COLLECTION **CAHIERS** - 30 € TTC - **NOVEMBRE 2023**

REPERES

QUALITÉ DE SERVICE

La remise en état des logements à la relocation : état des lieux et recommandations

N° 125

L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT
Les HLm, l'habitat en Mouvement

REMERCIEMENTS

Nous remercions les bailleurs sociaux ayant répondu à l'enquête et/ou participé aux ateliers (par ordre alphabétique) :

- 1001 Vies Habitat, Actis, Batigère Rhône-Alpes, Côte d'Azur Habitat, Est Métropole Habitat, Habitalys, Habitat 08, Habitats de Haute-Alsace, Habitation Moderne, Haute-Savoie Habitat, Limoges Habitat, Logélia, Mâcon Habitat, Nantes Métropole Habitat, Neolia, Norevie, Nov' Habitat, Habitat Eurélien, Opac du Rhône, Périgord Habitat, Plaine Commune Habitat, Pôle Habitat Colmar Centre Alsace, Saint-Junien Habitat, Société Dauphinoise pour l'Habitat, Touraine Logement, Vosgelis.

SOMMAIRE

PUBLICATION DE L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT

Pilotage

Delphine Baudet-Collinet, directrice adjointe en charge du Pôle politiques clientèles et sociales, **Thierry Piedimonte,** responsable de département qualité de service, Direction des Politiques urbaines et sociales de l'Union sociale pour l'habitat.

Comité de pilotage

Elisabeth Pinto, Fédération nationale des Entreprises sociales pour l'habitat - **Patrick Kolli,** Fédération nationale des Offices Publics de l'Habitat - **Cécile Simon**, Fédération nationale des Coopératives d'Hlm, **Samantha Fouquart**, Fédération nationale des Associations régionales d'Hlm - **Pierre Frick, Céline Di Mercurio, Catherine Vogeleisen, Maryse Sylvestre, Chourouk Karker, Fabien Elie**, l'Union sociale pour l'habitat.

Bureau d'études

Erwan de Kergommeaux, Théo Péricard, Aatiko Conseils.

Design : Agence Luciole - **Réalisation :** 62Avenue, Paris
Impression : DEJALINK - Stains - novembre 2023

Reproduction interdite - Dépôt légal : novembre 2023, ISSN 2426-1629
Collection Cahiers de l'Union sociale pour l'habitat

ÉDITO 03

PARTIE 1 04

Les enjeux de la relocation des logements

1. Enjeux de qualité de service et de satisfaction des locataires 06
2. Enjeux économiques 08
3. Enjeux d'attractivité et d'entretien du patrimoine 09
4. Enjeux règlementaires 10
5. Enjeux d'organisation, de suivi, et de pilotage 10

PARTIE 2 11

État des lieux des organisations et des pratiques

1. Le processus de relocation : 5 phases clés 12
   - 1.1 Organisation 14
   - 1.2 Budget et refacturation 15
   - 1.3 Communication et relations avec le locataire sortant 18
   - 1.4 Travaux et interventions des prestataires 19
   - 1.5 Commercialisation 19

PARTIE 3 20

Bonnes pratiques et recommandations

1. Définir et animer sa stratégie 22
   - 1.1 Fixer des objectifs clairs 22
   - 1.2 Améliorer le processus 22
   - 1.3 Améliorer l'utilisation des outils associés 22
   - 1.4 Définir et piloter des indicateurs pertinents 23
2. Des irritants aux bonnes pratiques capitalisées 24
   - 2.1 Optimiser les étapes à la suite de la réception du préavis/congé 24
   - 2.2 Préparation à la remise en état 27
   - 2.3 Réaliser et suivre les travaux 29
   - 2.4 Fluidifier la commercialisation des logements 30
   - 2.5 Garantir une qualité de service dès l'entrée dans les lieux 32

CONCLUSION 34

ANNEXES

1. Bibliographie et références utiles 35
2. Approche méthodologique 35

À NOTER

L'étude porte prioritairement sur la remise en état des logements à la relocation (REL). Mais la remise en état des logements s'inscrit dans un processus plus large de relocation dont l'étude s'attache aussi à traiter certaines activités comme la réception du congé, le départ du locataire sortant ou encore l'arrivée du nouveau locataire.

Le point d'entrée du processus de relocation tel qu'étudié ici, est la réception du préavis du locataire et se termine 1 mois après l'état des lieux d'entrée (voir graphique-ci-dessous).

De l'entrée à la sortie du locataire dans le processus de relocation

La relocation des logements est une activité majeure et transversale au cœur de la mission des organismes Hlm. Elle implique plusieurs équipes métiers du bailleur social et de nombreux prestataires extérieurs (fournisseurs, diagnostiqueurs).

D'après les chiffres les plus récents, ce sont 378 000 logements qui ont été remis en location en 2021 par des organismes Hlm.

Les enjeux liés au processus de relocation sont multiples ; favoriser la satisfaction des locataires entrants, réduire la vacance de logement en optimisant les délais de commercialisation, et louer des logements de qualité tout en maîtrisant les budgets.

L'entrée dans le logement est un moment de vie important pour les habitants et marque une étape clé de la relation entre le bailleur et le locataire. Cette étape nécessite de maintenir un niveau élevé de service dans un contexte financier contraint pour les organismes Hlm. Les équipes des organismes Hlm en sont pleinement conscientes et poursuivent leurs efforts pour garantir la qualité en proximité, que ce soit la qualité du bâti ou la qualité de service.

La Commission Qualité de service de l'Union sociale pour l'habitat (USH) a souhaité engager une étude sur les stratégies et pratiques des organismes en matière de remise en état des logements à la relocation.

Quelles sont les principales étapes ? Comment adapter les stratégies en fonction des contextes locaux et territoriaux ? Comment maîtriser les coûts tout en garantissant la satisfaction du locataire ? Comment assurer le pilotage de ce processus et la coordination des équipes ?

Ce Repères de l'USH a pour objectif d'apporter des clés aux organismes pour les aider à mettre en place une stratégie et des actions efficaces au service du locataire. Il propose un état des lieux des stratégies et bonnes pratiques d'organismes notamment en termes d'innovations organisationnelles, technologiques et managériales. Il est le fruit d'un travail d'intelligence collective, que tous les participant.e.s en soient vivement et chaleureusement remerciés.

JACQUES WOLFROM
Président de la Commission Qualité de service de l'USH
Directeur général du Groupe Arcade-VYV

01 PARTIE

Les enjeux de la relocation des logements

La qualité des logements proposés à la relocation est une préoccupation centrale pour bailleurs sociaux comme pour leurs locataires.

Une préoccupation liée aux nombreux enjeux de lutte contre la vacance de logement, de réduction des délais de commercialisation, mais aussi des enjeux économiques de maitrise des budgets d'entretien.

Si ces objectifs restent prioritaires afin de limiter les refus de candidats qui pourraient être liés à l'état du logement, des enjeux de qualité de service sont aussi importants pour répondre à des objectifs de satisfaction client.

L'entrée dans le logement comme le départ du locataire sont des temps forts de la relation entre le bailleur et le locataire.

Le processus de relocation démarre dès la libération du logement. C'est un processus transversal qui fait appel à différents services ainsi qu'à de nombreux prestataires externes. Selon les organisations, une régie interne peut également être mobilisée.

La maîtrise et le pilotage de ce processus sont essentiels en termes de performance et de satisfaction client. La performance économique passe d'abord par la maîtrise du processus au sein d'une stratégie clairement définie.

La remise en état des logements renvoie également à des enjeux patrimoniaux, et son suivi permet d'améliorer la connaissance de l'état des logements et de leurs équipements.

1. ENJEUX DE QUALITÉ DE SERVICE ET DE SATISFACTION DES LOCATAIRES

La relocation présente avant tout un enjeu de satisfaction et de qualité de service rendu auprès du locataire. L'état du logement visité et l'entrée dans les lieux sont des temps forts qui contribuent à la première image du bailleur et de la qualité du service rendu.

Selon les territoires et les organisations, les stratégies de commercialisation peuvent être différenciées. Les territoires avec une moindre « pression locative » nécessitent des démarches de commercialisation plus actives pour valoriser l'offre proposée. Mais quel que soit le territoire, la satisfaction du locataire est au cœur des préoccupations du bailleur.

Plusieurs dispositifs de labellisation ou de certification prennent en compte les enjeux de la relocation sur la satisfaction client et intègrent dans leur cadre d'évaluation ou leur référentiel des engagements et des bonnes pratiques dans la politique qualité.

Ces engagements et bonnes pratiques sont nombreux et leur périmètre couvre généralement la totalité des étapes du processus de la relocation. Le label Quali'Hlm®[1] et le référentiel Qualibail[2] en sont deux exemples.

Le cadre d'évaluation du label Quali'Hlm® prévoit des éléments d'appréciation pour l'auditeur pour « l'entrée dans les lieux ».

EXTRAITS DU CADRE D'ÉVALUATION DU LABEL QUALI'HLM

- **L'état du logement à la relocation :**
  - La formalisation d'un cadre de remise en location (existence d'un référentiel interne de remise en location, consignes, budget...)
  - L'application de ce cadre
  - Les modalités de contrôle de l'état du logement (équipements et propreté)
- **La clarté de l'information fournie lors de l'installation :**
  - La nature des informations diffusées lors de l'installation
  - L'existence de dispositifs d'installation spécifiques en fonction des situations
- **La simplicité de l'installation :**
  - Les étapes de l'installation et l'articulation entre les interlocuteurs concernés lors de l'installation
  - La prise en charge de la constitution du dossier APL
  - L'articulation entre l'état des lieux et la signature du bail
- **Le locataire sortant :**
  - Information avant le départ
  - Visite conseil
  - Modalité d'établissement de l'état de lieux de sortie
  - L'application ou non d'une grille de vétusté
  - La régularisation du décompte final
- **La propreté du logement à l'entrée dans les lieux :**
  - Les modalités pour s'assurer de la propreté du logement
  - Les contrôles.

quali' hlm
La qualité de service en actions et en preuves

1 Pour plus de détails, voir sur le site de l'USH : https://www.union-habitat.org/centre-de-ressources/innovation-prospective/boite-outils-quali-hlmr-le-label-de-la-profession
2 Pour plus de détails, voir sur le site de Delphis : https://www.delphis-asso.org/articles/2017/12/qualibail-3-est-paru

LE RÉFÉRENTIEL QUALIBAIL

Le référentiel Qualibail impose quant à lui le respect d'une série d'engagements et plus particulièrement dans l'engagement n°2 « Faciliter votre emménagement, agir pour votre confort et votre sécurité »

EXTRAITS

- « À la signature du bail, nous vous proposons de constituer avec vous et d'adresser votre dossier de demande d'Aide personnalisée au logement (APL) »
- « Nous avons contrôlé la propreté de votre logement. En cas de non-conformité à notre grille de contrôle, nous vous proposons une action correctrice »
- « Les installations de chauffage, de ventilation, d'électricité et de gaz, ainsi que les garde-corps et les détecteurs avertisseur autonome de fumée (DAAF) ont fait l'objet d'une vérification par du personnel habilité ou qualifié »
- « Nous avons changé les cylindres de serrure de votre porte d'entrée... »
- « Tous les points lumineux des pièces de vie et pièces d'eau de votre logement sont équipés de lampes basse consommation (LBC) ou de diodes électroluminescentes (LED), à défaut elles vous sont remises lors de votre installation »
- « Des équipements hydro-économes (économiseurs d'eau, douchettes, robinets à limiteur de débit...) sont installés sur l'évier, le lavabo et la douche lorsque les équipements en place le permettent »
- « Nous vous proposons un entretien de courtoisie, dans les 3 mois suivant votre entrée dans les lieux. Il a notamment pour objet de faire le point sur votre installation »
- « Nous mettons à votre disposition et présentons les documents nécessaires à la bonne utilisation de votre logement : livret du locataire. Le livret informe notamment sur les contacts utiles auprès de l'organisme pour établir une demande d'intervention technique (DIT) et une réclamation écrite et leurs modalités de traitement »
- « Nous mettons à votre disposition et présentons les documents nécessaires à la bonne utilisation de votre logement : livret du locataire, éco-guide. L'éco-guide donne à minima des informations utiles sur les thèmes du chauffage, de la ventilation, de l'éclairage, des consommations d'énergie et d'eau, ainsi que du tri des déchets »
- « Pour toute demande de congé de votre logement, nous vous proposons un rendez-vous de visite conseil.... avant l'état des lieux de sortie ... » •

ENGAGEMENT DE SERVICE
QUALIBAIL
REF. 113
AFNOR CERTIFICATION
www.afnor.org

Au-delà de ces différents engagements, l'écoute des locataires est primordiale et peut s'exercer de différentes façons :

- Par des échanges au sein des Conseils de Concertation Locative (CCL) dans lesquels peuvent être discutés par exemple le cadre ou référentiel de remise en état du logement, la grille de vétusté appliquée lors de l'état de lieux de sortie, les conditions dans lesquelles peuvent s'exercer des gestes commerciaux dans une politique de fidélisation des locataires.
- Par la réalisation d'enquêtes de satisfaction ciblant les nouveaux locataires entrants et parfois les locataires sortants.
- Par une écoute directe des besoins du locataire entrant afin de prendre en compte au mieux ses attentes avec les travaux programmés.

