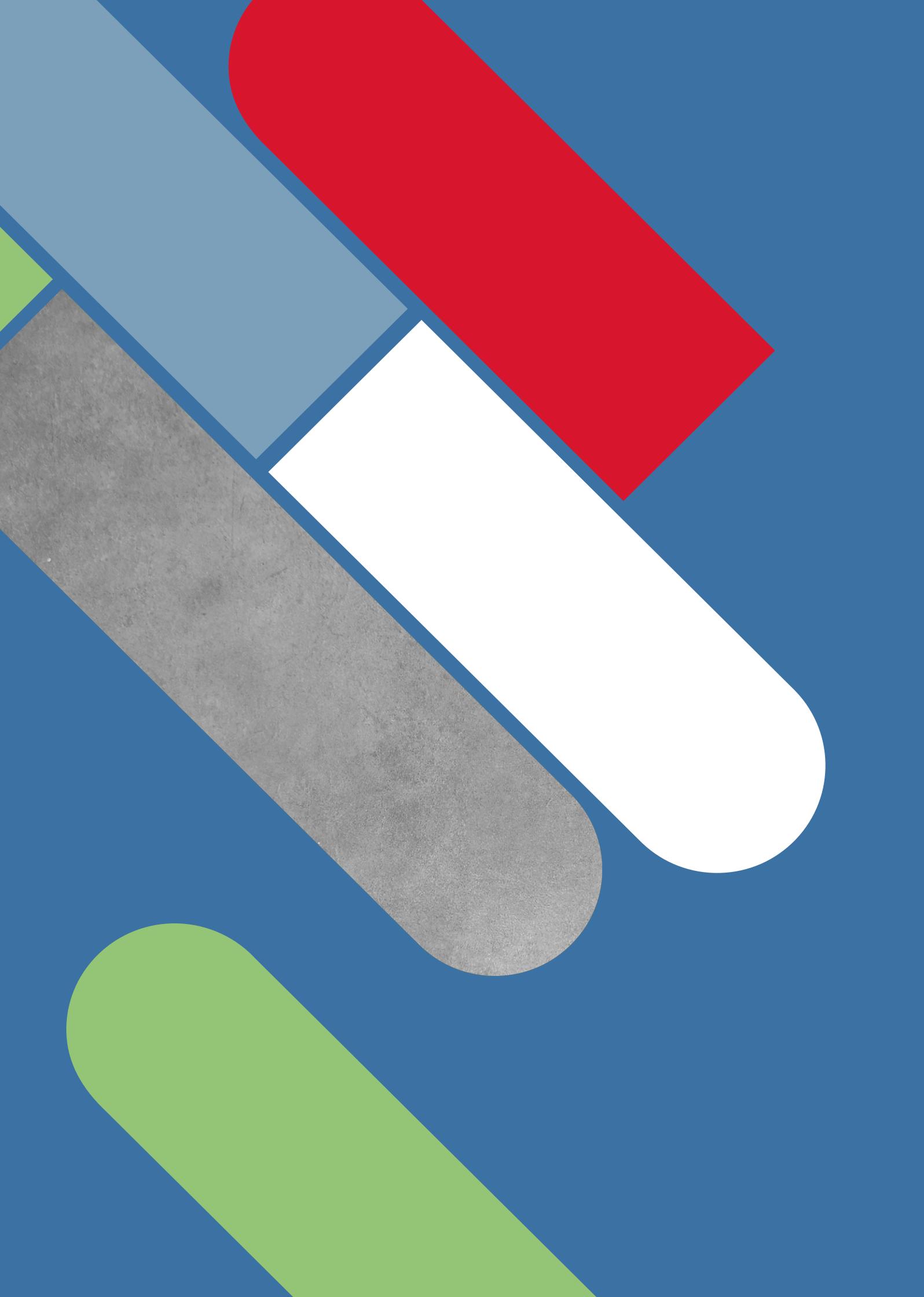


# Dispositif d'appui à la résolution des situations complexes





# Sommaire

01	<b>Les situations complexes, de quoi s'agit-il ?</b> .....	<b>6</b>
02	<b>Traiter ces situations territoriales : quel objectif partager ?</b> .....	<b>7</b>
03	<b>Une approche concrète pour traiter Les situations complexes</b> .....	<b>8</b>
04	<b>Qu'est-ce que cela apporte ?</b> .....	<b>9</b>
05	<b>Comment faire appel au pôle d'appui ?</b> .....	<b>10</b>

# Le Mouvement Hlm s'engage!

La qualité du service rendu est un axe fondamental de l'action des organismes Hlm. Leur intervention dans ce domaine est globalement appréciée des locataires : ils étaient en 2022, 80 % à s'estimer satisfaits de leur bailleur, 83 % de leur logement, et 82 % de leur quartier<sup>1</sup>.

Cependant, des situations plus complexes dans certains quartiers ou résidences peuvent exister. Les causes sont multiples et diverses. Ces situations peuvent relever d'une gestion mal adaptée aux caractéristiques du site ou liées à des causes externes à la gestion du bailleur comme l'absence de coordination des interventions, d'usages inappropriés ou des problèmes de tranquillité-sécurité.

