapter aux évolutions. L'utilisation du terme "compétence" signifie que l'enjeu de la formation n'est pas seulement de développer des connaissances et des savoir-faire. Elle doit également permettre aux individus de maîtriser leur propre travail, de l'organiser, d'appliquer les connaissances acquises, bref d'être compétents dans l'exercice de leur activité professionnelle.

Il faut donc tout d'abord identifier ces compétences. Les enquêtes monographiques sur les "pôles innovants" en ont été le moyen.

Il faut ensuite repérer parmi ces compétences celles qu'il serait nécessaire de renforcer : une enquête qualitative spécifique a été réalisée dans ce but.

L'enquête auprès des "pôles innovants" a permis de lister un ensemble de compétences. Une telle liste pouvait être très longue et donc interdire un repérage efficace des compétences à renforcer. Le choix a donc été fait de ne retenir que celles des compétences qui répondent tout particulièrement aux évolutions en

cours des activités des organismes HLM. Pour l'essentiel, les compétences retenues étaient alors moins des compétences techniques "de base", que des compétences liées aux transformations de la manière de travailler, d'exercer les différentes activités, en réponse aux évolutions que connaissent ou connaîtront les Métiers HLM.

L'enquête s'est donc appuyée sur un outil permettant de repérer les compétences qu'il serait nécessaire de développer, non seulement pour chaque emploi, mais en tenant compte des diverses activités auxquelles il contribue éventuellement. Cette démarche présente plusieurs avantages.

Les compétences mises en oeuvre par les personnes ne sont cependant pas indépendantes ni des grandes activités du Mouvement HLM auxquelles concourent les personnes, ni des emplois exercés.

C'est donc au croisement de l'emploi et du domaine d'activité qu'il faut identifier et mesurer les compétences. Nous avons vu que beaucoup d'emplois contribuent à la réalisation de plusieurs activités. Ainsi, les compétences d'un agent de gestion locative ne sont-elles pas exactement identiques, selon qu'il participe à "l'attribution et mise en location", à la "réhabilitation du patrimoine" ou "l'accompagnement social", à "la gestion des loyers".

L'enquête a donc consisté à repérer les compétences qu'il serait nécessaire de développer non pas seulement pour chaque emploi mais pour chaque emploi compte tenu des diverses activités auxquelles il contribue.

On peut ainsi repérer non seulement les compétences à renforcer pour chaque emploi mais également celles à renforcer pour chaque domaine d'activité. Il est également possible de repérer des compétences transversales à toutes les activités.

Par ailleurs, le questionnaire de l'enquête doit être compris comme un outil susceptible d'être réutilisé au prix d'adaptations légères par les organismes qui souhaiteraient identifier les compétences qu'il leur serait nécessaire de renforcer (cf. annexe).

① QUELLES COMPÉTENCES DANS CHAQUE FAMILLE D'EMPLOI

Rappelons que l'on appelle famille d'emplois, l'ensemble des emplois qui concourent à la réalisation d'une activité spécifique ou non des Métiers HLM.

On limitera ici la présentation des résultats aux familles d'emplois qui connaîtront les transformations les plus importantes dans les années à venir.

■ Les SA, OPHLM et OPAC

Les compétences devant être renforcées pour la famille d'emplois "**informatique et bureautique**" sont :

- ◆ actualiser ses connaissances techniques,
- ◆ former les utilisateurs,
- ◆ développer les applications existantes,
- ◆ mettre en place de nouvelles applications,
- ◆ associer les utilisateurs, prendre en compte leurs besoins.

Ainsi, les compétences à renforcer dans cette famille d'emplois concernent pour une part importante **la place de l'informatique à l'égard des utilisateurs, l'interface utilisateurs/ informaticiens**. La conception d'applications diverses, leur diffusion et la formation des utilisateurs à leur usage reste un enjeu important encore imparfaitement maîtrisé. Pour un nombre croissant d'emplois, des applications informatiques sont quotidiennement utilisées. Elles exigent de nouvelles compétences pour apporter les améliorations et l'efficacité que l'on en attend.

Pour la famille d'emplois "**communication**", la compétence la plus souvent citée comme devant être renforcée est ... "Écouter et traduire", c'est à dire une compétence de base. Il est probable ici que ce résultat traduit plus **un besoin général ressenti par les organismes en terme de communication** qu'il ne reflète un diagnostic de manque de compétence pour les spécialistes de la communication, qui sont de toute façon peu nombreux.

Pour la famille d'emplois "**accompagnement social**", viennent au premier rang la connaissance des diverses cultures, l'écoute, la traduction et la reformulation des attentes des populations, la connaissance des poli-

tiques publiques, toutes compétences pouvant là encore apparaître comme des compétences de base.

Pour la famille d'emplois "**gestion des ressources humaines**", on retrouve l'expression de compétences à renforcer dans le domaine du recueil et de la diffusion de l'information (ce qui rejoint la question de la communication). Par ailleurs, une demande de renforcement de compétences apparaît nettement en ce qui concerne la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et carrières et l'analyse des situations de travail ou la définition de profils de poste. On retrouve ici la préoccupation présente dans les axes de développement d'une nouvelle organisation qui suppose une analyse des postes et des fonctions.

Pour la famille d'emplois "**exploitation et entretien courant**", la compétence à renforcer la plus citée est une compétence de base : "recenser les anomalies et en repérer les symptômes". Sont également citées des compétences d'interface : "négocier, suivre contrôler les prestations externes", "concevoir et appliquer des procédures d'information interactives avec les locataires".

■ Les sociétés de Crédit immobilier

Pour une part, les besoins en compétences à renforcer sont similaires à ceux des autres organismes HLM. C'est notamment le cas pour les familles d'emplois "informatique et bureautique" et "communication" :

Pour la famille d'emplois "**informatique et bureautique**", les compétences les plus citées sont les mêmes que pour les organismes bailleurs ;

Pour la famille d'emplois "**communication**", la compétence la plus citée est, de nouveau, "écouter et traduire". Mais on note aussi un besoin plus important que dans le cas des organismes bailleurs, pour les compétences renvoyant à l'élaboration, la mise en oeuvre et le suivi des actions de communication ("concevoir, mettre en place un plan de communication", "définir une stratégie de communication", "suivre et contrôler les actions de communication", "évaluer les actions"), autrement dit, pour des compétences de spécialistes de la communication.

Certains besoins en compétences reflètent plus spécifiquement les mutations de l'activité de ces sociétés :

Pour la famille d'emplois "**vente des prêts**", les besoins concernent à la fois des compétences liées à la relation au client.- "écouter, reformuler la demande".- et des compétences de base ("maîtriser les différents types de prêts", "connaître, actualiser la réglementation et la fiscalité des différents prêts") Mais ces dernières prennent évidemment une importance accrue avec la nécessaire diversification des produits financiers proposés.

Pour la famille d'emplois "**gestion financière**", le besoin en compétences concerne la quasi totalité des

compétences proposées, ce qui correspond bien, là encore, aux transformations des conditions d'activité de ces organismes et au souci d'optimisation des ressources internes apparu au travers des axes de développement prioritaires.

Les transformations que connaît actuellement l'activité de ces organismes demandent des adaptations des emplois et du personnel que traduisent bien les compétences à renforcer pour la famille d'emplois "**gestion des ressources humaines**" où l'accent est mis sur "l'élaboration d'un dispositif de formation" et sur "la gestion de la mobilité, des évolutions et du recrutement".

Pour la famille d'emplois "**marketing**", les compétences à renforcer renvoient d'abord à la communication : "écouter, informer", "mettre en place une opération de communication"... La dimension communication est également présente lorsqu'il s'agit "d'animer une équipe de vente", autre compétence fréquemment citée pour cette activité. Mais cette compétence traduit aussi le besoin qu'ont les sociétés de Crédit immobilier de renforcer leur potentiel commercial pour faire face aux mutations de leurs activités.

En matière de "**prévention du contentieux**", la première compétence citée est "travailler en collaboration avec les différents services",

Enfin, pour la famille d'emplois "**promotion en groupe**" qui devrait elle aussi connaître des transformations importantes, les compétences à renforcer renvoient d'une part à la qualité du service rendu au client ("répondre aux souhaits du client avant, pendant et après le chantier"), d'autre part au décloisonnement du fonctionnement interne ("travailler en coordination avec les différents services") qui peut lui aussi contribuer à l'amélioration de la qualité du service s'il permet par exemple de mieux articuler l'aspect financier ("conseil et choix du prêt") et l'aspect "produit" du service rendu au client.

