

GUIDE

Mettre en place une **stratégie senior**
multidimensionnelle dans le logement social

Outils, repères, ressources

PRÉSENTATION

La finalité de ce guide pratique est de faciliter la mise en place d'une véritable stratégie senior pour les bailleurs sociaux confrontés au vieillissement progressif de leurs locataires et des demandeurs.

A travers plusieurs fiches thématiques, ce guide entend répondre concrètement aux questions suivantes :

- Pourquoi mettre en place une stratégie senior ? Comment harmoniser un ensemble d'actions disparates ?
- Quelles adaptations du plan stratégique de patrimoine sont nécessaires ?
- Quelles ressources partenariales peuvent être mobilisées ? Comment ?
- Quelles sont les étapes nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie senior ?
- Quels acteurs impliquer et à quel moment ?
- Quelle méthodologie suivre ?

En répondant à ces questions, ce guide pratique ambitionne de suivre trois grands objectifs :

- Guider les bailleurs sociaux en proposant un cadre à la mise en œuvre de leur stratégie
- Outiller les bailleurs grâce à des repères, astuces, et conseils
- Accompagner les bailleurs pas à pas dans leurs processus d'action, de l'idée au projet.

01. Fiche cadrage
Mettre en place une stratégie senior : les enjeux pour les bailleurs sociaux

02. Fiche technique
Concevoir une stratégie patrimoniale et une stratégie partenariale au service des locataires âgés

03. Fiche méthode
Élaborer une stratégie senior en utilisant la méthodologie du *design thinking*

Mettre en place une **stratégie senior** multidimensionnelle dans le logement social

01

FICHE CADRAGE

Mettre en place une stratégie senior : les enjeux pour les bailleurs sociaux



01. Des locataires qui vieillissent et qui présentent de multiples fragilités

En France, un vieillissement des locataires... et des demandeurs

En Nouvelle-Aquitaine, un vieillissement encore plus marqué

En conséquence, une nécessaire prise en compte de multiples fragilités

02. Des réponses qui ressemblent à un catalogue d'actions disparates

03. Des problématiques patrimoniales et partenariales souvent complexes, parfois décourageantes

Au-delà du logement, la nécessité d'ajuster une stratégie patrimoniale centrée sur la notion d'habitat

La difficulté d'adopter une stratégie partenariale : un réseau d'acteurs complexe



(1) Agence nationale de contrôle du logement social (Ancols), *Rapport public annuel de contrôle 2018*, Paris, La Défense, 2019. Données enquête OPS.

(2) *Ibid.*

(3) Enquête occupation du parc social de la DGALN et SNE- traités par l'Ancols

Des locataires qui vieillissent et qui présentent de multiples fragilités

En France, un vieillissement des locataires... et des demandeurs

50 ans

Âge moyen et médian des locataires du parc social

1/3

des détenteurs de baux ont + de 60 ans

15%

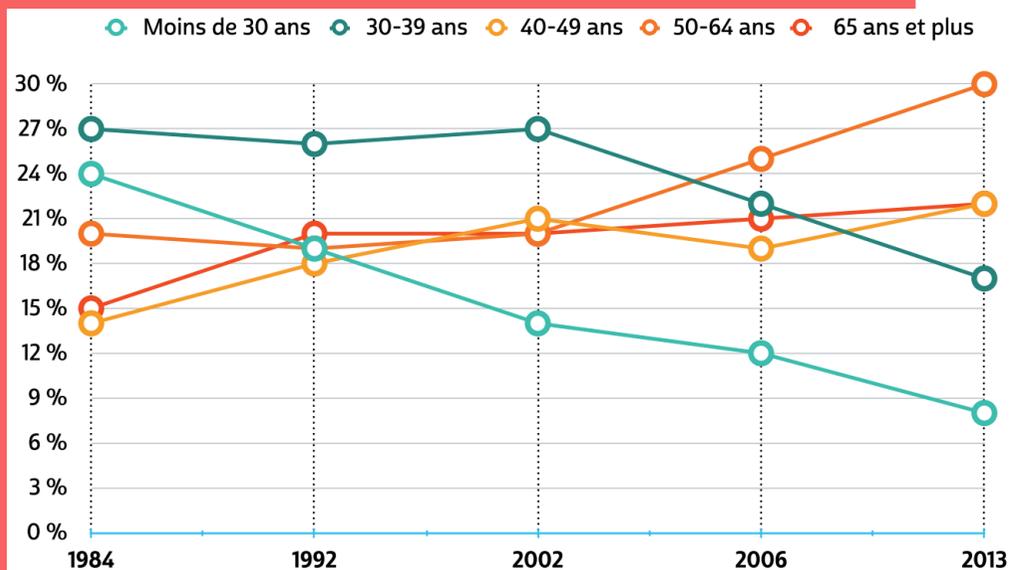
des demandeurs ont + de 60 ans

C'est un fait de plus en plus connu : les locataires du parc social vieillissent. En termes d'occupation du parc social en 2018 en France, les ménages dont le locataire référent est âgé de 65 ans et plus représentent 24 % de l'ensemble des ménages locataires (1) des organismes de logement social, avec de fortes disparités régionales (par exemple : 21 % en Bretagne et 29 % en Corse). Par ailleurs, 30 % des logements sociaux sont occupés par des ménages dont le référent a entre 50 et 64 ans. Il en résulte que 54 % des logements sociaux sont potentiellement impactés par le vieillissement (2) à court ou moyen terme, en l'absence de mobilité des locataires concernés.

En termes de demandes (3), 632 400 demandes sont exprimées par des ménages dont le titulaire est âgé de 50 ans et plus, soit 30 % des demandes et 25 % de ces demandes mentionnent des raisons de santé comme motif de la demande.

Si la tendance est ancienne, elle prend au cours de ces dernières années une ampleur particulière. Ainsi, les personnes âgées de 50 ans et plus, qui représentent 54 % des locataires en 2018, représentaient 52 % des locataires en 2013, un peu moins de 40 % en 2002 et 35 % en 1984 (cf. Figure 2.). Au sein de cette catégorie d'âge, la part des plus de 65 ans a également augmenté : ces derniers représentaient 15 % des locataires en 1984, 22 % en 2013 et 24 % en 2018 (Ancols, 2019).

Évolution de l'âge des chefs de ménage locataires HLM



La part des ménages de moins de 30 ans parmi les locataires du parc social a décliné fortement passant de 24% en 1984 à 8% en 2013. A contrario, la part des ménages de plus de 65 ans a cru de 15% en 1984 à 22% en 2013.



(4) Ministère du Logement et de l'Habitat durable et L'Union sociale pour l'habitat, « Rubrique "Statistiques" du portail national de la demande de logement social », 2019.

(5) Source : SNE (système national d'enregistrement de la demande locative sociale), 2015.

En Nouvelle-Aquitaine, un vieillissement encore plus marqué



En Nouvelle-Aquitaine, du côté des demandes, on constate que la part des demandeurs de 50 ans et plus est supérieure dans les trois anciennes régions de Nouvelle-Aquitaine par rapport à la moyenne nationale, et ce dans les trois tranches d'âge (50-59 ans, 60-69 ans et 70 ans et plus) (4).

La part de demandeurs de plus de 50 ans est particulièrement importante dans l'ex-région Poitou-Charentes où elle représente 31 % des demandes (contre 26 % à l'échelle nationale). À l'échelle départementale, la Creuse est dans une situation particulièrement marquée avec une part de demandeurs de plus de 70 ans deux fois supérieure à la moyenne nationale.

Du côté de l'occupation, les situations sont également très contrastées entre départements.

Avec 65 % de titulaires de bail de plus de 50 ans, le département de la Creuse est celui qui regroupe la part la plus importante de personnes de cette tranche d'âge dans le logement social.

Toutefois, c'est plus logiquement en Gironde que le nombre de personnes âgées de plus de 50 ans dans le parc social est le plus important : presque 50 000 personnes sont concernées. Plus jeunes, les métropoles françaises sont très peuplées et concentrent numériquement souvent le plus de personnes âgées. Bordeaux Métropole concentre ainsi environ 25 % du total des logements sociaux de Nouvelle-Aquitaine et bien que les demandeurs de plus de 60 ans ne représentent « que » 7,6 % des demandes (5), cela représente un nombre très important de personnes âgées et in fine de besoins à satisfaire en termes de services et d'adaptation.



En conséquence, une nécessaire prise en compte de multiples fragilités

Les locataires âgés résidant dans le parc de logement social présentent des situations de fragilité particulières.



Les retraités en HLM se distinguent de la population générale des retraités et en particulier des propriétaires, puisqu'on y compte plus de femmes seules et de personnes issues de catégories professionnelles les moins favorisées (presque trois quarts des retraités sont d'anciens employés et ouvriers) (6).



Les retraités locataires d'un logement social ont logiquement des revenus plus faibles que les autres retraités et consacrent en moyenne jusqu'à 30 % de leurs revenus au logement.



Par ailleurs, selon l'Ancols, 4 retraités sur 10 résidants en HLM déclarent avoir un handicap ou une gêne au quotidien, contre seulement 27 % des retraités en France.

Ainsi, vieillir dans le logement social, c'est faire face à de multiples situations de fragilité. Le logement social accueille des résidents globalement plus fragiles économiquement (en termes de revenus, de CSP, de précarité etc.) et socialement (capital social et culturel, lien social et isolement etc.).

Ces fragilités ont tendance à s'accroître avec l'âge : baisse des revenus consécutive au passage à la retraite, réduction globale des relations sociales et augmentation des situations d'isolement liées à l'âge...

Finalement, l'avancée en âge est également porteuse de fragilités spécifiques venant se surajouter à ces situations socio-économiques déjà difficiles : diminution des capacités motrices, perte progressive de l'autonomie et dans certains cas, apparition de pathologies physiques et/ou mentales.



(6) Gérontopôle Nouvelle-Aquitaine, *Bien-vieillir dans le logement social*, État des lieux, 2022.

La prise en compte de ces fragilités multiples doit s'insérer au sein d'incarnations territoriales différenciées.

Vieillir en zone urbaine, semi-rurale, ou rurale appelle des réponses spécifiques qui prennent en compte ces configurations géographiques. La complexité de ces situations de fragilité ne saurait, dès lors, être solutionnées par des interventions limitées au logement des personnes âgées.

