

Sommaire

Avant-propos 3

MÉNAGER LES USAGERS ET LEURS USAGES 7

■ Faciliter la vie dans et autour d'un immeuble dont les ménages sont en cours de relogement 7

■ Limiter les perturbations du mode de vie dans le logement lors des travaux de réhabilitation... 9

■ Limiter les nuisances dans les espaces collectifs .. 11

■ Sécuriser le chantier..... 16

ADAPTER LES MISSIONS DES ÉQUIPES DE GESTION 19

■ Levier n° 1 : ajuster les périmètres des secteurs de gestion aux territoires du PRU 19

■ Levier n° 2 : ajuster les compétences et les profils de poste 22

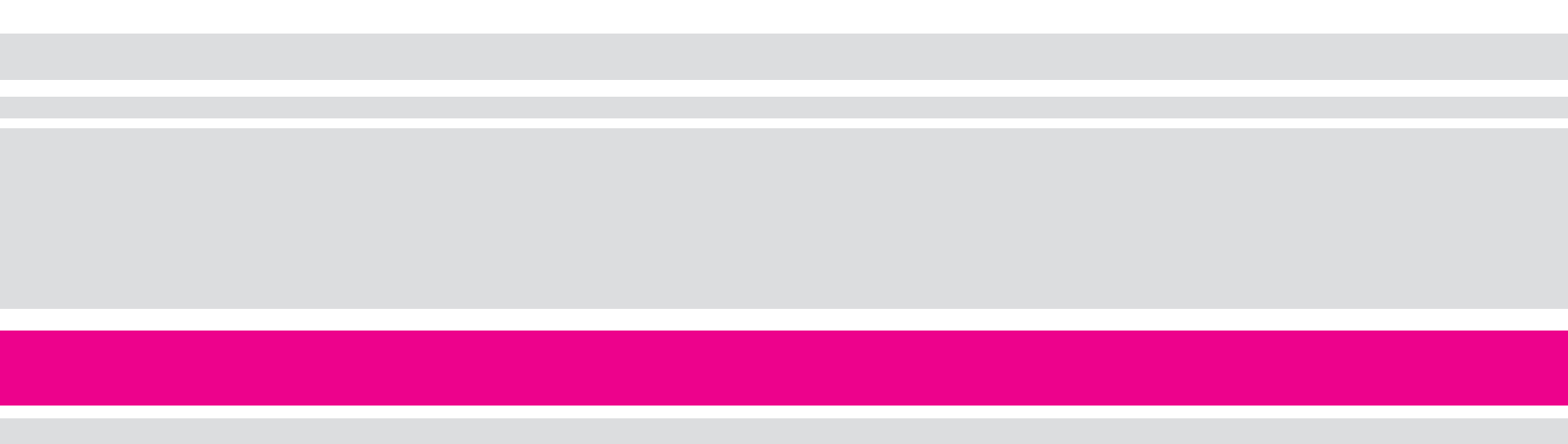
■ Levier n° 3 : intégrer les gestionnaires aux équipes projet 24

■ Levier n° 4 : développer des lieux de régulation et de coordination entre les différents acteurs du projet, rendre lisible l'ensemble des dimensions du projet à chacun 27

Liste des dernières parutions 31

Organismes rencontrés ou expériences analysées

- ▣ Actis (Teisseire)
- ▣ Batigère IDF (Prairie de l'Oly)
- ▣ Batigère Sarel
- ▣ Domofrance (St-Jean et Carriet)
- ▣ I3F (Sevran et Moulin Neuf à Stains)
- ▣ Logement Français (La Rose des Vents)
- ▣ Office d'Hlm de Calais
- ▣ OPAC 71
- ▣ OPAC de Seine-Maritime
- ▣ Ville du Havre



Avant-propos

Gestion courante et projet urbain : deux modes d'intervention insuffisamment articulés

L'expérience prouve que la question du lien entre projet urbain et gestion courante est trop peu souvent abordée en tant que telle. Chaque gestionnaire ayant été confronté à la mise en œuvre d'un projet urbain sur son territoire a expérimenté les difficultés qui se posaient à lui, et s'en est plus ou moins accommodé. Toutefois, les impacts d'un projet sur la gestion donnent trop rarement lieu à un travail de coordination entre les différents intervenants, à une réflexion et une anticipation.

Les enjeux sont pourtant de taille, puisqu'ils concernent aussi bien la qualité du service rendu aux habitants dans la durée que la pérennité des investissements réalisés. En effet :

- ▣ la conception du projet aura à terme des impacts sur les conditions de gestion d'un site (modification des responsabilités de gestion, transformation des espaces à entretenir, etc.) ;
- ▣ la perspective de la mise en œuvre d'un projet sur un quartier influence le niveau d'investissement des gestionnaires (en matière de réparations dans les logements, de gros entretien, etc.) ;
- ▣ la mise en œuvre du chantier, en particulier lorsqu'il est de grande ampleur, affecte le cadre de vie des habitants, et pose des difficultés particulières aux gestionnaires d'un site (inflation des réclamations liées au chantier, réorganisation de la collecte, des circulations, du stationnement, etc.) ;
- ▣ enfin, la livraison d'un espace transformé conduit nécessairement les gestionnaires à adapter leurs prestations.

L'absence constatée de réflexion autour de ces enjeux renvoie à plusieurs explications, qui sont d'ordre culturel et organisationnel.

Ainsi, il n'est pas forcément évident pour les personnels chargés de la conduite de projet d'une part, et les gestionnaires d'autre part, de prendre en compte les enjeux ou difficultés qui se posent à leurs collègues. On se trouve là, en effet, au point de rencontre de deux cultures très différentes.

▣ La gestion de projet urbain, souvent portée par les fonctions de maîtrise d'ouvrage (chefs de projet, chargés d'opérations notamment) dont l'objectif est de concevoir et de suivre la mise en œuvre du projet en respectant les contraintes financières et les délais.

▣ La gestion courante, portée par les gestionnaires pour lesquels l'enjeu est de faire vivre le site sur le long terme (maintenance, nettoyage), de gérer un processus caractérisé par la continuité et la répétition.

Par ailleurs, la logique du projet, dans sa dimension "extra ordinaire" (ampleur financière des projets, intervention plus spectaculaire, contraintes techniques et de planning fortes) tend naturellement à s'imposer à la logique de gestion : "l'intendance suivra"...

Ce document étudie la problématique de la gestion des quartiers durant le chantier de renouvellement urbain, avec pour objectif de proposer des pistes concrètes pour mieux lier les enjeux du projet et de la gestion.

Les questions de l'adaptation de la gestion future et de l'intégration des enjeux de gestion à la conception du projet ne seront pas abordées en tant que telles : elles ont fait l'objet d'une publication spécifique¹, de même que la gestion d'un immeuble voué à la démolition² et certaines questions liées à l'information des habitants³.

¹"Prendre en compte la gestion et les usages dans les projets de renouvellement urbain", Cahier Actualités habitat n°97, septembre 2005.

²"Gestion d'un immeuble voué à la démolition : préparer et accompagner le projet", Cahier Actualités habitat n°94, juin 2005.

³"Guide de sensibilisation à la communication des projets de rénovation urbaine", Cahier Actualités habitat n°109, décembre 2006.

Avant-propos

La gestion en période de chantier de renouvellement urbain : quels enjeux ?

Pour les habitants

Le bon déroulement d'un chantier de renouvellement urbain dans toutes ses composantes (réhabilitation, démolition, aménagement des espaces publics, résidentialisation, etc.) est un élément déterminant de la manière dont seront perçus le projet et ses promoteurs par les habitants et, par là-même, du niveau de satisfaction de ces derniers.

Or, la période de chantier d'un projet de renouvellement urbain occasionne, pour les habitants, des nuisances qui se cumulent dans l'espace et dans le temps : poussière, bruit, saleté, difficultés de stationnement et de cheminement, environnement potentiellement inquiétant généré par des immeubles destinés à la démolition qui se vident progressivement, intrusion dans l'intimité du logement lors des travaux de réhabilitation, etc.

Toutes ces nuisances produisent une gêne à des degrés divers, pour partie inévitable certes, mais qui peut cependant être limitée si les différents intervenants travaillent en ce sens. En effet, si pour le maître d'ouvrage le chantier ne dure qu'un laps de temps limité qui doit être appréhendé comme une étape positive dans la mesure où il permettra une amélioration ultérieure, pour les habitants il se déroule sur une longue période, pèse sur la vie quotidienne et affecte leur environnement le plus proche, en particulier le logement.

Ainsi, des dysfonctionnements qui peuvent paraître dérisoires au regard du projet dans son ensemble sont susceptibles d'être très mal vécus par les habitants, et d'affecter durablement les relations de confiance qu'ils entretiennent avec les institutions porteuses du projet, à commencer par le bailleur, qui est souvent leur plus proche interlocuteur. Par ailleurs, les habitants ne perçoivent pas toujours très concrètement le bénéfice lié, à terme, au projet. La contrepartie aux nuisances est trop différée dans le temps pour compenser au moment du chantier les désagréments endurés.

Les habitants font toutefois souvent preuve d'une compréhension des difficultés liées à un chantier, et sont prêts à en accepter les désagréments dans une certaine mesure. L'enjeu consiste donc, non pas à supprimer toutes les nuisances subies par les habitants, ce qui ne serait pas réaliste, mais à les limiter autant que possible et à manifester par là un souci de leur vécu.

Pour les gestionnaires

Le changement a souvent été souhaité et attendu et offre à ce titre des perspectives d'amélioration du cadre de travail. Il peut aussi constituer pour certains une occasion de se qualifier, de valoriser une expérience particulière, de voir leur activité évoluer.

Cependant ils sont aussi confrontés, pendant toute la période du chantier, à une inflation importante des réclamations, auxquelles ils n'ont pas toujours la légitimité ou la capacité à répondre. D'une part, ils n'ont pas forcément de prise sur ce qui relève du déroulement des chantiers, et d'autre part ils manquent parfois d'information. Cette situation peut les mettre en difficulté face aux habitants qui s'adressent prioritairement à eux. Ils sont aussi mobilisés pour certaines tâches nouvelles et spécifiques, à certains moments du chantier, en fonction des opérations : veille des logements vides, identification des possesseurs de voiture, accompagnement des entreprises, participation à des réunions d'information par exemple. Cette charge de travail est souvent inégale, parfois mal répartie dans le temps ou peu anticipée. Enfin, leurs activités courantes peuvent se trouver fortement perturbées par le chantier (circuit de sortie des ordures ménagères modifié, par exemple).

