

Feuille de route Commission Qualité de service de l'USH

Depuis de nombreuses années, le Mouvement Hlm est engagé dans une amélioration continue de la qualité de service tant au niveau local, régional et national, marqué par un engagement fort du Mouvement Hlm au Congrès de Lille en 2003. Puis au Congrès en 2016 avec le lancement du label de branche professionnelle Quali'Hlm®, démarche exigeante mais accessible à tous, qui rend visible la mobilisation qualité d'un opérateur Hlm dans un territoire et du dispositif d'appui solidaire pour le traitement des situations de non-qualité.

Cette mobilisation des organismes Hlm a permis de réels progrès en matière de qualité de service, perceptibles par les locataires et les partenaires en particulier en termes d'écoute locataire, de suivi de leur niveau de satisfaction ainsi qu'un fort investissement dans le développement de méthodes, d'outils de gestion, ou encore d'évolution des organisations de proximité et gestion de la relation client. La capacité des organismes Hlm d'assurer une gestion de proximité et un service fiable et de qualité a été relevé régulièrement par les parties prenantes du secteur (collectivités territoriales, services de l'Etat, associations, ...) et constitue donc un point d'appui et un élément différenciant important pour la profession.

En cette période d'évolution du tissu des organismes, d'optimisation et de recherche de performance, **la qualité de service reste l'un des principaux leviers** pour adapter le service aux nouveaux besoins des locataires et améliorer la qualité de vie dans les résidences.

En lien avec le mandat de l'action régionale et la poursuite des plans d'action des fédérations d'organismes, la Commission Qualité de service propose 5 axes de travail pour la feuille de route 2022-2024 :

1. Favoriser une écoute plus qualitative centrée sur les besoins et l'expérience clients en complément de la mesure de la satisfaction locataire
2. Accompagner le développement de nouveaux services aux locataires et aux territoires
3. Poursuivre l'engagement Qualité de service de la profession par une labellisation ou certification comme outil majeur de transformation. Assurer le déploiement et la promotion des évolutions du label Quali'Hlm : Mentions spéciales « vieillissement et parcours résidentiel » et création de Quali'Hlm-Résidence
4. Favoriser les conditions de mise en œuvre d'une qualité de service sur l'ensemble des territoires et des résidences
5. Accompagner les stratégies de digitalisation de la relation clients et d'optimisation de la gestion de proximité

1. Ecoute-client et mesure de la satisfaction client : Favoriser une écoute plus qualitative centrée sur les besoins et l'expérience clients

Sous l'égide de la Commission qualité de service, l'USH a élaboré en 2019 des recommandations pour le déploiement d'un nouveau dispositif global de mesure de la satisfaction et pratique d'écoute locataires qui s'articule autour :

- Au niveau national, d'un observatoire de la perception du cadre de vie dans l'habitat, pour dégager de grandes tendances nationales (parc public et privé)
- En région et dans chaque organisme, la réalisation d'enquêtes triennales mutualisées ou consolidées

Mais au-delà de la mesure de la satisfaction et de ses indicateurs quantitatifs, essentiels pour mesurer de façon objective l'efficacité des actions menées par l'organisme, comment disposer d'éléments plus qualitatifs pouvant éclairer les réelles attentes des habitants et comment suivre au mieux, dans la durée, la qualité de service ?

La Commission souhaite réaffirmer fortement l'enjeu d'une écoute plus qualitative et la réalisation d'une enquête triennale par tous les organismes, intégrant un tronc commun recommandé par la profession. Le rôle des associations et unions régionales est réaffirmé dans l'animation du dispositif et la consolidation régionale pour disposer d'indicateurs d'écoute territorialisés.

Les axes de travail :

- Saisir l'opportunité de l'édition 2022 de « l'observatoire national de la perception de la qualité de vie de l'habitat » pour identifier les points de force et points de progrès « post crise sanitaire »
- Réaffirmer, dans le cadre du mandat de l'action régionale en cours d'élaboration entre l'USH et la FNAR, l'impératif des démarches de mesures de satisfaction collectives à des échelles territorialisées.
- Partager avec les Associations Régionales et l'USH, les résultats des enquêtes de satisfaction pour dégager les grandes tendances et les problématiques relevées.
- Capitaliser et suivre les nouvelles modalités d'écoute locataires comme levier d'innovation du service aux locataires (grande conversation, focus groupe...)

2. Accompagner le développement de nouveaux services

Pendant la crise sanitaire du Covid, les organismes ont démontré leur capacité à **repérer et accompagner les publics isolés et vulnérables et en particulier les personnes âgées**. Ces initiatives ont démontré l'engagement des organismes auprès de leurs publics les plus fragiles et participent à la valeur ajoutée du parc locatif social.

La réflexion sur le contenu de l'offre de service doit se poursuivre à partir d'une compréhension plus fine des profils et attentes des locataires d'une part et au regard des possibilités offertes par les nouvelles technologies d'autre part.