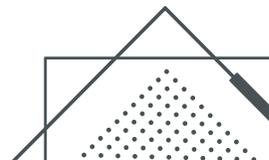
Vieillir chez soi, c'est vieillir dans un bâtiment, un quartier, un environnement perçu et vécu, choisi mais aussi subi. Dès lors, tout l'enjeu est de repousser les limites de l'environnement contraint des âgés pour étendre les territoires du choix.

Des réponses qui ressemblent à un catalogue d'actions disparates

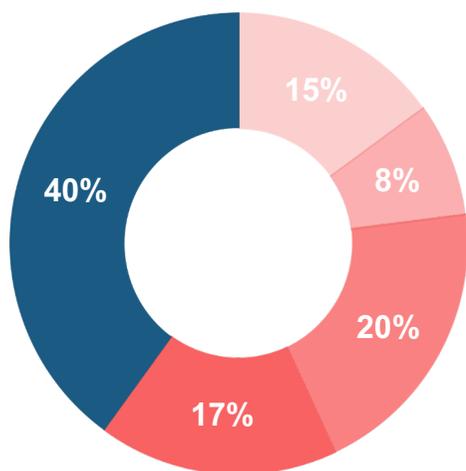
Face au vieillissement des locataires comme des demandeurs, et devant les multiples fragilités que rencontrent les personnes âgées du parc social, l'action et l'engagement des bailleurs sociaux est relativement inégale.

En 2019, en France, l'Agence nationale de contrôle du logement social analysait ces actions et parlait constatait « d'opérations ponctuelles » sans « approche globale et proactive » et concluait que les organismes HLM n'avaient pas encore pris à bras-le-corps le problème du vieillissement de ses locataires.

En Nouvelle-Aquitaine, l'état des lieux conduit par le Gérontopôle Nouvelle-Aquitaine montrait que la prise en compte du vieillissement de la population par les bailleurs sociaux est inégale : la moitié environ des répondants au questionnaire transmis déclarent ne pas encore avoir mis en place de stratégie interne à leur organisme visant à répondre à la problématique du vieillissement.



Réponse des bailleurs néo-aquitains à la question :
« Avez-vous mis en place une stratégie visant à répondre au vieillissement des locataires ? » (7)



- Non, pas encore
- Oui, depuis moins d'1 an
- Oui, depuis moins de 2 ans
- Oui, depuis moins de 5 ans
- Oui, depuis plus de 5 ans



(7) Gérontopôle Nouvelle-Aquitaine, *Bien-vieillir dans le logement social*, État des lieux, 2022.

Les bailleurs qui mettent en place des actions à destination du vieillissement des locataires s'articulent le plus souvent autour de 4 axes d'intervention :

- La mise en accessibilité des logements aux personnes à mobilité réduite
- L'adaptation des logements au vieillissement, le plus souvent cantonné aux salles de bain
- L'adaptation des pratiques de gestion locative avec des actions en matière de politique de loyers et de mutations au sein du parc
- Plus ponctuellement, l'organisation voire la dispense de services aux domiciles des personnes et/ou à proximité.

Les contrôles de l'Ancols montrent que les pratiques des organismes de logement social en direction des personnes âgées relèvent pour une part importante de démarches expérimentales. Ils mettent par ailleurs en évidence une importante variabilité en termes d'intensité et de modalités de prise en compte de la problématique du vieillissement des ménages par les organismes de logement social.



Nécessité d'une attention et d'une mobilisation accrues de la part des organismes

Une importante variabilité en termes d'intensité et de modalités de prise en compte de la problématique du vieillissement des ménages par les organismes de logement social

Nécessité de passer d'une logique de réponses ponctuelles à une approche globale et proactive

Un développement d'opérations dédiées aux personnes âgées avec parfois un enjeu insuffisamment appréhendé par les organismes de maîtrise du risque économique, voire de sécurités juridiques

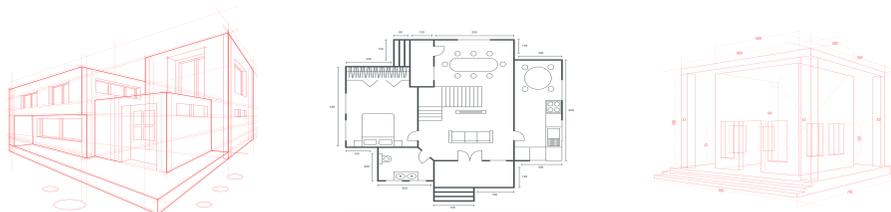
Des problématiques patrimoniales et partenariales souvent complexes, parfois décourageantes

Une question émerge tout naturellement des constats précédents :

Pourquoi, face à ces enjeux démographiques et stratégiques majeurs, l'accompagnement du vieillissement des locataires est-il un sujet aussi complexe dont beaucoup de bailleurs peinent à se saisir ?

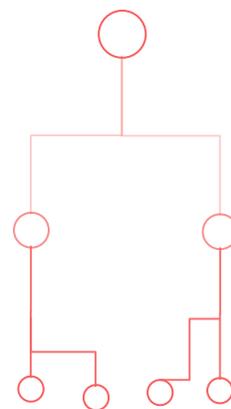
Comme nous l'évoquons dans le guide consacré à la prévention, c'est avant tout une question de compétences. Les missions traditionnelles des bailleurs sociaux que sont l'acquisition, la rénovation et la construction de logements sociaux ainsi que la gestion locative et patrimoniale, paraissent bien éloignées des sujets d'adaptation de la société au vieillissement. Pour s'investir dans ce rôle nouveau, que de plus en plus de bailleurs endossent malgré tout, ils doivent faire face à des problématiques patrimoniales et partenariales considérables.

Au-delà du logement, la nécessité d'ajuster une stratégie patrimoniale centrée sur la notion d'habitat



Un bailleur social est avant tout un producteur et un gestionnaire de logements, qu'il adresse à des publics fragiles âgés ou non.

D'une part, c'est ainsi que le bailleur social est perçu : cela explique pour partie pourquoi les bailleurs sociaux ont aussi longtemps été laissé en marge des politiques vieillesse.



D'autre part, c'est le plus souvent ainsi que le bailleur social est organisé. Les organigrammes des bailleurs sociaux reflètent le plus souvent ce cœur de compétences. Les fonctions opérationnelles sont souvent divisées entre un pôle plutôt « patrimoine/aménagement » (construction, travaux, maintenance, maîtrise d'ouvrage, développement foncier etc.) et un pôle plutôt « clientèle » (gestion locative, gestion de proximité, demandes et attributions etc.), dans une division bicéphale incarnant cette double compétence de producteur et gestionnaire de logements.

Or, le vieillissement des locataires réinterroge les bailleurs sociaux dans leurs organisations et bouscule leur identité première de « fournisseurs de logements ». Le locataire appréhende en effet son lieu de vie comme un habitat (un environnement) plus qu'un logement. Un logement bien sûr, mais également un ensemble d'habitudes de vie : des voisins qu'il apprécie ; des commerces de quartier (épicerie, supermarché, boulangerie, café...) proches qui lui permettent de conserver une certaine autonomie sans avoir besoin de voiture/vélo pour se déplacer ou d'avoir recours à des tiers ; des services accessibles (culturels, de santé...) etc. En vieillissant, le locataire voit cet environnement se réduire à mesure que ses capacités diminuent, à un moment où ses besoins, au contraire, augmentent (de nouveaux besoins apparaissent notamment en matière de services sociaux, sanitaires et/ou médico-sociaux). Les locataires de résidences disposant d'aménités satisfaisantes sont alors plus à même d'entrevoir un vieillissement à domicile dans de bonnes conditions.

Les bailleurs sociaux valorisent peu ces aménités sociales cruciales pour aborder le « virage domiciliaire », alors qu'elles sont une part entière du « produit » du bailleur qui ne peut se résumer à un ensemble de logements. Au contraire, la proximité d'un commerce ou l'ambiance d'une résidence sont tout au plus considérés comme des facteurs d'attractivité d'un parc immobilier.



Oui ces aménités rendent un parc immobilier plus attractif et peuvent concourir, dans certaines conditions, au maintien à domicile dans de bonnes conditions.



Toutefois, cette attractivité est fonction de l'âge et des capacités de vos locataires



Ainsi, sans que rien ne change dans le patrimoine et les aménités d'un bailleur, l'habitat des locataires avançant en âge perd de son attractivité. Une pharmacie devenue tout à coup un peu trop éloignée pour s'y rendre seul, un escalier dans le quartier qui empêche subitement d'aller faire ses courses à pieds... : si les changements environnementaux impactent les conditions de vie, les changements dans les conditions vie impactent tout autant le rapport des personnes âgées à leur environnement.



Souvent, les bailleurs sociaux n'anticipent pas ces questions dans leurs plans stratégiques de patrimoines ou dans leurs actions à destination des personnes âgées (parfois réduites à des adaptations de logement).

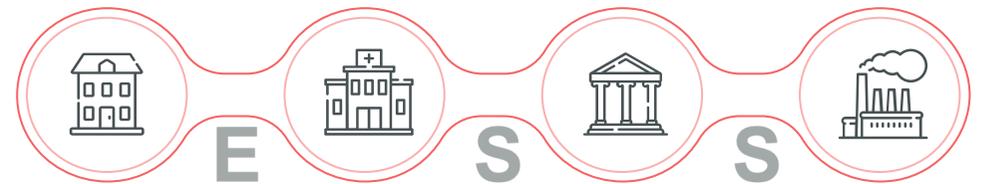
Ainsi, les réponses apportées sont le plus souvent partielles, l'adaptation de la seule salle de bain étant sans doute, à ce titre, l'incarnation la plus marquante de l'ampleur des besoins ignorés lorsqu'une demande est formulée par une personne âgée.

La conception et le suivi d'une véritable stratégie sont nécessaires : l'adaptation permet de maintenir l'usage du logement mais pas celui de l'habitat, du quartier, de l'environnement, c'est-à-dire autant d'espaces vécus et pratiqués nécessaires à un maintien à domicile réussi.

La fiche technique du présent guide offre aux bailleurs des outils méthodologiques concrets pour adapter leur stratégie patrimoniale au vieillissement des locataires.

La difficulté d'adopter une stratégie partenariale : un réseau d'acteurs complexe

Si les bailleurs peuvent agir, ils ne peuvent pas tout faire. Et là n'est pas l'enjeu. L'adaptation de la société au vieillissement implique un très large réseau d'acteurs : établissements et services sanitaires, sociaux et médico-sociaux, collectivités territoriales et établissements publics, associations, entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS), start-ups, structures de coordination, établissements de recherche etc.