L'anticipation de ces difficultés ou de ces évolutions pourrait ainsi contribuer à éviter une usure des personnels de terrain ainsi que le développement de tensions avec les habitants ou avec, dans le cas d'un bailleur, les autres services de l'organisme chargés de la conduite du projet.

Pour le projet lui-même

L'anticipation des difficultés de gestion liées à la mise en œuvre d'un chantier constitue aussi un enjeu pour le projet lui-même.

En effet, une insuffisante coordination entre les différents maîtres d'ouvrage concernant le phasage des travaux, ou des défauts d'anticipation des enjeux de gestion, peuvent occasionner des retards importants pour le projet (par exemple à cause de matériels dégradés, de travaux réalisés à reprendre, etc.).

Le mécontentement des habitants concernant des difficultés quotidiennes liées au chantier peut également se traduire par une vision négative du projet, voire par des tensions entre ville et bailleur préjudiciables au bon déroulement du projet.

Les particularités des projets de renouvellement urbain : les problématiques des projets classiques exacerbées

Les difficultés qui apparaissent dans le contexte d'un projet de renouvellement urbain recoupent en partie celles qui peuvent être rencontrées dans le contexte des projets de réhabilitation ou d'opérations de constructions neuves localisées. Cependant, dans le cas du projet de renouvellement urbain, les opérations sont beaucoup plus nombreuses, concentrées sur une période relativement courte, et mettent en jeu une diversité d'interventions produisant des effets exacerbés sur la gestion courante. L'ampleur du projet, sa complexité et son calendrier font du pilotage, de l'organisation et de la gestion des priorités des éléments déterminants.

Les projets de renouvellement urbain font par ailleurs appel à plusieurs maîtres d'ouvrage, dont il faut coordonner les interventions. Cette dimension partenariale génère, plus que dans des opérations classiques, des aléas qui viennent complexifier le bon déroulement du chantier.

Enfin, les opérations inscrites dans un dispositif ANRU se font dans un contexte social souvent difficile. En effet, la situation des quartiers en ZUS peut conduire à des perturbations des chantiers par des actes de vandalisme ou de vols, et suscitent des inquiétudes et des attentes très fortes de la part des locataires.

Objectifs et limites de ce document

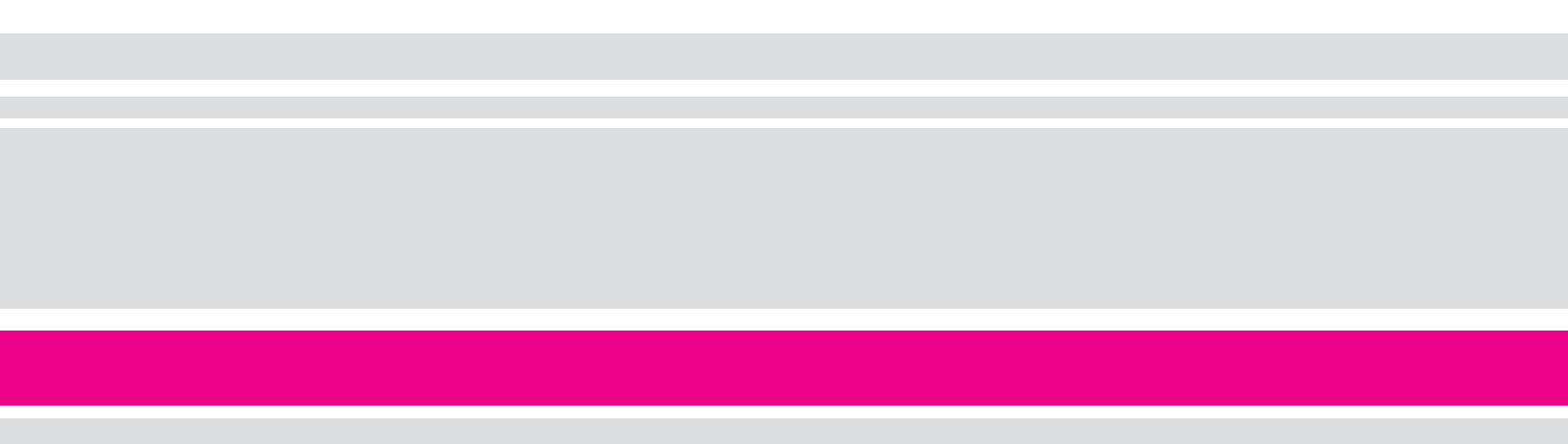
Les objectifs de ce travail sont :

- ▣ d'identifier les difficultés posées par un chantier de renouvellement urbain en matière de gestion courante, et d'illustrer par des expériences locales les solutions envisageables pour répondre à ces difficultés (partie 1) ;
- ▣ de mettre en évidence des pistes d'organisation, aux sein des organismes Hlm et avec les partenaires, pour mieux assurer le déroulement du chantier et intégrer les contraintes de l'ensemble des acteurs impliqués (partie 2).

Ce travail n'a pas vocation à formuler des recommandations mais, s'agissant d'un sujet sur lesquels les acteurs locaux ont encore peu de recul aujourd'hui, à proposer des pistes de solutions et de réflexions, sur la base d'expériences concrètes menées sur le terrain.

Les sites étudiés

Ce travail s'est appuyé sur des expériences (encore relativement rares) de conduite de projet de renouvellement urbain suffisamment avancées pour appréhender les enjeux liés à la gestion des chantiers (I3F à Stains-Moulin Neuf et Sevran-Rougemont, Batigère IDF à Montgeron-Prairie de l'Oly, Logement Français à Aulnay la Rose des Vents, Actis à Grenoble-Teisseire, Domofrance à Bordeaux Saint-Jean et Lormont-Carriet). Ces opérations ont souvent été amorcées avant la création de l'ANRU et se sont inscrites dans le dispositif par la suite.



Ménager les usagers et leurs usages

Il s'agit ici de se placer du point de vue des locataires, qui vivent le projet au quotidien. On a cherché à identifier les principales nuisances qu'ils subissent, en distinguant celles qui sont liées à la démolition prochaine d'un immeuble, celles qui sont liées à la réhabilitation des logements, et celles qui touchent l'usage des espaces communs en période de chantier. Des pistes de travail permettant de limiter les impacts négatifs d'un chantier sont ensuite proposées, qui s'appuient sur le recensement d'expériences concrètes.

■ Pour répondre aux difficultés identifiées, plusieurs grands leviers peuvent être mobilisés

❑ La conduite de projet : un travail sur le phasage du projet (sectorisation par tranche plutôt que par corps d'état ou par intervenant) et sur la planification du chantier (horaires d'intervention, saison, etc.) peut permettre de limiter dans le temps les nuisances que subissent les habitants.

❑ La relation aux prestataires chargés de la maîtrise d'œuvre : intégration de cet enjeu de la gestion aux cahiers des charges, à l'évaluation des offres, renforcement des modalités de contrôle et de régulation des interventions des prestataires, etc.

❑ Les aménagements, dispositifs matériels permettant de répondre à des problèmes ponctuels : aménagements transitoires, positionnement et choix des matériaux des limites de chantier, éclairage, etc.

❑ L'adaptation des modalités de gestion courante : adaptation des missions du personnel en place (cet aspect sera spécifiquement développé dans la seconde partie du document) et/ou recours à des prestations complémentaires (sécurisation des chantiers, gestion des déchets, etc.) confiées à des entreprises ou à des structures d'insertion.

❑ La qualité et la fréquence de l'information aux locataires (information en temps réel sur les modifications d'usages, prévision des nuisances, respect des rendez-vous, relais de la part des gardiens, etc.)

Ces leviers sont tous à exploiter et à croiser pour limiter les dysfonctionnements de gestion affectant le cadre de vie des habitants tout au long du chantier. Mais le contexte et les spécificités locales sont aussi à prendre en compte pour adapter les dispositifs au cas par cas, en fonction des marges de manœuvre dont on dispose.

■ Plusieurs facteurs entrent en jeu

❑ L'ampleur et la nature des projets (démolition, réhabilitation, résidentialisation⁴) et le type de perturbations occasionnées : chaque type d'opération génère des nuisances et des difficultés spécifiques, et l'effet de masse a également un impact important.

❑ Le contexte tendu des marchés de maîtrise d'œuvre (faible disponibilité des entreprises, appels d'offres infructueux, etc.). Dans ce contexte, la taille de l'organisme, ainsi que le nombre de projets urbains dans lesquels il est impliqué, ont des impacts sur la négociation avec les entreprises.

❑ La plus ou moins grande complexité des partenariats engagés : certains contextes particulièrement complexes peuvent nécessiter des dispositifs qui ne seraient pas utiles sur d'autres sites.

❑ La taille du quartier et le patrimoine que le bailleur y possède : les équilibres en matière d'organisation du travail des personnels de proximité sont plus faciles à trouver lorsqu'un seul bailleur a la maîtrise de la majorité du patrimoine d'un gros quartier (cf. partie 2).

❑ Les contraintes techniques spécifiques et les échéances liées au projet.

Faciliter la vie dans et autour d'un immeuble dont les ménages sont en cours de relogement⁴

De manière générale, il s'agit de considérer, jusqu'au départ du dernier occupant, que l'immeuble voué à la démolition est encore un espace habité par des locataires qui méritent comme les autres des prestations dont ils s'acquittent par le paiement de leur loyer et de leurs charges. Plutôt que de grosses interventions, c'est surtout une attention et une préoccupation vis-à-vis des locataires qu'il s'agit de manifester.

⁴Pour des éléments complets sur cette question, on se référera au Cahier d'Actualités habitat n°94 de juin 2005, "Gestion d'un immeuble voué à la démolition : préparer et accompagner le projet".

Ménager les usagers et leurs usages

Face à cette exigence, des difficultés importantes rendent difficile le maintien d'un environnement correct pour les occupants et les riverains : les tentatives de squat des logements vidés, l'augmentation des dégradations sur un espace qui n'est plus respecté par les autres usagers, le risque de démobilité des gestionnaires au vu de la disparition prochaine de l'immeuble, etc.

L'enjeu consiste donc à maintenir autant que possible un environnement digne pour les derniers occupants, sans pour autant investir en temps et en argent de manière démesurée au regard de l'avenir de l'immeuble.

