



PLAN D'ACTION 2019

Les territoires au cœur de l'action



FÉDÉRATION NATIONALE
DES ASSOCIATIONS RÉGIONALES



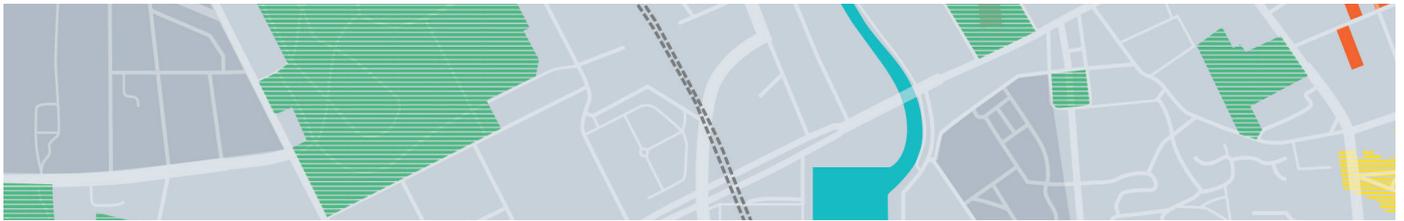
Une nouvelle ère s'ouvre en 2019 pour les Associations et Unions régionales. Les incertitudes pesant sur les organismes suite aux lois de finances 2018 et 2019 et à la loi ELAN ont trouvé une réponse à travers la signature d'une « clause de revoyure » assurant aux organismes une visibilité sur trois ans du cadre fiscal et financier de leur action. Trois ans, un délai qui figurerait presque une forme de temps long dans la période que nous vivons. Trois ans, c'est également la période renouvelée du mandat de l'action régionale du Mouvement Hlm. Un nouveau mandat, signé entre la FNAR et l'Union HLM le 29 janvier 2019, redéfinit, pour la période 2019-2021, les enjeux et les objectifs de l'action régionale du Mouvement.

La FNAR redéfinit donc ses priorités dans un contexte marqué par une refonte du rôle de l'Etat, qui se retire du financement direct du secteur Hlm tout en renforçant ses exigences comme acteur spécifiquement chargé des politiques liées à l'urgence et à l'accueil des populations les plus fragiles (accueil des migrants, mise en œuvre du plan pour le logement d'abord, gestion du contingent réservataire au bénéfice des publics prioritaires, mise en œuvre du DALO...).

Les Associations et Unions régionales seront confrontées en parallèle à la modification du tissu des bailleurs Hlm et à la constitution de grands groupes. Certains territoires seront ainsi confrontés à une réduction très forte du nombre d'organismes présents. Certains groupes ou regroupements d'organismes pourraient avoir la tentation d'une gestion « déterritorialisée », d'autant plus forte qu'elle pourra entrer en résonance avec une culture étatique de plus en plus portée sur une approche macroéconomique des questions d'habitat. C'est dire si l'enjeu est fort pour la FNAR de ne jamais perdre de vue l'approche territoriale des démarches interbailleurs et de prévenir la possible déconnexion du Mouvement Hlm et des collectivités territoriales.



Pictogrammes créés par Freepik, Recept Kutuk et Anton Saputro



Cinq axes structurent le nouveau mandat triennal de l'Action régionale, reprenant pour partie les engagements de l'Union Sociale pour l'Habitat devant la Caisse de garantie du logement locatif social. Chacun d'entre eux fera l'objet d'une communauté professionnelle regroupant les équipes de la FNAR et des Associations et Unions régionales, avec la participation des services de l'USH et des autres fédérations.

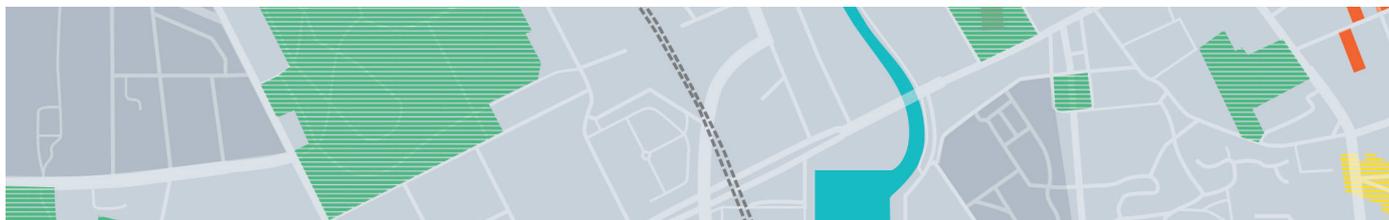
Ce mandat se fixe des objectifs concrets et des outils opérationnels et financiers de mise en œuvre. Ces outils sont contractualisés avec chaque Association ou Union régionale dans une convention de mise en œuvre du mandat.