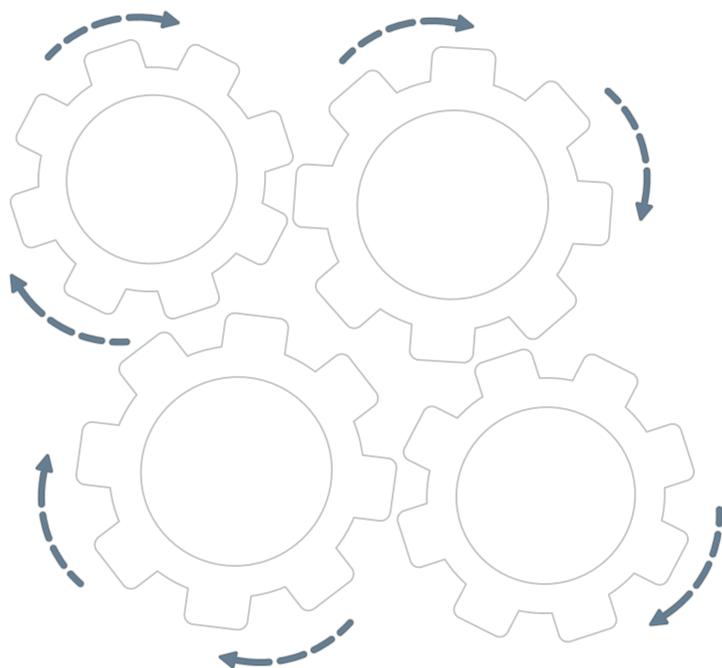
Plus particulièrement, les acteurs du secteur médico-social et les acteurs de l'ESS ont un rôle crucial à jouer dans l'articulation des leurs activités avec celles des bailleurs sociaux. Ils sont des porte-paroles des locataires âgés et de leurs besoins (gestionnaires des foyers-logements, associations de services et de soins à domicile, interlocuteurs du conseil départemental, ergothérapeutes etc.). Ils sont des ressources nécessaires à la conduite de certaines activités : animation de dispositifs de quartier et de projet de vie sociale d'habitats inclusifs, acteurs du lien social de proximité et de l'intergénérationnel. Ils sont enfin des professionnels de « première ligne » de confiance nécessaires au maintien à domicile dans de bonnes conditions.

Pour accompagner les locataires vieillissants dans de bonnes conditions, les bailleurs sociaux doivent se repérer au sein de ce réseau complexe d'acteurs. Ils doivent interagir avec cet écosystème, et nouer des partenariats dans un environnement à fortes contraintes réglementaires. Il est nécessaire pour cela d'adopter une véritable stratégie de partenariat, complémentaire à la stratégie patrimoniale précédemment évoquée. Le préalable étant bien entendu la mise en œuvre de conditions propice à une inters connaissance qui reste encore à construire.

La fiche technique du présent guide offre aux bailleurs des pistes de réflexion méthodologiques concrètes pour mettre en place une stratégie partenariale, notamment à destination des acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Au-delà d'un catalogue d'actions disparates, les bailleurs souhaiteraient proposer à leurs locataires vieillissants une palette nuancée d'options, de propositions et de services réfléchis et consentis.

Pour cela, il est plus que nécessaire de conduire des actions coordonnées, complémentaires, que ce soit en interne (sur le parc de logement et dans les processus de décision et d'action) et en externe de manière partenariale sur les territoires d'implantation.



Contact

Raphaël Rogay

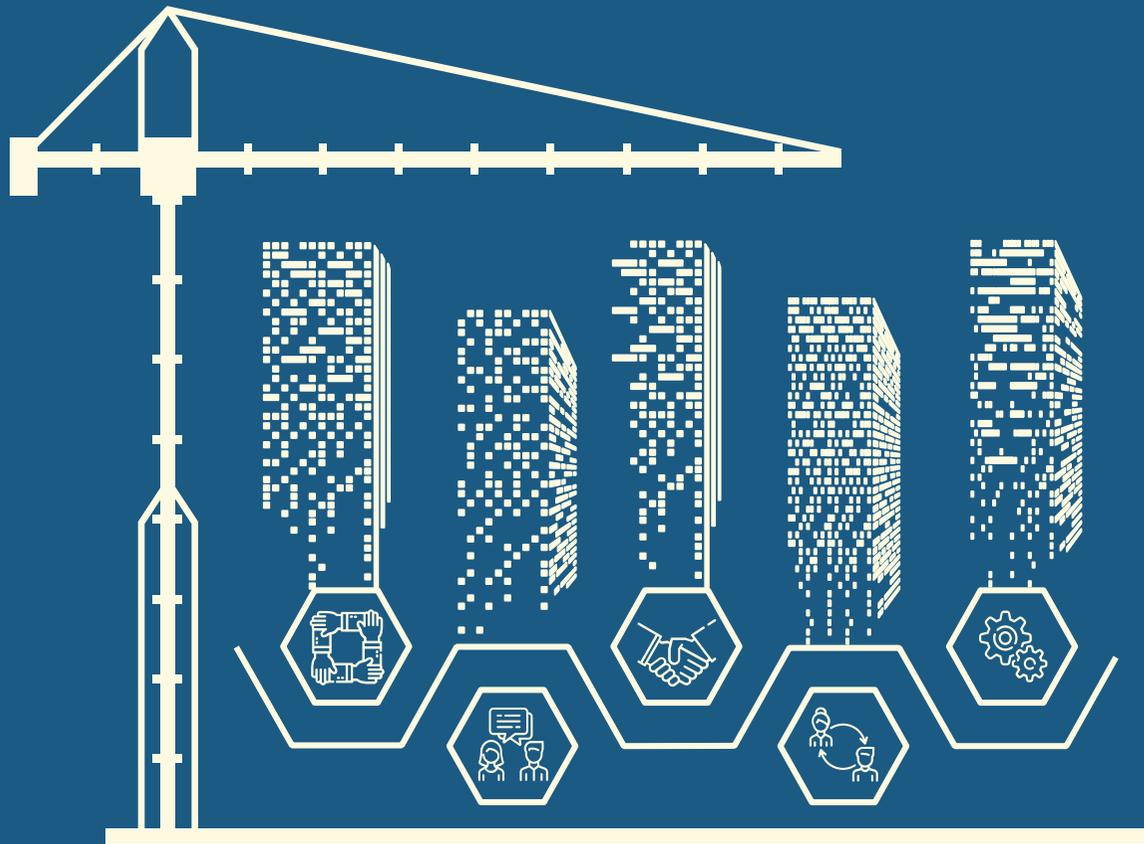
Responsable

Pôle appui aux politiques publiques et
aux territoires

Gérontopôle Nouvelle-Aquitaine



Mettre en place une **stratégie senior** multidimensionnelle dans le logement social



02

FICHE TECHNIQUE

Concevoir une stratégie patrimoniale et une stratégie partenariale au service des locataires âgés

01. Mettre en place une stratégie patrimoniale au service des locataires âgés

Des dispositions légales de financement de travaux d'adaptation qui encouragent des actions disséminées... mais aussi des approches stratégiques plus globales.

Inscrire l'enjeu du vieillissement dans le plan stratégique de patrimoine (PSP) : process d'action à destination des bailleurs

Accompagner les locataires âgés avant, pendant, après les travaux

Quand l'adaptation n'est pas la solution : encourager les mutations « choisies » au sein du parc par des dispositifs proactifs

02. Mettre en place une stratégie partenariale à destination des acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Pour quoi faire ? Les enjeux d'une stratégie partenariale entre bailleurs sociaux et acteurs de l'ESS : offres d'habitat et de services

Comment ? Une stratégie multidimensionnelle

La fiche cadrage a permis de mettre en lumière deux besoins rencontrés par tout bailleur souhaitant développer une stratégie senior : disposer d'outils méthodologiques concrets pour adapter leur **stratégie patrimoniale** au vieillissement des locataires et bénéficier de pistes méthodologiques pour mettre en place **une stratégie partenariale**, notamment à destination des acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Divisée en deux parties, cette fiche technique propose des réponses à ces deux types de besoins.

Mettre en place une stratégie patrimoniale au service des locataires âgés

Des dispositions légales de financement qui encouragent des actions disséminées... mais aussi des approches stratégiques plus globales.

Le dégrèvement de la TFPB entre réponses individualisées et dissémination des actions d'adaptation...

Aujourd'hui, pour les actions d'adaptation entrant dans le champ d'application du dégrèvement de la TFPB, le seul plafond de dépenses éligibles est celui du montant de la TFPB payé par le bailleur social auprès de son centre des impôts. Or, la TFPB est un enjeu financier majeur pour les bailleurs sociaux car elle constitue une de leurs principales charges fiscales.

Les dispositions légales applicables permettent ainsi aux bailleurs sociaux de réaliser certaines opérations d'adaptation entièrement « récupérées » sur la TFPB, donc sans que cela ne pèse pas sur leurs finances. Cela peut alors conduire à une multiplication de réponses individualisées, mais aussi à un certain éparpillement de ces opérations pouvant gêner le développement de services innovants plus globalisés.

Plus largement, en rendant parfois « indolore » les opérations d'aménagement, ce dispositif peut désinciter les bailleurs à envisager l'ensemble de leur patrimoine dans une vision stratégique.

Dégrèvement de la TFPB : de quoi parle-t-on ?

Principe et fonctionnement

Conformément à l'article 1391-C du Code Général des Impôts, les dépenses engagées par les organismes HLM pour l'accessibilité et l'adaptation des logements aux personnes en situation de handicap sont déductibles de la taxe foncière sur les propriétés bâties versée aux communes. Ainsi, les bailleurs sociaux peuvent demander un dégrèvement TFPB égal au montant, toutes taxes comprises, des sommes payées. Les dépenses payées en année N sont alors dégrévées sur la TFPB N+1. Il est donc impératif que la demande de dégrèvement intervienne au plus tard le 31/12/N+2.

Il existe une liste non exhaustive de travaux éligibles. Les travaux, allant du cheminement à l'aménagement intérieur, des abords au logement en passant par l'immeuble, sont éligibles dès lors que l'accessibilité et/ou l'adaptation des logements aux personnes à mobilité réduite sont démontrées. Dans ce cadre, il est primordial pour le bailleur de veiller à la clarté et à la lisibilité des factures transmises dans la mesure où l'administration fiscale n'est pas spécialisée en matière de travaux.