Axes de travail :

- Capitaliser et diffuser les enseignements de l'étude d'impact de la crise sanitaire sur la question de l'évolution des organisations et des métiers des bailleurs sociaux.
- Réaliser un guide de recommandations pour accompagner les organismes dans l'élaboration d'un plan de continuité et de reprise d'activité

- Partager au sein de la profession le premier état des lieux des pratiques d'organismes dans le repérage des fragilités économiques et sociales des locataires (ateliers régionaux, publication à venir...)
- Capitaliser les enseignements liés au développement de services répondant à de nouvelles attentes et identifier et partager les points d'appui mais aussi les difficultés à lever.

3. Poursuivre l'engagement Qualité de service de la profession par une labellisation ou certification comme outil majeur de transformation, en accompagnement de ces démarches, assurer le déploiement et la promotion du label Quali'Hlm et de ses évolutions : Mentions spéciales « vieillissement » et « parcours résidentiel » et création de « Quali'Hlm-Résidence »

La Commission souhaite poursuivre et réaffirmer l'objectif d'une prise d'engagement Qualité de Service par une labellisation ou certification de chaque organisme.

Les démarches qualité ont permis de consolider les savoir-faire métiers, de conforter le management opérationnel de la qualité et d'ancrer la culture qualité au sein des organismes. Elles s'appuient aujourd'hui sur des organisations plus réactives face aux situations rencontrées dans la relation de service et la gestion du cadre de vie.

Le Mouvement Hlm a accompagné cette dynamique avec la création de son propre label qualité, **Quali'Hlm®** qui complète l'offre déjà existante de certifications. Aujourd'hui, le Label Quali'Hlm® compte près de 90 organismes Hlm engagés, dont 50 labellisés. Quali'Hlm doit poursuivre son déploiement et évoluer afin de répondre aux nouvelles attentes des organismes et rester attractif en regard du contexte d'exercice des bailleurs sociaux.

En complément, la Commission reste attachée à l'objectif prévu dans les CUS que l'ensemble des organismes s'engagent dans une démarche de Qualité de service faisant l'objet d'un label ou d'une certification

Axes de travail :

- Accompagner la profession dans une dynamique d'engagement Qualité de service
- Poursuivre les actions de promotion du Label Quali'Hlm® auprès des organismes
- Assurer le développement des nouvelles mentions spéciales thématiques du Label Quali'Hlm® : « Accompagnement du parcours résidentiel du locataire » et « accompagnement du vieillissement du locataire ».
- Création d'un Label adapté Quali'Hlm® Résidences, dont l'activité est centrée sur l'habitat spécifique (logement-foyers, résidences autonomie, etc...), et fondé sur la relation entre propriétaire et gestionnaire.
- Assurer l'évaluation régulière (tous les 2/3 ans) de la prise d'engagement Qualité du secteur

4. Qualité de service, une priorité pour l'ensemble des territoires et des résidences

De nombreux organismes constatent une **complexification de certaines situations territoriales et résidentielles** qui nécessitent de porter un regard permanent sur ces situations et développer de nouvelles approches pour les appréhender dans leur mode de gestion.

La vente HLM, l'accession à la propriété, les politiques publiques d'amélioration du parc privé contribuent notamment à **développer la présence des bailleurs sociaux au sein de copropriétés**. Comment assurer une qualité de service lorsque la gestion est assurée par un tiers ? Quelles relations de services doivent être développées dans ces contextes associant différents statuts d'occupants

locataires et propriétaires ? L'USH bénéficie de la présence en son sein des acteurs du réseau Procivis dont le savoir-faire en matière de gestion et d'accompagnement des copropriétés constitue un véritable atout.

Axes de travail :

- En lien avec la Commission vente et accession, poursuivre la valorisation des travaux portant sur la qualité de service en copropriétés

Les organismes sont par ailleurs confrontés à des situations complexes de gestion sur certains territoires et notamment en QPV. Malgré tous les efforts engagés, les résultats d'enquête de satisfaction soulignent des écarts entre la perception des locataires en QPV et Hors QPV. Comment appréhender les questions de propreté des parties communes et des espaces extérieurs, comment traiter les demandes en sites sensibles ?

L'association des locataires et de leurs représentants doit rester un objectif et une préoccupation pour tous les organismes pour l'amélioration du cadre de vie des habitants. Les démarches et plan d'action qualité doivent favoriser la prise en compte de l'expertise d'usage. De même que l'association des habitants en particulier dans le cadre du Conseil de Concertation Locative (CCL) à la définition du service et à son évaluation en les mobilisant de manière régulière sur le service apporté doivent être valorisées.