Les défis à relever, pour le Mouvement Hlm et pour nos territoires, sont devant nous. La FNAR et ses adhérents y prendront toute leur part et se sont donc mis en ordre de marche pour les relever. Ce travail commence maintenant.

Denis RAMBAUD
Président de la FNAR

BILAN DU MANDAT DE L'ACTION RÉGIONALE 2015-2018

- Le mandat de l'action régionale, signé en février 2015 et prolongé jusqu'en 2018, a permis de structurer l'intervention des Associations régionales autour de 4 grandes thématiques. Ainsi, les stratégies patrimoniales et les investissements des organismes, la gestion sociale, la qualité de service et les politiques publiques locales ont constitué, pour ces 4 dernières années, le socle des actions des Associations régionales. Les missions des Associations régionales, telles que l'information et la mobilisation des organismes, l'observation et le centre de ressources, la représentation du Mouvement auprès des acteurs locaux et l'animation inter-organismes, sont également précisées dans le précédent mandat.
- Ce mandat s'est déroulé dans un contexte national marqué par de profondes mutations qui ont impacté de manière significative les territoires et l'activité des organismes Hlm. Ainsi, la réorganisation de la carte régionale a imposé aux Associations régionales d'engager des processus de regroupement pour répondre à cette nouvelle configuration territoriale. Par ailleurs, les Associations régionales ont été un acteur essentiel, sur les territoires, pour accompagner les importantes réformes introduites par les évolutions législatives portées notamment par les lois LEC et ALUR.
- Le bilan réalisé, sur les 4 dernières années, a montré le dynamisme et l'implication des Associations régionales sur les thématiques du mandat. A titre d'exemple, la mobilisation des AR, aux côtés des organismes, a permis une forte progression des agréments sur la période. Elles ont participé et contribué au dialogue dans le cadre de la programmation des aides au logement social. Sur la gestion sociale, les sujets ont été particulièrement denses pour les Associations. L'appui à la contribution commune des organismes aux dispositifs locaux, le dialogue avec les collectivités en charge des politiques locales de l'habitat et l'information sur les évolutions introduites par les lois « ALUR » et « LEC » ont été au cœur des actions des AR. En matière de qualité de service, les Associations régionales, mandatées par l'USH, ont accompagné les évolutions et les orientations décidées par les instances du Mouvement. Le rôle des AR a enfin été prépondérant en matière de suivi des politiques locales.



Porter la voix des territoires dans le Mouvement Hlm

Les territoires sont la raison d'être de la FNAR. Sa vocation première est donc d'assurer la prise en compte de la diversité des contextes territoriaux dans l'élaboration d'une parole commune au Mouvement Hlm.

• Instances de l'Union et communautés professionnelles :

Ce souci constant de représentation de la diversité des approches territoriales sera porté par la FNAR au sein des instances de l'Union Hlm afin que le Mouvement sache adapter ses orientations à la diversité des contextes locaux. Ainsi, la FNAR veillera à intégrer une approche territoriale au sein des travaux des commissions ainsi que dans les prises de position du Comité Exécutif de l'Union.

Cette approche territoriale se déclinera également dans le champ de l'action professionnelle. Ainsi, sur chacun des cinq axes du mandat de l'action régionale, la FNAR constituera, en lien avec l'Union, les AR et, le cas échéant, avec les fédérations impliquées, des communautés professionnelles qui définiront et déploieront des plans d'actions combinant l'expertise métier et les approches territoriales.