De plus en plus utilisé, ce dégrèvement de la TFPB peut encore demeurer, dans quelques cas, ignoré de certains bailleurs.

Les limites du dispositif



Sur le public concerné : ce dégrèvement donne lieu à des interprétations diverses et parfois restrictives selon le centre des impôts. Ainsi il n'est a priori possible de bénéficier de ce dégrèvement que pour des personnes en situation de handicap, c'est-à-dire des personnes handicapées physiques, des personnes à motricité réduite et des personnes atteintes de déficiences sensorielles (1). Un certain nombre de personnes âgées peuvent alors être exclues de cette définition.



Cette limitation ne concerne que les travaux d'adaptation d'un logement. Les bailleurs peuvent toutefois bénéficier de ce dégrèvement pour l'aménagement des immeubles et abords dans la mesure où leur mise en accessibilité pour des personnes en situation de handicap profiteront de la même manière aux locataires âgés de la résidence. Par ailleurs, certaines personnes âgées ne sont pas exclues du dispositif dans la mesure où certaines d'entre elles souffrent d'incapacités les faisant entrer dans le champ d'application de l'article 1391-C du Code Général des Impôts.



Sur le patrimoine : le dégrèvement de la TFPB n'est pas mobilisable pour l'ensemble du patrimoine. Ainsi, les logements de moins de 15 ans en sont exclus et, plus globalement, l'ensemble des logements bénéficiant d'une exonération de TFPB (certaines acquisitions-amélioration, certaines locations-accessions etc.).



(1) <https://www.senat.fr/questions/base/2013/qSEQ130908284.html>

Les aides des caisses de retraite : un encouragement au développement d'approches stratégiques globales de l'adaptation

Les aides des caisses de retraite à l'adaptation des logements sociaux : de quoi parle-t-on ?

En 2019, l'Union sociale pour l'habitat et la CNAV ont signé une convention de partenariat qui vise à favoriser l'adaptation des logements du parc social et la production d'une offre nouvelle adaptée à l'accompagnement des locataires. Cette convention constitue un support d'échanges possible entre bailleurs sociaux et les Carsat (Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail) qui souhaiteraient nouer un partenariat à l'échelon local.

En Aquitaine, Domofrance, Clairsienne, Énéal et Mésolia ont conclu chacun une convention avec la CARSAT Aquitaine avec l'engagement d'adapter plus de 900 logements occupés par des personnes retraitées jusqu'en 2024, répartis dans les différentes résidences des quatre bailleurs sociaux sur les cinq départements couverts par la CARSAT Aquitaine.

A titre d'exemple, la convention signée avec Domofrance le 29 septembre 2021, prévoit la réalisation de travaux d'adaptation d'au moins 200 logements occupés par des retraités âgés de 55 ans et plus sur 3 départements (la Gironde, le Lot-et-Garonne et les Pyrénées-Atlantiques).

Ce type de dispositifs, en progression récente, est amené à se développer davantage à l'avenir. Il permet d'appréhender la question de l'aménagement du logement dans une approche plus stratégique globalisée sur l'ensemble du parc. Chaque bailleur social signe une convention spécifique avec la Carsat, prévoyant la rénovation de x logements (avec un montant plafonné de 3500 euros par logement) que le bailleur s'engage à rénover sur x années. La convention peut également prévoir l'accès des logements rénovés à des personnes en ayant le plus besoin.



Ce type de dispositif, en prévoyant un nombre minimum de logement associé à une enveloppe globale, encourage le bailleur à réaliser un état des lieux de son parc de logements, et ainsi à bâtir un véritable programme prévisionnel de travaux et à en faire le suivi. Il s'agit d'une véritable opportunité d'appréhender la question de l'adaptation des logements sociaux au vieillissement de la population dans une approche globale.

En somme, qu'il s'agisse du dégrèvement de la taxe foncière sur les propriétés bâties, ou des aides globalisées issues de conventionnements avec les Carsat, les bailleurs sociaux dispose de dispositions réglementaires leur permettant d'appréhender l'adaptation des logements à travers deux approches : une logique de proximité de réponse individuelle, et une logique plus stratégique d'actions globalisées. Ces deux logiques sont complémentaires et doivent continuer de cohabiter :



D'une part, il est important de conserver des mécanismes de réponse à des demandes individuelles d'adaptation. Toutefois, ces réponses doivent se faire dans de bonnes conditions c'est-à-dire en les recontextualisant dans leur environnement. Adapter un logement dans une résidence où les abords sont peu accessibles présente en effet des limites qu'il ne semble pas nécessaire de développer.



D'autre part, il est important que les bailleurs sociaux développent des visions stratégiques plus globales de l'adaptation de leur parc. Cela doit alors nécessairement entraîner l'inscription claire et détaillée de la question du vieillissement des locataires et de ses enjeux dans leurs plans stratégiques de patrimoine.

Inscrire l'enjeu du vieillissement dans le plan stratégique de patrimoine (PSP) : process d'action à destination des bailleurs

1 Cartographie du parc logement et des logements adaptés

La première étape à l'adaptation du plan stratégique de patrimoine aux spécificités des personnes âgées consiste à avoir une connaissance fine de l'état du parc, et ainsi à évaluer le potentiel de mise en accessibilité des parties communes et d'adaptation des logements pour permettre aux bailleurs sociaux de définir une véritable stratégie patrimoniale.

Cette cartographie ne doit pas se limiter aux logements, mais doit bien prendre en compte l'adaptation de chaque résidence, avec une cartographie des abords et des différents niveaux de services à proximité (en termes d'accessibilité et pas seulement de distance : par exemple un commerce à 100 mètres peut être plus accessible qu'un commerce à 50 mètres si ce dernier nécessite d'emprunter un escalier pour y accéder).

Ce type de cartographie doit permettre d'élaborer des indices d'adaptation des résidences au vieillissement de la population. L'indice d'adaptation d'une résidence est fonction de plusieurs variables : le taux/nombre de logements adaptés de la résidence, l'accessibilité de la résidence (largeur des parties communes, présence d'un ascenseur, de rampes etc.), l'accessibilité des abords et la présence de services de proximité accessibles.

Objectifs :



Avoir une photographie fine de l'état d'adaptation du parc au vieillissement de la population



Identifier les programmes présentant les caractéristiques favorables à l'accueil de personnes vieillissantes (localisation, environnement, proximité des commerces et services de santé, etc.).



Définir des objectifs d'amélioration des logements.



Systematiser une réflexion sur la pertinence d'adapter de nouveaux logements par rapport à l'indice de la résidence.

Grâce à un tel travail de cartographie, les bailleurs pourront élaborer une programmation des travaux et des aménagements nécessaires. Pour rappel, ce type de cartographie n'est qu'un prolongement des dispositions légales en vigueur.

En effet, l'article L.411-9 du Code de la Construction et de l'Habitat dispose que :

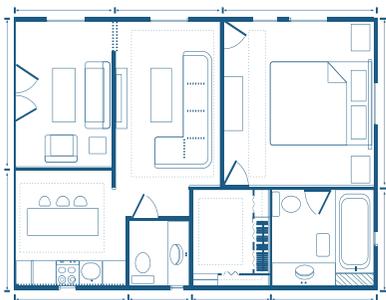
« Les organismes Hlm élaborent un plan stratégique de patrimoine qui définit leur stratégie pour adapter leur offre de logements à la demande dans les différents secteurs géographiques où ils disposent d'un patrimoine, en tenant compte des orientations fixées par les programmes locaux de l'habitat. Le plan comprend une analyse du parc de logements existants selon sa qualité, son attractivité et son positionnement sur les marchés locaux de l'habitat. Il définit l'évolution à moyen et long termes des différentes composantes de ce parc, ainsi que les choix d'investissement et de gestion qui en résultent. Il présente les perspectives de développement du patrimoine de l'organisme ».

2 Le suivi des opérations d'adaptation : actualisation des données et mise en cohérence stratégique

Une fois le travail de cartographie du parc de logement achevé, le bailleur peut gérer et suivre de façon optimisée cette donnée. Trop souvent, même quand les bailleurs ont une vision assez fine de leur parc et de son adaptation au vieillissement, ils n'intègrent pas cette donnée dans l'ensemble de leurs process et services.



Ainsi, il n'est pas rare par exemple, qu'en raison des règles complexes d'attribution, un logement adapté pour une personne âgée soit, au départ de celle-ci, attribué à un des demandeurs n'ayant pas besoin de ces adaptations.



La première explication réside dans des éléments que nous aborderons dans un point suivant à savoir une certaine sous-occupation des logements par les personnes âgées : en vieillissant, les personnes âgées ayant vécu dans le même logement pendant de nombreuses années peuvent se retrouver à vivre dans un T4.

Aussi, à leur départ, il semble logique que leur appartement soit attribué à une famille, quel que soit son niveau d'adaptation. Cela renvoie directement à l'enjeu des mutations au sein du parc évoqué plus loin. Passé ce cas de figure particulier, il convient pour les bailleurs de s'imposer une discipline de traçabilité des logements adaptés, en vue de permettre ensuite leur réattribution, dans la mesure du possible, à des séniors. Car il n'est pas rare de constater, que même lorsqu'il n'y a pas de problématique de sous-occupation, la question de l'adaptation du logement à attribuer ne soit même pas abordée en commission d'attribution.

3 Cartographier les logements... et les besoins !

La cartographie du parc de logements sous l'angle de leur adaptation est nécessaire mais non suffisante. Elle doit en effet être accompagnée d'une cartographie des besoins des locataires si les bailleurs veulent développer une véritable approche stratégique. Or, la connaissance par les organismes de logement social des besoins de traitement de la problématique des personnes âgées s'avère insuffisamment développée selon l'Ancols.