Axes de travail :

- Renouveler le dispositif d'appui aux situations complexes pour les organismes rencontrant des situations complexes de gestion et engager une réflexion pour définir de nouvelles modalités de réponse aux sollicitations (participation financière, guide méthodologique...)
- Actualiser l'outil d'auto-diagnostic de repérage des situations complexes
- Renforcer le suivi dans le temps des missions d'appui dans un objectif de capitalisation
- Benchmark de différentes initiatives face aux incivilités liées à la propreté des parties communes et des espaces extérieurs. Méthodes « innovantes » prenant appui sur des expertises diverses (design de service, sciences comportementales, Nudge, etc.)

5. Accompagner les stratégies de digitalisation et optimisation de la gestion de proximité

• **Stratégie de digitalisation de la relation locataire**

L'utilisation des outils numériques a connu une nette accélération ces dernières années et en particulier pendant ces périodes de confinement liées à la crise sanitaire. La **digitalisation** de la relation client constitue un enjeu majeur pour les organismes et leurs locataires. Toutefois, cette crise a également **démontré l'importance de la proximité, au cœur de l'action des bailleurs**. La Commission a réaffirmé que la stratégie de digitalisation doit être inclusive et s'envisager en complémentarité de la **proximité** et de la présence des équipes du bailleur sur le terrain.

Une relation plus numérique avec les locataires implique une autonomie digitale de tous qui n'est pas aujourd'hui homogène et pose la question de **l'inclusion numérique**. Comment concevoir et développer des outils numériques faciles d'utilisation ? Comment accompagner les équipes et les locataires en lien avec les partenaires locaux ?

Ce travail d'articulation des différents moyens de contacts n'est pas toujours optimisé et reste à trouver pour une continuité du service multicanale.

- **Management des prestataires**

Par ailleurs, le rôle des prestataires dans la « délivrance du service » et leur impact sur la satisfaction des habitants reste un point de progrès majeur. La capacité à organiser précisément les interventions des prestataires et à bénéficier d'un retour d'information sur leur intervention constitue une condition essentielle de pilotage et d'efficience de la qualité de service. Le Mouvement professionnel peut avoir un rôle à jouer pour accompagner des progrès en la matière (charte de bonnes pratiques, échanges avec les fédérations professionnelles, etc...)

En complément, l'essor des nouvelles technologies facilite une plus grande désintermédiation des relations bailleurs/prestataires dans lesquelles les plateformes de service permettent des échanges de données ou de mises en contact. Comment ces nouveaux outils trouvent leur place dans le management des prestataires et le développement d'une maintenance préventive... ?

Axes de travail :

- Mener une réflexion sur l'impact du numérique sur le parcours du locataire (information personnalisée et en continu...) dans la poursuite du cahier Repère 67 « Digitalisation de la relation habitants : enjeux et retours d'expérience ».
- Elaborer un plan d'action pour améliorer la qualité de service délivrée en partie par des prestataires
- Capitaliser les expériences de création des plateformes de service pour optimiser le management des prestataires en lien avec la Direction informatique de l'USH

Présentation des différentes instances de travail et lieux d'animation des sujets qualité de service

Instances de pilotage et groupe de travail	Feuille de route 2021
Club Quali'Hlm -	- Partage d'expériences et des plans d'action des organismes sur les thèmes de la propreté des parties communes et du traitement des réclamations administratives (gestion locative...)
Comité de labellisation	- Instruction des dossiers de candidature pour l'obtention ou maintien du label Quali'Hlm
Réunions régionales en lien avec les Associations Régionales	- Capitalisation et partage d'expériences lors des ateliers ou club régionaux sur différentes thématiques identifiées dans les résultats d'enquêtes triennales - Nouvelle Aquitaine (19/01), Centre Val de Loire (23/02), Franche Comté (22/02), Bourgogne/FC (24/06), Normandie (28/06), Bretagne, Languedoc Roussillon...
Groupe de travail	

	<ul style="list-style-type: none"> - Traitement des sollicitations et réclamations administratives (gestion locative, troubles de voisinage, mutation...) Identification des difficultés et des leviers d'actions pour les organismes
--	---

Etudes en cours et programmées (2021-2022) entrant dans le champ de la Commission

- Etude de capitalisation sur les impacts de la crise sanitaire sur l'activité des bailleurs sociaux,
- Capitalisation et analyse de dispositifs d'observation et d'écoute des besoins pour une meilleure prise en compte des fragilités économiques et sociales des locataires,
- Renouvellement et mise à jour des dispositifs pour la résolution des situations complexes :
 - o Renouvellement du dispositif d'appui aux organismes pour la résolution des situations complexes,
 - o Mise à jour de la grille d'auto-diagnostic pour le repérage des situations complexes.

Evénements prévus au titre de l'action professionnelle Qualité de service en 2021

- Rencontre professionnelle au Congrès le 30 septembre 2021 de 9 h 30 à 10 h 45
- Webinaire en octobre 2021 (date à confirmer)
- Rencontres professionnelles du Club Quali'Hlm les 21 mai et 19 novembre 2021
- Ateliers Qualité de service en lien avec les associations régionales (cf tableau ci-dessus)