2. ENJEUX ÉCONOMIQUES

Les enjeux économiques liés au processus de relocation recouvrent à la fois :

- La maîtrise des dépenses et des coûts liés à la relocation (budget REL) ;
- La maîtrise du risque de pertes de ressources (les loyers) liée aux délais de relocation (avec une réduction du délai de vacance technique et commerciale).

Entre, d'un côté, le montant acceptable pour réaliser les travaux de remise en état qui induiront une augmentation du délai de la vacance technique, et de l'autre côté, l'attractivité supplémentaire du logement une fois les travaux terminés, qui doit permettrait de réduire le délai de vacance commerciale, l'équation financière est parfois complexe.

Par ailleurs, le délai de remise en location du logement peut être impacté par de nombreux paramètres qui peuvent relever du marché local, du positionnement de l'offre, de la localisation du logement, de l'attractivité du quartier ou encore du niveau des travaux réalisés.

Le budget global consacré à la remise en location du logement est contraint et nécessite des arbitrages stratégiques liés à différents critères déjà énoncés ci-dessus mais aussi à la durée d'occupation du logement, sa typologie et son état, le loyer pratiqué, les engagements qualité affichés, les enjeux d'adaptation au vieillissement, etc.

Parmi les choix stratégiques, celui du financement des travaux a été interrogé, notamment eu égard aux pratiques en matière d'abattement de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB).

Sur les 26 répondants du panel :

- 5 organismes déclarent consacré un budget moyen à la relocation (diagnostics techniques obligatoires inclus) compris entre 1 001 € et 2 000 €,
- 12 entre 2 001 € et 3 000 €,
- 9 ont un budget moyen supérieur à 3 000€.

La tendance constatée sur ce budget est en augmentation au cours de ces dernières années. Parmi les raisons évoquées :

- La réalisation des diagnostics techniques obligatoires ;
- L'augmentation des prix des matériaux et des délais d'approvisionnement ;
- Les engagements pris dans un référentiel qualité de service ;
- Un besoin de surinvestissement dans les travaux de remise en état pour renforcer l'attractivité du logement à relouer.

Ce contexte économique est d'autant plus difficile pour les organismes qui sont soumis depuis plusieurs années à la réduction de loyer de solidarité (RLS). Une mesure qui pèse sur les capacités d'investissement des organismes conjuguées à une hausse des taux d'intérêt.

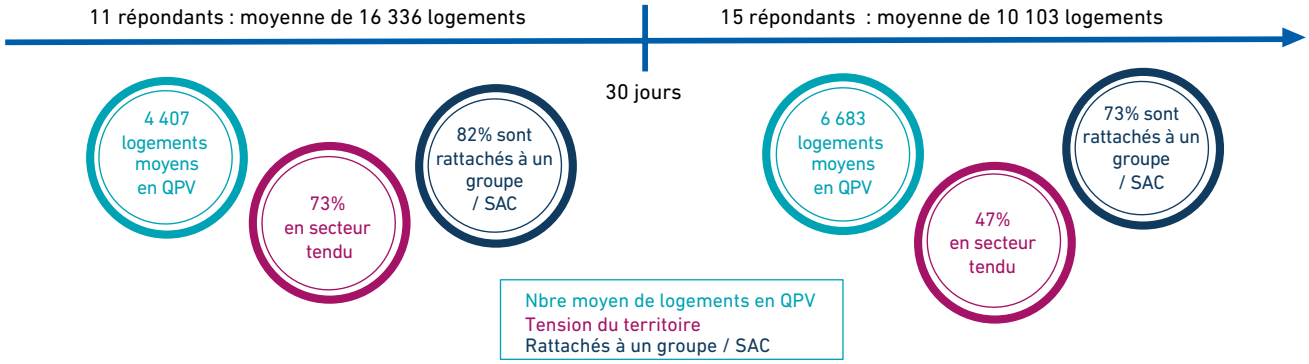
La maîtrise des délais de l'ensemble des étapes de la relocation est évidemment primordiale. Deux critères semblent clairement impacter ce délai de relocation selon les résultats du questionnaire adressé au panel d'organismes Hlm :

- La proportion de logements située dans un quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) qui nécessite plus souvent des investissements supplémentaires pour valoriser l'offre locative ;
- La proportion de logements dans les territoires dits « détendus », avec un marché immobilier plus concurrentiel.

L'illustration ci-contre illustre les réponses des organismes Hlm du panel concernant les délais moyens de relocation :

Notons que parmi les 26 répondants, 2 déclarent un délai de moins de 15 jours, 9 (34%) entre 16 et 30 jours, et 15 (58%) un délai total de plus de 30 jours .

Relocation : réponses des organismes Hlm du panel



3. ENJEUX D'ATTRACTIVITÉ ET D'ENTRETIEN DU PATRIMOINE

Dans l'élaboration de la stratégie de remise en état à la relocation, la question des moyens à déployer pour maintenir et renforcer l'attractivité d'un logement est incontournable.

Cet enjeu est particulièrement prégnant dans des quartiers concernés par une vacance de logements et des taux de refus plus élevés. Une situation qui peut être parfois rencontrée dans certains quartiers en QPV.

L'enjeu est alors de renforcer l'attractivité de ces secteurs qui peuvent conduire à des coûts supplémentaires de remise en état des logements.

Le financement de ces travaux complémentaires peut être compensé, en partie, dans les QPV par un abattement de la taxe foncière sur les propriétés bâties au titre de l'axe 8 de la convention signée entre l'Etat et l'USH, portant sur les « petits travaux d'amélioration de la qualité de service ».

Le graphique ci-contre permet d'analyser la répartition de la valorisation des dépenses au titre de l'abattement de la TFPB sur la période 2017-2019. Les « surcoûts de remise en état des logements » représentent 14,5% des dépenses.

Pour autant, le surinvestissement que représente cet enjeu d'attractivité n'est pas toujours facile à financer et relève d'un équilibre calculé entre le montant des travaux d'une part, et les loyers à percevoir du fait d'une durée de vacance réduite d'autre part.

La libération d'un logement est aussi un moment privilégié pour intervenir sur le remplacement programmé d'équipements vieillissants. Des interventions souvent plus simples à réaliser dans un logement non occupé.

Cela nécessite toutefois une bonne coordination des services en particulier entre la direction du patrimoine qui aura programmé ces interventions dans son plan pluriannuel d'entretien, et les équipes de proximité.

La réalisation de travaux complémentaires d'adaptation du logement au vieillissement ou au handicap lors de la remise en état du logement à la relocation est aussi une pratique de certains organismes interrogés.

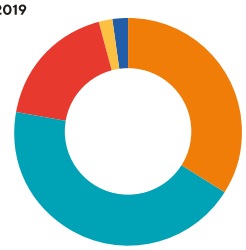
Si le logement libéré a été identifié (par exemple par une cotation prenant en compte l'accessibilité), il est plus facile de réaliser des travaux d'adaptation au vieillissement dans un logement vide et permettre de répondre par exemple, à certaines demandes de mutation.

Là encore une bonne coordination est nécessaire entre les différents services et pouvoir mobiliser des dispositifs existants tels que le dégrèvement de TFPB pour financer des travaux d'adaptation.

L'axe 8 « Petits travaux d'amélioration de la qualité de service » représente en moyenne sur la période 2017-2019, 33 % des dépenses valorisées au titre de l'abattement de la TFPB.

Parmi les actions financées, **44 % concernent des « surcoûts de remise en état des logements ».** Les « Petits travaux d'amélioration du cadre de vie » représentent pour leur part **34 % des actions mises en œuvre. Enfin, 18 % des actions relèvent de travaux de sécurisation.**

PART DES DÉPENSES VALORISÉES AU TITRE DE L'ABATTEMENT DE LA TFPB POUR L'AXE 8 « PETITS TRAVAUX D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE SERVICE » POUR LA PÉRIODE 2017-2019



34 % 8.1 Petits travaux d'amélioration du cadre de vie

44 % 8.2 Surcoûts de remise en état des logements

18 % 8.3 Travaux de sécurisation (caves, digicodes, Vigik...)

2 % 8.4 Autres renforcements des moyens de gestion de droit commun

2 % 8.5 Autres actions spécifiques aux quartiers

Source : Outil TFPB Quartier – Résultats en moyenne, sur la période 2017-2019

4. ENJEUX RÈGLEMENTAIRES

Les évolutions législatives récentes (loi Égalité et Citoyenneté, loi Elan, Climat et Résilience...) sont venues impacter certaines étapes de la relocation et plus particulièrement la phase de commercialisation.

Il est possible de citer à titre d'exemples :

- L'évolution des missions de la CALEOL en matière d'analyse des situations de sur ou sous-occupation, et d'adaptation des logements au handicap ;
- Les engagements pour améliorer l'accès des ménages les plus modestes au parc social en dehors de la géographie prioritaire de la politique de la ville ;
- Le passage de la gestion en stock à la gestion en flux des contingents de réservation. La relocation constitue désormais une étape pendant laquelle le bailleur oriente le logement vers le réservataire ou besoin identifié (relogement, mutation...) ;
- La modification des dates de validité des diagnostics de performance énergétique (DPE) et les nouvelles contraintes progressives rattachées à l'obligation de performance énergétique ;
- Le préavis de 2 mois réduit à un mois pour les nouveaux baux signés en zone tendue (Loi ALUR du 27 mars 2014).

La crise sanitaire de la Covid-19 a conduit les organismes Hlm à modifier leurs pratiques et plus particulièrement la période du premier confinement entre le 17 mars et le 11 mai 2020, qui a bousculé un grand nombre d'étapes de la relocation.

La dématérialisation de certaines activités s'est accélérée et plus spécifiquement :

- La signature électronique du bail ;
- La réalisation des états des lieux à distance ou de façon non contradictoire.

FOCUS JURIDIQUE

Il convient de rappeler qu'en l'absence d'état des lieux d'entrée, le locataire est réputé avoir reçu le logement en bon état. Si le locataire constate des points particuliers, il dispose d'un délai de 10 jours pour compléter l'état des lieux d'entrée. Certains bailleurs étendent d'ailleurs ce délai à 30 jours afin de faire droit d'office aux demandes des locataires en vue de compléter l'état des lieux d'entrée.

Si la réalisation de l'état des lieux de sortie est impossible, un accord peut être trouvé entre le bailleur social et le locataire permettant aux deux parties de déroger aux règles en vigueur en toute connaissance de cause. Les modalités de réalisation des états des lieux sont définies par l'article 3-2 de la loi du 6 juillet 1989.

5. ENJEUX D'ORGANISATION, DE SUIVI, ET DE PILOTAGE

Le processus de relocation nécessite d'être organisé et piloté pour répondre aux différents enjeux énoncés.

Tout d'abord par la formalisation d'une réelle stratégie portée par la direction générale. Cette stratégie peut être déclinée :

- Soit à l'échelle d'un territoire ;
- Soit en fonction d'autres critères comme la typologie du logement, la classification du parc (issue du croisement de plusieurs sous-critères comme l'attractivité, la qualité technique, les enjeux d'adaptation au vieillissement etc.).

Cette stratégie alors définie doit pouvoir être partagée avec les salariés et les partenaires externes avec des outils de communication adaptés.

L'étude montre que si tous les organismes Hlm interviewés sont organisés de façon opérationnelle pour « faire », certains n'ont pas toujours de stratégie définie ni de pilotage précis de leur processus de relocation. Cet outillage permettrait aux collaborateurs de mieux répondre aux difficultés rencontrées dans :

- La transmission entre services des informations qui évoluent très régulièrement, parfois quotidiennement ;
- La coordination et la concertation entre les services ;
- Le pilotage des différents prestataires et le suivi des travaux ;
- La maîtrise des délais aux différentes étapes.

Pour contribuer à cet objectif d'outillage, le développement d'outils numériques parfois nomades représente un véritable levier de performance et d'efficacité.

Bien sûr, le seul fait d'outiller un processus par un logiciel spécifique ou un module d'un outil déjà existant ne suffit pas à traiter toutes les difficultés. Mais il peut apporter de la fluidité dans les réponses aux irritants opérationnels qui sont souvent les principales causes d'un rallongement global du délai de relocation.

> **À noter :** Comme pour beaucoup de processus métier, les gains d'efficacité résident souvent dans la simplification et la réduction du nombre d'étapes à faible valeur ajoutée pour l'organisme et pour le client. Des modalités de pilotage et des propositions d'indicateurs de suivi sont détaillées dans la partie des recommandations.

02 PARTIE

État des lieux des organisations et des pratiques

La relocation peut être considérée comme un processus transversal qui nécessite de nombreuses interactions entre les services et les prestataires. Si les pratiques diffèrent d'un organisme Hlm à l'autre, plusieurs étapes clés d'un macro-processus type se dégagent.