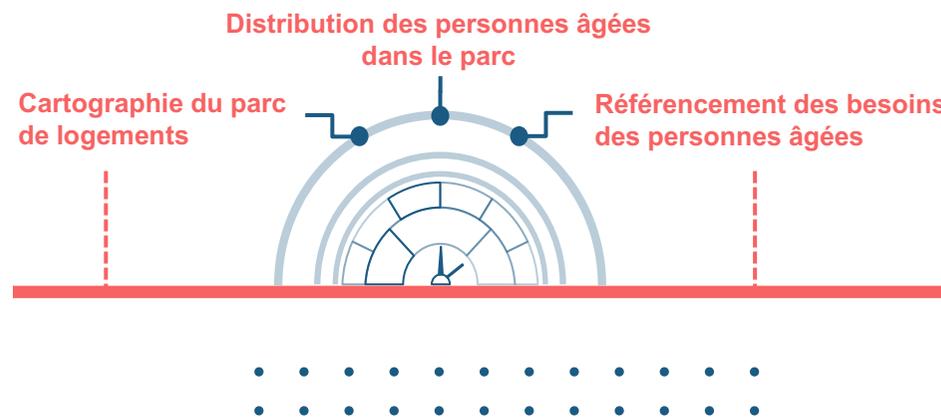
Ainsi, la connaissance par les bailleurs des besoins effectifs et prospectifs des ménages concernés par l'enjeu du vieillissement est globalement faible.

Il en résulte selon l'Ancols que les solutions développées par les organismes pour répondre aux enjeux des personnes âgées prennent la forme d'actions éparses et/ ou ponctuelles sans s'inscrire systématiquement dans une approche réellement stratégique. Il en est ainsi en matière d'adaptation des logements à la mobilité réduite pour laquelle l'agence note la nécessité d'évoluer vers une démarche proactive.

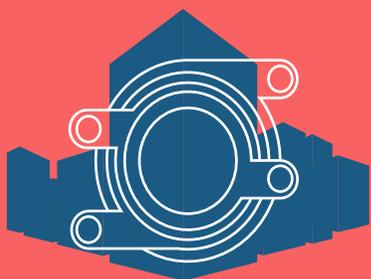
En somme, il est important pour les bailleurs et élaborant leur plan stratégique de patrimoine de connaître la localisation et les caractéristiques des logements adaptés de leur parc. Mais, il est également nécessaire de connaître la distribution des personnes âgées au sein de ce parc. Sur le plan de l'occupation, les bailleurs sociaux disposent de nombreuses données. Ils peuvent en effet très facilement croiser les données d'adaptation qui remonteraient de ces cartographies avec les données d'occupation de leur parc en fonction de l'âge de leurs locataires par exemple.

Ce type de croisement de données offrirait, outre un intérêt stratégique certain, des potentialités d'action très intéressantes notamment des opérations massifiées d'adaptation de logement à l'échelle d'une résidence.

Enfin, et de façon transversale, tout bailleur souhaitant adapter son plan stratégique de patrimoine aux spécificités des personnes âgées, doit garder à l'esprit que ce type d'actions requiert une connaissance approfondie des besoins des personnes âgées et nécessite en conséquence de professionnaliser les organismes et de diversifier leurs compétences.



Une idée de programmation intéressante : massifier les adaptations sur une résidence



Un travail fin de cartographie de l'offre de logement couplé à une analyse sociodémographique des locataires peut amener le bailleur à constater une concentration de personnes âgées au sein d'une même résidence ce qui offre des opportunités d'opérations massives et ciblées.

- 1 La première étape consisterait à cibler des immeubles à fort enjeux de vieillissement (résidences dont plus de 20% des logements hébergent une personne de 70 ans +).
- 2 Ensuite, il s'agirait de s'adresser à l'ensemble des locataires âgés de 60 ans et plus résidant dans ces bâtiments, et de développer, sur ces immeubles identifiés, une communication de masse consistant à proposer des travaux d'adaptation.
- 3 Enfin, l'action consisterait à faire intervenir des ergothérapeutes afin de réaliser des diagnostics d'adaptation, de conduire les travaux, de réaliser le suivi des opérations et de livrer les logements adaptés.

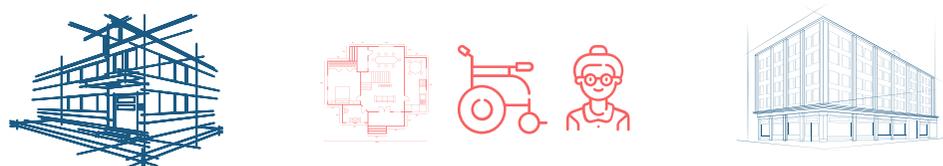
En étant concentrée sur un seul bâtiment, cette opération permet de mutualiser les bénéfices d'une communication adaptée auprès des seniors afin qu'ils puissent collectivement se projeter dans leur nouveau logement. Cela permet également de concentrer les logements adaptés, ce qui facilitera leur suivi postérieur.

Accompagner les locataires âgés avant, pendant, après les travaux

Adapter le plan stratégique de patrimoine doit être complété d'une adaptation de la gestion locative de proximité des bailleurs sociaux envers leurs locataires âgés afin de répondre au mieux à leurs besoins spécifiques et développer une offre de services locatifs adaptés.

Pour cela, les bailleurs doivent se doter de moyens spécifiques (recrutements, formation de leurs collaborateurs à l'accueil et au suivi des locataires vieillissants). Certains organismes proposent par exemple, en cas d'adaptation des logements, un accompagnement particulier des personnes âgées, en amont et pendant la période de travaux pour prévenir toute difficulté. En effet, la réalisation de travaux peut déstabiliser la personne âgée avec un risque important de perte de repères.

Par exemple, dans le cadre d'opérations importantes de réhabilitation à l'échelle d'un bâtiment, les bailleurs sociaux peuvent anticiper de futures demandes d'adaptation en montant des partenariats avec les centres de ressources en aides techniques afin de permettre aux locataires de bénéficier d'aides techniques pendant la réalisation des travaux. En effet, on sait que les personnes âgées ont tendance à faire des demandes d'adaptation un peu tardivement, c'est-à-dire au moment de l'apparition des premières incapacités. Or, entre le moment où des travaux de réhabilitation lourde sont décidés et la livraison des travaux finalisés, il peut se passer un laps de temps assez long durant lequel des demandes d'adaptation de logement peuvent être exprimées. Les bailleurs peuvent alors puiser sur les ressources locales, notamment les centres d'information et de conseils sur les aides techniques (CICAT), afin de proposer des solutions temporaires, notamment des aides techniques, à leurs locataires durant la phase d'instruction et de réalisation des travaux.



Planification réhabilitation

Mise à disposition aide technique

Livraison travaux

Quand l'adaptation n'est pas la solution : encourager les mutations « choisies » au sein du parc par des dispositifs proactifs

A priori la mise en œuvre effective des étapes précédentes, à savoir la cartographie rigoureuse de l'adaptation des logements, des bâtiments, des abords, et de la présence de services alentour, doit amener les bailleurs sociaux à réfléchir systématiquement sur la pertinence de l'adaptation d'un logement. Il faut entendre par-là que toute demande d'adaptation d'un logement émanant d'un locataire n'est pas forcément la solution la plus pertinente à sa situation. Par exemple, l'adaptation d'une salle de bain pour un locataire rencontrant des problèmes de mobilité dans un appartement situé au deuxième étage d'une résidence sans ascenseur n'est pas forcément la réponse la plus adaptée. Il est nécessaire en effet de garder à l'esprit que le maintien à domicile dans de bonnes conditions est avant tout un maintien dans l'habitat, c'est-à-dire dans l'environnement global de la personne âgée.

Par ailleurs, des personnes âgées ayant vécu dans le même logement durant des décennies peuvent se retrouver à vivre dans un logement sous-occupé à la suite du départ de leurs enfants, ou la confrontation à une situation de veuvage. Il n'est ainsi par rare de rencontrer dans le parc social des personnes âgées vivant seules dans un appartement type 4 mal adapté, cependant que des familles en attente de logement peinent à trouver un logement suffisamment dimensionné pour leurs besoins.



Dans le premier cas, comme dans le deuxième, se pose avec force la question de l'encouragement des mutations des personnes âgées au sein du parc de logements du bailleur. Posons d'emblée qu'il n'est pas question d'imposer aux locataires âgés un déménagement dont ils ne voudraient pas. Il s'agit plutôt de partir du constat selon lequel, lorsqu'une demande d'adaptation est formulée, le bailleur peut accepter la réalisation des aménagements ou proposer au demandeur une mutation dans un autre logement déjà adapté ou adaptable du parc. Or, cette proposition de mutation se voit souvent rejetée.

La première raison de ce rejet est aussi la plus difficile à contourner : l'attachement au logement et l'environnement, un attachement qui augmente proportionnellement avec l'âge (et donc la durée d'occupation du logement) et qui a trait aux routines de consommation, aux relations sociales nouées dans son quartier et au poids symbolique d'un habitat dans lequel on a passé de nombreuses années de sa vie. Déménager pour un logement plus petit implique de faire une succession de deuils qui sont parfois trop difficile (se séparer de meubles et d'affaires personnelles en plus de se séparer d'un lieu chargé de souvenirs de vie).

La deuxième raison pouvant expliquer ce rejet est plutôt financière : le locataire paye un loyer particulièrement modéré étant donné le nombre important d'années qu'il a passé dans le parc social, si bien que les prix de l'offre récente seront forcément supérieurs.

Enfin, il existe une logique sanitaire et servicielle : des personnes proches des offres de services et de soins, ou a minima ayant développé une routine liée à certains lieux, certains centres et certains acteurs et ne souhaitant pas voir cette routine perturbée par un déménagement.



Ces réticences réelles, sont difficiles à surmonter, mais cela n'est pas impossible. L'encouragement aux mutations doit être envisagé de façon globale. Avant toute chose, la question des mutations doit être posée dès l'attribution des logements sociaux : comme nous l'avons vu le nombre de demandeurs retraités souhaitant entrer dans le parc social a tendance à augmenter ce qui pose d'emblée la question de l'adaptation des logements qui leur sont attribués quand bien même ces demandeurs n'expriment pas de besoins particuliers au moment où ils effectuent leur demande. En anticipant l'attribution de logements adaptés aux demandeurs âgés au moment où ils effectuent la demande d'entrée dans le parc social, on évite que se pose la question de la mutation plus tard, c'est-à-dire au moment de l'apparition d'éventuelles incapacités.

Ensuite, il est possible d'encourager des mutations au sein du parc dans de bonnes conditions afin de favoriser l'acceptation des personnes âgées.