Difficultés	Enjeux	Exemples de réponses apportées	Points de vigilance
Sentiment d'isolement, d'insécurité, risques de squat dans un immeuble partiellement vide.	<ul style="list-style-type: none"> - Rassurer les locataires dans un immeuble en situation de vacance partielle. - Optimiser les plannings de relogement et rationaliser les déménagements. 	<ul style="list-style-type: none"> - Déménagements groupés (par cage ou par étage). - Vigiles, tournées quotidiennes du gardien. - "Déséquipement" des logements, condamnation des caves. - Communication rapprochée avec les derniers locataires (visites régulières, transmission du courrier en main propre si besoin). - Déménagement simultané de l'ensemble des locataires d'un immeuble (cf. ci-contre). 	
Aspect dégradé du bâtiment (fenêtres murées ou cassées).	Améliorer l'image d'un immeuble pendant la phase de relogement.	Murages blancs plutôt que parpaings, voire supports plus élaborés (habillage par des photos, affiches, fresques, etc.)	
Risque de diminution des prestations d'entretien moins bien amorties en termes de récupération des charges.	Maintenir les prestations et la qualité du service rendu sur les parties habitées.	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en charge par des budgets exceptionnels des charges non récupérables. - Maintien d'une bonne réactivité dans le remplacement des éclairages défectueux, le traitement des graffitis, la réparation des boîtes aux lettres endommagées, etc.). 	A prévoir si possible dans les financements du projet.
Inflation des quantités d'encombrants liée aux relogements.	Assurer une bonne réactivité dans le retrait des encombrants, y compris dans les logements après départ des locataires.	Recours à une régie, implication des gardiens pour débarrasser les logements après déménagement, etc. ⁵	

⁵Pour l'évacuation des objets encombrants trouvés dans les logements libérés par le relogement sur un bâtiment de 30 locataires dans le quartier Carriet, Domofrance identifie les coûts suivants :

- Transport des bennes et traitement des déchets = 700 € TTC
 - Maîtrise d'œuvre personnel d'insertion = 400 € TTC
 - Main d'œuvre du gardien de la résidence : environ deux journées de travail.
- Au total, ce sont près de 4 tonnes d'encombrants qui ont été évacuées.

Domofrance : modalités de mise en œuvre du relogement à Carriet

Domofrance, notamment sur le quartier Carriet, a défini certaines des modalités de mise en œuvre du relogement afin de limiter les difficultés liées à la gestion d'un immeuble partiellement vide : durant la phase de relogement, les logements identifiés pour chacun des locataires sont réservés, mais le déménagement de l'ensemble des locataires n'est programmé qu'une fois que chacun d'entre eux a trouvé un logement d'accueil, ce pour éviter que des locataires se retrouvent isolés dans une cage d'escalier vide. Quant à la vacance des logements qui sont bloqués dans le cadre de cette procédure, elle est financée par le siège de manière à ce qu'elle ne pèse pas sur les comptes d'exploitation des agences concernées.

Limiter les perturbations dans le logement lors des travaux de réhabilitation

Les opérations de réhabilitation sont relativement classiques pour les bailleurs. Toutefois dans le cadre du renouvellement urbain, elles se multiplient sur un même quartier, et prennent une ampleur nouvelle qui peut conduire à réinterroger les modalités d'interventions pour favoriser leur meilleur déroulement. Par ailleurs, elles viennent s'ajouter à d'autres désagréments liés au chantier sur les espaces extérieurs résidentiels et publics, aux démolitions d'immeubles voisins, etc.

L'intervention d'entreprises dans un logement habité est en outre l'un des moments les plus pénibles pour le locataire puisque l'on touche à son espace le plus intime. La durée des interventions, les retards des entreprises, l'atteinte éventuelle à des biens personnels, la gêne dans l'usage du logement, les malfaçons éventuelles, rendent ces interventions particulièrement sensibles et génératrices d'insatisfactions pour les locataires.

Ménager les usagers et leurs usages

Difficultés	Enjeux	Exemples de réponses apportées	Points de vigilance
Dégradation des conditions de vie dans les logements en travaux pendant des périodes prolongées.	- Limiter les temps d'intervention en veillant à leur planification optimale. - Prévenir la montée en puissance des réclamations.	Privilégier des entreprises tous corps d'état, pour faciliter la coordination des différents intervenants.	
	Proposer des solutions alternatives en journée.	Mettre à disposition un logement d'accueil.	Préciser les modalités de surveillance et d'organisation de cet espace collectif (mobilisation du gardien, d'une association... ?).
	Dédommager le locataire en cas de retard.	Batigère : indemnisation des locataires en cas de retard significatif de l'entreprise définie dans la charte qualité.	Ce budget peut s'avérer conséquent dans le cadre d'une réhabilitation si l'on ne redouble pas de vigilance dans le contrôle du respect des délais par les entreprises.
Insatisfactions pouvant être occasionnées par les travaux dans les logements.	Impliquer le locataire dans le contrôle du bon déroulement des travaux.	Faire signer le quitus d'exécution des travaux par le locataire (satisfaction sur les horaires, les travaux, l'amabilité, certification de non dégradation dans le logement, etc.).	
	Améliorer le délai de réponse aux réclamations, qu'elles relèvent de la gestion courante ou du chantier.	Mettre le personnel sur site en situation de répondre à l'ensemble des réclamations, en lui donnant prise sur les réclamations liées au chantier (cf. exemple page 24).	
Difficultés relationnelles entre les locataires et les ouvriers intervenant dans les logements.	Favoriser la relation entre ouvriers et locataires.	<ul style="list-style-type: none"> - Le gardien peut accompagner les ouvriers lors de l'installation de leur chantier dans le logement, expliquer le déroulement, jouer un rôle de médiation. - Faciliter l'identification des ouvriers (tenues, badges, etc.). - Communiquer le plus possible en amont et en continu (planning d'intervention, déroulement du chantier, explication des dérapages, etc.). 	Des difficultés de communication peuvent exister entre ouvriers et locataires (langue).

Limiter les nuisances dans les espaces collectifs

Le déroulement du chantier lors de projets de démolition, de construction neuve ou de résidentialisation génère un ensemble de nuisances et de dysfonctionnements sur les espaces extérieurs publics et résidentiels, tant sur le périmètre immédiat du chantier qu'à sa proximité.

Ces nuisances sont de différentes natures : diminution de la qualité de l'environnement du logement, problème de sécurité lié aux chantiers, difficultés dans le maintien des services urbains, modification des circulations et du stationnement, de l'adressage, etc.

Un ensemble de mesures peuvent permettre de limiter ces nuisances pour les locataires tout au long du chantier.

Diminution de la qualité de l'environnement du logement

Difficultés	Enjeux	Exemples de réponses apportées	Points de vigilance
Bruit pour les habitants et les usagers (écoles, activités...).	Limiter le bruit aux heures les moins gênantes, et contrôler le respect de ces règles par les entreprises.	Prise en compte de la nuisance dans la planification des interventions (horaires dans la journée, jours dans la semaine).	
Saleté accrue des espaces extérieurs et des parties communes.	Spécifier clairement dans les cahiers des charges des entreprises les engagements souhaités pour le nettoyage des chantiers et abords et les faire respecter.	De grandes difficultés à ce niveau. Pistes de réflexion : renforcer le contrôle et le recours aux pénalités ? Définir des lots séparés dédiés au nettoyage ?	
	Renforcer l'entretien courant des espaces extérieurs et parties communes, notamment aux limites du chantier.	Dispositions de sur-entretien pendant le chantier sur les espaces extérieurs (intérim, entreprise d'insertion...).	Le contrôle des prestations exécutées est complexe quand deux dispositifs interviennent en parallèle (rejet de la faute en cas de déficience).
Poussières dans les logements liées à la démolition ou aux travaux de terrassement.	Limiter la dispersion des poussières et l'impact pour les locataires.	Prévoir l'arrosage des démolitions dans les contrats. Négocier en amont des prestations de nettoyage supplémentaires. Prévoir des mesures de nettoyage complémentaire si besoin.	Veille par rapport au respect des engagements (CCAP Marchés de travaux, etc.) sur la limitation des nuisances par les entreprises (plus facile si relayée par du personnel sur site).
Gêne visuelle liée aux palissades de chantier.	Améliorer l'image du chantier.	Les palissades semi-pleines permettent de donner à voir le déroulement du chantier, tout en masquant le sol qui concentre les saletés, les gravats, etc.	

Ménager les usagers et leurs usages

Problèmes de sécurité liés aux travaux

Difficultés	Enjeux	Exemples de réponses apportées	Points de vigilance
Amiante, risques d'incendie, etc.	Informier des risques et des mesures prises.	Courriers, affiches, réunions publiques, etc.	
	Assurer un rôle de veille au quotidien.	Appui sur le personnel de proximité.	
	Veiller aux conditions de fermeture des zones de chantier.	Contrôle des entreprises.	

Perturbation des services urbains au quotidien

Difficultés	Enjeux	Exemples de réponses apportées	Points de vigilance
Diminution des capacités de stationnement (emplacements condamnés ou immobilisés par les travaux : présence de palissades, véhicules de chantier, bennes, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> - Limiter au maximum l'emprise du chantier. - Connaître au préalable les besoins et le niveau de vacance (diagnostic). - Prévoir des dispositifs transitoires. 	Aménagements transitoires en extérieur, attribution de places de parkings en ouvrage vacantes le cas échéant (à anticiper si possible au moment de l'élaboration du projet et du phasage des travaux).	Un enjeu à traiter en partenariat avec les collectivités et en articulation avec les aménagements sur l'espace public.
Dévoisement des cheminements habituels pour l'accès aux logements, commerces, équipements.	Faciliter les cheminements des habitants pendant le chantier.	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier en amont, maintenir au maximum et signaler les cheminements principaux d'accès aux commerces et aux équipements. - Etablir un plan de déplacement, informer sur les secteurs concernés. 	
Problèmes de circulation des voitures liés à la présence de véhicules de chantier et aux travaux (palissades, bennes).	Limiter l'impact des véhicules de chantier sur les circulations des habitants.	Programmer les déplacements de véhicules en dehors des "heures de pointe". Prévoir une aide aux manœuvres pour limiter le temps d'encombrement. Mettre en place un plan de circulation transitoire si besoin.	
Distribution du courrier perturbée par les changements d'adressage, notamment lors de travaux de résidentialisation, de création de voirie, de changement de noms.	Assurer la distribution normale du courrier.	<ul style="list-style-type: none"> - Informer La Poste et les locataires concernant les éventuels changements d'adresse, les rues rebaptisées. - Assurer l'accès aux halls par les postiers en cas de sécurisation. - Accompagner les changements d'adresse des locataires si relogement. 	

Difficultés	Enjeux	Exemples de réponses apportées	Points de vigilance
Perturbation des circuits de collecte des ordures ménagères par les travaux de voirie ou l'emprise des chantiers.	Adapter les conditions de sortie et de collecte des ordures ménagères.	Renforcement temporaire du personnel de proximité pour effectuer les manipulations supplémentaires (intérim, régie, etc.). Et adaptation des circuits de collecte pour limiter les manipulations. Exemple : rétablissement de conteneurs et d'une prestation de manipulation suite à la condamnation temporaire des trappes enterrées (Domofrance).	Eléments à travailler en partenariat avec la collectivité et le collecteur concernés.
Perturbations de l'éclairage et des réseaux (chauffage, eau).	Assurer une continuité de l'éclairage du quartier et du chauffage (en hiver).	Les dysfonctionnements sont souvent imprévisibles et dus à des aléas, mais nécessitent une forte réactivité des intervenants (réparation ou dispositif de substitution).	