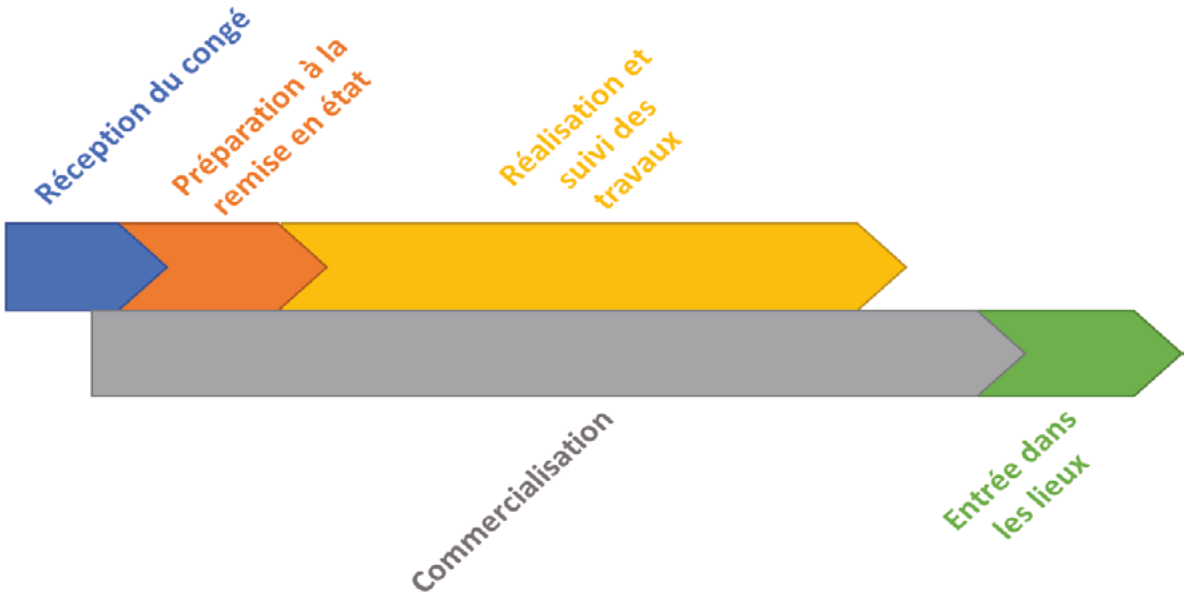
COMMENTAIRE

Parmi toutes les réponses au questionnaire et les compléments apportés lors des entretiens individuels et lors des ateliers, il est possible de synthétiser les constats observés selon les différents axes suivants : organisation, budget et refacturation, communication locataire.

1. LE PROCESSUS DE RELOCATION : 5 ÉTAPES CLÉS

Cinq phases principales composent le macro-processus type du processus de relocation : la réception du congé du locataire sortant, la préparation à la remise en état, la réalisation des travaux, la commercialisation et l'entrée dans les lieux du nouveau locataire.

Macro-processus de relocation construit en atelier inter-organismes lors de l'étude



- Pour chacune de ces phases, le tableau ci-après illustre les principales étapes et actions à mener ainsi que les différents services et métiers concernés.
- Certaines de ces phases peuvent être menées en parallèle permettant ainsi de réduire le délai global de relocation.

À NOTER

Les éléments présentés ici ne sont pas exhaustifs ni représentatifs de l'ensemble des organismes Hlm mais concernent les pratiques des bailleurs participants à l'étude.

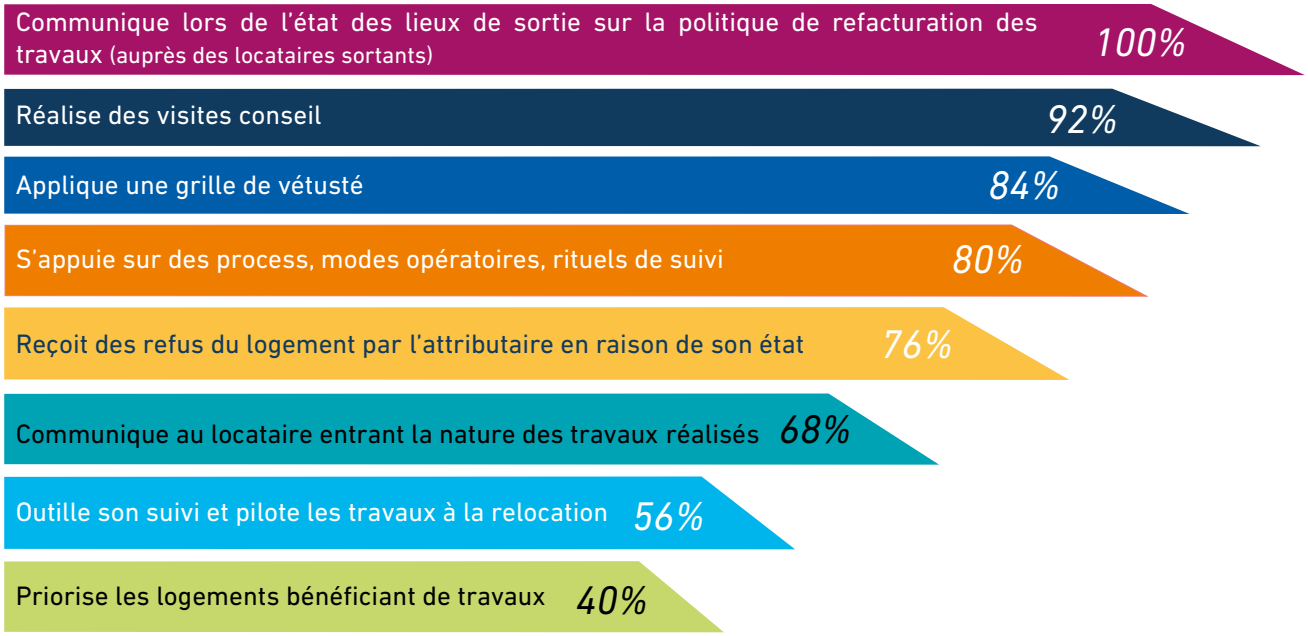
PHASES	ETAPES / ACTIONS	ACTEURS / RESPONSABLES
Réception du congé	• Confirmation de la réception du congé • Planification de la visite conseil* et de l'état des lieux de sortie • Commande des diagnostics techniques • Envoi d'informations et de conseils pour aider le locataire à préparer son départ du logement * • Edition de l'état du solde du locataire	Chargé de gestion locative
Préparation à la remise en état	• Réalisation de la visite conseil* et anticipation des travaux à réaliser • Réalisation des diagnostics techniques • Réalisation de l'état des lieux de sortie • Commande des travaux	Chargé de gestion locative, responsable de site, gardien, chargé d'état des lieux
Réalisation et suivi des travaux	• Planification des interventions des prestataires • Réception des diagnostics techniques • Suivi et pilotage des travaux • Réception des travaux • Nettoyage du logement	Responsable de site, technicien de régie, prestataires externes, gardien
Commercialisation	• Instruction des dossiers • Validation de la date de fin de travaux • Présentation des dossiers en CALEOL et décision d'attribution • Visite du logement	Chargé de clientèle, chargé d'attribution, gardien
Entrée dans les lieux	• Contrôle des équipements et du nettoyage • Signature du bail et de l'état des lieux d'entrée • Mesure de la satisfaction du locataire entrant* • Visite de courtoisie*	Chargé de gestion locative, responsable de site, gardien, responsable Qualité

** si cette pratique est prévue par le bailleur.*

Les deux phases les plus chronophages sont la « commercialisation du logement libéré » et la « réalisation et le suivi des travaux ». L'étude montre qu'il existe des solutions pour gagner en efficacité à toutes les étapes, mais ces deux phases concentrent le maximum de gains d'efficacité.

Il ne s'agit pas de proposer un processus « type » mais d'apporter une illustration des grandes étapes. Parmi ces étapes, les choix d'organisation et pratiques sont variés. À titre d'exemple, les organismes interrogés soulèvent la question du moment opportun pour réaliser les diagnostics techniques et les travaux. Certains font le choix de les réaliser en site occupé quand d'autres privilégient d'attendre le départ du locataire.

Principales pratiques des bailleurs interrogés selon leur stratégie



Source : enquête conduite par Aatiko auprès de 40 bailleurs dont 26 répondants."

1.1 Organisation

De nombreux services et métiers sont concernés par la remise en location du logement. Plusieurs modèles d'organisation de la proximité ont été mis en place pour s'adapter à l'évolution du contexte et des enjeux. Trois modèles peuvent être distingués :

Le modèle des « spécialistes »

Il s'agit d'un modèle facilement appréhendable par les équipes. Chaque membre de l'activité de gestion locative est un spécialiste : les chargés d'attribution, les techniciens, les chargés d'états des lieux, le précontentieux, le conseiller clientèle, ... Dans ce modèle, une des principales difficultés évoquées par les bailleurs interrogés est le fort turn-over observé pour le métier « d'agent d'état des lieux ». Outre les difficultés rencontrées pendant la crise sanitaire au printemps 2020, s'ajoutent les tensions qui peuvent naître de relations plus conflictuelles avec le locataire sortant lors du constat des réparations dont le coût reste à sa charge.

FORCES

Ce modèle spécialise les personnes sur leur périmètre de compétence et leur formation. Il s'agit d'un environnement très favorable à un bon exercice du métier, car les collaborateurs évoluent chacun dans leur périmètre d'intervention.

Cette organisation est très responsabilisante car l'action de chacun contribue au succès de l'ensemble des étapes

FAIBLESSES

Ce modèle d'organisation ne facilite pas la transversalité et la réactivité d'action.

Le management de ce type de structure est plus complexe.

Le contrôle et le suivi sont délicats car chaque acteur peut avoir tendance pour mener à bien sa mission, à se construire des outils personnels (souvent bureautiques, en complément ou en substitution du progiciel de gestion locative) qui lui suffisent dans son périmètre de responsabilité. Mais cela se fait au détriment d'une vision globale. Chacun des acteurs peut perdre de vue les travaux réalisés en amont et en aval de son activité.

Le modèle « polyvalent »

Ce modèle apparu sous l'impulsion des réflexions autour de la qualité de service au début des années 2000, place le locataire client au centre du dispositif pour promouvoir auprès de lui un interlocuteur unique pour l'accompagner tout au long de son parcours résidentiel.

Le métier de « chargé de clientèle » gagne en polyvalence sur une taille de portefeuille réduite. Mais ce modèle suppose plusieurs prérequis et notamment que les 'chargés de clientèle' soient polyvalents alors que le recrutement peut-être complexe dans un marché de l'emploi en tension.

FORCES

Ce modèle est un atout indéniable dans la qualité de la relation client.

Le locataire possède un interlocuteur unique pour répondre à toutes ses demandes, qu'elles soient d'ordre administratif ou technique.

FAIBLESSES

Mettre en place ce type de postes en s'appuyant sur des profils initialement divers est complexe.

Les 'chargés de clientèle' peuvent avoir tendance à privilégier leur périmètre de compétence d'origine ou d'appétence, au détriment d'autres missions.

Ce dispositif suppose un back-office fort, c'est-à-dire des services notamment du siège, capables d'apporter un appui, une expertise.

Le modèle « binôme »

Ce modèle d'organisation vise à former des binômes, avec un profil souvent locatif et administratif et un profil souvent plus technique. Il s'agit de réunir, à échelle réduite d'un secteur, la quasi-totalité des compétences nécessaires dans la plupart des activités de la proximité, et notamment la relocation.

Les organismes témoignent toutefois de difficultés liées à des fonctionnements différenciés des binômes. Ces difficultés rendent délicat les initiatives d'harmonisation ou d'application de procédures que nécessitent les projets de labellisation ou certification par exemple.

FORCES

Ce modèle offre de la souplesse, rend les équipes autonomes, permet de fixer des objectifs, valorise le travail humain, facilite la transversalité de l'information interne, offre un « double-interlocuteur unique » aux locataires.

Il permet un moindre impact sur l'organisation lors d'un départ d'un collaborateur.

FAIBLESSES

La difficulté tient principalement au management du binôme dont les responsables hiérarchiques peuvent appartenir à plusieurs services.

Le binôme suppose une bonne entente entre ses membres, et à renouveler à chaque changement de collaborateur.

> D'une manière générale, les organismes du panel constatent qu'un modèle n'est pas préférable à un autre mais qu'il faut adapter son organisation à son propre contexte.

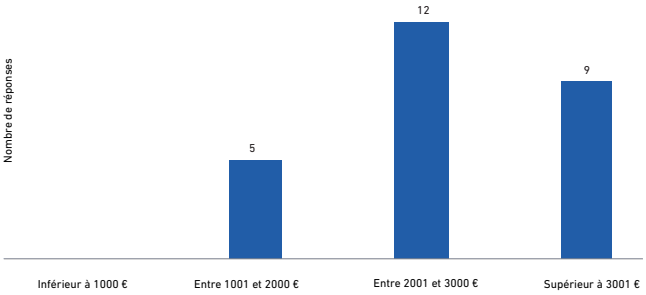
1.2 Budget et refacturation

La grande majorité des répondants déclare avoir un budget spécifique pour les travaux destinés à la remise en état des logements à la relocation.

L'étude souligne que c'est principalement sur les territoires dit « détendus » que les moyens financiers alloués sont les plus importants.

Concernant les 9 bailleurs qui déclarent avoir un budget moyen de travaux de plus de 3 000€, 6 sont présents sur un territoire détendu et sont rattachés à un groupe ou une société de coordination.