Cela implique :



Un maintien ou une diminution du niveau du loyer en proposant un logement plus petit mais mieux situé et mieux adapté (notamment en mobilier ou en équipements numériques)



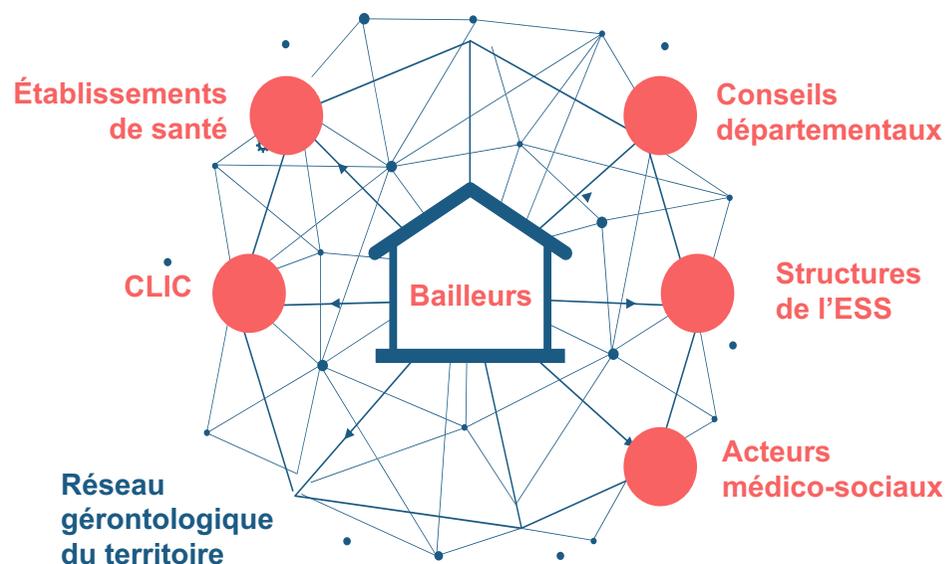
Une aide financière et logistique au déménagement. L'émotion de quitter son logement historique ne doit en effet pas être doublée d'une accumulation de charges mentales et financières liées au déménagement.



De proposer des solutions de logement dans le même quartier. Il apparaît bien souvent que l'attachement à un quartier, un réseau de commerçants et de voisinage et à des habitudes de vie est parfois aussi important pour le locataire que le logement lui-même. À ce titre il est primordial que les bailleurs sociaux propose des solutions de mutation *a minima* au sein du même quartier, et si possible dans le même bâtiment.

Ce dernier point pose de nouvelles questions, elles-mêmes porteuses de nouvelles difficultés. Car bien souvent il est très difficile pour un bailleur social de trouver une solution de relogement dans un appartement adapté au sein de la même résidence ou encore du même quartier. Il paraît à ce titre plus que nécessaire, qu'à échelle de chaque territoire, les bailleurs sociaux se rassemblent autour d'une charte d'accessibilité commune, recensant l'ensemble des logements adaptés au sein de leurs parcs respectifs et donc de permettre une meilleure visibilité et un élargissement de l'offre dans le cadre notamment des demandes de mutation.

Mettre en place une stratégie partenariale à destination des acteurs de l'économie sociale et solidaire.



Les bailleurs sociaux doivent, de manière générale, développer des partenariats avec les acteurs de l'accompagnement du vieillissement et de l'action médico-sociale sur le territoire : conseil général, centre local d'information et de coordination (CLIC), associations, prestataires de services pour lutter contre l'isolement et apporter des services aux locataires âgés... L'enjeu est, entre autres, la mise en place de services répondant aux attentes de sécurisation de locataires âgés. Il s'agit au travers d'un certain nombre d'actions (animations, visites de courtoisies, etc.) de lutter contre l'isolement des personnes âgées et de repérer d'éventuelles fragilités.

Pour atteindre ces objectifs, les acteurs de l'ESS peuvent être une ressource précieuse. Voyons pourquoi et comment favoriser stratégiquement des partenariats entre ces acteurs et les bailleurs sociaux.

Pour quoi faire ? Les enjeux d'une stratégie partenariale entre bailleurs sociaux et acteurs de l'ESS : offres d'habitat et de services

En matière d'adaptation de la société au vieillissement de la population, les bailleurs sociaux et les acteurs de l'ESS partagent de nombreux enjeux communs : amélioration du cadre de vie des seniors, favorisation du lien social, apport de réponses à des besoins, animation de lieux de vie collectifs etc.), auxquels s'ajoutent une assise territoriale forte ainsi qu'une recherche d'utilité sociale. Forts de ce constat, en 2014, la CRESS Auvergne-Rhône-Alpes et AURA HLM ont signé une déclaration d'intention lors du Congrès HLM pour accompagner leurs adhérents dans le renforcement de leurs coopérations.

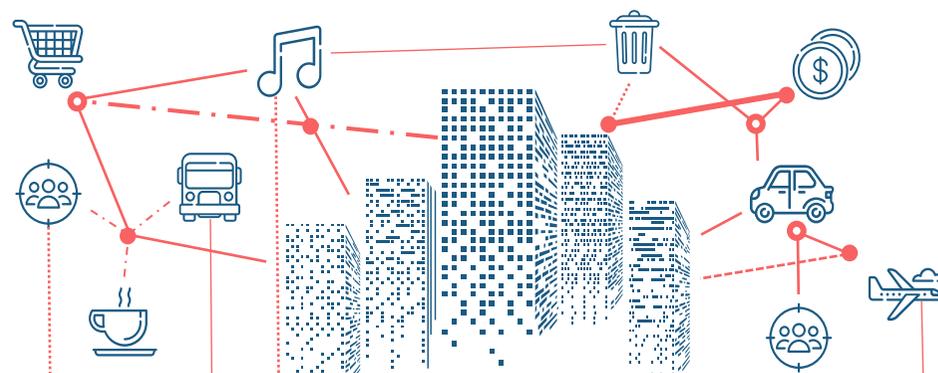
Le premier postulat de ce rapprochement est que par leur ancrage territorial, leur souplesse et leur créativité, les acteurs de l'ESS peuvent être des capteurs et des partenaires de premier plan pour les organismes HLM. Et, de fait, de nombreuses modalités partenariales existent et sont même mises en place y compris en Nouvelle-Aquitaine : les acteurs de l'ESS pouvant être prestataires en réponse à une commande publique, partenaires techniques, co-initiateurs de projets et d'expérimentation etc.

Ces configurations de collaborations protéiformes sont toutefois fragiles et comportent notamment des freins financiers et réglementaires. L'enjeu de sécurisation de tels partenariats est dès lors réel.

De nouveaux services qui réinterroge la notion « d'habiter »

Les collaborations entre acteurs du logement social et de l'ESS peuvent amener à questionner, dans une certaine mesure, la question des différents modes d'habiter. L'habitat intergénérationnel, les besoins spécifiques des locataires vieillissants, le logement des personnes en situation de handicap, les enjeux du numérique dans le bâtiment, des plateformes de services, etc. sont autant d'enjeux pouvant trouver des réponses au sein de tels partenariats.

Ces partenariats peuvent porter sur la conception et/ou la production de logements adaptés prenant en compte les besoins des futurs locataires : l'expertise ne manque pas chez les acteurs de l'ESS.



En outre, la mise en place de nouveaux services pour les locataires fragiles (personnes âgées, isolées ou atteintes de handicap) peut également trouver des réponses dans des activités portées par des structures de l'ESS : services d'animation sociale, de veille et de présence, d'aide aux démarches et d'accompagnement (par exemple pour du petit bricolage).

Les bailleurs sociaux font face à de nombreuses injonctions pesant sur leur production de logement : plus de logements, des logements plus économiques, plus partagés, plus connectés, plus évolutifs etc. À ces injonctions, les acteurs de l'ESS sont également porteurs de pistes de solution. Des espaces et des équipements mutualisés (jardins, buanderie, cuisine, électroménager, etc.) peuvent également être des réponses pertinentes pour des ménages à bas revenus, dans des logiques où l'accès à l'usage prend le pas sur la propriété. Les résidences intergénérationnelles et l'habitat inclusif concourent au maintien à domicile des seniors. Les logements évolutifs et modulables en fonction des besoins (cloisons amovibles, réaménagement intérieur facile, modules à rajouter dans une maison) sont une réponse aux décohabitations. Les coopérations entre logement social et ESS peuvent alors s'exprimer à travers le développement de nouvelles offres d'habitat, telles que les formes d'habitats intermédiaires. Ces formes d'habitat participent à élargir l'offre disponible en proposant une solution porteuse de solidarité et d'efficacité économique, sociale et environnementale. L'habitat inclusif est déjà porteur de partenariats effectifs appelés à se développer. Ces opérations associent des savoir-faire de structures qui aident au montage juridique et financier pour accompagner la constitution de sociétés coopératives d'habitants.

Enfin, le développement d'outils de relations numériques et de services innovants (autopartage) en plein essor, passe principalement par des accords avec les entreprises conventionnelles ou des start-up. Les bailleurs sociaux développent à chaque occasion les partenariats nécessaires (Village des Start-up au Congrès HLM depuis 2 ans) mais dont les acteurs de l'ESS sont pour l'instant souvent absents.

Développer de nouveaux services de proximité



Quels nouveaux services de proximité un partenariat entre acteurs du logement social et de l'ESS pourraient faire émerger ? Et surtout, dans quel but ?

Une enquête de 2017 portée par la Fédération des OPH (120 offices répondant) montre que ces nouveaux services pourraient avoir comme objectif de faciliter la vie quotidienne des habitants, de renforcer le bien-vivre et la cohésion sociale, d'améliorer le cadre de vie, de dynamiser le quartier par l'introduction de nouvelles activités... autant de services potentiellement précieux au maintien à domicile des seniors. Par ailleurs, la Fédération des ESH a mis en place depuis 2007 un Fonds d'innovation sociale pour financer des projets d'associations partenaires, innovants ou expérimentés, favorisant l'accueil, l'intégration et la qualité de vie des habitants en difficulté sociale, économique, psychologique ou en situation d'exclusion. Les potentialités de services sont très nombreuses, dans la facilitation de la vie quotidienne, le soutien face aux vulnérabilités, la maîtrise des charges et du pouvoir d'achat, le vivre ensemble et la cohésion sociale. Plus globalement, le développement de nouveaux services pouvant être proposés par des bailleurs sociaux pose la question de leur financement. Le rapport Broussy soulève à juste titre l'enjeu des gardiens d'immeuble / concierges : « comment redéfinir leurs missions et les former à l'accompagnement des personnes âgées et fragiles quand beaucoup de bailleurs sociaux ont au contraire une tendance à s'en séparer et à fermer les loges ? Comment demain se passer d'une présence humaine dans certains quartiers où près de la moitié des locataires seront des personnes âgées ? » tout en soulevant la question de la facturation individualisée de services aux personnes en bénéficiant. Nous avons notamment pu nous entretenir avec plusieurs collaborateurs de bailleurs de Nouvelle-Aquitaine qui rencontrent la même difficulté.