Ces situations ne sont pas acceptables pour les locataires qui les subissent. Elles construisent, dans l'opinion, une image négative des Hlm qui rejaillit sur l'ensemble des organismes et fait oublier la qualité d'ensemble. Il convient dès lors de réunir les conditions permettant de traiter ces situations, quelles qu'en soient les causes.

L'Union sociale pour l'habitat a décidé, en 2017, la création d'un **dispositif global de traitement des situations complexes pour aider les organismes Hlm à résoudre ces problématiques de gestion.**

**Ce dispositif est composé de 2 volets :**

- ❶ La mise à disposition d'un **cadre commun de repérage de ces situations** pour caractériser et graduer les difficultés puis trouver des premiers leviers d'action d'amélioration. Il est recommandé aux organismes d'utiliser cet outil commun pour être en veille permanente sur l'évolution des situations.
- ❷ La création d'un **pôle d'appui opérationnel et multithématique.**

**Après 4 années de déploiement et la réalisation de plus d'une vingtaine de missions d'appui, l'USH a décidé de renouveler et conforter ce pôle d'appui.**

En effet, l'évaluation conduite au cours de l'année 2020 a démontré la valeur ajoutée de ce dispositif qui apporte **un réel soutien « sur mesure » aux organismes Hlm.** Il n'est pas recherché une réponse normée et identique à toutes les situations complexes, mais plutôt un moyen « d'aborder de front » des situations problématiques et de trouver de nouveaux leviers pour les résoudre, en respectant la diversité des modes opératoires des organismes.

Cette publication présente le dispositif d'ensemble de la branche professionnelle pour accompagner les organismes dans la résolution des situations complexes. Elle précise les enjeux, les outils et la procédure à suivre pour solliciter l'USH.



01

# Les situations complexes, de quoi s'agit-il ?

Le Mouvement Hlm souhaite porter une attention particulière à des situations complexes, très diverses, parfois récurrentes, impliquant un surinvestissement du bailleur dans la gestion d'un site, augmentant les risques de démobilitation des équipes sur le terrain et d'insatisfaction des locataires.

La notion de complexité pointe des situations d'urgence ou de crise, mais aussi des situations plus chroniques, ou même à risque, caractérisées par le fait que l'on s'écarte des attentes légitimes des habitants en termes de service et de gestion quotidienne.

Ces situations peuvent être situées dans les grands quartiers d'habitat social en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) ou hors QPV mais aussi dans des ensembles immobiliers implantés dans de plus petits quartiers, situés à l'écart des centres de villes notamment dans certains territoires détendus.



02

# Traiter ces situations territoriales : quel objectif partager ?

Les bailleurs sociaux sont aujourd'hui fortement interpellés. En cas de constat de situations complexes, identifier les champs de responsabilité des acteurs est essentiel.

Les situations problématiques doivent être caractérisées et l'ensemble des faits générateurs doivent être identifiés. Il apparaît fréquemment que la gestion de l'organisme n'est pas la seule responsable de l'état dégradé des parties communes et abords des résidences. L'identification des causes dont le traitement relève de la responsabilité des autres acteurs présents sur le site, ou de responsabilités partagées, est essentielle.

L'organisme Hlm doit tout mettre en œuvre pour améliorer la situation, pour ce qui est de son ressort, mais il doit aussi se mettre en capacité d'interpeller (seul ou avec ses confrères) les autres acteurs en responsabilité.

Tout doit être réuni pour que le bailleur puisse assurer, dans toutes les situations urbaines et sociales, le service de base attendu par les locataires, au cœur du métier : l'accueil, le traitement des demandes, le fonctionnement des équipements et en particulier des ascenseurs, la propreté et maintenance des parties communes ainsi que celles des espaces extérieurs...

« La capacité d'interpeller les acteurs en responsabilité fait partie du rôle des bailleurs sociaux »

03

# Une approche concrète pour traiter les situations complexes

Depuis 2017 : mise en œuvre d'un dispositif global à deux volets. L'Union sociale pour l'habitat, à la suite d'un travail confédéral, met à disposition des organismes un dispositif comprenant :

- Une grille d'autodiagnostic des « situations complexes »
- Un pôle d'appui multithématique

## ➤ La grille d'autodiagnostic des « situations complexes »

*Boîte à outils validée par la profession, la grille d'autodiagnostic des « situations complexes » constitue un cadre de référence pour aider l'organisme à objectiver, analyser une situation et organiser une veille régulière.*

Nb : dans le cadre du label Quali'Hlm® : l'autodiagnostic des situations est à mener par chaque bailleur candidat, et la prise en compte de ces situations, lorsqu'elles existent, doit être intégrée au plan d'action

La grille d'autodiagnostic permet de qualifier la situation du site au regard :

- de la qualité de service délivré par le bailleur;
- du fonctionnement résidentiel et urbain.

## ➤ Le Pôle d'appui multithématique : Qualité de service, Gestion urbaine de proximité, Tranquillité-Sécurité

Il s'agit d'un réseau d'experts qualifiés qui peuvent être mobilisés pour venir en appui dans le cadre de courtes missions pour aider un organisme ou un inter-organismes dans 3 grands domaines : Qualité de service, Gestion urbaine de proximité et Tranquillité-sécurité.