Montant moyen de travaux à l'attribution par logement (diagnostic inclus)



Source : questionnaire renseigné par 26 organismes Hlm

Ce lien entre territoire détendu et montant du budget a été confirmé lors des entretiens et des ateliers. Il réinterroge cet équilibre difficile de la qualité et quantité des travaux d'embellissement nécessaires pour lutter contre la vacance de logement sur un territoire concurrentiel ou un secteur à faible attractivité. Pour rappel, 76% des bailleurs interrogés déclarent avoir des refus de la part de l'attributaire en raison de l'état du logement.

Les financements mobilisés pour les travaux de relocation sont variables mais l'enquête montre une forte mobilisation des fonds propres des organismes.

Lorsque les travaux intègrent une mise en accessibilité et une adaptation à un handicap, le dégrèvement sur la taxe foncière des propriétés bâties est fréquemment mobilisé.

Pour les quartiers en « QPV », l'abattement de TFPB permet de financer des travaux d'amélioration de la qualité de service pour la relocation des logements.

Pour rappel, il n'y a pas de conditions réglementaires sur la prise en charge des surcoûts de remise en état des logements dans les logements en QPV.Le principe est que les bailleurs peuvent valoriser l'écart entre les coûts de remise en état des logements en QPV et hors QPV. *(Cf. focus juridique pour plus de détails)*.

Ces pratiques sont hétérogènes selon les organismes interrogés.

FOCUS JURIDIQUE

Abattement de TFBP pour les petits travaux d'amélioration du cadre de vie

L'article 1388 bis du code général des impôts prévoit que la base d'imposition à la taxe foncière sur les propriétés bâties des logements à usage locatif social peut faire fait l'objet d'un abattement de 30 % lorsque ces logements sont situés dans un quartier prioritaire de la politique de la ville.

Cet avantage fiscal est accordé sous réserve de la signature d'un contrat de ville (prévu à l'article 6 de la loi n°2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine) et, depuis 2017, en contrepartie d'une qualité de service renforcée et d'une amélioration de la qualité de vie urbaine.

Cette contrepartie est formalisée par la signature d'une convention, annexée au contrat de ville, entre le bailleur, la commune, l'établissement public de coopération intercommunale et le représentant de l'État dans le département (convention dite d'utilisation de l'abattement de la TFPB), obligatoire pour pouvoir bénéficier de l'abattement.

Les orientations de la convention doivent se traduire par des programmes d'actions, pour lesquels un suivi est réalisé. Ainsi, les organismes transmettent annuellement aux signataires des contrats de ville et au conseil citoyen les documents justifiant de leurs actions.

Cette convention doit en principe être signée avant le 1er octobre de l'année qui précède celle de la première application de l'abattement.

Un cadre national d'utilisation de l'abattement de TFPB a été établi par les pouvoirs publics et l'Union sociale pour l'habitat. Il définit les champs d'utilisation de l'abattement à travers 8 axes d'intervention, dont notamment l'axe n°8 : les petits travaux d'amélioration du cadre de vie.

C'est dans ce cadre, en QPV, que peuvent être valorisés les surcoûts liés aux travaux de remise en état des logements lors de la relocation.

Le pilotage et le respect du budget de travaux à la remise en état sont complexes dans un contexte de difficulté d'approvisionnement d'une part, et un marché globalement haussier quel que soit le corps de métier intervenant.

Pour un des bailleurs, cette hausse globale constatée des prix entre 2021 et 2022 s'élève à 8,8 % pour les travaux sur les sols et plus de 7,8 % pour la menuiserie.

Bien que la plupart de ces travaux sont réalisés en logement occupé, la remise en location est un moment opportun pour transformer certains équipements du logement. En particulier, il peut être l'occasion de conduire des travaux d'adaptation, dans le cadre des stratégies patrimoniales d'adaptation du parc social au vieillissement des locataires.

Au regard du profil des locataires et de l'évolution démographique du parc social, ces enjeux sont majeurs. A l'occasion de la libération du logement, des travaux peuvent être conduits pour renforcer l'offre en logements adaptés au sein du parc social. Selon les secteurs, les dispositifs du dégrèvement de TFPB ou les aides de la CNAV peuvent être mobilisées. Concernant la CNAV, la convention pluriannuelle USH-CNAV, a été renouvellée pour 3 ans lors du congrès Hlm de Nantes en octobre 2023.

Dans le cadre de la convention pluriannuelle USH-CNAV, renouvelable à compter de 2023, trois champs sont couverts, pour accompagner le vieillissement :

- **Sur le parc social :** adaptation de logements occupés par des locataires retraités, amélioration de l'accessibilité des logements en lien avec certaines CARSAT et la Banque des Territoires (ascenseurs), amélioration des lieux de vie collectifs y compris en structures d'hébergements pour personnes âgées (construction, modernisation, aménagements, équipements), mise en place d'équipements techniques en faveur du maintien au domicile.
- **Sur le volet de l'accompagnement social :** informations pédagogiques pour faciliter le maintien à domicile en lien avec des ergothérapeutes, prévention santé en faveur du bien-vieillir, repérage des fragilités (cf. Démarche ECLAT), développement de services à caractère innovant (cf. Pôle VIVA Lab, en soutien aux projets innovants à potentiel national dans le champ de la prévention de la perte d'autonomie et du bien-vieillir, en lien avec la MSA, Banque des Territoires, AGIRC-ARRCO, et France Active).
- **Sur le volet intergénérationnel :** dans le cadre de la cohabitation intergénérationnelle solidaire, en lien avec les CARSAT, la CAF et le réseau COHABILIS, pour favoriser la mise en place de ce dispositif avec les associations locales selon une charte cooptée.

Ces différentes actions d'appui se traduisent par l'octroi de subventions, cofinancements ou de prêts sans intérêt. Elles s'accompagnent d'une action professionnelle partagée CNAV et USH autour de la diffusion d'appels à projets, de la diffusion de bonnes pratiques, de conférences ou ateliers en région, de l'animation et du soutien financier d'un concours bisannuel « Hlm Partenaires des âgés ».

Les objectifs quantifiés et montants alloués, ont été estimés sur la base d'un soutien à l'adaptation au vieillissement des personnes âgées de 32 000 logements dans le parc social, sur la période de la convention (4 ans), soit environ 8 000 logements adaptés/an.

De même, l'Assurance retraite met à disposition des porteurs de projets environ 50M€/an de prêts sans intérêt et de subventions, en direction de la transformation des logements-foyers en résidence autonomie, et pour le développement d'habitats regroupés ou inclusifs.

En complément de ces prêts et subventions, l'Assurance retraite alloue une enveloppe supplémentaire de 10M€ pour soutenir la réhabilitation de résidences autonomie.

Des prêts à taux zéro sont également octroyés en lien avec les prêts de la Caisse des Dépôts, pour le financement de travaux en parties communes et pièces à usage collectif.

Enfin, le concours bisannuel est soutenu à hauteur de 32 000€ (27 000€ CNAV et 5 000€ MSA), pour la remise des prix.

Des résultats hétérogènes selon les territoires

En 2021, la CNAV relève que 80% des CARSAT ont développé des partenariats avec au moins 1 bailleur social. Ce partenariat tend à s'intensifier depuis 2018, avec notamment des conventionnements entre CARSAT et AR Hlm.

Entre 2018 et 2020, 48 nouvelles conventions ont été signées par an (dont 28 en région Île-de-France).

De même, 73% des CARSAT ont mis en place une communication en direction des bailleurs sociaux, pour une présentation de leur offre de services.

Mais, la CNAV enregistre un taux de consommation de l'enveloppe « adaptation des logements » de seulement 17% en 2020 (pour 12% en 2019).

Financement des aides aux travaux d'adaptation des logements individuels des retraités dans le parc social : tableau des résultats enregistrés par la CNAV.

ADAPTATION DES LOGEMENTS	2019	2020	2021	2022
Subventions Aides Habitat BS	9 272 963,31	13 519 351,12	16 043 273,34	à venir

(source CNAV, octobre 2021)

En matière de refacturation des travaux lors de la sortie du locataire, les pratiques sont hétérogènes et adaptées aux différents contextes rencontrés.

Cependant, des tendances communes se dégagent comme l'application d'une grille de vétusté (par 84% des bailleurs du panel) pour le calcul des montants des réparations selon le type d'équipement.

Parmi les pratiques variées on peut citer par exemple :

- La non-facturation en cas de montant inférieur à 500 € pour un locataire en situation d'impayée ;
- Pas de refacturation des travaux de remise en état des sols, des papiers peints ou de peintures pour le locataire avec une ancienneté dans le logement de plus de 15 ans ;
- L'application d'un seuil plafond maximum (pas plus de 2 mois de loyer) ;
- Aucune refacturation, en cas de dégradations du fait d'un usage « normal » du logement.

1.3 Communication et relations avec le locataire sortant

La visite conseil est une pratique plébiscitée par 92 % bailleurs interrogés. Une communication auprès du locataire sortant permet de l'informer sur des éventuelles refacturations à la libération du logement, en lui fournissant des explications détaillées, claires et pédagogiques.

La grande majorité des bailleurs du panel indique utiliser des documents de communication adaptés pour expliquer les bonnes pratiques pour quitter son logement en toute sérénité. Une documentation est fréquemment fournie au locataire, permettant d'illustrer à la fois les bons gestes d'entretien et de réparation du logement, et les démarches administratives à réaliser avant et après avoir quitté le logement.

Certains bailleurs incluent des exemples de tarification à la charge du locataire en cas de non-respect de l'obligation contractuelle d'entretien courant ou de menues réparations qui pèse sur le locataire (cf. focus juridique).

Compte-tenu du raccourcissement du délais de préavis en application de la loi ALUR du 27 mars 2014 pour les nouveaux baux signés en zone tendue, la visite conseil n'est pas toujours réalisable. Dans ce cas les supports de communication sont d'autant plus indispensables. Même s'ils ne remplacent pas les visites en présentiel, un support de qualité et pédagogique peut constituer une alternative en cas d'empêchement.

Lors de l'état des lieux de sortie, certains travaux et/ou nettoyage peuvent rester à la charge du locataire. Cette possibilité de refacturation peut-être source de questionnements voire de réclamations. Une étape délicate dans certains cas pour les équipes qui nécessite un accompagnement et une formation pour adopter la bonne posture.

FOCUS JURIDIQUE

Le droit à réparation pour le bailleur du préjudice subi

Le bailleur dispose d'un droit à réparation du préjudice subi du fait du non-respect de l'obligation contractuelle d'entretien courant ou de menue réparation qui pèse sur le locataire, que la remise en état aux frais du bailleur soit réalisée ou non.

C'est le caractère indemnitaire des réparations locatives, que la jurisprudence rappelle de manière constante. (Cf. par exemple Cass. Civ. 3ème 25 janvier 2006).

Ainsi, des factures ne sont pas exigées. Des devis ou tout autre moyen d'estimation sont recevables. En cas de contestation, c'est le juge qui fixera le montant.

1.4 Travaux et interventions des prestataires

La remise en état du logement nécessite d'organiser rapidement la planification de travaux. Les organismes constatent une difficulté croissante dans le respect des délais d'intervention avec certains prestataires. Ce constat exige un suivi renforcé du chantier de relocation.

L'étude dénombre par ailleurs, une multiplicité d''intervenants qui peut complexifier le pilotage du chantier.

Parmi les organismes disposant d'une régie interne, 11 sur 16 déclarent qu'elle intervient dans les travaux de remise en location. Les 3 autres organismes ont une politique différente et réservent la disponibilité de leurs techniciens de régie aux demandes d'intervention techniques dans le logement ou les parties communes.

Des pistes d'optimisation sont évoquées comme la passation de marchés avec une entreprise « Tout Corps d'État » (TCE) pour réduire le nombre d'intervenants, tout comme la formalisation d'un « standard de travaux à la relocation » qui permet de simplifier la démarche de commande.

18 des 26 répondants du panel déclarent faire intervenir entre 3 et 6 corps de métiers différents pour la réalisation des travaux à la relocation. 7 bailleurs disent en faire intervenir plus de 6.

Dans l'odre, les corps de métier intervenant le plus fréquemment chez les répondants :

- Peinture
- Électricité
- Plomberie
- Menuiserie
- Sols
- Vitrerie

9 répondants sur 26 (35%) déclarent posséder un standard de travaux à la relocation.

Parmi les bailleurs concernés, 55 % annoncent un délai moyen de relocation de moins de 30 jours contre 35 % pour ceux qui n'en disposent pas. Le fait de disposer d'un standard semble donc contribuer à une meilleure maîtrise des délais.

1.5 Commercialisation

À quelques exceptions près, le préavis du locataire est réceptionné par le service commercial ou le service gestion locative qui exerce dès lors les premières étapes du processus global de relocation. En revanche ce n'est pas nécessairement ce service qui assurera le pilotage du processus et arbitrera les travaux à effectuer. Les décisions sont alors prises collectivement lors de réunions de suivi interservices.

Des logiques différentes de priorisation s'exercent entre des logements considérés comme attractifs (vacants depuis peu de temps et nécessitant moins de travaux pour une commercialisation) et des logements jugés moins attractifs parfois vacants depuis longtemps avec des montants de travaux de remise en location plus élevés.

La commercialisation constitue une des étapes les plus longues avec des pistes d'optimisation. Bien souvent les bailleurs ont opéré un rapprochement entre le service patrimoine et le service commercial au sein d'une même direction. Lorsqu'il ne s'agit pas d'une direction ou agence mutualisant ces services, des réunions interservices sont réunies fréquemment.