■ Les coopératives

Les résultats de l'enquête qualitative ne donnent qu'une vision très partielle des compétences à renforcer. Malgré tout, les besoins en compétence exprimés correspondent bien aux priorités stratégiques évoquées précédemment :

On note ainsi pour la famille d'emplois "**marketing**", un besoin en compétences de base telles que "mettre en place un plan de commercialisation", "mettre en place un plan de communication".

Pour la famille d'emplois "**construction neuve**", les compétences à renforcer témoignent du souci de la qualité du service rendu au client ("étudier l'adéquation du produit à la demande") et en même temps des moyens à mettre en oeuvre pour optimiser les ressources internes ("maîtriser l'outil informatique", "établir et suivre un budget").

Les besoins en compétences exprimés par d'autres organismes HLM, principalement les sociétés de Crédit immobilier, dans le cadre de leur activité de promoteur, permettent de dégager quelques tendances pouvant s'appliquer aux Coopératives. On a vu précédemment quelles étaient les principales compétences à renforcer pour la famille d'emplois "promotion en groupe" des sociétés de Crédit immobilier. Pour la famille d'emplois "**construction** de maisons individuelles", ces besoins concernent plus particulièrement "l'étude et l'analyse du marché" et la "maîtrise des techniques de vente".

② LES COMPÉTENCES A RENFORCER POUR LES EMPLOIS EN ÉVOLUTION SENSIBLE ET POUR LES EMPLOIS STRATÉGIQUES

2.1. Les emplois stratégiques

■ **Les emplois stratégiques communs aux différents Métiers** sont essentiellement des emplois de responsables ou d'experts. Les tableaux des pages suivantes récapitulent les compétences à renforcer pour chacun d'entre-eux.

Tous ces emplois apparaissent dans l'enquête comme exigeant un renforcement important des compétences. Ceci est vrai aussi bien pour les SA, OPHLM et OPAC, que pour les sociétés de Crédit immobilier ou les coopératives.

Il est important de noter que beaucoup d'organismes ne peuvent avoir par exemple, de directeur des ressources humaines ou de directeur de la communication. Ceci a pour conséquence que les compétences à renforcer pour les directeurs concernent pour une large part les ressources humaines, la communication, au moins au plan de la stratégie et de la définition de plans d'action.

Enfin, certaines compétences techniques propres à différents domaines de gestion apparaissent comme largement manquantes ou à renforcer : gestion prévisionnelle des emplois pour la gestion des ressources humaines, réglementation juridique et fiscale et maîtrise de l'outil informatique pour les directeurs financiers.

■ Les emplois stratégiques concernant le métier de bailleur

◆ Les gardiens

Les gardiens relèvent de différentes familles d'emplois: "exploitation et entretien courant", "communication", "accompagnement social", "gestion des loyers". Les compétences qu'il serait nécessaire de renforcer sont tranchées : recenser les anomalies et en repérer les symptômes, concevoir et appliquer des procédures d'information interactives avec les locataires, traiter les réclamations et organiser les

réponses. "écouter", "traduire", "re-formuler les attentes des populations", mais également "s'intégrer dans des dispositifs (DSQ,...)", "mener un entretien", "connaître les diverses cultures" sont également souvent citées.

◆ Le responsable d'antenne

Le responsable d'antenne a un champ d'activité très large. On retrouve cet emploi dans sept familles d'emplois. Un renforcement nécessaire des compétences apparaît aussi bien en terme de niveau de formation souhaité qu'en termes de compétences précises. Ces compétences à renforcer s'ordonnent selon deux axes : l'un est leur rôle de gestionnaire et d'animateur, l'autre est leur rôle de médiateur et d'intermédiaire entre les clients et les autres services.

◆ Le conseiller social

On retrouve pour le conseiller social, un besoin en compétences renforcées pour qu'il assure au mieux un travail souvent en partenariat et impliquant une grande capacité d'écoute.

■ Les emplois stratégiques concernant le métier de prêteur

La capacité à travailler en concertation et en collaboration avec les autres services est une compétence à renforcer pour l'ensemble des emplois stratégiques

◆ Le responsable du département prêts

Les compétences à renforcer sont pour une part des compétences en stratégie et en animation commerciales dans le cadre de l'activité "marketing". Pour la "vente des prêts", le besoin porte sur des compétences permettant de mieux anticiper et de mieux contrôler le risque, préoccupation qui renvoie à la fois aux évolutions de l'activité financière des sociétés de Crédit immobilier et à la prévention du contentieux.

◆ Le vendeur de prêts

Il est intéressant de noter qu'aucun besoin en compétences n'a été évoqué pour cet emploi dans le cadre de l'activité "vente de prêts". Les compétences à renforcer mettent l'accent sur le rôle d'interface avec la clientèle.- "savoir répondre au client", "écouter et informer", "dialoguer avec les clients"...-

◆ Le responsable contentieux

Les principales compétences citées renvoient très directement aux enjeux actuels de la prévention et de la gestion des contentieux puisqu'elles concernent d'une part, la rapidité d'intervention en cas de retard ou d'incident, d'autre part, la capacité à travailler en collaboration avec les autres services.

■ Les emplois stratégiques concernant le métier de promoteur.

L'enquête qualitative porte sur de trop petits effectifs pour être totalement significative. Toutefois, elle fait apparaître un besoin non négligeable en compétences de marketing pour le responsable commercial ce qui correspond bien aux priorités stratégiques dégagées précédemment. Pour les activités propres au Métier, certains des besoins en compétences exprimés par les autres organismes, en particulier les sociétés de crédit immobilier, dans le cadre de leur activité Promotion, pour les emplois de commercialisation, peuvent se retrouver pour les Coopératives

De même, en ce qui concerne les responsables, on peut légitimement supposer que les compétences à renforcer sont proches de celles que l'on a pu déceler pour les autres Métiers. La spécialisation des fonctions étant cependant moins grande que dans les autres organismes, une partie du besoin peut de fait se reporter sur la direction de l'organisme.

Emplois

Les tableaux reprennent tous **les emplois stratégiques et sensibles** identifiés pour chacun des trois Métiers HLM.

Activités

Pour ceux des emplois contribuant à plusieurs activités, seules sont mentionnées **les activités appelées à connaître des transformations fortes ou très fortes**.

Compétences

Les compétences sont mentionnées pour chacune des activités auxquelles l'emploi contribue.

Les compétences présentées sont **celles ayant été le plus fréquemment citées** par les organismes qui ont participé à l'enquête qualitative. Lorsque toutes les compétences proposées étaient citées avec des fréquences équivalents, seule la ou les première(s) citée(s) ont été reprise(s).

Niveau de formation fréquent / niveau de formation souhaité

Dans l'enquête quantitative, on demandait aux organismes d'indiquer pour chaque emploi les

concernant, le niveau de formation le plus fréquent des personnels occupant cet emploi ainsi que le niveau de formation souhaité.

Les données finales ont été construites par agrégation des résultats pour l'ensemble de l'échantillon d'enquête.

Pour un emploi donné et pour chaque niveau de formation, la somme des effectifs pour lesquels les organismes mentionnaient ce niveau comme étant le plus fréquent a été rapportée à l'effectif total pour cet emploi.

Illustration pour l'emploi "agent de gestion des charges" :

A = somme des effectifs "agent de gestion des charges" de tous les organismes ayant mentionné comme niveau de formation le plus fréquent, le niveau V.

B = effectif total pour l'emploi "agent de gestion des charges"

A / B = indicateur du poids relatif du niveau V parmi les niveaux de formation les plus fréquents pour l'emploi "agent de gestion des charges".

Le calcul est le même pour les niveaux souhaités.