De manière générale, la régulation des nuisances pour les riverains et habitants renvoie au renforcement de la fonction de veille assurée par le personnel de proximité situé sur site et à la mise en œuvre de prestations qualitatives par les entreprises de travaux.

La difficulté tient d'une part à la faible capacité d'interpellation directe des entreprises par les gestionnaires (les entreprises rendant plus généralement des comptes aux chefs de projets et chargés d'opération de la maîtrise d'ouvrage), et d'autre part à la faible définition des enjeux et contraintes liées à l'environnement dans les cahiers des charges passés aux entreprises (nettoyage du chantier, poussières, bruit, etc.).

Les difficultés peuvent aussi découler d'une communication imparfaite entre les services chargés de la conduite de projet et les gestionnaires de terrain qui se traduit par une insuffisante anticipation des difficultés et des mesures à prendre. Des outils de suivi (type tableaux de bord renseignés lors de réunions de coordination associant gestionnaire et chef de projet), peuvent contribuer à une meilleure anticipation des mesures à prendre et à une meilleure coordination.

Ces enjeux sont aussi liés à des questions organisationnelles, notamment d'implication plus forte des gestionnaires dans le processus de conduite des travaux (cf. partie 2).

L'enjeu du phasage des travaux

Les nuisances signalées sont temporaires, mais peuvent s'étaler sur une période importante pour les habitants qui les subissent au quotidien.

Au-delà des mesures propres à diminuer ces nuisances pendant le chantier, un travail en amont concernant le phasage peut également être engagé. A l'échelle d'un vaste quartier, on peut notamment travailler par sous secteur, afin de limiter l'étalement du chantier dans le temps sur chacun d'entre eux (ex. de Batigère Ile-de-France à Sartrouville). L'association du personnel de l'agence à la définition du phasage peut permettre de mieux intégrer ces enjeux.

Ménager les usagers et leurs usages

L'information en continu en direction des locataires

La capacité d'information concernant les nuisances liées au chantier est un élément indispensable pour que les habitants comprennent et tolèrent mieux ces difficultés. Courriers, affichages, réunions à des étapes particulières du chantier (au moment du lancement par exemple) sont autant d'outils à anticiper. Ces communications formelles ne doivent pas intervenir seulement dans les phases de chantier maîtrisées, anticipées, mais aussi lorsque le chantier prend du retard ou connaît des dysfonctionnements qu'il convient d'expliquer aux locataires, pour ne pas laisser les inquiétudes ou les exaspérations se développer.

Au-delà de ces modes de communication formels, la transmission orale d'informations, notamment par les gardiens, constitue un vecteur important. A certains moments cruciaux du chantier, les gardiens de Logement Français aux Tarterêts ont par exemple été amenés à faire du porte-à-porte pour avoir un échange sur le déroulement du chantier, préparer l'évacuation des balcons et l'intervention des entreprises.

Moulin Neuf à Stains : création d'un poste de référent social et organisation de réunions d'information sur le chantier

Sur le quartier du Moulin Neuf à Stains, un poste de référent social a été créé pour être l'interlocuteur privilégié des habitants durant toute la période du chantier. Organisant des permanences deux fois par semaine, ainsi que des réunions collectives en partenariat avec la MOUS-Contrat de ville, il a permis de répondre à une forte demande de dialogue des habitants.

Cependant et surtout au début de sa mission, suite à une période de grand flottement en matière de communication et de gestion de proximité, lors de plus fortes sollicitations des habitants, ce dispositif a pu s'avérer contre-productif en matière d'identification du rôle des gardiens, et le référent social a pu déplorer son faible pouvoir de réponse directe aux

nombreuses réclamations des locataires concernant des problèmes dans le logement ou en matière de gestion du cadre de vie.

En plus des réunions de présentation du projet ou d'ateliers concernant la mémoire du quartier, certaines réunions visant à informer les habitants sur le déroulement du chantier ont été spécifiquement organisées en présence du coordinateur de la maîtrise d'œuvre. Elles ont notamment permis de répondre aux questions concernant les types de démolition ou l'amiante et les risques associés, de faire remonter certaines malfaçons récurrentes identifiées par les locataires suite aux travaux réalisés dans les logements, etc. Des visites de site associant certains locataires particulièrement investis ont également été organisées par le référent social et la MOUS afin de repérer les dysfonctionnements de gestion liés au chantier.

La création d'un lieu d'information sur le projet peut aussi être intéressante, mais est souvent difficile à tenir dans le temps. Le plus souvent, ce lieu sert à des moments de présentation du projet, lors de réunions mais n'est pas doté de personnel permanent capable de répondre aux nombreuses questions des habitants, notamment en période de chantier.

De nombreux contre-exemples existent toutefois : à Cergy sur le quartier de la Croix-Petit qui fait l'objet d'une démolition totale, un espace d'accueil permanent a été ouvert afin de recevoir les habitants. Par ailleurs, lors d'une journée événement, SCIC Habitat a tenu un stand et réalisé un ensemble de panneaux d'information concernant les techniques de démolition, l'amiante, le phasage des travaux, les modifications de cheminement et de circulations.

La coordination des intervenants

L'amélioration de la coordination et de la communication entre les différents intervenants du projet de renouvellement urbain (maîtres d'ouvrage, entreprises, gestionnaires sur site, acteurs locaux, écoles, amicales, etc.) peut aussi limiter les nuisances endurées par les habitants par une meilleure prise en compte des contraintes de chacun et par une meilleure mobilisation des moyens de tous.

S'ils existent ou sont mis en place à l'occasion du projet, l'appui sur des dispositifs de GUP est une bonne opportunité. En effet, la GUP rassemble l'ensemble des gestionnaires d'un quartier pour faciliter les coordinations entre eux et la cohérence des interventions. Le lien peut ainsi être fait entre les dispositifs de suivi des deux démarches, gestion urbaine et renouvellement urbain.

Moulin Neuf à Stains : mise en place d'un groupe technique de coordination

Dans le cadre d'une démarche de gestion urbaine mise en œuvre sur ce site, un groupe technique de coordination est organisé régulièrement, en fonction des besoins (au moins trimestriellement, parfois plus). Les membres du groupe réalisent un tour de quartier afin de suivre ensemble les difficultés de gestion rencontrées.

Outre les missions "classiques" de la GUP (épaves, encombrants par exemple), ce groupe s'est saisi d'un ensemble de questions liées au chantier en cours : démolition/réhabilitation/aménagement des espaces publics et résidentiels. Piloté par le GIP, ce groupe associe le responsable Habitat de I3F, le chef de secteur du site, le référent social de I3F, le responsable du lieu d'écoute mis en place par la ville, les services de Plaine Commune et d'autres interlocuteurs plus ponctuels (par exemple le chef de projet I3F, le coordinateur du chantier) lors de réunions spécifiques. Ce groupe a permis d'identifier et d'apporter des réponses concernant notamment :

- le traitement d'une décharge qui s'était développée autour des déchets de chantier ;

- la prise en charge progressive des prestations de nettoyage des voiries par Plaine Commune, alors que le quartier était encore en chantier, par anticipation de la rétrocession des aménagements de I3F à la collectivité ;

- la reprise de certains travaux non satisfaisants pour les gestionnaires ;

- la prise en compte des contraintes de gestion de Plaine Commune par des ajustements des aménagements de I3F (type de matériaux, de plantations, accessibilité des espaces publics aux engins).

De manière plus générale, le groupe s'est attaché à maintenir collectivement un niveau de propreté et de maintenance correcte sur le site, malgré le chantier. La difficulté à s'appuyer sur des dispositifs de GUP existants s'est cependant traduite, dans ce cas, par la réticence du chef de projet à s'associer au groupe : considérant la GUP comme une démarche parallèle au projet, il ne se sent pas directement concerné.

On pourra envisager aussi la désignation d'un référent chantier, qui centralise l'ensemble des plaintes des habitants liées au déroulement du chantier. Le dispositif de gestion urbaine de proximité peut être aussi le lieu de la communication entre partenaires et de l'élaboration de supports d'information communs adaptés.

On peut également envisager d'intégrer aux missions d'OPC de renouvellement urbain, lorsqu'elles existent, des questions spécifiquement liées à la coordination des chantiers et la réduction des nuisances pour l'environnement.

Ménager les usagers et leurs usages

Carriet à Lormont : mise en place de tableaux de bord et d'instances de coordination des intervenants

Chez Domofrance, des outils de coordination ont été mis en place par l'OPCU (tableaux de bord actualisés accessibles sur internet notamment), ainsi qu'un ensemble d'instances de coordination des différents intervenants (revues de projets par exemple).

Même si ce n'est pas son objet principal, ce travail de coordination permet aussi d'anticiper les interfaces entre plusieurs interventions engagées par différents maîtres d'ouvrage, ainsi que leurs impacts en termes de nuisances (pour les écoles à proximité par exemple), ou encore en matière de stationnement ou de circulation des véhicules de collecte des ordures ménagères. Ce travail a permis :

- d'anticiper l'embauche d'un aide-gardien pour assurer les manipulations de conteneurs suite à la condamnation des trappes lors des travaux de voirie réalisés par la communauté urbaine ;
- la réalisation d'une aire de stationnement provisoire par la communauté urbaine, pendant les travaux de voirie aux abords de l'école.

De manière générale, la tenue de réunions techniques régulières rassemblant les principaux intervenants, en intégrant cet enjeu de limitation des nuisances pour les locataires, peut être une piste de travail. La fréquence est à ajuster en fonction du déroulement du chantier.

Sécuriser le chantier

Les organismes et les entreprises intervenant sur les chantiers de renouvellement urbain se trouvent confrontés à des problèmes particuliers : vol ou dégradation de matériaux et matériels, incendies, racket, pressions exercées sur le chef de chantier pour qu'il recrute des vigiles hors des sociétés spécialisées, violences et menaces sur les ouvriers, etc. Dans le cas d'un chantier de renouvellement urbain, les sommes impliquées sont conséquentes : le matériel sur les chantiers est très coûteux et les masses salariales importantes car les effectifs sont nombreux.

Alcéane, OPAC de la Ville du Havre, l'OPAC de Seine Maritime et la ville du Havre (équipe CLS), constatant ces dérives sur deux chantiers, ont mis en place un mode opératoire pour limiter ces complications et aider les entreprises à y faire face. Le tableau ci-contre présente les constats effectués et les actions engagées.