Ces dernières années le passage d'une culture dite « gestionnaire » à une culture « commerciale » a multiplié les actions de réorganisation et recomposition des équipes. Ces évolutions se sont accompagnées d'un investissement important des bailleurs en matière de formation des équipes, de conduite du changement, d'adaptation des outils de gestion et de partage d'informations.

Limiter le nombre de refus des logements par l'attributaire est un enjeu central pour maîtriser la vacance. La bonne qualification des demandes, en lien avec le réservataire, et la visite d'un logement remis en état et de qualité sont décisifs pour limiter ces refus.

Cette phase de commercialisation va évoluer, pour les organismes, avec le passage à la gestion en flux.

Dans les pratiques des bailleurs du panel, 68% d'entre eux communiquent auprès des attributaires sur la nature des travaux réalisés (ou qui seront réalisés) avant leur entrée dans les lieux.

03 PARTIE

Bonnes pratiques et recommandations

Quelques recommandations sont proposées pour améliorer le processus de relocation. Elles sont complétées de bonnes pratiques identifiées dans les organismes Hlm.

1. DÉFINIR ET ANIMER SA STRATÉGIE

1.1 Fixer des objectifs clairs

Les outils et les modes opératoires nécessiteraient d'être complétés par une définition de la stratégie à appliquer pour répondre à la politique générale de l'organisme.

Par ailleurs, parmi les 20 répondants rattachés à un groupe ou à une société de coordination, 85% déclarent une absence d'harmonisation entre les membres du groupement sur les pratiques de relocation.

1.2 Améliorer le processus

L'optimisation globale du délai de relocation peut être l'addition de petits succès (source de gains rapides) à de nombreuses étapes du processus.

1.3 Améliorer l'utilisation des outils associés

Le taux de rotation annuel s'élève à environ 10 % pour la moitié des organismes Hlm du panel. Ce taux relativement élevé induit donc une activité importante pour les équipes de proximité et de maintenance.

Les outils mis en place par les bailleurs pour suivre la vacance et outiller le processus global de relocation sont d'une complexité diverse en fonction des organismes : d'un logiciel tableur (plus ou moins complexe mais difficile à partager) à l'outil intégré à l'ERP[6], parfois délaissé au profit d'outils numériques spécifiques.

Un tableur est intéressant mais présente aussi des limites. L'inconvénient principal réside dans la difficulté de le relier directement aux données sources de l'ERP. Il arrive alors que les données soient à resaisir, ce qui peut être source d'erreurs et de perte de temps. L'alternative est d'automatiser des tâches avec l'aide de macro qui permettent l'importation de données depuis des fichiers sources eux-mêmes générés depuis l'ERP.

Le tableur est souvent un premier pas vers une volonté d'outiller le processus et les interactions pour mettre en place un fichier partagé. Il convient cependant d'améliorer le fonctionnement du fichier (liste non exhaustive des possibilités d'un tableur) pour :

- Contrôler les accès en lecture ou écriture aux bons interlocuteurs ;
- Utiliser la protection de cellules ou d'onglets à bon escient ;
- Contrôler la qualité des données saisies, contrôles de validation ;
- Formater la saisie des dates afin de pouvoir calculer correctement des délais ;
- Utiliser la mise en forme conditionnelle pour automatiser les changements de formats, utiles pour se repérer et suivre des dépassement de delais par exemple ;
- Etc.

La tendance observée est au déploiement de nouveaux outils spécifiques qui proposent, parfois sur une seule étape ou sur toutes les étapes du processus de relocation, de nombreuses fonctionnalités utiles :

- Sécuriser les données en s'interfaçant avec les autres outils (ERP, SNE, ...) et autres sources ;
- Éviter la ressaisie d'informations déjà existantes par ailleurs ;
- Fiabiliser l'information et son partage dans un environnement sécurisé (contrôles des accès) ;
- Fournir des visuels plus ergonomiques ;
- Faciliter les échanges et la visualisation des étapes du processus ;
- Calculer des indicateurs ;
- Etc.

Bien évidemment, il convient de rappeler que les outils mêmes les plus performants ne peuvent se substituer aux nécessaires échanges formalisés lors de réunions de suivi interservices par exemple.

En 2021, le taux de rotation annuel est compris entre 5 et12% pour 22 répondants

- 84% des organismes répondants déclarent que plus de 6 salariés (en équivalent temps plein) interviennent dans l'une des étapes de la relocation. Ils sont mêmes 38% à déclarer que plus de 15 postes en équivalents temps plein (EPT) sont concernés.
- Même si ce nombre d'intervenants est directement corrélé à la taille de l'organisme, ce processus a besoin d'être outillé, avec des méthodes et des outils de pilotage.

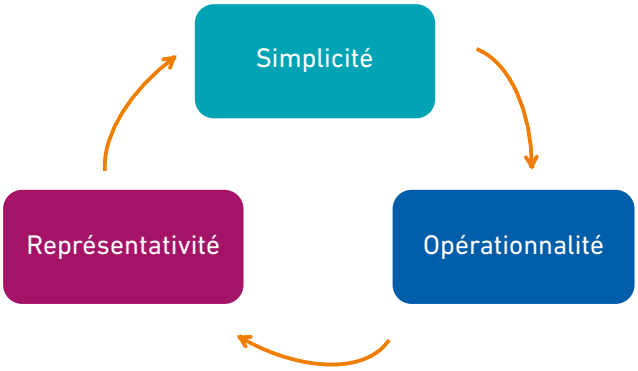
6 ERP : Enterprise ressource planning, est un logiciel informatique que les entreprises utilisent pour gérer leurs activités quotidiennes.

1.4 Définir et piloter des indicateurs pertinents

Aux questions « qui pilote et qui porte la responsabilité de l'optimisation du processus ? », la réponse est souvent celle d'une responsabilité collective.

Fixer des objectifs, suivre le cap et piloter nécessite que le management soit bien défini.

Mesurer l'efficacité d'un système de management passe par la définition d'indicateurs pertinents. Il est possible de dresser ci-après quelques grandes caractéristiques d'un indicateur adaptées aux besoins du bailleur social :



- Simplicité : l'indicateur doit être compris du plus grand nombre. Il convient donc de privilégier les modes les plus simples pour caractériser la performance d'une étape de notre processus de relocation.
- Opérationnalité : l'indicateur doit donner des informations valides pour prendre des décisions à temps. Il convient donc d'éviter les indicateurs « rétroviseurs » qui caractérisent une situation passée. Cela nécessite aussi que l'indicateur soit calculé avec une fréquence adaptée pour mesurer les progrès réalisés.
- Représentativité : Il ne doit pas y avoir de débat sur la mesure. L'indicateur doit être à la fois objectif, exhaustif et quantifiable avec une règle de calcul connue de tous et documentée.

L'indicateur du « délai total de relocation », calculé entre la date de signature du nouveau bail (considérant qu'elle coïncide avec la date d'entrée) moins la date de fin du bail précédent (qui coïncide le plus souvent avec la date d'état des lieux de sortie), est l'exemple d'un bon indicateur :

- Il est simple à comprendre.
- Il est opérationnel puisque pour chaque logement reloué sa valeur est calculée. Il est aisé de faire une moyenne et d'identifier d'autres valeurs comme la médiane.
- Il est objectif, exhaustif à condition d'inclure tous les logements du périmètre. Les logements fermés voués à la démolition peuvent être exclus. Il est quantifiable, la règle doit préciser que les résultats sont des jours calendaires.

Cet indicateur peut être associé à d'autres indicateurs, comme le loyer par jour de ce logement, et donc permettre de calculer le coût total de la vacance, logement par logement.

On pourra bien sûr continuer de distinguer la vacance commerciale (dite « subie ») qui implique les logements relouables, et la vacance technique (dite « volontaire ») qui regroupe les logements retirés de la commercialisation pour des motif technique (réhabilitation, vente, démolition ...)

Certains outils informatiques permettent un calcul plus fin d'indicateurs de délais entre les différentes grandes étapes du processus, comme les délais de commande, d'intervention et de travaux.

D'autres indicateurs sont utilisés par les bailleurs du panel, comme :

- Le nombre total de logements vacants :
  - par catégorie,,
  - par secteur.
- Le montant total des travaux engagés :
  - par période,,
  - par secteur.
- Par typologie avec croisements entre catégories.
- Le montant moyen de travaux par logement (par typologie / par secteur).

2. DES IRRITANTS AUX BONNES PRATIQUES CAPITALISÉES

Après cet état des lieux des pratiques ainsi que de premières recommandations, ce chapitre vise à analyser plus précisément pour chacune des 5 grandes étapes du processus, les irritants possibles et les bonnes pratiques ou pistes d'optimisation proposées lors des ateliers.

Légendes utilisées

OUTILS / TECHNIQUE

COMMUNICATION

RELATION CLIENT

ORGANISATION/PROCÉDURE

PILOTAGE / STRATÉGIE

2.1 Optimiser les étapes à la suite de la réception du préavis/congé

À réception du congé donné par le locataire, plusieurs difficultés peuvent survenir dans la planification de la visite conseil et la planification de l'état des lieux de sortie.

La nature de ces difficultés sont les suivantes :

- Difficultés à mobiliser le locataire pour les visites conseil, en particulier lorsque le préavis est écourté à un mois.
- Difficulté dans la planification des visites du logement par les candidats demandeurs ou attributaires. Bien que la clause de visite soit inscrite dans le bail, son application est souvent difficile.
- L'état des lieux de sortie peut générer des litiges entre le bailleur et le locataire concernant l'appréciation des dégradations et par conséquent le montant de la facturation des travaux. Ces possibles litiges peuvent-être source d'appréhension pour le personnel de proximité.

Aussi certains bailleurs ont fait le choix de spécialiser le poste de « chargé des états des lieux » pour mener à bien cette activité en adoptant le bon discours. Cette spécialisation permet de renforcer la posture et de professionnaliser cette mission mais peut inversement créer un *turn-over* plus rapide.

- Difficulté à facturer lorsque le logement récupéré est dégradé et/ou que son niveau de vétusté est avancé ou lorsque la rénovation du logement libéré est de mauvaise qualité.
- Difficulté pour arbitrer entre usure "normale" et dégradations des logements :
  - Une difficulté technique liée par ailleurs à l'application de la grille de vétusté.
  - La grille de vétusté instaurée par la loi Alur, doit appuyer les bailleurs pour distinguer la vétusté de la dégradation, et ainsi simplifier la répartition des coûts entre les deux parties. Si la grille de vétusté n'est pas obligatoire, elle permet de simplifier et d'apaiser les relations entre locataires et bailleurs. Pour rappel, elle permet aussi de guider les organismes dans le calcul des montants des réparations selon le type d'équipement.
  - La grille de vétusté, annexe de l'état des lieux d'un logement, permet de déterminer l'usure naturelle des matériaux et des équipements d'un bien afin de déterminer si la dégradation est liée au temps ou à un mauvais usage par le locataire. La vétusté du bien emporte des conséquences importantes tant pour le propriétaire que pour le locataire. En effet, la réparation des dégradations imputables à la vétusté incombe au bailleur, même s'il s'agit de réparations locatives qui sont normalement à la charge du locataire.

> Plus de 84 % des organismes répondants à l'enquête déclarent disposer d'une grille de vétusté. Mais ils sont aussi nombreux à exprimer le besoin de l'actualiser.

FOCUS JURIDIQUE

L'article 7 de la loi n°89-462 du 6 juillet 19889 fixe le cadre applicable à la remise en l'état du logement.

Le locataire doit répondre des dégradations et pertes qui surviennent pendant la durée du contrat dans les locaux dont il a la jouissance exclusive, à moins qu'il ne prouve qu'elles aient eu lieu par cas de force majeure, par la faute du bailleur ou par le fait d'un tiers qu'il n'a pas introduit dans le logement.

Par ailleurs, il doit prendre à sa charge l'entretien courant du logement, des équipements mentionnés au contrat et les menues réparations ainsi que l'ensemble des réparations locatives définies par décret en Conseil d'État (Cf. Décret n° 87-712 du 26 août 1987), sauf si elles sont occasionnées par vétusté, malfaçon, vice de construction, cas fortuit ou force majeure.

La définition et les modalités de prise en compte de la vétusté sont précisées par le décret n° 2016-382 du 30 mars 2016. La vétusté y est définie comme l'état d'usure ou de détérioration résultant du temps ou de l'usage normal des matériaux et éléments d'équipement dont est constitué le logement.

Les parties au contrat de location peuvent convenir de l'application d'une grille de vétusté choisie parmi celles ayant fait l'objet d'un accord collectif de location conclu conformément à l'article 41 ter de la loi du 23 décembre 1986 susvisée, même si le logement en cause ne relève pas du secteur locatif régi par l'accord. Elles peuvent également convenir de l'application d'une grille de vétusté choisie parmi celles ayant fait l'objet d'un accord collectif local conclu en application de l'article 42 de la même loi, même si le logement en cause ne relève pas du patrimoine régi par l'accord.

La grille de vétusté définit au minimum, pour les principaux matériaux et équipements du bien loué, une durée de vie théorique et des coefficients d'abattement forfaitaire annuels affectant le prix des réparations locatives auxquelles serait tenu le locataire.