**COMPETENCES A RENFORCER POUR LES EMPLOIS STRATEGIQUES COMMUNS
AUX TROIS METIERS HLM**

EMPLOIS	ACTIVITES	COMPETENCES A RENFORCER		
		SA, OPHLM et OPAC	SOCIETES DE CREDIT IMMOBILIER	COOPERATIVES
Directeur	Management	<ul style="list-style-type: none"> . Arrêter une stratégie . Déléguer et contrôler . Définir des objectifs . Choisir et mobiliser ses collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> . Arrêter une stratégie . Responsabiliser et motiver . Choisir et mobiliser ses collaborateurs . Communiquer . Définir des objectifs . Identifier et mobiliser l'expertise interne et externe nécessaire . S'informer et informer 	Résultats non significatifs
	Communication	<ul style="list-style-type: none"> . Définir une stratégie de communication . Concevoir et mettre en place un plan de communication . Fixer des priorités 		"
	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> . Se maintenir en état de veille . Informer . Ecouter, traduire, chercher une solution / demande . Mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des carrières 	<ul style="list-style-type: none"> . Mettre en place une opération de communication . Ecouter, informer 	"
	G.R.H.	<ul style="list-style-type: none"> . Mettre en oeuvre des systèmes de rémunération et de motivation . Gérer par mobilité, les recrutements et les évolutions . Animer les relations avec le personnel et les instances représentatives. 	<ul style="list-style-type: none"> . Mettre en oeuvre des systèmes de rémunération et de motivation 	"

**COMPETENCES A DEVELOPPER POUR LES EMPLOIS STRATEGIQUES
COMMUNS AUX TROIS METIERS HLM**

EMPLOIS	ACTIVITES	COMPETENCES A RENFORCER		
		SA, OPHLM et OPAC	SOCIETES DE CREDIT IMMOBILIER	COOPERATIVES
Responsable Département	G.R.H. Management	<ul style="list-style-type: none"> . Elaborer, suivre contrôler des budgets . Recueillir et diffuser de l'information . Définir des objectifs . Déléguer et contrôler 	<p>Ensemble des compétences à renforcer dont les plus citées :</p> <ul style="list-style-type: none"> .Responsabiliser et motiver . Déléguer et contrôler . Communiquer . S'informer et informer 	Résultats non significatifs "
Responsable Service	G.R.H. Management	<ul style="list-style-type: none"> . Analyser une situation de travail et définir des profils de poste . Recueillir et diffuser de l'information . Concevoir et suivre des actions de formation . Identifier, mobiliser l'expertise interne et externe nécessaire . S'informer et informer . Définir des objectifs 	<p>Besoin diffus.</p> <p>Première compétence citée :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Elaborer un dispositif de formation <p>Ensemble des compétences à renforcer dont les plus citées :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Gérer une équipe de travail . Communiquer . Déléguer et contrôler 	Résultats non significatifs

**COMPETENCES A DEVELOPPER POUR LES EMPLOIS STRATEGIQUES
COMMUNS AUX TROIS METIERS HLM**

EMPLOIS	ACTIVITES	COMPETENCES A RENFORCER		
		SA, OPHLM et OPAC	SOCIETES DE CREDIT IMMOBILIER	COOPERATIVES
Responsable financier	Gestion financière	<p>Ensemble des compétences à renforcer dont les plus citées :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Maîtriser l'outil informatique/besoins (simulation, suivi...) . Négocier à l'interne avec les différents services . Connaître, actualiser la réglementation juridique et fiscale. 	<p>Ensemble des compétences à renforcer dont les plus citées :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Négocier avec les partenaires financiers . Définir des objectifs clairs les formaliser, les diffuser . Mettre en place des simulations . Evaluer les résultats . Prendre des décisions opportunes en temps utiles 	Résultats non significatifs
	Management	<ul style="list-style-type: none"> . Définir des objectifs . Déléguer et contrôler . Responsabiliser et motiver 	<p>Ensemble des compétences à renforcer dont les plus citées :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Responsabiliser et motiver. . Déléguer et contrôler . Communiquer. Gérer une équipe de travail 	"

**COMPETENCES A DEVELOPPER POUR LES EMPLOIS STRATEGIQUES
COMMUNS AUX TROIS METIERS HLM**

EMPLOIS	ACTIVITES	COMPETENCES A RENFORCER		
		SA, OPHLM et OPAC	SOCIETES DE CREDIT IMMOBILIER	COOPERATIVES
Responsable G.R.H.	Gestion des ressources humaines Management	<ul style="list-style-type: none"> . Mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et carrières . Mettre en oeuvre des systèmes de rémunération et de motivation . Gérer la mobilité, les évolutions et les recrutements Définir les objectifs . Identifier, mobiliser l'expertise interne et externe nécessaire . Communiquer . Responsabiliser et motiver . Former 	<p>Ensemble des compétences à renforcer dont la plus citée :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Elaborer un dispositif de formation 	Résultats non significatif

**COMPETENCES A DEVELOPPER POUR LES EMPLOIS STRATEGIQUES
COMMUNS AUX TROIS METIERS HLM**

EMPLOIS	ACTIVITES	COMPETENCES A RENFORCER		
		SA, OPHLM et OPAC	SOCIETES DE CREDIT IMMOBILIER	COOPERATIVES
Responsable Informatique	Informatique et bureautique	Ensemble des compétences à renforcer	Besoin diffus Première compétence citée : . Développer les applications existantes, en mettre en place de nouvelles	Résultat non significatifs
Responsable Communication	Marketing Communication	. Mettre en place un plan de communication / opérationnel . Evaluer les opérations de communication . Concevoir et mettre en place un plan de communication . Mettre en place des supports et des circuits de communication . Suivre et contrôler les actions de communication	Ensemble des compétences à renforcer dont les plus citées : . Concevoir, mettre en place un plan de communication . Définir une stratégie de communication	

**COMPETENCES A DEVELOPPER POUR LES EMPLOIS STRATEGIQUES
SPECIFIQUES
SA - OPHLM - OPAC**

EMPLOIS	ACTIVITES	PRINCIPALES COMPETENCES A RENFORCER
Gardien	Exploitation-entretien courant Communication Accompagnement social	<ul style="list-style-type: none"> . Recenser les anomalies et en repérer les symptômes . Concevoir, appliquer des procédures d'information interactives avec les locataires . Traiter les réclamations, organiser les réponses . Ecouter et traduire . Ecouter, traduire et reformuler les attentes des différentes populations . Connaître les différentes cultures . Assurer des tâches de médiation
Conseiller social	Accompagnement social Attribution-mise en location Gestion des loyers	<ul style="list-style-type: none"> . Ecouter, traduire, reformuler les attentes des différentes populations . Coordonner les différentes activités et les partenaires . Collecter les informations économiques, sociologiques, professionnelles et familiales / publics . Travailler en coordination entre les services . Associer, mobiliser les partenaires sociaux et institutionnels . Elaborer des plans de rattrapage des impayés . Maîtriser les savoir-faire en économie sociale et familiale
Responsable agence / antenne	Attribution-mise en location Gestion des loyers Accompagnement social Communication Réhabilitation du patrimoine Management Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> . Travailler en coordination entre services . Collecter, analyser l'information / publics, marchés, patrimoine . Analyser la demande . S'intégrer dans des dispositifs (DSQ...) . Associer, mobiliser les partenaires sociaux, institutionnels . Ecouter, traduire, reformuler les attentes des différentes populations . Connaître l'évolution des politiques publiques . Préparer et animer une réunion . Connaître les différentes cultures . Ecouter et traduire . Préparer et animer une réunion . Prévoir, organiser les relations entre les prestataires et les locataires . Négocier avec les différents partenaires y compris les locataires . Déléguer et contrôler . Gérer une équipe de travail . S'informer et informer . Responsabiliser et motiver . Communiquer . Analyser une situation de travail et définir des profils de poste . Recueillir et diffuser de l'information . Elaborer, suivre et contrôler des budget

**COMPETENCES A DEVELOPPER POUR LES EMPLOIS
STRATEGIQUES SPECIFIQUES
SOCIÉTÉ DE CRÉDIT IMMOBILIER**

EMPLOIS	ACTIVITES	PRINCIPALES COMPETENCES A RENFORCER
Vendeur de prêts	Gestion des prêts Marketing Accompagnement social- Prévention du contentieux	<ul style="list-style-type: none"> . Travailler en concertation avec les autres services . Savoir répondre au client . Actualiser ses connaissances de la réglementation, de la législation . Ecouter, informer . Mettre en adéquation une solution par rapport à la demande . Travailler en collaboration avec les différents services . Dialoguer avec les clients . Concilier les impératifs financiers et l'aspect social
Responsable contentieux	Gestion des prêts Accompagnement social du contentieux	<ul style="list-style-type: none"> . Intervenir rapidement en cas de retard ou d'incident . Travailler en concertation avec les autres services . Travailler en collaboration avec les différents services
Responsable du département prêts	Vente des prêts Marketing	<ul style="list-style-type: none"> . Apprécier les risques . Contrôler l'établissement du dossier . Travailler en collaboration avec les autres services . Animer une équipe de vente . Etablir un plan de commercialisation . Ecouter, informer

**COMPETENCES A DEVELOPPER POUR LES EMPLOIS
STRATEGIQUES SPECIFIQUES
- COOPERATIVES -**

EMPLOIS	ACTIVITES	PRINCIPALES COMPETENCES A RENFORCER
Responsable commercial	Construction neuve Marketing	Résultats non significatifs
Vendeur	Marketing Communication	Résultats non significatifs

2.2. Les emplois en évolution sensible

Les tableaux suivants présentent pour les emplois en évolution sensible les principales compétences à renforcer concernant aussi bien le métier de Bailleur, que le métier de Prêteur, et, pour partie le métier de Promoteur.