Difficultés	Enjeux	Exemples de réponses apportées	Points de vigilance
Actes d'incivilité et délits nombreux sur les chantiers.	Faire accepter aux entreprises que ces situations ne sont pas "normales" et les inciter à les dénoncer (porter plainte).	<p>Mettre en réseau les différents acteurs : entreprises, maîtres d'ouvrage, architectes, Police, communes, Préfecture et Sous-Préfecture, Parquet :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▣ rencontre des fédérations locales du bâtiment pour mettre en place un plan de prévention et de lutte contre ces incivilités et délits ; ▣ réunions systématiques de l'ensemble des entreprises avant le lancement des travaux pour : <ul style="list-style-type: none"> - présenter les différents intervenants et services "ressource" en cas de difficultés : CLS, gendarmerie et police, - présenter les démarches mises en place en cas de difficultés, d'agressions ; ▣ incitation des entreprises à porter plainte et lisibilité des suites données à ces plaintes : <ul style="list-style-type: none"> - aider les entreprises dans la mise en place de gardiennage uniquement s'ils ont prouvé les vols. Par exemple, déposer plainte peut devenir une condition à une aide financière ; les premières années, une ligne financière a été dégagée pour aider les entreprises rencontrant des difficultés à mettre en place du gardiennage ; ▣ bilan systématique des actes d'incivilité lors des réunions de chantier, porté au compte rendu. 	
	Limitier les risques de vols.	<p>Prévention du vol et de la dégradation de matériel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - véhicule opaque pour ne rien laisser à la vue d'éventuels voleurs, - déplacement des véhicules le soir sur des parkings sécurisés mis à disposition des entreprises, - mise en place de clôtures de chantiers dites "ouvertes" (pas de palissade opaque), - éclairage des chantiers la nuit, - organisation de rondes de Police. 	
	Mobiliser et impliquer les habitants. Elargir la cible pour toucher les habitants qui ne viennent pas aux conseils de quartier.	<ul style="list-style-type: none"> - Développer les chantiers d'insertion. - Mettre en place des actions de sensibilisation des jeunes, notamment dans les écoles et collèges. 	

Ménager les usagers et leurs usages

Difficultés	Enjeux	Exemples de réponses apportées	Points de vigilance
<p>Confrontation des entreprises à de la violence, des pressions, des menaces (notamment pour le recrutement de vigiles). Entreprises ne réagissant pas et acceptant ces situations.</p>	<p>Mettre en place un système de gardiennage pertinent : adapté aux besoins, professionnel et d'un coût raisonnable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Aider les entreprises à sélectionner les sociétés de gardiennage : <ul style="list-style-type: none"> - présenter les conditions, les coûts, les éléments à demander (casiers judiciaires vierges des vigiles, etc.), - éviter le recrutement de vigiles habitant dans les immeubles concernés. ❑ Identifier les périodes où les risques sont plus grands : <ul style="list-style-type: none"> - la nuit et le week-end, - les périodes de vacances scolaires, - les fins de chantier (stockage d'une multitude de matériaux comme des fenêtres, des sanitaires, des portes, etc.), - les phases de démolition, lorsque des immeubles restent vacants sur plusieurs mois (sécuriser par des tôles ou des contreplaqués, supprimer les balcons des premiers étages). Des rondes complémentaires et aléatoires de police sont parfois nécessaires. ❑ Eventuellement soutenir financièrement ce gardiennage. Le CLS du Havre avait débloqué une ligne financière spécifique pour aider les entreprises rencontrant des difficultés avérées à mettre en place du gardiennage. 	<p>Coût moyen du gardiennage : 15 € de l'heure.</p>

Adapter les missions des équipes de gestion

La mise en œuvre d'un projet de renouvellement urbain met à l'épreuve l'organisation des bailleurs. Elle accentue toutes les difficultés de gestion rencontrées quotidiennement, notamment en matière de gestion de la réclamation, de suivi de chantier, de communication en direction des locataires et partenaires, de gestion des conflits avec les habitants. De plus, le PRU exige des équipes une forte capacité de réactivité et d'adaptation dans la mesure où conduire un projet d'une telle ampleur, mettant en jeu une multiplicité d'acteurs de profils très variés, nécessite notamment de gérer les aléas (retards, délais, absences, difficultés techniques non prévues, etc.).

❑ Comment, par une adaptation de l'organisation des équipes de proximité et de leur articulation avec les équipes en charge de la conduite de projet, éviter que les enjeux de gestion courante ne soient délaissés du fait de la concentration des énergies sur le projet urbain ?

❑ Comment maintenir l'engagement des collaborateurs sur leurs missions initiales (traitement des réclamations courantes, management des équipes, tâches administratives, etc.) et limiter l'essoufflement des personnels (chefs d'agence, techniciens, personnels de proximité) ?

❑ Comment, par ailleurs, favoriser le déroulement du projet et sa réception par les habitants en s'appuyant davantage sur les fonctions de proximité ?

Face à ces questions, les expériences observées permettent de dégager plusieurs pistes pour adapter la gestion de proximité à un cadre de travail en évolution, pour mieux articuler les personnels chargés de la gestion de projet et ceux en charge de la gestion courante et pour améliorer la coordination avec les autres partenaires.

Les propositions présentées sont à ajuster aux contextes locaux et aux organisations de chaque bailleur. En effet la taille de chaque organisme, ses ressources humaines, son fonctionnement ne permettent pas d'appliquer partout les mêmes solutions.

Quatre leviers principaux peuvent être mobilisés, en tout ou partie, pour faciliter ce rapprochement entre gestion quotidienne et gestion de projet. Chaque bailleur, en fonction de son organisation, de ses besoins, de ses capacités et compétences, pourra identifier celui ou ceux qui lui semble(nt) le(s) plus approprié(s).

Levier n° 1 : ajuster les périmètres des secteurs de gestion aux territoires du PRU

■ Difficultés

La mise en œuvre d'un PRU modifie fortement les conditions d'exercice des métiers de proximité, et de manière différente, selon qu'il s'agit d'un projet de démolition, de réhabilitation ou de résidentialisation. Connaître le projet, l'état d'avancement des travaux, suivre les prestataires, identifier les dysfonctionnements, les faire remonter, assumer de nouvelles tâches liées au PRU, adapter la qualité des prestations rendues en fonction du contexte de chantier, voir son secteur diminuer suite à des démolitions, gérer la relation avec des locataires concernés par des projets différents ou au contraire non concernés par le PRU sont autant de nouveaux enjeux parfois difficiles à prendre en charge par les agents de proximité.

■ Enjeu

Ajuster les secteurs de gestion en prenant en compte les territoires de projet pour éviter aux gardiens d'avoir à gérer un patrimoine trop hétéroclite en termes d'interventions, des situations de surcharge ou de sous-charge, ou encore des situations inadaptées à leurs compétences. L'enjeu est que le nouveau découpage facilite l'intervention des agents de proximité et de leur encadrement, et la qualité de suivi des projets vis-à-vis des entreprises et des locataires.

■ Réponses apportées

Il s'agit de recomposer les secteurs de gestion des gardiens pour favoriser leur implication dans le suivi des projets. On pourra privilégier des configurations telles que :

- le gardien n'a qu'un seul type de projet sur lequel se mobiliser (Logement Français à Aulnay),
- le gardien a moins de logements occupés à gérer s'il assume des tâches importantes liées au suivi de chantier (Batigère IDF),
- le rattachement privilégié d'un gardien à une résidence, en dérogation au principe de loge groupée (Logement Français aux Tarterêts).

Adapter les missions des équipes de gestion

La reconfiguration des secteurs de gardiennage peut faciliter l'implication des agents de proximité dans la démarche de projet et leur bonne compréhension des enjeux ainsi que du déroulement du projet. Cet ajustement ne nécessite pas nécessairement de modification du cadre organisationnel de l'entreprise.

■ Point de vigilance

Ce levier est plus facile à actionner si le projet de renouvellement urbain concerne un quartier relativement important. De plus, ces adaptations de périmètre de secteur d'intervention des gardiens peuvent se traduire par un changement d'interlocuteur pour le locataire, ce qui peut s'avérer un peu déstabilisant, surtout dans une période où l'environnement et l'habitat évoluent beaucoup.

Aulnay : préfiguration des nouvelles antennes multi-services à l'issue du PRU

Les nouvelles antennes multi-services (AMS) du Logement Français ont été mises en place avec des critères de continuité géographique et d'homogénéité de fonctionnement du bâti. L'exercice a conduit à soulever la difficulté d'une AMS surdimensionnée (Galion + Alyzée) qui devra donner lieu à des ajustements ultérieurs.

Les AMS : nombre de logements avant PRU (2005)

Nombre de logements par UG avant PRU :

- UG 14 (Brise, Aquilon, Vent d'Autan) : 1 456
- UG 15 (Zéphyr, Galion, Alizés) : 1 581
- UG 16 (Merisiers, Etangs) : 1 317

Les AMS : effet de la démolition sur le nombre de logements (hors construction neuve)

Les AMS après PRU (après démolition et construction neuve) : recherche d'équilibre

Nombre de logements par UG après démolition :

→ UG 14 (Brise, Aquilon, Vent d'Autan) : 1 235
(perte = 213 soit 14%)

→ UG 15 (Zéphyr, Galion, Alizés) : 1 289
(perte = 307 soit 18%)

→ UG 16 (Merisiers, Etangs) : 1 024
(perte = 293 soit 22%)

Les AMS les plus touchées sont d'abord Galion, puis Aquilon et Etangs (réduction de l'ordre de 40 à 60% chacune). On observe un écart de 1 à 4 entre les AMS après démolition (entre Galion et Zéphyr). Zéphyr reste la seule AMS gérant près de 700 logements.

La perte liée à la démolition touche principalement l'UG 15 qui se retrouve à un volume équivalent à l'UG 14. Le volume de l'UG 16 (env. 1000) se retrouve très en deçà du volume "classique" des UG du Logement Français.

Adapter les missions des équipes de gestion

Levier n° 2 : ajuster les compétences et les profils de poste

■ Difficultés

Le PRU exige des équipes de terrain (agents d'accueil, techniciens, gardiens, responsables de secteur...) une grande polyvalence dans un contexte où les difficultés courantes sont accrues, et les situations nouvelles : exigences fortes des locataires qui subissent de multiples désagréments, accroissement des réclamations, enjeu de suivi des entreprises, accroissement des besoins de nettoyage, nouvelles responsabilités comme la sécurisation des immeubles voués à la démolition, etc.