Les bonnes pratiques identifiées

La visite conseil (ou pré état des lieux de sortie) peut-être planifiée dès la réception du préavis par la personne qui traite le congé. Elle peut être confirmée par SMS ou/et par email ce qui permet par ailleurs de transmettre en pièce jointe un livret explicatif qui rappelle les bons gestes et les bonnes pratiques pour quitter son logement. Cela présuppose que les agendas soient partagés et à jour de toutes les actions planifiées par les agents en charge de ces visites.

Un livret « Les bons gestes et les bonnes pratiques pour quitter son logement » explique avec pédagogie quelles sont pour le locataire les prochaines étapes.

Il peut être diffusé dès réception du préavis. Ainsi en cas d'empêchement de réaliser la visite conseil, le locataire est tout de même éclairé. Un tel document peut contenir par exemple :

- La participation à la visite conseil ;
- Les réparations à sa charge et celles à la charge du bailleur ;
- Les démarches administratives à effectuer auprès des fournisseurs d'énergie et d'eau ;
- Le devoir de payer son dernier loyer, d'accepter les visites du logement ou la réalisation de diagnostics ;
- La nécessité de vider entièrement le logement et de le nettoyer ;
- Des exemples de coûts refacturés ;
- Etc.

Dans un même objectif de communication, l'organisme peut encourager, par des actions de communication régulière et adaptée, le locataire au bon entretien de son logement. À cet effet, il convient de noter l'initiative de certains bailleurs dans le déploiement de services permettant d'aider le locataire à la réalisation de divers entretiens normalement à sa charge. À l'instar des contrats multiservice dénommés « service plus » ou « Coup de Pouce Sénior », tarifés de façon mutualisée.

Pour permettre au locataire de s'organiser, l'envoi d'une confirmation de la date et heure de l'état des lieux 24 heures avant par SMS évite des rendez-vous non honorés.

L'archivage au sein d'une GED[9] ou d'un outil spécifique de tous les diagnostics techniques déjà existants pour chaque logement avec leur date de péremption permet d'éviter des coûts supplémentaires qui seraient liés à la commande de nouveaux diagnostics.

Anticiper la commande des diagnostics techniques dès la réception du congé ou juste après la réalisation de la visite conseil. Certains diagnostics peuvent être faits dans la plupart des cas en présence du locataire sortant.

Exemple d'un flyer « Comment quitter son logement ? » Habitalys

I3F, Coup de Pouce Sénior, version 2021

9 GED : Gestion électronique des documents

2.2 Préparation à la remise en état

Dans cette seconde phase du processus-type de relocation, la principale piste d'optimisation repose sur l'anticipation et le pilotage de la réalisation des travaux de remise en état des logements à la relocation.

Un des facteurs qui rend délicat la maîtrise du délai global de relocation relève du management des prestataire pendant la durée du marché.

L'inadéquation entre les travaux commandés et les exigences du demandeur constitue un autre risque. En effet, il arrive que malgré des travaux de rafraîchissement et correspondants au marché conclu entre les organismes et leurs prestataires, le demandeur de logement les considère inadaptés à ses attentes.

Les organismes Hlm témoignent d'une volonté de pouvoir élaborer des budgets plus détaillés qui pourraient être déclinés par résidence et/ou par typologie de logement.

Les outils et les méthodes pour mesurer les écarts entre le budget initial alloué à la remise en état d'une part, et les consommations réelles de travaux d'autre part, sont nécessaires. L'enjeu est de trouver le juste coût pour améliorer l'attractivité du logement et diminuer le nombre de refus des attributaires tout en maîtrisant les coûts.

- Des difficultés peuvent être liées à l'appréciation du coût de travaux qui seraient éligibles à l'abattement TFPB.
- D'autres difficultés peuvent relever de la planification des actions et à la coordination des interventions. La coordination des différents acteurs est le principal irritant, pour plusieurs raisons :
  - Le nombre important d'intervenants depuis la réalisation des diagnostics techniques jusqu'à la réalisation des travaux et du nettoyage ;
  - La complexité à obtenir parfois la confirmation d'une date d'intervention ;
  - L'inconnue de la durée d'intervention pour certains corps de métier ;
  - Le caractère successif de certaines interventions qui nécessite d'attendre par exemple la fin de la remise en peinture avant de refaire les sols ;
  - Les difficultés de recrutement des prestataires ;
  - Le besoin de renforcer la communication entre le prestataire et le bailleur en cours de réalisation et de clôture des travaux.

Les bonnes pratiques identifiées ou pistes de réflexion

Ne pas programmer d'état des lieux de sortie. Certains bailleurs qui constatent lors de la visite conseil un bon entretien global du logement, peuvent ne pas programmer d'état des lieux de sortie. Le logement est alors réputé en bon état et aucune facturation n'est appliquée.

Commander les travaux dès la réalisation de la visite conseil. Même si cette visite ne permet pas d'apprécier les éventuels dégâts encore masqués derrière des meubles ou sous des tapis, dans une grande majorité des cas cette visite permet d'apprécier l'état général du logement pour anticiper une commande des travaux

Éviter de contractualiser des marchés de travaux pour une durée trop importante afin de faire jouer davantage la concurrence. Cette approche a pour effet de garder les entreprises plus compétitives sur la qualité des prestations à offrir, mais également sur les délais d'intervention à respecter.

Spécialiser un agent d'état de lieux. Ce choix d'organisation permet au collaborateur d'acquérir plus facilement les bons réflexes, de maitriser les bonnes postures et le discours à adopter dans des situations parfois délicates voire conflictuelles. Ce choix d'organisation permet également d'homogénéiser l'appréciation de l'état du logement (cf. les avantages et inconvénients dans les choix d'organisation).

« Nous avons fait le choix de spécialiser le métier Agent d'état des lieux pour garantir aux locataires une approche homogène en termes de posture et de discours. Cela nous permet aussi d'apprécier l'état du logement à la sortie du locataire de façon similaire d'un logement à un autre. » **Nantes Métropole Habitat**

Responsabiliser les collaborateurs en leur laissant la possibilité de tarifer en direct les montants à refacturer au locataire sortant, ou bien de lui adresser le décompte par courrier quand il considère que la situation peut devenir conflictuelle.

Mettre en place une « revue de commercialisation » qui permet d'identifier et de prioriser plus aisément les logements à commercialiser et les travaux à réaliser.

« Nous animons des réunions de coordination entre le service commercial et la direction des territoires pour prioriser les logements à remettre à la location et suivre les travaux : cela engendre une plus grande transversalité bien nécessaire dans ce processus et permet d'entendre les contraintes de chaque service. » **Périgord Habitat**

Réaliser l'état de lieux avec un outil nomade. Ces nouveaux outils permettent de prendre des photos annexées à l'état des lieux, et adresser l'état des lieux par mail.

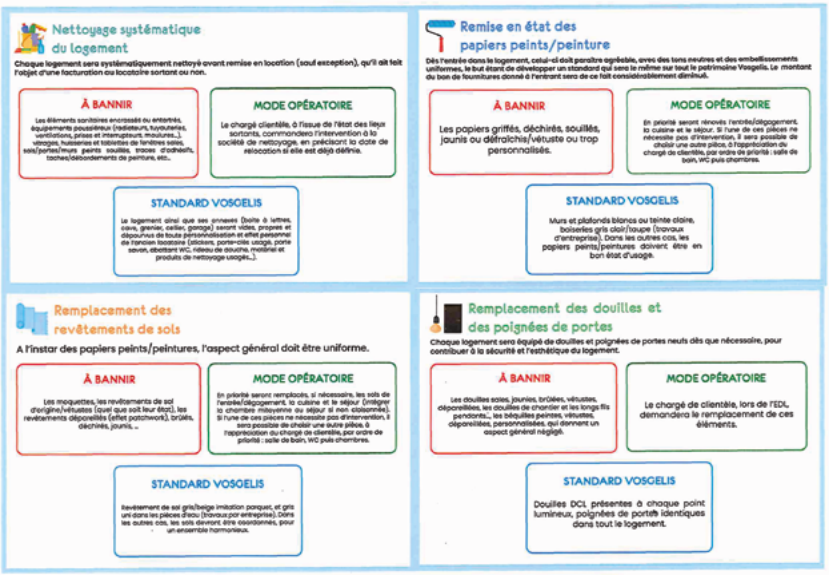
Créer un standard de remise en état avec des photographies et une description de l'usure.
Ce standard doit permettre au bailleur de définir l'état des éléments qu'il juge acceptable et celui qu'il juge non acceptable. Le standard de remise en état permet d'homogénéiser l'appréciation de l'état d'usure des différents éléments du logement. Le standard constitue aussi une clé de lecture commune aux intervenants en charge des états des lieux de sortie, des visites conseil des commandes des travaux.

Réunir les collaborateurs concernés par les visites de logement (visite conseil, état des lieux d'entrée/sortie, suivi et réception des travaux, etc.) pour harmoniser les pratiques. La mise en œuvre de visites croisées (le technicien A réceptionne les logements du secteur du technicien B et inversement) répond aussi à ce besoin d'harmonisation.

Dans le standard à la relocation, **prévoir un certain nombre de services « plus »** (liste non exhaustive) :

- Le changement du barillet ;
- La pose d'un nouvel abattant de WC ;
- Le changement du flexible de douche et de gaz (remplacement par un modèle garantie à vie) ;
- La pose d'ampoules dans les pièces noires ;
- Le nettoyage systématique du logement, etc.

Extrait de la Charte Wahou de Vosgelis



2.3 Réaliser et suivre les travaux

La transmission des informations pertinentes entre le service technique et le service commercial constitue un point clé. Les informations essentielles pour organiser la commercialisation, sont les suivantes :

- Le logement est-il visitable avant les travaux ? Pendant les travaux ?
- Quelle sera la durée des travaux ?
- À quelle date le logement sera prêt pour la remise en location ?

Le temps nécessaire pour le pilotage et le contrôle des travaux à la relocation peut être allongé en raison de déplacements sur les territoires diffus.

Il est nécessaire de disposer d'indicateurs de pilotage fiables pour le suivi des travaux. Ce besoin d'indicateurs peut être élargi au-delà du pilotage opérationnel des travaux au suivi budgétaires de la relocation.

Au cours de l'année 2022, les organismes Hlm ont subi les difficultés d'approvisionnement rencontrées par leurs prestataires de travaux. Les matières premières ont été plus difficiles à obtenir et ont vu leur coût augmenter. Les délais d'approvisionnement des matériaux ont été allongés.

Ces difficultés d'approvisionnement impactent les bailleurs en tant que commanditaires des travaux. Ils les subissent, notamment dans la remise en état des logements. À cause de ces difficultés, ils ont vu leur délai à la relocation global s'accroitre et donc leur trésorerie diminuer.

Les squats des logements inoccupés constituent également un risque à cette étape. Ce phénomène engendre des surcoûts avec la mise en place de dispositifs de surveillance.

Les bonnes pratiques identifiées ou pistes de réflexion

Piloter et suivre les travaux. Là encore la question de la spécialisation d'une fonction se pose pour lui confier les commandes des travaux, leur chiffrage, leur suivi, leur réception et leur contrôle.
Certains bailleurs nomment un chef de chantier pour le pilotage des prestataires en lien avec les services internes notamment la direction commerciale. D'autres évoquent la possibilité de confier la réception des travaux au responsable de site concerné.

Manager les prestataires lors de réunions dont la fréquence est variable selon les organismes. Ces réunions sont l'occasion de dresser un bilan des prestations fournies et de réfléchir collectivement aux points d'amélioration.

« Nous animons des réunions semestrielles avec nos prestataires. Ces réunions nous permettent de suivre chacun des contrats et de dresser un bilan global des interventions. Cela montre également aux prestataires que nous suivons attentivement la qualité de leurs prestations afin de garantir une remise en état de nos logements conformément aux engagements de notre Charte Qualité. » **Batigère Rhône-Alpes**

Mettre en place des portes spéciales chantier avec un « pass » délivré aux intervenants. Cette action évite aux prestataires de devoir récupérer les clés quotidiennement avec un gain de temps.

Prévenir de possibles squats pendant la vacance du logement par :

- L'installation de portes sécurisées (blindées) ;
- La mise en place de mesures de surveillance complémentaires ;
- L'utilisation de mallettes mobiles de télésurveillance ;
- L'engagement d'une société de surveillance spécialisée ;
- Etc.

2.4 Fluidifier la commercialisation des logements

Ce chapitre recense les difficultés rencontrées dans la phase de commercialisation (hors périmètre lié aux étapes d'attribution).

- Une stratégie peu formalisée
  - La stratégie commerciale nécessite d'être clairement définie et formalisée pour apporter de la visibilité aux équipes. Cette stratégie s'accompagne de la définition d'indicateurs commerciaux pour piloter l'activité commerciale et en mesurer l'efficacité.
  - La stratégie peut intégrer des règles concernant de possibles gestes commerciaux et les conditions de leur mise en œuvre (bons de travaux, réduction du premier loyer...).
  - La question du « juste coût » de remise en état des logements (permettant d'en accroitre leur attractivité et donc de diminuer les refus), dans un budget souvent contraint.
- Un besoin d'outiller le suivi de la commercialisation
  - À l'instar des besoins exprimés lors des trois précédentes étapes du macro-process, un outil de suivi centralisé et transversal permet de mieux piloter la coordination entre les services.