On notera que, s'il existe des compétences à renforcer pour tout un ensemble d'emplois relevant de métiers spécifiques au Mouvement HLM, il existe aussi de forts besoins de compétences pour des emplois plus traditionnels tel que comptables, secrétaires de service ou de direction.

③ DES COMPÉTENCES A RENFORCER COMMUNES AUX DIFFÉRENTS EMPLOIS DES ORGANISMES HLM

Plusieurs compétences apparaissent systématiquement comme devant être renforcées dans un grand nombre d'emplois du Mouvement HLM.

Ce sont d'une part des compétences techniques, d'autre part des compétences de communication, au sens large.

En ce qui concerne les compétences techniques, il s'agit notamment de la maîtrise effective des applications informatiques propres à chaque emploi. Il s'agit également de la maîtrise de la législation, de la fiscalité et des politiques publiques d'une part, et de l'expertise financière, de la capacité à établir et à suivre un budget, d'autre part.

Ces compétences techniques sont nécessairement distinctes pour chaque emploi ou groupe d'emplois. Elles correspondent cependant à une complexification accrue des interventions des organismes et à un souci de mieux contrôler et optimiser les interventions. Elles renvoient également à l'importance des interfaces entre les fonctions. A titre d'exemple, les compétences à renforcer pour les comptables concernent pour une part importante les compétences permettant une interface efficace avec la gestion financière.

En ce qui concerne les compétences de communication, elles revêtent plusieurs dimensions : "écouter" tant l'interne que l'externe, informer, travailler en collaboration tant au sein de l'organisme qu'avec des partenaires externes, maintenir et activer des réseaux de relations et être capable de mobiliser l'expertise externe. Encore une fois, ce fort besoin en compétences de "communication" doit être rapproché du souci d'une nouvelle et meilleure organisation. Cette recherche d'une nouvelle organisation est celle d'une organisation plus communicante, plus interactive entre les diverses fonctions et métiers est donc en définitive moins cloisonnée. L'attention portée aux questions de gestion des ressources humaines, de management en est une conséquence logique. Une nouvelle manière de travailler apparaît donc qui se traduit notamment par un fonctionnement plus "transversal", associant des services ou des personnes pour une activité qui ne relève pas toujours de leur affectation fonctionnelle : par exemple intégration des aspects "commercialisation", "exploitation" et "gestion locative" et participation des services concernés dès le projet de construction, ou bien encore association du personnel de site aux actions menées pour l'accompagnement social. Ces formes de collaborations ponctuelles et partielles ne remettent pas nécessairement en cause la structure fonctionnelle de l'organisme, mais elles redéfinissent les contours de l'activité, les emplois qui peuvent y être associés et les compétences attendues des personnels qui les occupent.

Le besoin en compétences en matière de communication doit également être rapproché du premier axe de développement prioritaire, commun à tous les organismes, qui est la qualité du service au client. La qualité de ce service passe nécessairement par une écoute pour identifier des besoins, par une capacité à entretenir les relations nécessaires avec les clients comme avec les prestataires de services.

**COMPETENCES A RENFORCER POUR LES EMPLOIS
EN EVOLUTION SENSIBLE
- SA, OPHLM et OPAC -**

<i>EMPLOIS</i>	<i>ACTIVITES</i>	<i>PRINCIPALES COMPETENCES A RENFORCER</i>
Agent de gestion des charges	Gestion des loyers	. Etablir des états prévisionnels de charges
Agent de gestion APL	Gestion des loyers	. Maîtriser les savoir-faire en économie sociale et familiale
Agent chargé du contentieux	Gestion des loyers	. Elaborer des plans de rattrapage des impayés . Assurer une gestion / prévisions et aux situations individuelles . Associer et mobiliser les partenaires sociaux et institutionnels . Mener un entretien . Maîtriser l'outil informatique / suivi des loyers en temps réel . Maîtriser les savoir-faire en économie sociale et familiale
Agent de gestion locative	Attribution-Mise en location Gestion des loyers Accompagnement social	. Ecouter . Instruire un dossier, en assurer le suivi . Rédiger des courriers de réponse à des problèmes simples ou complexes . Mener un entretien . Maîtriser l'outil informatique / suivi en temps réel des loyers . Ecouter, traduire, reformuler les attentes . Instruire des dossiers individuels . Connaître les différentes cultures
Chargé d'attribution	Attribution-Mise en location	. Analyser la demande . Ecouter . Négocier, développer un argumentaire . Travailler en coordination entre services . Maîtriser les applications informatiques . Rédiger des courriers de réponses simples et complexes . Instruire un dossier, en assurer le suivi . Rédiger un rapport de synthèse . Collecter, analyser l'information / publics, marchés, patrimoine . Concevoir, faire concevoir des supports de communication

**COMPETENCES A DEVELOPPER POUR LES EMPLOIS
EN EVOLUTION SENSIBLE
- SA, OPHLM et OPAC -**

EMPLOIS	ACTIVITES	PRINCIPALES COMPETENCES A RENFORCER
Responsable gestion locative	Attribution-mise en location	<ul style="list-style-type: none"> . Analyser la demande . Concevoir, faire concevoir des supports de communication externes . Maîtriser les applications informatiques . Travailler en coordination entre services . Collecter, analyser l'information / publics, marchés, patrimoine . Rédiger un rapport de synthèse
	Gestion des loyers	<ul style="list-style-type: none"> . Associer, mobiliser les partenaires sociaux et institutionnels . Analyser, décider en tenant compte des incidences économiques et sociales . Mettre en place, actualiser des outils d'information pour le suivi des publics . S'intégrer dans des dispositifs (DSQ...)
	Accompagnement social	<ul style="list-style-type: none"> . Ecouter, traduire, reformuler les attentes . Connaître l'évolution des politiques publiques . Coordonner les différentes activités et les partenaires . Préparer et animer une réunion . Collecter les informations économiques, sociales, familiales / publics
	Réhabilitation du patrimoine	<ul style="list-style-type: none"> . Prévoir et organiser les relations entre prestataires et habitants . Rassembler et synthétiser les informations / une opération . Négocier avec les partenaires y compris les locataires
Hôtesse d'accueil	Attribution-mise en location	<ul style="list-style-type: none"> . Ecouter . Informer et/ou orienter vers les services concernés
	Communication	<ul style="list-style-type: none"> . Ecouter et traduire
Agent chargé du précon- tentieux	Gestion des loyers	<ul style="list-style-type: none"> . Elaborer des plans de rattrapage des impayés . Maîtriser les savoir-faire en économie sociale et familiale . Associer, mobiliser les partenaires . Mener un entretien . Assurer une gestion / prévisions et situations individuelles . Maîtriser l'outil informatique / suivi des loyers en temps réel
	Accompagnement social	<ul style="list-style-type: none"> . Collecter les informations économiques, sociales, familiales / publics . Instruire des dossiers individuels . Assurer des tâches de médiation . Identifier et appliquer la réglementation
Secrétaire de service	Administration générale	<ul style="list-style-type: none"> . Maîtriser les applications informatiques nécessaires . Formaliser un dossier / destinataires et contraintes institutionnelles . Instruire un dossier . Concevoir, appliquer des procédures de suivi et de contrôle
Secrétaire de direction	Administration générale	<ul style="list-style-type: none"> . Instruire un dossier . Formaliser un dossier / destinataires et contraintes institutionnelles . Concevoir et appliquer des procédures de suivi et de contrôle . Maîtriser les applications informatiques nécessaires