▣ L'évolution des missions est liée à la diversité des interventions : la gestion d'un immeuble voué à la démolition requiert des qualités très différentes de la gestion d'un immeuble en cours de réhabilitation, ou encore de la gestion d'un immeuble récemment réhabilité et résidentialisé. Alors que la gestion d'un immeuble voué à la démolition demande de savoir faire face à des situations d'urgence, à des problèmes de sécurité, de squat, un chantier de réhabilitation va surtout nécessiter de la part du personnel de proximité une grande rigueur dans le traitement des réclamations, une bonne articulation avec les entreprises et les chargés d'opération.

Par ailleurs, les surcharges de travail liées au PRU, plus ou moins fréquentes et plus ou moins durables, tendent à peser sur la qualité de la gestion quotidienne, le personnel de proximité ayant tendance à donner la priorité aux missions exceptionnelles au détriment des tâches courantes.

▣ Dans ce contexte, il peut être intéressant d'ajuster le profil des personnels concernés par la gestion de proximité aux missions, tant pour assurer la qualité des prestations quotidiennes que pour prendre en charge les missions liées au projet. Ces ajustements ne peuvent pas s'effectuer brusquement ni dans toutes les situations, mais il peut être intéressant de définir une stratégie en matière de ressources humaines qui intègre le projet de renouvellement urbain, stratégie à appliquer autant que possible en amont, au gré des départs et des mutations du personnel, ou en adaptant les profils de postes.

■ Enjeu

Adapter les compétences aux enjeux de chacun des sites, soit par la mobilité interne, soit par le développement de nouveaux profils de poste (avec éventuellement des recrutements temporaires), soit par la qualification des équipes en place.

■ Réponses apportées

▣ La solution la moins coûteuse financièrement est la mobilité interne : il s'agit d'affecter aux sites des gardiens qui ont déjà fait l'expérience de projets similaires et se sont quasiment spécialisés sur la gestion d'immeubles voués à la démolition, ou encore sur la relation client lors de réhabilitations. Cette mobilité interne est évidemment plus simple à réaliser quand le bailleur a déjà expérimenté la mise en œuvre de projets urbains et intervient sur un patrimoine important.

▣ Une deuxième solution consiste à impliquer les gardiens très en amont du PRU en les positionnant sur les secteurs qu'ils auront à reprendre en gestion par la suite, en identifiant clairement leurs missions. L'implication des gardiens sera d'autant plus grande lors de la phase de chantier qu'ils pourront effectivement se projeter dans l'avenir. Par exemple, dans le cadre d'une résidentialisation, les agents de proximité peuvent être amenés à intégrer à leurs tâches de gestion l'entretien des espaces extérieurs. Le savoir dès la phase de préparation de projet va leur permettre de mieux exprimer leurs besoins dans la préparation, de mieux appréhender les difficultés pendant le chantier, car ils seront plus impliqués.

▣ Enfin une troisième solution consiste à prendre en compte les charges de travail supplémentaires. Le PRU apportera ponctuellement et provisoirement une masse de travail supplémentaire au quotidien des agents de terrain (cf. tableau ci-contre). Pour limiter l'essoufflement du personnel et les tensions au sein de l'équipe, il faut donc à la fois ajuster et soutenir l'activité quotidienne des collaborateurs par des apports extérieurs et les motiver par une valorisation de leur implication dans le projet. Plusieurs solutions sont envisageables :

- rééquilibrer les charges de travail en transférant des compétences à d'autres agents, en ajustant les missions du personnel au regard de la fluctuation réelle de l'activité (suppression du ménage, de l'entretien courant et de la

maintenance courante sur les bâtiments vides destinés à la démolition par exemple) ou en réduisant provisoirement les secteurs de gestion (ceci suppose que les gardiens non concernés par le PRU prennent provisoirement en charge les parties de patrimoine de leurs collègues et participent aussi à l'effort demandé par l'entreprise dans le déroulement du projet) ;

- motiver le personnel de proximité par la mise en place de petits mandats de mission, valorisés par la suite soit dans la politique salariale par des primes, soit dans le parcours professionnel du collaborateur ;

- faire plus, rajouter des effectifs ou des prestations complémentaires ponctuellement sur le site en renouvellement urbain, notamment en matière de nettoyage, de sécurité, de suivi des réclamations et des travaux. (cf. tableau ci-dessous).

Au-delà de ces prestations complémentaires, certains bailleurs ont redéfini la mission des gardiens vers la relation client et ont complété les équipes par des agents de nettoyage pour les parties communes ;

- recruter du personnel supplémentaire pour faciliter le quotidien des gestionnaires : chargés de gestion du renouvellement urbain (expérience d'Actis, ou référent social I3F) ayant pour mission la relation avec les locataires, et notamment la prise en charge des réclamations, la communication sur le projet, la mise en place des nouveaux accords (règlement intérieurs des résidences, accords collectifs) et éventuellement l'élaboration et l'animation de comités de résidence sur chacune des nouvelles unités résidentielles ; ou encore des coordinateurs techniques comme dans l'expérience de Batigère IDF (cf. ci-après).

Prestations	Exemple de solutions
Nettoyage.	<ul style="list-style-type: none"> - Renfort par des prestations de nettoyage complémentaires, notamment le soir, au départ des ouvriers. - Point mensuel avec les prestataires pour ajuster les prestations, définir où les renforcer, où les diminuer.
Enlèvement des encombrants liés aux déménagements dans les logements et les espaces extérieurs.	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation des gardiens pour vider les logements. - Prestations d'enlèvement renforcées.
Sécurisation des immeubles voués à la démolition.	Veille du patrimoine par le personnel de proximité (dispositif veille et sécurisation des espaces à démolir).
Réclamation technique (réception, diagnostic, commande de travaux, suivi de travaux, facturation).	<ul style="list-style-type: none"> - Professionnaliser l'accueil (lien avec les prestataires, information sur l'ensemble du déroulement du projet, formation à la gestion des conflits, etc.). - Développer une mission interne de chargé de gestion de renouvellement urbain ayant pour rôle la relation client ; distinguer les réclamations ayant un lien avec le PRU des autres.
Suivi des travaux de renouvellement urbain.	<ul style="list-style-type: none"> - Implication plus poussée des personnels de proximité sur les travaux nécessitant une information claire (type de travaux, horaires, entreprises prestataires, points de vigilance, etc.). - Implication des techniciens d'agence sur le suivi et la réception des travaux. - Clôture des contrats n'ayant plus lieu d'être dans certains secteurs.
Relation client (communication, prévention des conflits), gestion des conflits.	Développer une mission interne de chargé de gestion RU, référent chantier pour les locataires.
Participation aux réunions de chantier, réunions avec les locataires, coordination avec les autres intervenants.	Identification claire du ou des représentant(s) du bailleur pour limiter les pertes de temps.

Adapter les missions des équipes de gestion

Batigère IDF : rattachement de la coordinatrice technique du chantier à l'agence et mobilisation du personnel

Dans le cadre des premières tranches de réhabilitation réalisées sur le quartier de la Prairie de l'Oly, un ensemble de difficultés est apparu, lié notamment à la qualité de finition des travaux réalisés et à la gêne occasionnée lors des travaux dans les logements. Ces difficultés s'expliquaient notamment par un ensemble de perturbations qui n'ont pas trouvé de réponse adaptée dans l'organisation en place. En effet, le projet était porté par la Direction du développement, qui disposait d'un coordinateur technique localisé en agence mais rattaché à cette direction centrale. L'ambiguïté de ce positionnement ne permettait pas au personnel d'agence chargé de la maintenance de répondre directement aux dysfonctionnements observés, chaque partie ayant tendance à "se renvoyer la balle". Dans cette situation, l'opération de réhabilitation a donné lieu à de nombreuses réclamations non traitées, et une forte insatisfaction des locataires à l'égard du bailleur, notamment dans ses fonctions de proximité.

Suite à cette expérience, Batigère IDF a choisi de décentraliser la fonction de coordination technique, prise en charge dès lors par la chargée de maintenance de l'agence, qui s'est par ailleurs vue adjoindre un assistant technique pour traiter la maintenance courante non liée au chantier.

Ce repositionnement en agence vise notamment à assurer une meilleure articulation et une meilleure complémentarité entre les réponses aux réclamations liées au chantier, et celles liées à la gestion courante classique. Elle donne une légitimité à la chargée de maintenance/coordinatrice technique pour interpeller directement les entreprises, et permet d'assurer une meilleure réactivité du traitement des réclamations.

Par ailleurs, afin d'assurer un meilleur suivi des chantiers au quotidien, les secteurs de gardiennage ont été réorganisés en prenant en compte les spécificités liées à la gestion d'un chantier de réhabilitation.

Par exemple, une gardienne a vu le nombre de logements de son secteur diminuer (70 logements occupés pour une moyenne de 140 sur les autres secteurs), afin de pouvoir assurer un suivi rapproché du chantier de réhabilitation et une veille des logements voués à la démolition.

Sur un autre site en réhabilitation, le profil du gardien a même évolué vers un profil de coordinateur technique, d'autres tâches courantes lui ayant été retirées pour compenser le temps passé en suivi du chantier. Dans ces cas, l'implication du personnel de proximité joue aussi un rôle de mobilisation et de qualification du personnel, permettant d'envisager des évolutions de carrière ultérieures.

Levier n°3 : intégrer les gestionnaires aux équipes projet

■ Difficultés

En phase de chantier, les gestionnaires interpellent régulièrement les fonctions de maîtrise d'ouvrage (chefs de projet et chargés d'opérations), voire les prestataires (entreprises de maîtrise d'œuvre) parce qu'ils constatent, dans le déroulement du chantier, des dysfonctionnements sur lesquels ils n'ont pas de prise. Certains sont contraints de faire appel à des entreprises pour réparer des malfaçons et de refacter ces interventions aux entreprises chargées du PRU.

De plus, les personnels de terrain ne comprennent pas que leur connaissance du patrimoine et des locataires, leur analyse du fonctionnement de leur secteur, leur présence sur site, ne soient pas mieux valorisées et prises en compte dans la conduite du projet.

■ Enjeux

▣ Face à ces difficultés, l'enjeu est de décloisonner les fonctions de gestion de proximité et celles de conduite de projet en mettant en place de nouveaux modes de fonctionnement, notamment pour la gestion de la réclamation, la relation aux locataires, et le suivi du travail des entreprises (réunions locataires, réunions de chantier, etc.)

❑ En particulier il s'agira de positionner clairement le responsable de l'unité de gestion territoriale (direction territoriale, agence, antenne) dans les circuits d'information et/ou de décision sur le projet urbain.