En particulier, la FNAR poursuivra en 2019 son investissement dans le plan d'action « vente Hlm » porté par l'USH. Conçu pour accompagner les réflexions des organismes Hlm autour de leurs stratégies de vente, optimiser les processus et les outils, le plan d'action confédéral a aussi vocation à contribuer aux actions territoriales existantes ou à venir. Plusieurs dimensions sont travaillées par les membres du plan d'action confédéral. D'abord, le déploiement

d'actions professionnelles à destination des organismes Hlm et des collectivités. Ensuite, la production d'outils et méthodes d'analyses des potentiels des territoires et des patrimoines. Enfin, des études prospectives sur le sujet.

• Réseaux politiques et associatifs :

La FNAR veillera aussi, en 2019, à renforcer ses relations et celles des AR avec les acteurs locaux de l'habitat et, au premier titre, avec les collectivités territoriales et leurs réseaux et associations. La FNAR va poursuivre son action engagée avec les Associations d'élus pour faire reconnaître l'importance des politiques locales de l'Habitat. Dans la droite ligne de la « Contribution commune » signée avec les principaux représentants d'Associations d'élus au printemps 2018, la FNAR va travailler de concert avec ces dernières pour suivre la mise en œuvre de la clause de revoyure sur les territoires. La FNAR s'appuiera également sur le réseau professionnel des acteurs de la solidarité et des opérateurs d'insertion.

Pour renforcer les collaborations locales, la FNAR a également prévu d'approfondir, en 2019, son soutien et son accompagnement aux Associations régionales dans l'animation des réseaux régionaux des acteurs de l'habitat. En effet, cette année, le budget des réseaux régionaux a été fortement augmenté afin d'amplifier la dynamique territoriale de ces rencontres. L'objectif est de mobiliser l'ensemble des acteurs régionaux, autour des Associations régionales et de la Banque des territoires, pour favoriser le dialogue et les échanges sur des thématiques spécifiques ou des grands sujets d'actualités.



Renforcer l'expertise métier des Associations régionales

Les AR exercent un rôle de conseil et d'accompagnement quotidien auprès des organismes. L'élargissement des missions et des métiers des bailleurs, à la suite des évolutions législatives ou réglementaires, doit être facilité par l'accompagnement de la FNAR.

• Gestion locative :

La FNAR et la direction des politiques urbaines et sociales de l'USH ont créé, en 2016, le dispositif des « Ateliers de la réforme » afin d'accompagner les AR dans la mise en œuvre de la réforme de la demande et des attributions, de la politique de la ville et de la mixité. La loi Elan a réaffirmé la nécessité de poursuivre ce dispositif, afin de répondre à la généralisation de la gestion en flux et l'instauration de la cotation de la demande, réformes qui requièrent un appui renforcé pour tous les acteurs de la profession.

En 2019, l'activité des ateliers de la réforme sera centrée sur l'accompagnement des nouvelles dispositions législatives. L'USH, aux côtés de la FNAR et de la DHUP, a lancé une étude à la rentrée 2018, qui sera poursuivie en 2019, afin de préfigurer la mise en œuvre de la cotation de la demande et du passage à la gestion en flux. A ce titre, la FNAR sera impliquée dans le processus d'élaboration des décrets relatifs aux dispositions de la loi Elan, et veillera à informer les AR des travaux sur ces décrets, par le biais de téléconférences et de mises à jour régulières de l'espace collaboratif.

Par ailleurs, la FNAR poursuivra ses travaux sur le champ de la qualité de service, par son investissement dans le réseau animé en lien avec l'USH sur ce sujet, à destination des

Associations régionales. Elle va également contribuer à la refonte de l'enquête triennale et à l'appui sur la question des dispositifs d'écoute client. A ce titre, la FNAR accompagnera les AR à la réalisation du deuxième sondage « formalisation des engagements qualité », qui vise à mieux connaître les trajectoires d'engagements qualité des organismes Hlm et valoriser les démarches qualité qu'ils engagent. La FNAR sera enfin partie prenante aux travaux de la Commission Qualité de service et au Comité de labellisation Quali'Hlm.

• Stratégies patrimoniales :

Contribution à l'installation de l'Ecole de la Maîtrise d'Ouvrage Sociale, animation du réseau Maîtrise d'Ouvrage à destination des Associations régionales Hlm, suivi et participation aux études engagées par l'USH sont au programme de la FNAR pour 2019. Il s'agira aussi, pour l'équipe, de continuer à participer aux Groupes de travail du Fonds National des Aides à la Pierre pour y représenter la diversité des territoires.