**COMPETENCES A DEVELOPPER POUR LES EMPLOIS
EN EVOLUTION SENSIBLE
- SA, OPHLM et OPAC -**

EMPLOIS	ACTIVITES	PRINCIPALES COMPETENCES A RENFORCER
Assistant technique de maintenance	Exploitation-entretien courant	<ul style="list-style-type: none"> . Négocier, suivre, contrôler les prestations externes / coût et qualité . Recenser les anomalies, en repérer les symptômes
Responsable du service maintenance	Exploitation-entretien courant	<ul style="list-style-type: none"> . Recenser les besoins, les programmer, les budgéter . Elaborer, suivre et contrôler un budget . Raisonner en termes économiques . Concevoir, appliquer des procédures d'information interactives avec les locataires
Responsable régie	Exploitation-entretien courant	<ul style="list-style-type: none"> . Animer une équipe . Raisonner en termes économiques
Responsable technique patrimoine	Exploitation-entretien courant	<ul style="list-style-type: none"> . Recenser les anomalies, en repérer les symptômes . Négocier, suivre contrôler les prestations externes / coût et qualité . Concevoir et appliquer des procédures d'information interactives avec les locataires . Recenser les besoins, les programmer, les budgéter
Technicien GR-GE	Exploitation entretien courant	<ul style="list-style-type: none"> . Recenser les besoins, les programmer, les budgéter . Négocier, suivre contrôler les prestations externes / coût et qualité . Recenser les anomalies, en repérer les symptômes . Diagnostiquer le niveau d'intervention . Elaborer, suivre et contrôler un budget
Agent d'entretien	Exploitation et entretien courant Communication	<ul style="list-style-type: none"> . Recenser les anomalies et en repérer les symptômes . Ecouter et traduire,
Ouvrier	Exploitation et entretien courant	<ul style="list-style-type: none"> . Recenser les anomalies et en repérer les symptômes . Diagnostiquer le niveau d'intervention / problèmes rencontrés
Monteur d'opérations	Réhabilitation du patrimoine	<ul style="list-style-type: none"> . Mobiliser l'expertise juridique, technique, financière, sociale et la contrôler . Prévoir, organiser les relations entre les prestataires et les habitants . Trouver des solutions spécifiques à chaque cas . Travailler en concertation avec les divers partenaires internes, externes
Chargé d'opération	Réhabilitation du patrimoine	<ul style="list-style-type: none"> . Rassembler et synthétiser les informations / opération

**COMPETENCES A DEVELOPPER POUR LES EMPLOIS
EN EVOLUTION SENSIBLE
- SA, OFFICES, OPAC -**

EMPLOIS	ACTIVITES	PRINCIPALES COMPETENCES A RENFORCER
Comptable	Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> . Remettre à l'interne l'information utile auprès des différents services . Maîtriser les outils informatiques nécessaires . Connaître, actualiser la réglementation / comptabilité publique et privée
Aide-comptable	Comptabilité	
Aide-comptable	Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> . Identifier et fournir les informations mobilisées par la gestion financière . Remettre à l'interne l'information utile auprès de différents services
Agent de recette	Comptabilité	
Responsable du personnel	Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> . Mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et carrières . Analyser une situation de travail et définir des profils de poste . Mettre en oeuvre des systèmes de rémunération et de motivation . Animer les relations avec le personnel et les instances en représentation . Créer les mobilités, les évolutions et le recrutement

**COMPETENCES A DEVELOPPER POUR LES EMPLOIS
EN EVOLUTION SENSIBLE
- SA, OPHLM et OPAC -**

EMPLOIS	ACTIVITES	PRINCIPALES COMPETENCES A RENFORCER
Analyste-programmeur	Informatique et bureautique	<ul style="list-style-type: none">. Former tous les utilisateurs. Actualiser ses connaissances techniques. Assurer la maintenance des matériels et logiciels. Associer les utilisateurs, prendre en compte leurs besoins. Développer les applications existantes et mettre en place de nouvelles.

**COMPETENCES A DEVELOPPER POUR LES EMPLOIS
EN EVOLUTION SENSIBLE
- Sociétés de Crédit Immobilier -**

EMPLOIS	ACTIVITES	PRINCIPALES COMPETENCES A RENFORCER
Agent de gestion des prêts	Gestion des prêts	<ul style="list-style-type: none"> . Savoir répondre au client Travailler en concertation avec les autres services
Agent chargé du contentieux	Gestion des prêts	<ul style="list-style-type: none"> . Intervenir rapidement en cas de retard ou d'incident . Actualiser ses connaissances de la législation et de la réglementation
Responsable commercial	Marketing Vente des prêts Communication	<ul style="list-style-type: none"> . Animer une équipe de vente . Mettre en place une opération de commercialisation . Ecouter, informer . Mettre en adéquation une solution / opération . Connaître, actualiser la réglementation et la fiscalité / prêts . Concevoir, mettre en place un plan de communication . Suivre et contrôler les opérations de communication . Elaborer un cahier des charges
Comptable	Gestion financière Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> . Evaluer les résultats . Maîtriser l'outil informatique en fonction des besoins . Mettre en place des simulations; . Mobiliser, suivre et contrôler l'expertise externe et interne . Organiser son travail en fonction des moyens alloués . Rassembler à l'interne l'information utile auprès des divers services
Chef comptable	Gestion financière Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> . Connaître, actualiser la réglementation juridique et fiscale . Mobiliser, suivre et contrôler l'expertise externe et interne . Identifier et fournir les informations mobilisées par la gestion financière . Maîtriser les outils informatiques nécessaires . Connaître, actualiser la réglementation / comptabilité publique et privée . Organiser son travail en fonction des moyens alloués . Rassembler à l'interne l'information utile auprès des divers services
Aide comptable	Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> . Connaître et actualiser la réglementation /comptabilité publique et privée

**COMPETENCES A DEVELOPPER POUR LES EMPLOIS
EN EVOLUTION SENSIBLE
- Sociétés de Crédit Immobilier -**

<i>EMPLOIS</i>	<i>ACTIVITES</i>	<i>PRINCIPALES COMPETENCES A RENFORCER</i>
Vendeur immobilier	Construction de maisons individuelles Promotion groupé Marketing	. Maîtriser les techniques de vente . Mobiliser, contrôler l'expertise juridique, technique et financière . Répondre aux souhaits du client avant, pendant et après le chantier . Ecouter, informer . Etablir un plan de commercialisation
Responsable promotion	Promotion groupé	. Etudier le marché, évaluer le projet . Mobiliser, contrôler l'expertise juridique, technique et financière . Déléguer, planifier, suivre et contrôler . Avoir une bonne connaissance du stock disponible . Travailler en coordination avec les divers services
Secrétaire technique	Promotion groupé	. Intervenir rapidement en SAV . Répondre aux souhaits du client avant, pendant et après le chantier . Travailler en coordination avec les divers services

IV - LA FORMATION

Les enquêtes réalisées montrent nettement à la fois une évolution forte des compétences nécessaires et l'existence de besoins de formation relativement importants. Les formations existantes, l'effort de formation répondent-ils à ce besoin ?

① L'EFFORT DE FORMATION DES ORGANISMES HLM

Il n'existe pas de mesure précise de l'effort de formation au sein des organismes HLM permettant une comparaison solide avec d'autres secteurs d'activité. A titre de point de repère, rappelons que les entreprises soumises à l'obligation légale instituée par la loi de 1971, dépensent près de 3 % de leur masse des salaires en formation continue (coûts de fonctionnement et rémunération des stagiaires).

Pour ce qui concerne les organismes HLM, on ne dispose pas d'indications d'ensemble. Ainsi, une enquête récente (1990) dans les sociétés de Crédit immobilier (échantillon de 93 sociétés), fait apparaître un taux de 2,56 %. Toutefois, 27 % des sociétés, auxquelles il faudrait rajouter environ 10 % de sociétés qui ne sont pas soumises à l'obligation légale et qui ne réalisent pas de dépenses en matière de formation continue, ne dépassent pas l'obligation légale (1,2 %). Les sociétés coopératives dépensent près de 1,84 % (charges salariales incluses), les SA 2,4 % et les offices (OPHLM et OPAC) 1,7 % (hors coûts salariaux).

En l'absence d'enquête sur l'ensemble des Fédérations, il apparaît donc difficile d'apprécier de façon comparative le niveau de l'effort de formation. On peut cependant essayer d'estimer le sens des évolutions en s'appuyant sur les données d'Habitat-Formation et sur le dernier bilan de l'accord-cadre de développement de la formation, signé en 1986. Ces données tendent à montrer une croissance de l'effort des organismes en matière de formation.

Le FAF Habitat-Formation - FAF d'accord-cadre ne travaillant que pour ceux des organismes d'HLM qui le désirent (à la différence d'autres secteurs professionnels dans lesquels il existe des FAF de convention collective) - rassemble 264 organismes d'HLM (les offices publics d'HLM, de par leur statut juridique sont rattachés au Centre national de la fonction publique territoriale, Cf. page x) qui versent au moins la part de l'obligation légale relative au "plan de formation" (0,80 % de la masse salariale jusqu'en 1989).

En 1989, les adhérents d'Habitat-Formation représentaient près des 2/3 des effectifs des SA, des OPAC, des sociétés de crédit immobilier et des coopératives.