■ Réponses apportées

Quatre niveaux de réponses possibles ont été identifiés parmi les expériences observées, qui dépendent fortement des cultures d'entreprise et des organisations de chaque organisme.

❑ Intégrer à l'équipe projet les gestionnaires, qui peuvent être force de proposition. Certains bailleurs cherchent à redonner un rôle aux gestionnaires dans la phase préparatoire du projet afin de tenir compte de leurs suggestions en matière de communication, de conception, et de leur faciliter la reprise en gestion de ces sites. Il s'agit de prolonger ce fonctionnement lors de la phase de mise en œuvre du chantier en intégrant au maximum les gestionnaires dans les réunions de suivi de chantier, les comités de pilotage, etc.

❑ Pour les bailleurs ayant plusieurs PRU à conduire, définir des chefs de projet territorialisés. Membres de la direction au niveau du siège, ces chefs de projet prennent en charge le(s) PRU du bailleur sur un territoire donné. Cela leur permet de se rapprocher des enjeux propres au territoire qui les concerne. Dans cette configuration, l'équipe projet est bien évidemment constituée en partie des gestionnaires.

❑ Donner au responsable territorial (directeur territorial, départemental, chef d'agence...) la mission de responsable de projet sur son territoire (Domofrance, I3F), afin de lui octroyer un pouvoir décisionnel et de représentation du bailleur auprès des partenaires et des maîtres d'œuvre. Cette responsabilité peut s'accompagner de la mise en place en agence d'un budget spécifique PRU qui permet au responsable d'agence de pallier des déficiences ponctuelles du chantier (nettoyage complémentaire, arrosage des sites pour limiter la poussière quand il n'est pas prévu au contrat, etc.). Le responsable d'agence a ainsi plus de pouvoir pour contrôler ou faire ré-intervenir des prestataires déficients.

❑ Enfin, certains bailleurs (Actis) ont apporté des modifications à leur organigramme afin de décloisonner les directions centrales et d'améliorer la coordination entre le

siège et les agences. Les directeurs d'unité territoriale, responsable des PRU, sont nommés au Comité de direction et ont ainsi le même niveau décisionnel que leurs homologues (directeurs du patrimoine, du développement, financier...).

■ Points de vigilance

Concilier l'activité quotidienne et celle de chef de projet n'est pas forcément aisé : l'investissement dans le PRU se fait parfois au détriment d'activités quotidiennes complexes, comme le management des collaborateurs de l'agence.

Par ailleurs, tous les responsables territoriaux n'ont pas la capacité de prendre en charge la fonction de chef de projet, et n'ont pas en interne de collaborateurs sur lesquels s'appuyer (chargé(s) d'opération(s)...).

I3F : constitution d'équipes projet

L'organisation de I3F distinguait auparavant les chefs de projet rattachés à une direction centrale et qui portaient l'essentiel du suivi des projets dans toutes leurs dimensions, et les gestionnaires (responsables habitat, chefs de secteurs, personnel de proximité), en agences décentralisées ou sur les sites, relativement peu impliqués dans les projets urbains. Au vu des dysfonctionnements produits par cette organisation, notamment en termes de communication de l'information, de coordination des interventions, d'ajustement des projets aux attentes des gestionnaires, I3F a récemment mis en place des "équipes projet" par PRU, pilotées par le directeur départemental du territoire concerné, assisté d'une fonction "d'attaché renouvellement urbain" basée au siège.

Ces équipes projet rassemblent le responsable habitat et le chef de secteur concernés par le projet, le chargé d'opération chargé de la réhabilitation/démolition, celui chargé de la reconstruction, le chargé de relogement et le chargé de mission gestion sociale quand il existe. Elles se réunissent environ quatre fois par an lors de comités de suivi, avec une visite du quartier associant le maître d'œuvre. Ce dispositif vise à rapprocher les cultures de gestion de projet et de gestion au quotidien pour assurer une meilleure

Adapter les missions des équipes de gestion

coordination et la cohérence des interventions et des réponses apportées par chacun, une meilleure anticipation des difficultés lors du déroulement du chantier. Par ailleurs le positionnement du directeur départemental comme chef de projet permet de mieux assurer l'interface avec les partenaires locaux. Par ailleurs, les chefs de secteur sont associés aux réunions de chantier pour faire le point de manière plus régulière sur les dysfonctionnements observés.

Si ce dispositif apporte un ensemble de réponses, les réunions de chantier apparaissent insuffisantes pour traiter l'ensemble des difficultés rencontrées, et les gestionnaires de terrain ont peu de prise directe sur le déroulement du chantier, notamment dans le cadre de la relation avec les entreprises.

Domofrance : les chefs d'agence, chefs de projet

Sur les deux agences (environ 1200 logements gérés par agence) concernées par des projets de renouvellement urbain (Saint-Jean et Carriet), les chefs d'agence se sont vus attribuer les fonctions de chef de projet. Déjà chargés du suivi des opérations de réhabilitation sur leur territoire, ils n'avaient pas pour autant de qualification spécifique dans le domaine de la conduite de projet de renouvellement urbain.

Le choix de leur attribuer cette responsabilité, de la phase d'élaboration du diagnostic, jusqu'au suivi de la mise en œuvre dans la phase de chantier, en passant par la constitution des dossiers ANRU, le suivi du travail des concepteurs, la communication aux habitants lors des réunions publiques, etc., représentait donc pour Domofrance un pari important et sans doute risqué, d'autant plus que, propriétaire principal des quartiers concernés, il se trouvait être aussi le principal maître d'ouvrage du projet (notamment sur Bordeaux Saint-Jean). Pourtant, cet ancrage en agence, sur les sites même de renouvellement urbain, s'est avéré un choix opportun à de nombreux égards. D'abord, en permettant de tenir compte, pendant les phases de diagnostic et de conception, d'un ensemble de connaissances des enjeux liées à

la gestion et aux usages. Mais surtout, dans la phase de mise en œuvre, cela a permis un suivi rapproché des conditions d'exercice du chantier concernant notamment :

- l'ajustement en continu du périmètre de chantier à la décision du chef d'agence/responsable de projet, de manière à limiter les gênes en matière de stationnement, de manipulation des conteneurs, de cheminements piétons ;
- le contrôle et l'interpellation des entreprises en termes de respect de l'environnement (bruit, propreté, poussières) ;
- la mobilisation plus facile des gardiens et du personnel de l'agence sur des activités spécifiques liées au chantier (vidage des logements, aide à la réinstallation des personnes relogées par exemples).

Par comparaison, sur les opérations de construction neuve qui restent de la responsabilité d'un service spécifique, les chefs d'agence notent une plus grande difficulté à interpellier et à contrôler les entreprises, et à maintenir une qualité de gestion autour du chantier. De plus, la prise en charge de cette responsabilité par les chefs d'agence présente des effets positifs en termes de qualification et de valorisation de leur poste. Elle permet aussi un contact plus immédiat avec des partenaires locaux déjà côtoyés pour d'autres raisons sur le territoire.

Si cette organisation présente beaucoup d'intérêt, notamment du point de vue de la gestion de chantier, il faut cependant noter que toutes les organisations ne s'y prêtent pas nécessairement.

En effet, il faut pouvoir s'appuyer sur des personnes en capacité de faire évoluer leurs compétences et de s'adapter à de nouveaux enjeux. Par ailleurs, cela implique une charge de travail qui n'est pas toujours "absorbable" par les chefs d'agence, s'ils ne peuvent pas déléguer une partie de leurs autres responsabilités.

Enfin, cette mobilisation sur le projet urbain doit s'accompagner d'une vigilance maintenue en matière de gestion courante et de management des équipes, ainsi que sur les sites non concernés par des projets de renouvellement urbain.

Levier n° 4 : développer des lieux de régulation et de coordination entre les différents acteurs du projet, rendre lisible l'ensemble des dimensions du projet à chacun

■ Difficultés

La diffusion de l'information entre le terrain et les personnes chargées de la conduite de projet, qui en sont souvent plus éloignées, est cruciale dans un contexte de chantier de renouvellement urbain.

■ Enjeux

❑ Mobiliser à moyen terme le personnel autour d'un projet qui va déstabiliser son activité au quotidien, rendre clair un projet complexe pour que chacun se l'approprié.
❑ Créer l'adhésion de tout le personnel sur le PRU : informer les collaborateurs à chacune des étapes du projet est incontournable :

- faire comprendre l'ampleur du projet et les impacts multiples qui en découlent, sans être alarmiste,
- identifier et prendre en compte la position de chacun dans le projet de renouvellement urbain.

❑ Améliorer la coordination et la circulation de l'information entre les différents intervenants.

■ Réponses apportées

❑ Communiquer en interne : certains bailleurs comme Logement Français ont tenu des séminaires d'une journée avec la majorité du personnel pour présenter et faire connaître le projet, les équipes, les missions des différentes directions et services intervenant sur le PRU. Des ateliers thématiques ont permis de confronter les contraintes de chacun et d'échanger sur les différentes expériences. Les compétences de chacun sont ainsi valorisées et mises à profit.

❑ Développer des outils simples et clairs de communication auprès des équipes pour rendre lisibles les différentes étapes du chantier, l'évolution du planning des travaux, les dates d'interventions des entreprises, les justifications des retards ou des dysfonctionnements sur le chantier, etc.

❑ Mettre en place des lieux de régulation entre chefs de projet et chargés d'opération d'une part, personnel de l'agence et de proximité d'autre part. Il s'agit d'organiser des dispositifs de suivi associant gestionnaires et chargés d'opération sous l'autorité d'un chef de projet aux compétences territorialisées et transversales.

Ces lieux de régulation sont des lieux d'échange d'informations : les personnels de proximité font remonter les plaintes des habitants et alertent sur les risques à court, moyen et long terme en matière d'entretien, de maintenance, d'usage (stationnement, nettoyage des parties communes et des espaces extérieurs, entretiens des éclairages, etc.). Le responsable de projet peut ainsi ajuster son intervention au regard de ces informations.

De plus, le chef de projet informe de l'avancement du chantier, des difficultés rencontrées, des solutions apportées pour réduire les nuisances pour les locataires et maintenir la qualité des prestations.

Ces lieux peuvent ainsi être le relais d'information vers les locataires et les partenaires.

■ Points de vigilance

Les réunions de chantiers, qui associent souvent les gestionnaires, sont un temps insuffisant pour traiter l'ensemble des questions. Il est donc nécessaire de trouver des temps dédiés à l'analyse du déroulement du chantier.