Les bonnes pratiques identifiées ou pistes de réflexion

Pour optimiser les délais de relocation, la principale question demeure celle du meilleur moment pour démarrer la commercialisation des logements. Il semble intéressant d'anticiper la commercialisation dès la réception du congé du locataire. La visite conseil permet déjà d'apprécier quel est l'état du logement et évaluer la commande des travaux de remise en état (ou simple rafraichissement) et d'estimer une possible date de relocation.

Disposer d'un outil d'analyse permet un suivi mensuel de la consommation du budget de manière globale mais également au niveau de chaque chargé de clientèle.

Une des bonnes pratiques fondamentales est de définir les priorités stratégiques mais aussi les notions de pilotage, d'outillage (indicateurs / charte / standard), de rituels managériaux de suivi, etc., et tout cela dans un souci de maîtrise budgétaire et de réponse aux besoins des clients. Ces éléments peuvent alimenter une réelle stratégie de relocation qu'il conviendrait ensuite de formaliser et d'animer pour veiller à sa déclinaison, sa diffusion transversale au sein de l'organisme Hlm.

Instaurer des rituels de pilotage.

Grâce à son caractère collectif et sécurisant – par du partage d'informations lors des rituels de suivi entre les différentes fonctions internes concernées par la remise en état du logement – cette bonne pratique peut aussi répondre au besoin de trouver le juste coût de remise en état des logements, mais en évitant la « sur-qualité » dans un budget contraint.

Renforcer le pilotage du budget.

Cette bonne pratique peut également répondre au constat que font les bailleurs concernant la hausse du niveau d'exigence des attributaires, indépendamment du niveau de tension territoriale. Il est intéressant de définir des indicateurs portant sur les refus des attributaires d'intégrer le logement. Cela permet au bailleur d'analyser les refus, d'en comprendre les motifs et de mettre en place des actions correctrices pour diminuer le nombre de refus.

- Pour rappel, l'étude quantitative révèle que 76% des 26 bailleurs répondants à l'enquête reçoivent des refus par l'attributaire en raison de l'état du logement présenté. .

Pré-meubler les logements, notamment en QPV et/ou en zone détendue, ou encore dans des secteurs où la vacance de logements est importante. Cela peut s'opérer par un partenariat entre le bailleur et une ou plusieurs enseignes d'ameublement pour le prêt de meubles afin d'équiper les logements vacants. L'intérêt de ce partenariat est le suivant :

- Pour le bailleur : meubler un logement permet d'améliorer son attractivité. L'attributaire peut se projeter plus facilement et donc augmenter les probabilités de le relouer.
- Pour l'enseigne d'ameublement, cela permet de se faire connaître auprès de nouveaux clients potentiels.
- Pour les locataires concernés, un logement répondant pleinement à ses besoins et habitable immédiatement.

D'autres gestes commerciaux, notamment en zone détendue, sont évoqués par les organismes, comme :

- La réduction du premier loyer ;
- La remise de bons travaux (papier, peinture) utilisables auprès d'enseignes partenaires ;
- La prise en charge de la totalité ou d'une partie du coût de déménagement ;
- La remise d'une carte de fidélité.

Publier les logements disponibles en location active. Certains bailleurs sont présents sur les réseaux sociaux, afin d'optimiser les chances d'une relocation rapide.

L'EXEMPLE DE VOSGELIS

Lors de la remise en état des logements à la relocation, **Vosgelis** repeignait systématiquement en blanc les murs des logements. Or, cette pratique prévue dans son standard à la relocation, ne correspondait pas toujours aux souhaits des nouveaux entrants. Vosgelis s'est alors engagé dans une écoute des besoins à travers un dialogue avec des attributaires pour pallier l'inadéquation éventuelle entre les travaux commandés et les souhaits de l'attributaire. Cela permet maintenant d'orienter les travaux dans une logique de maitrise du budget, en identifiant ceux qui pourraient être inutiles.

Renforcer le pilotage du budget.

Pour la fixation de son budget REL, l'organisme Hlm calcule le coût moyen de remise en état par logement sur la base des dépenses des années précédentes réactualisées avec l'inflation. Il globalise ensuite ce coût moyen par logement sur un nombre prévisionnel de logements à remettre en état. Pour le pilotage de ce budget de remise en état, l'organisme dissocie son pilotage stratégique de son pilotage opérationnel. Le pilotage stratégique est pris en charge par le service de contrôle de gestion, alors que le pilotage opérationnel est assuré par les chargés de clientèle. Cette méthode permet de garder de la visibilité sur la consommation du budget global de remise en état à l'échelle de l'organisation mais également d'en avoir de la visibilité sur son utilisation opérationnelle à l'échelle de l'agence et de chaque chargé de clientèle.

Le pilotage du budget se fait donc finement de façon analytique et permet aussi de responsabiliser les chargés de clientèle par l'utilisation de l'enveloppe budgétaire qui leur est allouée.

Instaurer des rituels de pilotage.

Vosgelis organise chaque mois une rencontre au sein de chaque agence entre le directeur clientèle, le responsable d'agence et les chargés de clientèle. Cette rencontre est destinée à suivre l'utilisation budgétaire opérationnelle des chargés de clientèle pour la remise en état des logements libérés. Un second temps, animé en comité de direction par le directeur clientèle, est consacré au suivi des indicateurs et en particulier de l'utilisation du budget de remise en état à l'échelle des agences.

Cette pratique répond à plusieurs enjeux. Tout d'abord des enjeux économiques de maîtrise des budgets à la relocation. Mais aussi des enjeux managériaux pour développer l'autonomie et la responsabilisation des chargés de clientèle dans la maîtrise de leur budget. Les chargés de clientèle peuvent s'appuyer sur une charte interne.

2.5 Garantir une qualité de service dès l'entrée dans les lieux

Cette dernière phase du process qui s'étend de 1 à 3 mois après la signature du bail, révèle aussi quelques irritants.

Les organismes Hlm ont développé une grande maitrise et expertise en matière de gestion locative et les tâches suivantes ne posent pas de problèmes particuliers :

- La préparation des documents pour la signature du bail ;
- La signature du bail et mise en place des garanties ;
- L'aide du locataire dans la rédaction de son dossier CAF.

Le déploiement de l'application IDEAL permet une dématérialisation des informations qui s'est fortement accélérée ces dernières années. Toutefois, des difficultés subsistent encore concernant l'estimation de l'APL.

La réalisation de l'état des lieux avec des outils de plus en plus digitaux et nomades.

Certaines difficultés persistent dans la réalisation de la visite de courtoisie lorsque cette pratique est mise œuvre par l'organisme, qui est de nature à enrichir la relation entre le bailleur et le locataire et d'un ancrage de bonnes pratiques relationnelles.

La première difficulté, tout comme pour le locataire sortant pour la visite conseil, réside dans la planification et réalisation effective de cette visite.

- Les bailleurs qui ont pris des engagements qualité semblent obtenir de meilleurs taux de réalisation des visites de courtoisie, dans la mesure où il s'agit pour eux d'un engagement formalisé qui fait l'objet d'un indicateur de suivi (ex : taux de proposition des visites de courtoisie et taux de visites réalisées).
- La crise sanitaire de la Covid-19 a nécessité des adaptations de la part des organismes dans certaines étapes du processus global de la relocation en particulier la visite de courtoisie. Sa réalisation en face à face avait été suspendue ou remplacée par un échange téléphonique. Mais revenir à une réalisation en face à face reste plus complexe pour certains organismes.

- Le besoin de se professionnaliser, de travailler davantage le discours pour améliorer la satisfaction client.

Les bonnes pratiques identifiées ou pistes de réflexion

L'entrée dans les lieux fait partie des étapes marquantes du parcours résidentiel. C'est un moment charnière pour le bailleur car c'est à ce moment-là que se joue une partie de son image, de son professionnalisme et l'opportunité d'établir ainsi une relation de qualité et de confiance avec son nouveau locataire. L'un des premiers éléments que le nouveau locataire observera lors de son entrée dans les lieux portera sur l'état de son logement et sur son niveau de propreté.

On peut donc citer parmi les bonnes pratiques :

Nettoyer systématiquement chaque logement avant l'état des lieux d'entrée, même si celui-ci n'a pas fait l'objet de travaux de remise en état. Cet engagement figure régulièrement dans la charte qualité des organismes Hlm qui réalisent cette prestation. Le nettoyage des logements après travaux peut figurer pour certains bailleurs dans leur marché de travaux.

Les incontournables

Le logement est nettoyé.

➔ Avant l'arrivée d'un nouveau locataire.

Détail des actions :

- Sols
- Vitres et menuiseries
- Appareils sanitaires

(dont remplacement de l'abattant WC)

- Appareils électriques
- Nettoyage de l'ensemble des entrées d'air et nettoyage des bouches d'extraction

La propreté. nantes métropole habitat

Remettre un livret d'accueil au nouveau locataire lors de la signature du bail. Ce document peut comprendre :

- La charte qualité de l'organisme ;
- Un guide des écogestes ;
- Un guide des charges permettant d'identifier les frais d'entretien à la charge du locataire et ceux à la charge du bailleur ;
- Une plaquette décrivant les droits et obligations des locataires et du bailleur ;
- Un feuillet illustrant les travaux de remise en état / de rafraichissement, les diagnostics techniques et vérifications d'équipements effectués dans le logement avant sa commercialisation.

Mesurer le niveau de satisfaction du nouvel entrant.

Certains organismes Hlm réalisent des enquêtes auprès des nouveaux locataires. Les thématiques abordées sont liées aux différentes étapes de l'entrée et l'état du logement. Les canaux utilisés pour réaliser cette enquête sont le téléphone ou le papier mais le plus souvent des canaux numériques moins couteux (mail ou SMS intégrant le lien du questionnaire web).

Envoi d'une enquête de satisfaction à chaque nouvel entrant par SMS intégrant un lien vers une version en ligne du questionnaire. « L'intérêt pour le bailleur est d'évaluer l'expérience client et de mesurer au fil de l'eau sa satisfaction, tout en supprimant les tâches de saisie (puisque le locataire répond lui-même directement) et d'analyse (l'outil web utilisé intègre déjà un module de présentation des résultats). Cela permet plus facilement de vérifier si le client perçoit et approuve la qualité du logement reloué ». **Habitat de Haute Alsace**

Réaliser une visite de courtoisie. Elles permettent de répondre aux interrogations des locataires qui ont emménagé, mais aussi de mesurer leur satisfaction sur l'entrée dans les lieux. Elle peut être réalisée physiquement ou par téléphone si possible dans le mois qui suit l'entrée dans les lieux.

La visite de courtoisie constitue aussi un moment important pour délivrer quelques conseils aux nouveaux locataires : une pratique qui nécessite d'accompagner les équipes en termes de formation et de supports de communication.

Prendre en charge les réclamations. Le nouveau locataire peut formuler des réclamations à l'occasion de son emménagement et notamment le premier mois d'occupation. Certains organismes préconisent que leur prise en charge se fassent par les équipes en charge des états des lieux et/ou la visite de courtoisie.

Pendant le premier mois d'occupation du logement, la réclamation du nouveau locataire est prise en charge par le personnel ayant réalisé l'état des lieux d'entrée. Cette pratique est une façon de gagner en efficacité sur la prise en charge et le traitement car ce salarié fait facilement le lien avec le logement concerné et les éléments appréciés lors de l'état des lieux. **Société Dauphinoise pour l'Habitat**

Dématérialiser les documents. Dans cette dernière étape du process qu'est l'entrée dans les lieux, la notion de dématérialisation des documents et des informations est à privilégier. Elle permet une meilleure traçabilité, un meilleur suivi du traitement des actions et une meilleure coordination interservices.

EN CONCLUSION

Les enjeux liés à la remise en état des logements à la relocation, à savoir la lutte contre la vacance de logement, la réduction des délais de commercialisation, la maitrise des budgets d'entretien et la satisfaction des locataires sont majeurs pour les organismes Hlm.

L'engagement dans une démarche d'amélioration continue doit permettre de se doter au fur et à mesure d'outils, de méthodes et d'une stratégie globale, procédures, modes opératoires, grille de vétusté, standard à la relocation, questionnaires de satisfaction des nouveaux entrants, etc., contribuant tout à la fois à diminuer le délai global de relocation et à augmenter la satisfaction client.

Une première série de solutions réside dans la définition d'une stratégie, son pilotage et l'encadrement managérial et la coordination des différents acteurs. Un rapprochement organisationnel ou fonctionnel des équipes commerciales et de maintenance (y compris la régie interne) peut y concourir.

Ensuite il est recommandé d'outiller tous les acteurs du processus d'un même outil de suivi de leurs étapes, et qui, pour le manager, permettra de suivre différents indicateurs et donc de piloter finement (en temps réel) l'atteinte des objectifs fixés.

Un travail sur les quatre axes permet une nette amélioration globale de ce processus long, complexe et transversal qu'est la relocation du logement :

- Fixer des objectifs clairs : réinterroger ses pratiques et adopter une démarche d'excellence opérationnelle ;
- Améliorer le processus : identifier ses faiblesses et en rédiger des plans d'actions d'Amélioration pour travailler à les résoudre ;
- Améliorer l'utilisation des outils associés : pour sécuriser et fiabiliser les données, éviter la ressaisie d'informations, ou encore fournir des visuels plus ergonomiques ;
- Piloter et mettre en place des indicateurs pertinents : Le management du pilotage, relevant jusqu'alors d'une responsabilité collective, doit être redéfini et outillé par des indicateurs simples, opérationnels et représentatifs.