Exemples de services innovants permis par des une approche ESS appliquée aux locataires vieillissants

Faciliter le quotidien des personnes âgées

- Relais d'informations des locataires âgés pour les orienter vers les dispositifs existants (santé, maintien à domicile, aides sociales, etc.)
- Centres de relation clientèle et conciergeries d'adaptation du logement
- Entretien du logement (assistance personnalisée pour les réparations locatives, ateliers participatifs, etc.)
- Services numériques (sur smartphone, bouquets des services numériques, compteurs intelligents, tchat en ligne, etc.)
- Maisons médicalisées (lutte contre les déserts médicaux)

Soutien face aux vulnérabilités

- Accompagnement du vieillissement et aide à domicile
- Lutte contre l'isolement social
- Accompagnement des parcours résidentiels des plus démunis
- Services d'assistance (portage à domicile lors de pannes d'ascenseur)
- Échange de services entre locataires (garde d'enfants, courses, etc.)
- Distribution de paniers fermiers.

Maîtrise des charges et pouvoir d'achat

- Tarifs négociés et sécurisés (assurance, Internet, téléphonie, cartes remises sur certains services commerciaux, etc.)
- Entretien du logement (contrats multi-services, etc.)
- Prêts de matériels (outils, aides techniques etc.)
- Formation des locataires (maîtrise des consommations)
- Autoproduction (jardins partagés, maraîchage) et autopartage (ressourceries)

Vivre ensemble et cohésion sociale

- Échanges et partages de connaissances entre locataires (ateliers conviviaux, etc.)
- Actions de médiation sur le patrimoine
- Sorties/animations théâtrales, financement de projets individuels ou collectifs de locataires

Comment ? Une stratégie multidimensionnelle

Plusieurs dimensions peuvent être envisagées par les bailleurs sociaux souhaitant mettre en œuvre une stratégie d'économie sociale et solidaire. Ces différentes dimensions peuvent être envisagées dans leur globalité ou bien séparément. Cela dépend, en effet, du degré de profondeur que le bailleur social souhaite donner à sa stratégie ESS.

Chacune des dimensions présentées ici détaillent des pistes d'action et des outils pouvant être utilisés par les bailleurs sociaux.



Dimension #1. Créer et entretenir les conditions de coopérations fertiles

ACTION

Repérer l'offre, les besoins et les opportunités en renforçant l'interconnaissance entre acteurs du logement social et de l'économie sociale et solidaire.

OUTILS POSSIBLES

- 1 La plateforme LISA permet de valoriser des initiatives et de mettre en relation les acteurs. Elle peut permettre de faire du lien entre les grandes entreprises, les incubateurs et les projets ESS.
- 2 Des « rendez-vous ESS » récurrents pour interroger « l'offre » que les acteurs de l'ESS peuvent proposer aux bailleurs sociaux, offre pouvant répondre à des besoins émergents, spécifiques et/ou territoriaux identifiés conjointement.
- 3 Des lieux mutualisés, associant collaborateurs des bailleurs sociaux et porteurs de projet.



Dimension #2. Soutenir des projets expérimentaux

ACTION

Valoriser des espaces vacants ou non mobilisés en permettant de tester des projets et idées en situation réelle

OUTILS POSSIBLES

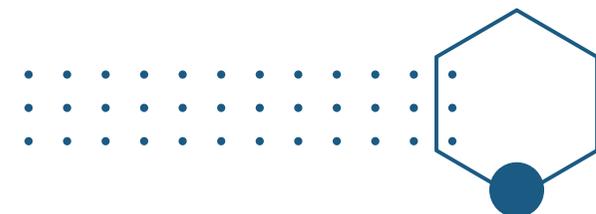
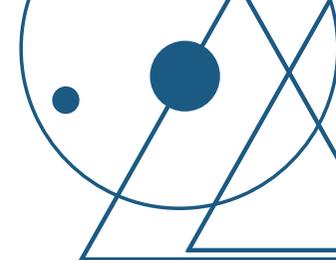
- 1 Proposer des locaux temporaires pour tester des idées et projets émergents dans les territoires, par exemple en mobilisant des « espaces oubliés » pour tester des idées sur une courte période.
- 2 Mettre en visibilité et organiser l'intermédiation entre une offre de locaux disponibles et abordables proposée par les organismes HLM et des porteurs de projets en recherche de locaux.

ACTION

Soutenir l'incubation, le portage et le financement de l'innovation de projets à fort impact territoriaux

OUTILS POSSIBLES

- 1 Dispositifs complémentaires ad hoc (appui technique, financier, matériel) complémentaires aux réseaux et ressources existantes.





Dimension #3. Créer des écosystèmes soutenant l'ESS

ACTION

Aider la duplication de projets « qui marchent bien » : modélisation, capitalisation, lien aux dispositifs qui soutiennent l'essaimage et le changement d'échelle.

OUTILS POSSIBLES

- 1 Monter des pôles territoriaux de coopération économique sur la notion d'« habiter », sorte de comptoirs de l'innovation pour mettre en commun idées, capacités de soutien et de financement de projets concernant divers lieux habités, traversés, investis sur un territoire.
- 2 Réfléchir à une priorisation des acteurs de l'ESS dans les cahiers des charges des marchés publics.



Dimension #4. Faire évoluer les modèles économiques

ACTION

Mobiliser une expertise sur l'ingénierie financière pour aller chercher des investisseurs éthiques et le soutien d'entreprises pour des projets complexes.

OUTILS POSSIBLES

- 1 Les grands comptes de l'ESS gestionnaires d'actifs (banques, mutuelles, etc.) permettent d'avoir des capacités d'investissement partagé.

2

Explorer et expérimenter de nouveaux montages financiers : contrats à impact social sur des projets à forte finalité sociale et retour sur investissement dans le fonctionnement du projet.



Dimension #5. Sécuriser les coopérations et expérimenter de nouveaux cadres juridiques plus partenariaux

ACTION

Explorer les voies partenariales alternatives au Code des marchés publics pour sortir du droit commun de la mise en concurrence

OUTILS POSSIBLES

1

La coopération horizontale, dans un système de prestations croisées (mise à disposition de logements par l'organisme HLM et prestations d'une entreprise sociale et solidaire au profit d'un projet d'intérêt général),

2

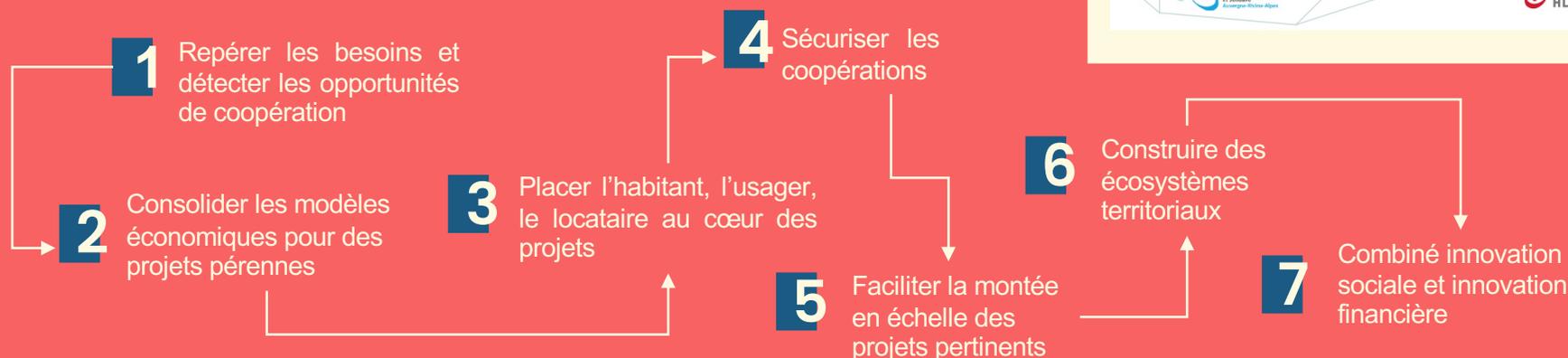
Les contrats « in house » qui permettent à un organisme HLM de créer une structure dédiée pour mettre en commun des moyens et du personnel avec des opérateurs de l'ESS



Une ressource inspirante pour aller plus loin : au-delà de la question du vieillissement, les pertinences de collaborations plus larges entre bailleurs et acteurs de l'ESS

Face aux nombreux enjeux que partagent les bailleurs sociaux et les acteurs de l'économie sociale et solidaire et face à leurs engagements sur des activités à forte utilité sociale, l'AURA HLM et la CRESS Auvergne-Rhône-Alpes se sont rapprochés dès 2014 (signature d'une déclaration d'intention lors du Congrès LM) pour accompagner leurs adhérents dans le renforcement de leurs coopérations.