Adapter les missions des équipes de gestion

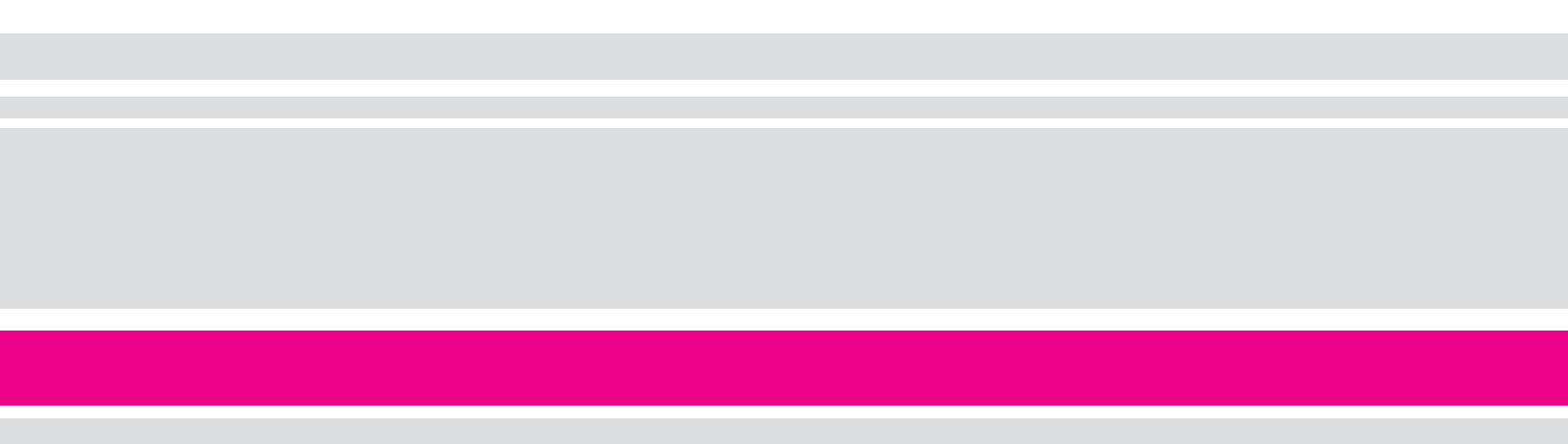
la Rose des Vents à Aulnay : présentation simplifiée du projet
sur un des secteurs de gestion du Logement Français

→ **Etape 1** Espace Galion : 250 familles à reloger

→ **Etape 2** : Démolition de 300 logements

→ **Etape 3** : Réhabilitation du centre commercial et de deux tours - Construction de logements neufs

→ **Bilan** : A long terme, des interventions lourdes (250 logements) et diversifiées (démolition, qualification du centre commercial, construction neuve...)



Liste des dernières parutions

Plus de 100 titres déjà parus. Certains sont épuisés ; les autres peuvent être commandés (différents tarifs*) auprès de la direction des Activités promotionnelles – Éditions de l'Union sociale pour l'habitat - 14, rue Lord-Byron - 75384 Paris Cedex 08 - Tél. 01 40 75 52 63 - Mél : genevieve.decaluwe@union-habitat.org

Les Cahiers

- 48 Référentiel des emplois de la maîtrise d'ouvrage : évolution de la fonction - octobre 1997
- 49 Permanences et changements aux Hlm. L'évolution historique des missions - octobre 1997
- 50 Gestion de l'eau. Méthodes d'analyse et propositions d'actions - novembre 1997 - **Épuisé**
- 51 Référentiel de communication avec les habitants, à l'usage des organismes Hlm - août 1998
- 52 Pratiques Hlm de gardiennage et de surveillance - septembre 1998
- 53 Missions et fonctions de prévention-sécurité - septembre 1998
- 54 Références pour la maîtrise des charges locatives - décembre 1998 - **Épuisé**
- 55 MULO-méthode unifiée pour le logement optimisé - juin 1999 - **Épuisé**
- 56 Hlm et contrat de ville 2000/2006 - août 1999 - **Épuisé**
- 57 Contrat-type : nettoyage - septembre 1999
- 58 Contrat-type des portiers d'entrée d'immeuble - octobre 1999
- 59 Recommandation sur l'application de la loi contre l'exclusion - novembre 1999 - **Épuisé**
- 60 Les troubles de voisinage - États des lieux et pratiques Hlm - mars 2000
- 61 Hlm et gestion urbaine de proximité dans les contrats de ville - mars 2000 - **Épuisé**
- 62 Contrat-type : entretien des chauffe-eau, chauffe-bains et chaudières murales à gaz - septembre 2000
- 63 Loi relative à la solidarité et au renouvellement urbain du 13 décembre 2000 - janvier 2001 - **Épuisé**
- 64 Les organismes Hlm et la communication Internet / Intranet - mars 2001
- 65 Hlm et Gestion urbaine de proximité - Améliorer la vie quotidienne des habitants - juin 2001
- 66 Cadre de CCAP applicables aux marchés passés par les Sociétés privées d'Hlm - juin 2001
- 67 Mise en place d'un plan d'entretien, éléments de réflexion et d'orientation - juillet 2001
- 68 Les choix sur le patrimoine, méthode d'investissement et de gestion - juillet 2001 - **Épuisé**
- 69 Le Qualimo - Management de processus de réalisation opérationnel en locatif - octobre 2001
- 70 Hlm et agglomération - octobre 2001
- 71 Cadre de contrat pour les missions de contrôle technique - décembre 2001
- 72 MULO en acquisition-amélioration - juin 2002
- 73 La gestion du risque lié aux légionelles dans l'habitat - juillet 2002
- 74 Faisabilité commerciale et foncière en acquisition-amélioration - septembre 2002
- 75 Installation d'équipements d'émission et de réception de réseaux de télécommunications - novembre 2002
- 76 Les déchets de chantier - décembre 2002
- 77 Parc privé existant ou ancien : pourquoi et comment intervenir - mars 2003
- 78 Le recours aux sociétés privées de prévention et de sécurité - cahier des charges-type - septembre 2003
- 79 Les constats amiante - Cadre général et contrats-type de mission de repérage - septembre 2003
- 80 Villes et quartiers - Les chartes de voisinage - décembre 2003
- 81 La communication, vecteur de la qualité - février 2004
- 82 Logements-foyers pour personnes âgées : la relation propriétaire gestionnaire - mars 2004
- 83 Guide de l'enquête de satisfaction : perception de la qualité du service rendu dans l'habitat social - mars 2004
- 84 Les cessions en bloc de patrimoine locatif social : un outil d'aide à la décision - mai 2004
- 85 Guide pratique et déontologique de recours à la vidéosurveillance par les bailleurs sociaux - juillet 2004
- 86 Les "mondes sociaux" des organismes du logement social - octobre 2004
- 87 Gestion de proximité : évolutions et tendances - octobre 2004
- 88 Dématérialisation des procédures d'appel d'offres - novembre 2004
- 89 Les pratiques d'achat en logement social : mise en œuvre du code 2004 des marchés publics - janvier 2005
- 90 Contrat-type de coordination de la sécurité et de la protection de la santé - janvier 2005

Liste des parutions

- 91 Les organismes Hlm et le mandat de gestion d'immeubles : proposition de convention - février 2005
- 92 Les logements-foyers pour personnes âgées dans la stratégie patrimoniale - février 2005
- 93 La technologie du télérelevage appliquée à la gestion de l'eau en habitat collectif - avril 2005
- 94 Gestion d'un immeuble voué à la démolition : préparer et accompagner le projet - juin 2005
- 95 L'entretien de la ventilation mécanique contrôlée sanitaire - juillet 2005
- 96 Aide à la mise en place d'un contrat d'entretien et de réparations des ascenseurs - septembre 2005
- 97 Prendre en compte la gestion et les usages dans les projets de renouvellement urbain - septembre 2005
- 98 Prendre en compte le vieillissement et le handicap dans les interventions sur le patrimoine - septembre 2005
- 99 Relogement et rénovation urbaine - novembre 2005
- 99b Les aspects juridiques du relogement - mai 2007
- 100 Le PLH : enjeux pour l'habitat social et rôle des organismes Hlm - novembre 2005
- 101 La délégation des aides à la pierre, outil de la mise en œuvre des politiques locales de l'habitat - décembre 2005
- 102 Aide à l'entretien des aires de jeu - février 2006
- 103 L'accès et le maintien dans le logement des personnes ayant des difficultés de santé mentale - mars 2006
- 104 L'ouverture des marchés de l'énergie pour les organismes de logements sociaux - avril 2006
- 105 L'accès au foncier : comprendre, proposer, agir - juillet 2006
- 106 Bilan de quelques opérations de résidentialisation dans le cadre de projets urbains - septembre 2006
- 107 Décentralisation et politiques locales de l'habitat - octobre 2006
- 108 Guide de mise en place du contrôle technique périodique en ascenseur - novembre 2006
- 109 Guide de sensibilisation à la communication des projets de rénovation urbaine - décembre 2006
- 110 Le nouveau régime d'impôt sur les sociétés des organismes de logement social - avril 2007
- 111 Le dossier de diagnostic technique - mai 2007
- 112 Approches, pratiques et tendances - juin 2007

Les Guides

- Le guide de l'aménagement et de la réduction du temps de travail dans les organismes - mars 1999
- Le guide de la fonction médiation dans les organismes Hlm - février 2000
- Le guide de la fiscalité Hlm - Tome 3 - Accession à la propriété, régime des travaux - mai 2000
- Le guide des études de marché : un outil d'aide à la décision de développement d'une offre locative sociale - février 2001
- Le guide de la gestion prévisionnelle des ressources humaines : repères pour l'action - novembre 2001
- Le guide du recrutement des personnels de terrain : agents de proximité, gardiens d'immeuble - novembre 2001
- Élaborer des procédures de gestion de la demande et d'attribution de logements - Version actualisée au 1^{er} janvier 2002 - février 2002
- Le guide des logements-foyers pour personnes âgées. Quelles adaptations, pour quel avenir? - mars 2002
- Le guide de la fiscalité Hlm - Tome 4 - Les impositions liées à la détention et la location d'un immeuble - mars 2002
- Le rôle des organismes de logement social dans les PLH - mars 2003
- Guide des observatoires de l'habitat : la participation des organismes de logement social - mars 2003
- Guide évaluation des contrats de ville - juin 2003

* Tarifs des Guides, prix unitaire TTC franco

Guides 1995 à 2000 : 22,87 €

Guides 2001 : 24,39 € - 2002 : 25 € - 2003 : 26 €

* Tarifs des Cahiers, prix unitaire TTC franco

Du n° 5 au n° 50 : 15,09 €

Du n° 51 au n° 62 : 16,01 €

Du n° 63 au n° 71 : 16,77 €

Du n° 72 au n° 76 : 17 €

Du n° 77 au n° 80 : 17,50 €

A partir du n° 81 : 20 €