• Nouveaux leviers économiques :

Les AR participeront à la réflexion sur l'évolution des leviers économiques, qu'il s'agisse d'études prospectives sur le marché des nouveaux services aux habitants, de retours d'expériences sur les modulations de loyers, des innovations commerciales sur le stationnement ou sur les nouveaux produits financiers à dispositions des organismes. Plus largement, il s'agira également d'approfondir notre connaissance et d'améliorer notre plaidoyer sur les impacts économiques et sociaux de l'activité des organismes HLM dans les territoires.



Faciliter le fonctionnement interne des Associations régionales

Fortement sollicitée sur les questions relatives à la gestion des ressources humaines, la FNAR va, en 2019, développer, finaliser et engager de nombreux chantiers de nature à faciliter et à harmoniser les pratiques dans les Associations régionales.

A ce titre, le cadre de référence sur le télétravail, qui a été élaboré avec un groupe de directeurs d'AR, sera présenté lors de l'Assemblée des territoires de mai 2019. Dans la foulée, les Associations régionales pourront s'appuyer sur ce document pour mettre en place, sur la base du volontariat, des modalités de travail à distance.

La FNAR participe également, cette année, aux travaux menés par la direction des ressources humaines de l'USH, sur la transposition de la Convention collective en accord inter-entreprise. Plus spécifiquement, la FNAR répond aux sollicitations ponctuelles et aux questions spécifiques des AR en matière de ressources humaines. La FNAR, dans cet exercice, s'appuie sur les services de juristes spécialisés.

Le volet « formation » sera également profondément modifié cette année avec l'élaboration d'un plan de développement des compétences des salariés des Associations régionales sur les trois prochaines années. L'objectif est de présenter aux salariés des AR, en 2019, un plan ambitieux, construit pour répondre à leurs attentes et leurs besoins. Ainsi, le plan de développement des compétences devra s'adapter aux spécificités et à la diversité des profils des collaborateurs d'AR. Cette démarche, initiée dès l'automne 2018, qui implique tous les personnels dans le cadre d'entretiens et de groupes de travail, doit être finalisée en septembre 2019. Le

travail porte également sur l'animation et le pilotage global de ce plan. Dans l'attente de la finalisation de cette mission, des formations vont continuer d'être proposées aux salariés des Associations régionales. Elles portent notamment sur des sujets d'actualité en lien avec les dernières évolutions législatives.

Sur l'ensemble de ces sujets, l'Instance de concertation, qui représente le collège des salariés et des employeurs des Associations régionales est impliquée. Elle conduit, avec la FNAR, l'élaboration du plan de développement des compétences. Elle est sollicitée à toutes les « étapes clés » de la mission. L'Instance a également été informée de la démarche engagée sur le télétravail.

Dans le cadre de ses missions, l'Instance de concertation gère les œuvres sociales et culturelles (OSCAR). Pour l'année 2019, une réflexion sur les actions à engager à destination des salariés est en cours. Cette démarche est à l'initiative des représentants des salariés.

Enfin, depuis 2016, la FNAR propose aux Associations régionales un cadre commun d'analyses économiques et financières. En 2019, ces analyses seront poursuivies mais présentées différemment. En effet, le mandat de l'action régionale prévoit la mise en place d'un dispositif d'évaluation et de suivi cohérent avec celui défini dans la convention passée entre la CGLLS et l'USH. Désormais, l'ensemble du suivi s'organise autour d'un cadre budgétaire analytique proposé par la FNAR et d'un rapport annuel d'activité. Plus précisément, le rapport analytique annuel d'activité détaille, pour chacun des axes du mandat, l'activité réalisée.



Outiller les Associations régionales pour le débat politique local

Les Associations régionales sont appelées à renforcer auprès des collectivités et des partenaires locaux leur rôle d'interlocuteur politique incontournable, qu'il s'agisse de l'habitat, du logement mais aussi de l'aménagement ou des transports. La FNAR travaille à mettre à leur disposition des outils d'analyse et de visualisation de données pour mettre en valeur la qualité de leurs contributions et faciliter leurs discussions avec les élus et autres acteurs locaux.