Selon les données d'Habitat-Formation, pour ses adhérents et sur ce même exercice 1989, près de 4 000 stagiaires sont partis en formation, pour un budget de 18 MF et une durée moyenne de stage de 42 heures.

Ces chiffres marquent une progression réelle puisqu'en 1988, le nombre de stagiaires dépassait à peine 3 000, pour un budget de 15 MF et une durée moyenne de stage de 36 heures.

Bien que les chiffres de 1990 soient partiels (la clôture de l'exercice formation intervient après le 28 février), on note d'ores et déjà, au 1er décembre 1990, 3100 stagiaires pour un montant de 15 MF et une durée moyenne de 44 heures.

L'engagement de développement de la formation professionnelle a, lui, mobilisé 88 organismes représentant 11 610 personnes et a conduit à une progression importante des dépenses de formation entre 1987 et 1989. Sur la dernière année, il y eu 6800 départs en stages pour un montant de coût pédagogique de 14 Millions de francs. Pour ces organismes, une progression sensible de la part des dépenses pédagogiques de formation dans la masse des salaires est observable (1,11 % en 1987, 1,95 % en 1989). On notera que ces chiffres ne peuvent se cumuler à ceux qui sont mentionnés dans les paragraphes précédents, car une partie des organismes s'inscrivant dans l'engagement de développement de la formation peuvent être par ailleurs adhérents et utilisateurs d'Habitat-Formation. Une partie des dépenses liées à l'engagement de développement est donc comprise dans les activités d'Habitat-Formation et dans les chiffres déjà cités.

La consommation de formation professionnelle est en progression constante.

Elle reste cependant variable d'un organisme à l'autre et les chiffres moyens masquent une assez large dispersion des pratiques.

L'on peut noter que, quatre ans après la signature d'un premier accord-cadre de développement de la formation, les effets sont réels et notables.

Il conviendrait sans doute de rechercher tout à la fois une augmentation de l'effort de formation et une plus large généralisation des pratiques "professionnelles" en matière de gestion des ressources humaines et de formation.

② L'OFFRE ET LA DEMANDE DE FORMATION

L'offre de formation à laquelle peuvent recourir les organismes HLM se compose d'une part d'une offre spécifique concernant les grands enjeux du Mouvement HLM et ses principaux Métiers qui émane essentiellement de l'AFPOLS et, dans une mesure moindre, -au plan quantitatif - de l'IFMO et, enfin du CNFPT, d'autre part de l'offre privée ou publique qui, pour l'essentiel, concerne des emplois qui ne sont pas spécifiques au Mouvement HLM (emplois transversaux principalement).

Le FAF, au-delà de son rôle de collecteur, est appelé à jouer un rôle important d'interface entre demande et offre de formation.

Ses orientations actuelles l'amènent à se préoccuper des formations qualifiantes, laissant l'offre et la demande se confronter librement pour ce qui concerne les stages de courte durée, à vocation essentielle d'actualisation des connaissances.

La consommation de formation au travers des activités d'Habitat-Formation

Un traitement des départs en stage par thèmes de formation est appliqué par Habitat-Formation à l'ensemble de ses adhérents.

Pour ce qui concerne les organismes d'HLM, ce traitement permet d'apprécier les choix effectués par les organismes.

Pour les SA, en 1989, cinq thèmes représentent à eux seuls 65 % des dépenses pédagogiques. Il s'agit, dans l'ordre décroissant, de l'informatique (21 %), de la bureautique (13 %), de la comptabilité et l'économie (12 %), de la gestion locative (10%), de l'organisation personnelle et de la communication (9 %).

Pour les OPAC, les cinq premiers thèmes représentent 61 % des dépenses pédagogiques. Il s'agit de l'organisation personnelle-communication (16 %), de la bureautique (9 %) et de l'administration (9 %) suivies de près par comptabilité économie (8 %).

Cette répartition thématique confirme largement les observations faites dans les chapitres précédents, notamment, la place très importante des formations à l'informatique et à la bureautique pour toutes les Fédérations qui correspond bien aux évolutions de l'emploi qui ont pu être repérées. La place des formations à la communication semble croissante pour certains organismes et répond au souci d'une meilleure qualité du service rendu au client et à des préoccupations de management interne.

On retrouve également des particularités propres à certains Métiers : prêts et vente pour les sociétés de crédit immobilier, vente et comptabilité économie pour les coopératives.

On notera enfin que les formations aux Métiers spécifiques des HLM n'occupent pas une place dominante. La part des formations de l'AFPOLS diminue d'ailleurs entre 1987 et 1990 au sein de l'ensemble des formations financées par l'intermédiaire du FAF. Les actions de formation se réalisent de plus en plus dans des organismes de formation très divers et nombreux.

Les actions de formation réalisées dans le cadre d'un financement du FAF en 1989 se situent pour 45 % d'entre elles au niveau IV de formation et pour 32 % au niveau V. La quasi totalité d'entre elles ne donnent pas lieu à une validation.

En ce qui concerne les stagiaires, 62 % d'entre eux viennent d'entreprises ayant entre 50 et 500 salariés. Environ 48 % des stagiaires sont des hommes. La répartition par catégorie socio-professionnelle fait apparaître que 36 % des stagiaires sont "employés", 21 % "agents de maîtrise ou techniciens", 20 % "ouvriers", 19 % "ingénieurs et cadres".

Ces données ne sont pas surprenantes comparative-ment à celles d'autres secteurs d'activité. Elles témoignent cependant du fait que le FAF n'est pas un interlocuteur uniquement pour les seules petites entreprises, mais touche aussi des organismes de relativement grande taille. Par ailleurs, on retrouve une prééminence relative des hauts niveaux de qualification dans l'accès à la formation continue.

L'activité du FAF semble donc un assez bon reflet de l'ensemble des besoins de formation des organismes HLM même si une part importante des formations effectivement réalisées lui échappe. Le nombre important de petits organismes dans le Mouvement HLM fait que le FAF jouera toujours un rôle important dans le développement de la formation, les petits organismes ayant souvent besoin d'un relais.

2.1. L'offre de formation de l'AFPOLS

L'AFPOLS constitue l'un des seuls organismes de formation susceptible de construire des formations principalement en fonction des besoins spécifiques du Mouvement HLM. A l'inverse, il existe de nombreux organismes susceptibles de répondre à des besoins plus transversaux en informatique, comptabilité générale, communication, etc thèmes sur lesquels l'AFPOLS est en concurrence.

Le domaine de compétence de l'AFPOLS, du fait de ses spécificités, est resté jusqu'à présent ciblé sur celui des formations aux activités les plus spécifiques mais aussi les plus stratégiques, des organismes d'HLM, sans pour autant lui créer un monopole de fait.

On constate, depuis 1987, une baisse sensible de l'activité de l'AFPOLS en ce qui concerne l'activité "stages inter-entreprises". En revanche, une activité de conseil en formation a été développée d'une manière signifi-

cative au cours de la même période, anticipant ainsi une demande qui se précise de jour en jour. En effet, ce sont les formations "sur mesure" qui se sont le plus développées en 1989 et correspondent à 155 actions pour 630 journées de formation concernant près de 2000 personnes.

Ces formations, "sur mesure", en général en "intra-entreprise" ont concerné en tout premier lieu (à plus de 50 %) la gestion de proximité (gardiens mais aussi agents de gestion locative d'une manière plus générale).

La réduction d'activité de l'AFPOLS, au-delà de facteurs conjoncturels, renvoie à une double difficulté. Tout d'abord, l'offre de formation sur catalogue répond moins bien que par le passé aux besoins des organismes HLM. Par ailleurs, l'offre de formation aux métiers spécifiques des HLM n'est pas la plus porteuse, en particulier si elle ne s'accompagne pas d'une aide à la définition des besoins de formation tenant compte de l'organisation de l'organisme et de ses besoins spécifiques. Les données du FAF montrent, de façon cohérente avec le résultat des enquêtes précédentes, qu'une part importante de la croissance des formations réside dans une demande de formation concernant des compétences qui ne sont pas spécifiques au Mouvement HLM : informatique, bureautique, communication, comptabilité. Il est vrai cependant que la spécificité de l'activité HLM peut se répercuter sur ces activités et justifier ainsi une offre interne de formations transversales. Toutefois, l'offre de formation HLM doit être plus complémentaire que concurrente de l'offre externe.