---

## 5 PRESTATAIRES ONT ÉTÉ RÉFÉRENCÉS PAR L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT POUR 2021/2023 :

### Pôle Gestion urbaine et sociale de proximité

- FORS Recherche Sociale
- ESPACITE

### Pôle Sécurité et tranquillité

- SURETIS
- LCU La Condition Urbaine

### Pôle Qualité de service

- HTC Habitat et Territoires Conseil
- 

L'appui du prestataire doit permettre :

- d'affiner la première analyse de la situation, de préciser le diagnostic et d'identifier les problèmes et dysfonctionnements;
- de proposer des recommandations et préconisations opérationnelles ou des actions à mettre en œuvre pour traiter les difficultés rencontrées.

À titre d'exemple en matière de GUSP, les recommandations du prestataire pourront porter sur l'organisation et la méthodologie de projet, la participation des habitants et la prise en compte des besoins, les coopérations et les modes d'intervention des parties prenantes, une gestion différenciée des modes d'habiter, des outils de suivi et de mesure des résultats...

En matière de sécurité-tranquillité, les recommandations pourront porter sur les problématiques de réorganisation spatiale des espaces, les modifications des flux, le renforcement de l'animation locale, l'implantation de commerces en pieds d'immeuble, la résidentialisation, l'installation de caméras de vidéosurveillance, la reconfiguration des halls d'immeubles, la fermeture de certains accès (caves et greniers), l'implication des locataires et des associations, la réorganisation des missions en interne, etc.

## « Une analyse précise et des recommandations opérationnelles »

Pour les missions relevant plus spécifiquement de la qualité de service et des problématiques rencontrées, les recommandations pourront porter sur l'évolution dans l'organisation ou le management de la gestion de proximité, de la relation clientèle, sur l'association des représentants de locataires, le pilotage des fournisseurs, l'accompagnement des équipes de proximité, la mise en place d'outils ou de méthode pour le management de la propriété des parties communes...

04

# Qu'est-ce que cela apporte ?

Les missions d'appui peuvent apporter à l'organisme un **regard neuf, plus global et indépendant**. L'évaluation conduite en 2020 a souligné que certaines missions d'appui ont permis de « rompre avec les routines » et de « se poser les bonnes questions », sans a priori et parti pris.

Pour d'autres bailleurs, la mission d'appui a été un **stimulant, un agitateur d'idées et d'initiatives ou a permis de dynamiser un partenariat**. Parfois, l'expertise est venue compléter un dispositif ou une dynamique existante ou naissante. La démarche a permis alors de lui donner une (nouvelle) impulsion ou une (ré-)orientation ; cela s'est traduit parfois par une réactivation du lien entre services au sein de l'organisme ou entre partenaires.

Enfin il convient de noter que pour certains organismes, ces missions ont constitué un réel **soutien méthodologique ou un réservoir d'expériences transposables**. Certaines demandes d'organismes étaient directement exprimées en termes d'accompagnement. C'est ainsi que des missions d'appui ont pu se positionner sur un registre d'animation et de soutien à l'aide d'apports méthodologiques ou thématiques.

05

# Comment faire appel au pôle d'appui ?

Les organismes qui souhaitent bénéficier d'un appui de la profession pour la résolution d'une situation complexe et mobiliser le Pôle d'appui multithématique, doivent contacter les services de l'Union en charge de ce projet, à la Direction des Politiques urbaines et sociales.

## ➤ Pôle d'appui multithématique :

### VOLET QUALITÉ DE SERVICE ET COORDINATION :

Thierry Piedimonte  
Chef de mission Qualité de service  
[thierry.piedimonte@union-habitat.org](mailto:thierry.piedimonte@union-habitat.org)

### VOLET GESTION URBAINE ET SOCIALE DE PROXIMITÉ :

Céline Di Mercurio  
Responsable de département  
Développement social des quartiers,  
inclusion numérique et innovation sociale  
[celine.dimercurio@union-habitat.org](mailto:celine.dimercurio@union-habitat.org)

## VOLET TRANQUILLITÉ-SÉCURITÉ :

Emilie Vasquez  
Responsable du département des politiques  
de sûreté et tranquillité résidentielle  
[emilie.vasquez@union-habitat.fr](mailto:emilie.vasquez@union-habitat.fr)

L'un des interlocuteurs prendra contact avec vous pour réaliser une analyse rapide de la situation afin de cibler vos besoins précis et identifier la problématique dominante.

Cette demande fera l'objet d'un examen par la Commission Qualité de service de l'USH.

En fonction de cette analyse, le bureau d'études le plus adapté à votre situation sera mandaté pour intervenir sur une mission de 3 à 5 jours financée par l'USH.

L'organisme pourra s'il le souhaite prolonger la mission de quelques jours avec un financement complémentaire.

Les demandes d'accompagnement au Pôle d'appui multithématique peuvent également être présentées en lien avec votre fédération ou votre association régionale.



**➤ Déroulé type d'une mission**