Ce *Repères* est complété de trois fiches de retours d'expérience disponibles sur le Centre de ressources de l'USH :

- **Management et pilotage innovants : Vosgelis**
- **Qualité de service interne et externe : Habitalys**
- **Qualité de service à l'entrée dans les lieux : Habitat Eurélien.**

ANNEXE1 : BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES UTILES

- « Utilisation de l'abattement de la TFBP dans les QPV », Bilan triennal 2017/2019 de l'Union sociale pour l'habitat
- « Efficience et coûts de gestion des organismes de logement social », Rapport thématique de contrôle 2020, l'ANCOLS
- « Des outils organisationnels et commerciaux pour lutter contre la vacance aussi bien en zone tendue qu'en zone détendue », Synthèse produite par l'ANCOLS en mars 2022, Direction des Statistiques et études transversales
- « La politique d'attribution des logements locatifs sociaux », Ministère chargé du Logement, août 2021
- « Avenant au cadre national d'utilisation de l'abattement TFPB dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville pour la qualité de vie urbaine », Ministère chargé de la Ville, 30 septembre 2021
- « Cadre d'évaluation du Label Quali'Hlm », USH, janvier 2023
- « Référentiel Qualibail III », Afnor Certification, Ref.113, 12 avril 2017
- « Données statistiques du SNE pour toute la France du 01/01/2021 au 31/12/2021 », USH, extraction du 08/04/2022
- Qualiblog - Comment définir des indicateurs pertinents.... management

SIGLES

- CALEOL : Commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements
- CCL : Conseil de concertation locative
- DPE : Diagnostics de performance énergétique
- ERP : Enterprise ressource planning
- GED : Gestion électronique des documents
- QPV : Quartier prioritaire politique de la ville
- REL : Remise en état du logement
- TCE : Tous corps d'état
- TFPB : Taxe foncière sur les propriétés bâties.

ANNEXE 2 : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Les différentes sources mobilisées

Pour élaborer ce document, plusieurs sources complémentaires ont été compilées :

Analyse documentaire

En parallèle du déroulement de l'étude, de nombreux documents ont fait l'objet d'une analyse permettant d'enrichir la démarche tout au long des différentes étapes.

Questionnaire

Un questionnaire quantitatif de plus de 40 questions a été adressé à une cible de 43 bailleurs sociaux représentatifs du tissu des organismes Hlm. 26 organismes ont répondu, permettant d'avoir une vision des stratégies et des pratiques de remise en état des logements à la relocation.

Entretiens qualitatifs

Les données quantitatives recueillies dans l'étude ont fait l'objet d'un complément d'analyse grâce des entretiens réalisés auprès d'un Directeur général et/ou directeur de service de 8 bailleurs sociaux différents, pour mieux comprendre les enjeux, les situations satisfaisantes et celles à améliorer dans ce processus de relocation.

Ateliers inter-bailleurs

Deux ateliers inter-bailleurs réunissant une trentaine de salariés (fonction et positionnement hiérarchique divers) de 14 bailleurs ont permis, par des échanges constructifs et collaboratifs, d'identifier de façon pratique des d'irritants et points d'optimisation dans les différentes étapes qui composent le processus de remise en état d'un logement à la relocation ; en réponse à ces points, les organismes ont pu exprimer leurs bonnes pratiques.

Benchmark de solutions numériques

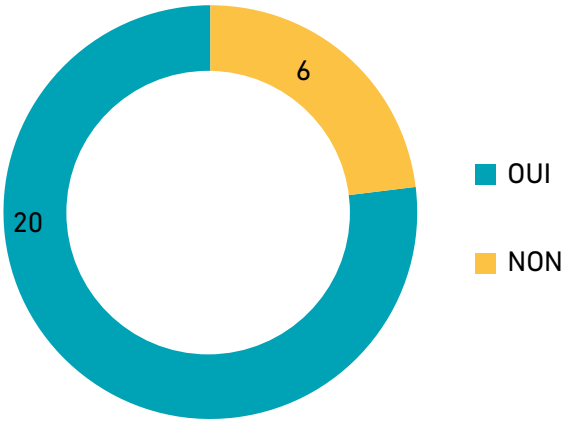
Un benchmark mené par une série d'entretiens qualitatifs avec 5 éditeurs de solutions numériques, complétés par des entretiens avec des bailleurs utilisateurs.

Cartographie du panel des organismes Hlm de l'étude

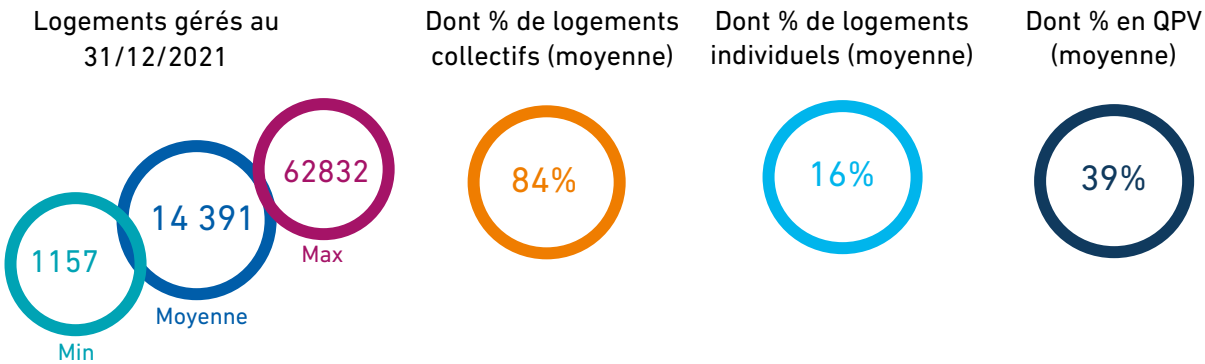
Pour l'étude et la diffusion du questionnaire, plus de 40 bailleurs ont été sélectionnés sur des critères permettant une représentation de la diversité du tissu des organismes, et notamment :

- Le nombre de logements gérés,
- La situation géographique,
- La proportion de logements en QPV,
- L'appartenance ou non à un groupe ou à une société de coordination,
- La "tension" du marché du logement locatif sur le territoire,
- L'obtention d'un label ou d'une certification

Organismes rattachés à un groupe/SAC

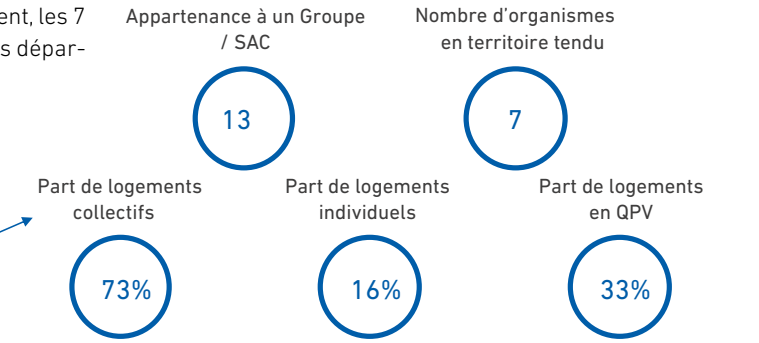


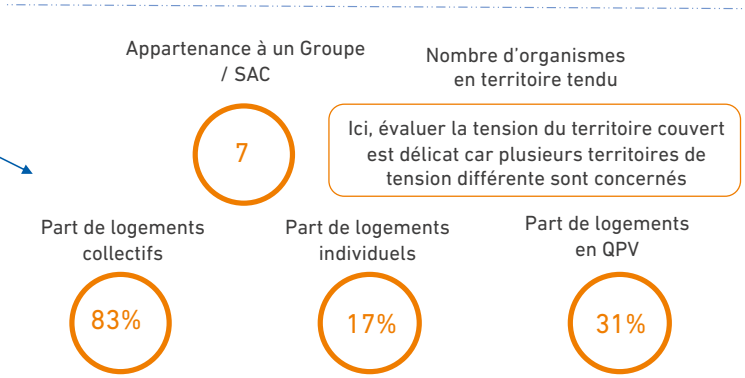
Cartographie des 26 bailleurs ayant répondu à l'enquête



- 19 organismes interviennent dans un seul département, les 7 autres possèdent du patrimoine réparti sur plusieurs départements (et donc une diversité de territoires).

- 19 organismes interviennent dans 1 seul département
- 7 organismes interviennent sur plusieurs départements (au moins 2 départements)





LA COLLECTION DES CAHIERS, TOUTE L'EXPERTISE DE L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT

DERNIÈRES PARUTIONS

COLLECTION REPÈRES

N° 113 - MAÎTRISE D'OUVRAGE, AMÉNAGEMENT ET URBANISME
S'engager dans une démarche de compensation carbone *(avril 2023)*

N° 114 - VILLE ET RENOUVELLEMENT URBAIN
Sécurisation des chantiers de renouvellement urbain en site sensible (mai 2023)

N° 115 - POLITIQUES SOCIALES
La qualification du parc social et de son occupation : éléments de méthode et retours d'expérience *(juin 2023)*

N° 116 - PATRIMOINE, POLITIQUE DE LA VILLE ET RENOUVELLEMENT URBAIN
La diversification de l'offre résidentielle portée par les organismes Hlm dans les quartiers en renouvellement urbain
(juin 2023)

N° 117 - PATRIMOINE, POLITIQUE DE LA VILLE ET RENOUVELLEMENT URBAIN
La contribution des organismes Hlm aux dynamiques d'insertion socioprofessionnelle dans les quartiers prioritaires? *(août 2023)*

N° 118 - PATRIMOINE, POLITIQUE DE LA VILLE ET RENOUVELLEMENT URBAIN
Intervenir sur l'habitat privé des quartiers dégradés : quel rôle pour les organismes de logement social ? *août 2023)*

N° 119 - LES HLM EN CHIFFRES
Édition 2023 *(août 2023)*

N° 120 - ÉNERGIE ET ENVIRONNEMENT
Les leviers de la décarbonation du logement social *(septembre 2023)*

N° 121 - POLITIQUES SOCIALES
Accord d'intéressement : un outil au service de la stratégie RSE *(septembre 2023)*

N° 122 - QUALITÉ DE SERVICE
L'enlèvement des véhicules en infraction sur le patrimoine des bailleurs sociaux *(mars 2023)*

N° 123 - VILLE ET RENOUVELLEMENT URBAIN
Renouvellement urbain : la qualité urbaine au service de l'attractivité des quartiers *(octobre 2023)*

N° 124 - VILLE ET RENOUVELLEMENT URBAIN
Recyclage des friches urbaines : retours d'expérience et bonnes pratiques *(nov.2023)*

COLLECTION PANORAMAS

N° 07 - ÉDITION 2020
Un panorama de recherches en cours dans le domaine de l'habitat et du logement

N° 08 - ÉDITION 2021
Un panorama de recherches en cours dans le domaine de l'habitat et du logement

N° 09 - ÉDITION 2022
Un panorama de recherches en cours dans le domaine de l'habitat et du logement

N° 10 - ÉDITION 2023
Un panorama de recherches en cours dans le domaine de l'habitat et du logement

N° 11 - POLITIQUES SOCIALES
Réalisations candidates au concours « Hlm, partenaires des âgés » 2021

N° 12 - ÉDITION 2024
Un panorama de recherches en cours dans le domaine de l'habitat et du logement

COLLECTION ACTES

N° 24
Quoi de neuf acteurs ? La journée d'actualité du Réseau des acteurs de l'habitat *(Journée d'étude du 20 mars 2019)*

N° 25
Quoi de neuf chercheurs ? La vente de logements sociaux à l'épreuve de la recherche *(Journée d'étude du 28 novembre 2019)*

N° 26
Quoi de neuf acteur(s) ? Les Webinaires d'actualité du Réseau des acteurs de l'habitat *(18 novembre et 8 décembre 2020)*

N° 27
Réinventer la communication institutionnelle : le rapport d'activités à l'heure des vidéos et podcasts *(Webinaires du 8 avril 2021)*

N° 28
Être voisin(s). Espaces résidentiels et liens sociaux, aujourd'hui *(Paris, 27 et 28 octobre 2021)*

N° 29
Quoi de neuf, chercheurs ? Les défis d'un foncier et d'un logement abordables *(Paris, 1er décembre 2021)*

N° 30
Faire avec les habitants : des collaborations renouvelées dans l'habitat social *(Paris, 2 juin 2022)*

N° 31
Votre communication est-elle vraiment accessible à toutes et à tous ? *(Paris, 5 décembre 2022)*

Pour commander des Cahiers, se rendre sur l'espace « BOUTIQUE » du site www.union-habitat.org

L'ensemble des Cahiers est disponible en PDF sur https://www.union-habitat.org/centre-de-ressources après identification de l'utilisateur.

N°

125

L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT
Les Hlm, l'habitat en Mouvement

UNION NATIONALE
DES FÉDÉRATIONS D'ORGANISMES HLM
14, rue Lord-Byron - 75384 Paris Cedex 08
01 40 75 78 00 - www.union-habitat.org