Un examen du catalogue de l'AFPOLS fait apparaître une grande variété des domaines d'activités des formations proposées, qu'il s'agisse d'activités propres au Mouvement HLM ou d'activités plus générales. Malgré la variabilité des intitulés, on retrouve jusqu'en 1990 les grands thèmes suivants : maîtrise d'ouvrage, maintenance du patrimoine, gestion locative, accession, gestion financière et comptable, relations aux usagers et accompagnement social, direction, organisation des ressources humaines. Toutefois, si l'on constate qu'une part des actions est proposée en direction des filières "accession" et "gestion financière et comptable", l'offre est très nettement orientée vers le Métier de bailleur : gestion locative et maintenance du patrimoine.

Dans son catalogue 1991, tout comme dans l'offre de 1990, l'AFPOLS a inscrit des thèmes de formation qui étaient jusqu'alors relativement peu développés, en particulier en matière de management, de gestion des ressources humaines, de communication ou d'informatique tandis que des thèmes nouveaux apparaissent en particulier dans le domaine du développement social et des politiques de la ville.

Complémentairement à l'offre catalogue, l'AFPOLS a nettement développé une offre visant à répondre directement aux besoins spécifiques des organismes. En 1989, les 155 actions de formation qui, pour l'essentiel,

concernent la gestion locative, ont été conduites en entreprise : un tiers des actions était voué à l'amélioration des services de proximité, 13 % à la pratique de la gestion locative, en particulier tout ce qui touche à l'application des règles juridiques, 10 % aux méthodes de travail, notamment de l'encadrement.

En progression, ces actions témoignent apparemment d'un meilleur ajustement de l'offre à la demande des organismes.

2.2. L'offre de formation de l'IFMO

Moins connu que l'AFPOLS, de date de création plus récente, l'institut de formation à la maîtrise d'ouvrage (IFMO) a été fondé, en partenariat, par le Mouvement HLM dans le but de développer des formations inter-professionnelles, longues et transversales aux Métiers de la maîtrise d'ouvrage à l'intention des personnels d'encadrement supérieur.

Son cycle "Maîtrise d'ouvrage", d'une durée moyenne de 75 jours, soit 600 heures de formation, aborde les divers aspects de la gestion et du management général des entreprises avec un regard particulier sur les spécificités du management des organismes travaillant dans le champ de l'habitat social.

Plus de 300 cadres (dont près de 220 travaillent dans le Mouvement HLM) ont, depuis 1984, date du démarrage du premier des cycles, suivi cette formation qualifiante.

En fonction des évolutions du Mouvement HLM ou de son environnement économique et social, l'IFMO développe aussi des actions de formation spécialisées, toujours à l'intention du même type de personnels (séminaires sur la communication institutionnelle et le media training, séminaires sur la Gestion financière des organismes HLM, séminaires sur la Stratégie des offices publics, séminaires sur la gestion comptable des organismes HLM pour les agents des directions départementales de l'Équipement ou de la Caisse des dépôts et consignations, etc ...).

2.3. L'offre de formation du CNFPT

Cette offre s'adresse aux OPHLM et aux OPAC sur la part de personnel relevant de la Fonction publique territoriale.

S'il est possible d'identifier les actions nationales s'adressant au personnel d'encadrement (catégorie A), il est beaucoup plus difficile de connaître l'offre au niveau des délégations régionales du CNFPT. Mais il faut cependant souligner l'implication des associations régionales d'HLM dans le travail d'analyse des besoins en formation et d'établissement de priorités régionales, en concertation avec les OPHLM de chaque région et les délégués régionaux du CNFPT.

Au niveau national, l'offre de formation du CNFPT fait l'objet de propositions spécifiques en direction des cadres

des offices d'HLM (alors que l'offre habituelle du CNFPT s'adresse d'une manière indistincte à l'ensemble de la fonction publique territoriale).

Dans ce contexte, des priorités sont ainsi arrêtées chaque année au niveau national, comme par exemple "l'initiation au nouveau plan comptable" en 1988, son approfondissement en 1989, la "comptabilité comme outil de gestion" en 1990, "la mise en oeuvre de la Loi Besson" ou la "gestion financière et comptable des OPHLM" programmés pour 1991.

Toutefois, la spécificité HLM ne semble pas être réellement et suffisamment prise en compte par le CNFPT et les enquêtes menées auprès des organismes font ressortir assez clairement que le CNFPT est perçu comme faiblement mobilisé au regard des enjeux actuels des OPHLM.

③ LE COMPORTEMENT DES ORGANISMES À L'ÉGARD DE LA FORMATION

L'enquête auprès des "Pôles Innovants" fait apparaître quelques tendances à l'égard de la formation. Ces organismes, qui se sont engagés, soit dans des transformations organisationnelles, soit dans une évolution de leur activité font plus de formation que la moyenne.

◆ La première tendance qui se dégage est celle d'une diversification du recours vers l'offre externe hors AFOLS et CNFPT, sans passer par le rôle médiateur du FAF. Cette tendance concerne non seulement les formations à des activités non spécifiques du Mouvement HLM mais aussi des formations à des métiers du Mouvement HLM. Les raisons en sont multiples : présence locale d'organismes de formation facilitant l'organisation des actions et réduisant les coûts, volonté de s'adresser à des spécialistes de domaines particuliers, ce qui garantit une plus grande qualité. Il existe cependant un besoin fort de précision des objectifs et de redéfinition de l'offre de façon à ce que celle-ci tienne effectivement compte de la spécificité de l'activité HLM, y compris pour les formations dans des domaines généraux. Sur ce point, les associations régionales HLM sont parfois amenées à jouer un rôle de conception et d'aide à la définition d'objectifs de formation qu'elles ne sont pas toujours en mesure d'assumer seules, par manque de moyens financiers et humains.

◆ La seconde tendance fait apparaître un besoin fort en conseil pour l'élaboration de plans ou de formation. Il faut noter qu'il s'agit d'un marché sur lequel opèrent désormais un grand nombre de sociétés de conseil.

④ ÉLÉMENT DE DIAGNOSTIC SUR L'OFFRE ET LA DEMANDE AU SEIN DU MOUVEMENT HLM

Les principaux constats précédents permettent de formuler quelques suggestions pour améliorer l'adéquation offre/demande.

L'amélioration de l'information sur la formation paraît un préalable indispensable pour mieux comprendre les évolutions de la demande, orienter en conséquence l'offre interne au Mouvement HLM et pour construire les catalogues de formation. Les lacunes constatées en ce domaine pourraient être en partie comblées par l'intégration de questions sur la formation dans les enquêtes régulières des Fédérations - qui devraient bien sûr également concerner les Offices - et par l'homogénéisation des indicateurs utilisés.

Un grand nombre de structures de formation peuvent satisfaire les besoins en la matière du Mouvement HLM. L'offre interne doit donc mieux définir son positionnement et mieux préciser ses champs d'intervention pour tendre vers une complémentarité avec les autres offreurs de formation qu'Habitat-Formation peut repérer et apprécier. L'offre de formation interne au Mouvement HLM, pourrait de ce point de vue se centrer sur les emplois stratégiques ou en évolution sensible et sur les compétences et connaissances spécifiques qu'exigent ces emplois. L'offre de formation nationale ne peut supporter la concurrence sur le marché de la formation que si ce qu'elle apporte en propre est clairement identifié par les organismes. Ceci suppose que les publics, les contenus de formation, les objectifs des formations soient clairement explicités. Ces éléments militeraient donc plutôt en faveur d'une restructuration de l'offre de formation interne plus adaptée aux évolutions constatées.

La définition des formations suppose, en relation avec les conclusions de cette étude, que les objectifs de formation soient en relation avec les analyses conduites sur l'emploi.

Il y a d'ailleurs une forte demande interne de conseil en formation et d'aide au montage de plans et de stratégies de formation. Il semble que cette demande ne puisse être dissociée de la réflexion que les organismes mènent sur leur organisation du travail. Le conseil en formation ne peut probablement pas être complètement isolé du conseil en organisation et de la gestion des ressources humaines. Le développement d'une capacité de conseil interne au Mouvement HLM ne doit cependant pas se faire dans le but d'orienter systématiquement la demande de formation vers l'offre interne mais doit au contraire assurer un bon relais entre la demande et les organismes locaux de formation lorsque leurs savoir-faire le justifient. D'un autre côté, une telle activité de conseil en formation peut aider à construire une offre de formation plus pertinente.

CONCLUSIONS

FORMATION ET EMPLOI DANS LE MOUVEMENT HLM

L'ensemble des travaux réalisés dans le cadre du Contrat d'études prévisionnelles montrent que le Mouvement HLM est engagé dans une profonde transformation des conditions de réalisation de ses missions.

Des tendances, et des stratégies de développement apparaissent clairement.