• Lutte contre les fractures urbaines et territoriales :

Le Mouvement Hlm a conduit des travaux ayant mis en évidence la nécessité d'une action publique forte et concertée entre les collectivités, les organismes Hlm et tous leurs partenaires, pour améliorer la prise en compte des spécificités des territoires détendus. Animé par la FNAR et l'USH, un plan d'action confédéral vise à mieux faire reconnaître l'action des organismes Hlm dans ces territoires, les appuyer dans la mise en œuvre de politiques de l'habitat innovantes et leur permettre d'échanger des bonnes pratiques.

En 2019, un second AMI amplifie les travaux entrepris dans le cadre du plan d'action confédéral. Les neuf projets retenus se proposent d'apporter des réponses concrètes aux habitants et aux territoires. Les résultats des études contribueront à formuler des propositions d'évolution et d'adaptation du cadre législatif, réglementaire et financier applicable à ces situations, à pérenniser l'activité des organismes et à réfléchir sur l'évolution des métiers de bailleur social. Ils permettront aussi d'inspirer d'autres initiatives locales dans d'autres régions.

La FNAR prévoit également de travailler la question des politiques de l'habitat en lien avec les mutations métropolitaines : contribution aux projets urbains, notamment dans le cadre des ORCOD, recyclage du bâti...

• Données et analyses territoriales :

En 2019, la FNAR poursuit la mise en œuvre de son plan d'action Données et Analyses Territoriales à destination des Associations Régionales, en lien avec les services de l'USH et avec l'appui d'Eohs et HTC. Ce plan vise à constituer un point de vue du Mouvement Hlm sur les besoins en logements à l'échelle des EPCI et des régions. Ce faisant, il renforce la légitimité du Mouvement Hlm à contribuer aux politiques locales de l'habitat.

La fourniture d'un portail de visualisation des données du RPLS et de l'Insee est prévue en milieu d'année. Par ailleurs, des ateliers organisés en région offriront un appui méthodologique à l'analyse des données et utilisation des outils permettant de caractériser les marchés de l'habitat.

• Nouveaux fonds européens :

Dans un contexte financier contraint, les fonds européens, FEDER et FSE notamment, peuvent représenter un apport stratégique pour les organismes Hlm. La FNAR poursuit donc avec la mission Europe de l'USH le programme d'appui consacré aux fonds européens. Plusieurs séminaires seront organisés pour permettre aux Associations Régionales de se positionner dans l'élaboration des futurs programmes européens post 2020, autour des cinq thématiques identifiées par l'UE.



FÉDÉRATION NATIONALE
DES ASSOCIATIONS RÉGIONALES

La Fédération Nationale des Associations Régionales d'organismes d'habitat social est le lieu d'expression, au sein du Mouvement Hlm, de l'action territoriale des organismes d'habitat social à travers leurs Associations ou Unions régionales, et de l'appui technique et professionnel du Mouvement Hlm à ces dernières

L'ÉQUIPE 2019

• Lionel Primault – Directeur de la FNAR
• Bureau : 01 40 75 78 04
• Mail : lionel.primault@fnar-habitat.org

• Laura Schmitlin – Adjointe du directeur
• Bureau : 01 40 75 50 45
• Mail : laura.schmitlin@fnar-habitat.org

• Isabelle Louâpre – Assistante de direction
• Bureau : 01 40 75 79 28
• Mail : isabelle.louapre@fnar-habitat.org

• Chloé Champenois – Adjointe du directeur
• Bureau : 01 40 75 78 05
• Mail : chloe.champenois@fnar-habitat.org

• Anne-Catherine Farnault – Secrétaire générale
• Bureau : 01 40 75 79 30
• Mail : anne-catherine.farnault@fnar-habitat.org

• Bertrand Tannoux – Chargé de mission
• Bureau : 01 40 75 50 45
• Mail : bertrand.tannoux@fnar-habitat.org

• Anselmo Jalabert – Stagiaire
• Bureau : 01 40 75 68 90
• Mail : anselmo.jalabert@fnar-habitat.org

FNAR
Fédération nationale des Associations régionales d'organismes d'habitat social
14 rue Lord Byron 75008 Paris
Tel. 01 40 75 79 28
Mail : fnar@fnar-habitat.org