Pour le Métier de bailleur comme pour le métier de promoteur, la recherche d'une **meilleure qualité des services rendus aux clients** apparaît comme la première priorité de l'action d'une grande majorité d'organismes.

Cette recherche de la qualité est indissociable d'une volonté des organismes d'aller vers une **gestion plus efficace de leurs moyens** financiers, techniques et humains. Celle-ci est nécessaire pour développer la qualité des services et répondre aux contraintes économiques nouvelles des organismes HLM.

Ces évolutions communes ne doivent pas dissimuler une grande **variabilité des formes d'organisation du travail** au sein des organismes. Cette variabilité trouve son pendant dans la grande diversité des appellations d'emploi. En filigrane des enquêtes, on peut repérer une préoccupation en matière d'amélioration de l'organisation, notamment en la décloisonnant. De la qualité des relations entre les différentes activités d'un organisme, et entre ses différents emplois, dépendra pour une large part la qualité des services rendus au client.

Cette double évolution, "qualité" et "gestion plus efficace", entraîne et entraînera des **modifications importantes des activités d'accompagnement social et d'exploitation/maintenance**, d'un premier côté, **de l'informatique, de la gestion des ressources humaines, de la gestion financière**, de l'autre. Quant au Métier de Prêteur, il connaît des transformations encore plus larges dans la mesure où d'autres produits doivent être développés.

Cette double évolution a enfin un impact important sur les emplois et les compétences nécessaires pour les exercer : d'une part, les emplois qui concourent le plus directement à la réalisation des services rendus aux clients seront amenés à se transformer profondément, d'autre part, des emplois concourant à une gestion plus efficace, connaîtront aussi des évolutions importantes.

En termes de compétences, il faut noter tout d'abord des niveaux de formation souhaités supérieurs à ceux du passé pour un grand nombre d'emplois. Par ailleurs, le renforcement des compétences serait parti-

culièrement nécessaire en matière de communication. Ce besoin à un double sens correspondant aux grandes évolutions citées plus haut : d'une part les compétences de communication concernent la capacité à écouter, interagir efficacement avec les clients dans le but d'une meilleure qualité du service, d'autre part les compétences de communication concernent également la capacité à agir en interaction avec d'autres services, d'autres fonctions au sein des organismes HLM pour assurer une gestion plus efficace.

Cette modification **simultanée** de l'organisation des entreprises, des emplois, et des compétences doit être accompagnée et facilitée par la formation. Dans ce but, on indiquera quelque unes des orientations que pourrait prendre l'effort de formation.

① DÉVELOPPER L'EFFORT DE FORMATION.

Il existe un besoin fort de formation professionnelle comme en témoignent d'une part, l'expression d'un changement d'au moins un niveau de formation, à terme, pour l'ensemble des personnels, et d'autre part, l'ampleur des évolutions de l'emploi et leurs conséquences sur les compétences.

Une partie de ce besoin de compétences sera satisfait par des recrutements à des niveaux de formation initiale plus élevés et il faut tenir compte du fait que les nouveaux recrutés seront de forts demandeurs de formation.

Une autre partie de ce besoin de formation ne peut être satisfaite que par un effort accru de formation continue. L'effort de formation moyen du Mouvement HLM qui reste inférieur à l'effort moyen des entreprises, mais non pas à celui des PME devra être accru. Atteindre ou même dépasser progressivement un taux d'effort moyen de 3%, peut être un objectif significatif.

Le nouvel accord de développement de la formation que doit signer le Mouvement HLM avec l'Etat, va permettre de prolonger la dynamique engendrée par le premier accord, pour les organismes ayant des salariés de droit privé.

Il serait regrettable que les agents publics des Offices d'HLM soient tenus à l'écart de cette croissance quantitative et qualitative de l'effort de formation des organismes. Il conviendrait donc d'étudier un système d'encouragement au développement pour ces agents de la fonction publique territoriale.

② CIBLER LA FORMATION

Certes tout le monde a besoin de formation, les cadres comme les employés et les ouvriers. Mais il est essentiel que le Mouvement HLM se donne aussi des priorités claires en matière de développement de la formation notamment en terme de public, de contenu et d'objectif à atteindre grâce à la formation. On ne peut

tout faire à tout moment. Des objectifs qualitatifs doivent être définis. On proposera ici quelques conclusions à partir des observations précédentes concernant les emplois stratégiques et les emplois en évolution sensible.

❑ **Développer de nouvelles formations pour l'encadrement intermédiaire** (responsable maintenance, responsable d'antenne, responsable de département). Cet encadrement joue un rôle important pour que les orientations des organismes HLM soient effectivement mises en oeuvre. Il s'agit moins de répondre à des besoins techniques qu'à des besoins de connaissances en gestion, en organisation et en animation d'équipe.

❑ **Développer les formations en matière d'administration, de gestion, intégrant les évolutions actuelles de la gestion.** Ces formations pourraient être orientées en particulier, vers l'usage des outils informatiques et, pour les sociétés de Crédit immobilier, vers la gestion financière, notamment le contrôle de gestion.

❑ **Développer les formations vers les emplois ayant immédiatement une incidence sur le service rendu au client :** gardien, conseiller et auxiliaire social, responsable et personnel de maintenance...mais aussi, indirectement, emplois de la gestion des loyers, du précontentieux et de la gestion locative. La dimension sociale - accompagnement et développement social - doit être renforcée. Elle suppose des compétences renforcées en matière de communication, d'analyse des besoins, de connaissance des populations.

❑ **Répondre au besoin transversal concernant la composante "communication" et la connaissance des diverses réglementations et législations.** Dans le premier cas, il s'agirait moins de multiplier les formations spécialisées sur la communication que d'intégrer ou d'accroître la dimension "communication" dans les formations existantes, de concevoir des actions de formation permettant l'acquisition et le développement des aptitudes relationnelles et comportementales répondant aux exigences de communication aussi bien externes qu'internes (décloisonnement de l'organisation, développement de la concertation et de la collaboration entre les services...). Dans le second cas, c'est moins la connaissance des textes proprement dite et son actualisation qui sont visées, que la capacité à mobiliser cette connaissance, à savoir comment l'appliquer en situation. Cet objectif peut être atteint en rendant plus opérationnels les stages portant sur la législation et la réglementation, en privilégiant le travail sur des cas concrets.

Enfin, l'apparition de nouveaux métiers, d'innovations en matière d'organisation et d'activités, ne doit pas

être négligée quant aux besoins de formation qu'ils suscitent.

Même si par leur nature, les enquêtes de type quantitatif ne permettent pas un repérage systématique de ces nouvelles activités, il importe de prendre en compte leur existence, de veiller à bien les appréhender et de développer à leur intention des réponses souples en matière de formation.

③ ACCROITRE L'EFFICACITÉ DE LA FORMATION

Le développement de la formation dans le Mouvement HLM se trouve freiné par la petite taille des organismes. S'il existe une bonne perception des problèmes d'organisation, de compétences, il n'est pas sûr que le besoin de formation se transforme en une demande de formation. La demande comme l'efficacité de la formation passe par un développement de la fonction gestion des ressources humaines dans les organismes.

Il est nécessaire de poursuivre le travail engagé dans le Contrat d'études prévisionnelles en matière d'organisation des activités, de définition des fonctions et des contenus d'emplois, de connaissance précise et homogène de l'effort de formation - quantitatif et qualitatif -. Ce travail peut assurer une bonne finalisation des formations et un lien étroit entre organisation et formation.

La petite taille d'un grand nombre d'organismes oblige à développer des formes de coopération entre organismes pour mettre en oeuvre certaines formations.

④ DÉVELOPPER LES NOUVELLES MANIÈRES DE CONCEVOIR ET DE FAIRE DES FORMATIONS

Il convient d'accroître la capacité de conseil et d'expertise à la disposition des organismes. Elle doit être de haut niveau, souple et rapide, et surtout s'appuyer sur des compétences effectives en matière d'organisation et d'analyse de l'emploi, de construction de référentiels, de bilans de compétences. Une diffusion des outils méthodologiques sur ces questions serait utile pour aider à une appropriation de ces savoir-faire dans les organismes et faciliter l'émergence comme l'analyse des besoins et de la demande.

L'effort déjà réalisé en matière de formations internes aux organismes et de formations réalisées sur mesure mérite d'être poursuivi. Les rôles respectifs des formations "catalogues", des formations d'autres types, de l'appel à la compétence interne du mouvement, pour les formations devrait être précisé en s'interrogeant sur "qui détient quelles compétences ?".