De cette coopération a émergé une publication sur ces opportunités multiples de partenariat et sur les questions à approfondir :



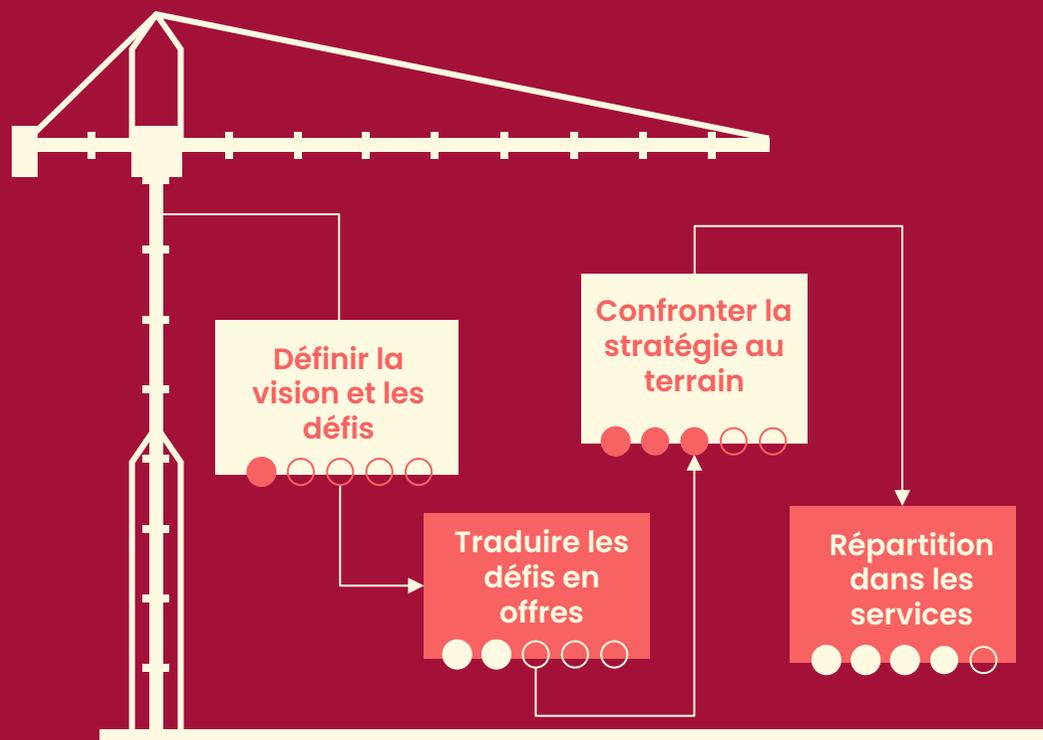
Contact

Raphaël Rogay
Responsable

Pôle appui aux politiques publiques et
aux territoires

Gérontopôle Nouvelle-Aquitaine





FICHE MÉTHODE

Élaborer une stratégie senior en utilisant la méthodologie du *design thinking*

01.

Phase 1. Définir la vision et les défis stratégiques du bailleur confronté au vieillissement

02.

Phase 2. Traduire les défis stratégiques en concepts d'offres et de services

03.

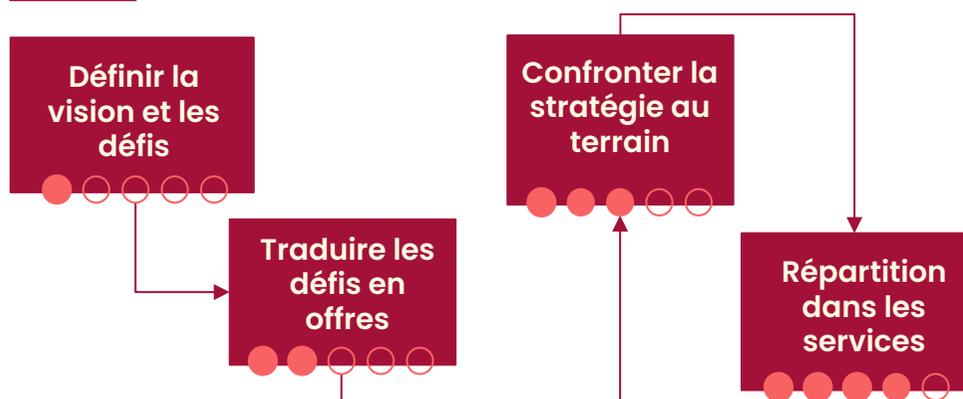
Phase 3. Confronter les dimensions stratégiques aux réalités du terrain : élaboration des axes d'intervention

04.

Phase 4. Répartition des axes d'intervention dans les différents services, élaboration et mise en œuvre des feuilles de route

05.

Phase 5. Un exemple de coordination des actions : la politique senior de 1001 Vies Habitat



Cette fiche propose une méthodologie d'élaboration d'une stratégie senior « pas à pas » fondée sur les principes du *design thinking*.

Selon la définition la plus reconnue (1), le *design thinking* est :

« Une discipline qui utilise la sensibilité, les outils et méthodes des designers pour permettre à des équipes multidisciplinaires d'innover en mettant en correspondance attentes des utilisateurs, faisabilité technologique et viabilité économique ».

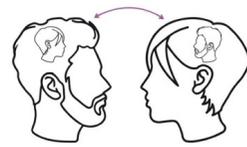
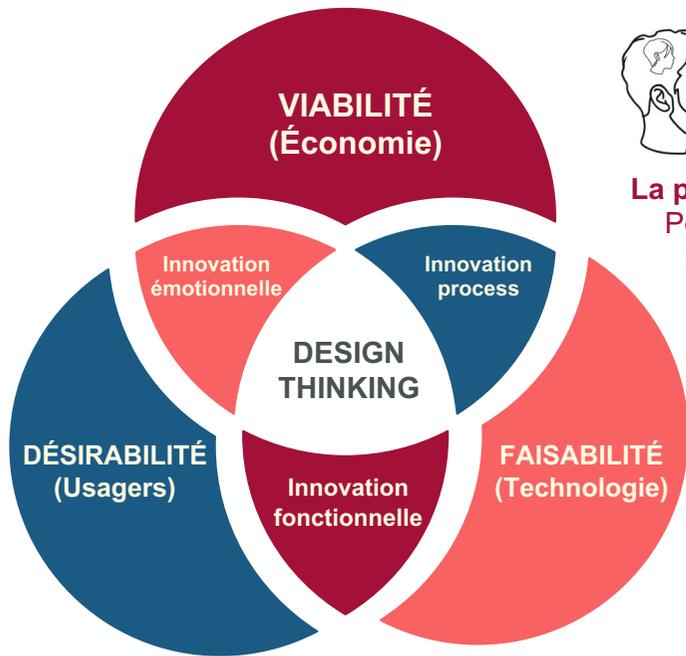
En somme, le *design thinking* fait partie des nouvelles approches d'innovation axé sur l'utilisateur. Adapter la perspective des utilisateurs de la conception est au cœur des valeurs du *design thinking*. La philosophie première de cette méthode réside dans la nécessité d'aller sur le terrain pour comprendre les gens. Cette méthode s'avère particulièrement adaptée lorsqu'il s'agit de bousculer des organisations ancrées depuis plusieurs décennies, d'initier des changements de pratiques, de remettre en cause des routines établies, bref d'innover. Cette méthodologie est souvent cruciale pour la réussite des bailleurs sociaux souhaitant construire et mettre en œuvre une stratégie senior : la réussite en externe (c'est-à-dire en répondant à des besoins réels des locataires âgés) en interne (c'est-à-dire en emportant l'adhésion des services et équipes du bailleur).

La méthodologie du *design thinking* est par ailleurs souvent adaptée à l'élaboration de solutions innovantes destinées aux seniors (2).

Préalable : cette fiche technique propose une immersion pas à pas qui implique que le bailleur social ait confié la construction de sa stratégie senior à une personne ou une équipe dont c'est la mission principale. Cette fiche s'adresse ainsi autant (sinon plus) à cette personne ou équipe qu'à la direction du bailleur.

(1) Brown T., « Design Thinking », *Harvard Business Review*, 2008

(2) Mathieu F., Hillen V., *Le design thinking par la pratique. De la rencontre avec l'utilisateur à la commercialisation d'un produit innovant pour les seniors*, Paris, Eyrolles, 2016.



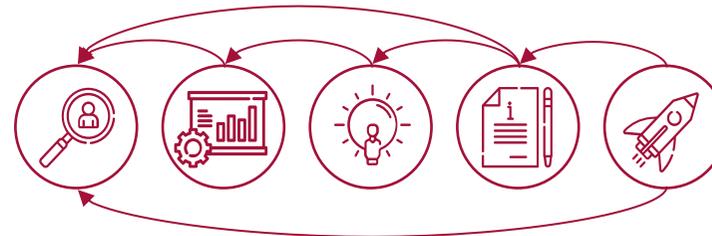
La philosophie
Penser en se mettant à la place du locataire âgé

| 5 caractéristiques d'un projet adapté à méthodologie design thinking | Les 5 caractéristiques appliquée à une stratégie seniors portée par un bailleur social |
|--|---|
| Le projet est à destination d'utilisateur, clients, usagers. | La stratégie est à destination des locataires âgés du parc social. |
| Cet utilisateur ressent un manque, il n'est pas totalement épanoui, il a un problème à résoudre. | Les locataires âgés ont de nombreux besoins qui ne sont pas toujours couverts et qui menacent leur maintien à domicile dans de bonnes conditions. |
| Le projet sera développé à plusieurs : équipe, collègues, clients, fournisseurs... | La stratégie seniors implique plusieurs services et professionnels du bailleur social, et réinterroge les partenariats à nouer. |
| L'idée semble désirable, faisable et viable. | La stratégie devra répondre aux besoins des locataires âgés (désirable), être réaliste (faisable) et économiquement viable. |
| Le porteur souhaite insuffler un vent d'innovation dans son projet et son équipe. | La construction et la mise en œuvre d'une telle stratégie est en soi un projet d'innovation |

DESIGN THINKING ?

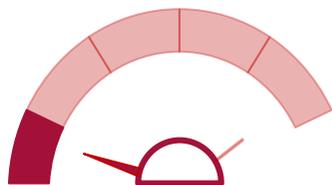
Dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie senior pertinente et convaincante, le *design thinking* peut être une ressource pour les bailleurs sociaux : il permet autant d'innover que de réduire les incertitudes grâce à l'écoute de l'utilisateur final. Il permet ainsi de minimiser les risques de développer une stratégie qui ne répondent à aucun besoin réel. Pour s'en convaincre, voici les 5 caractéristiques (3) à rechercher pour savoir si une méthodologie *design thinking* est adaptée, et ses correspondances dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie senior.

Le processus



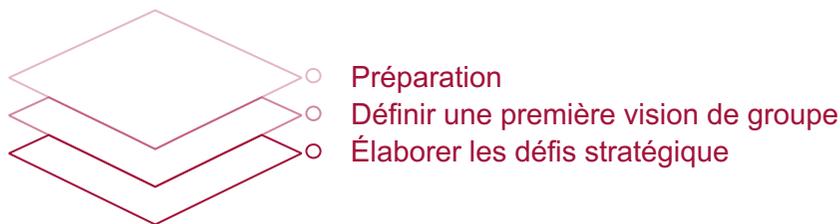
- 1 Compréhension des usagers (empathie)**
Moment privilégié d'écoute et de recueil de données auprès des locataires âgés.
Analyse de la littérature
Entretiens téléphoniques ou présentiel
Focus group
Observations
- 2 Définition des besoins (analyse)**
Rassembler, exploiter et prioriser les informations utiles au projet
Analyser les données
Définir où se situent les problèmes des usagers
Identifier les ruptures de parcours
- 3 Idéation**
Phase décisive de propositions et de priorisation des idées
Générer des idées créatives en réponse aux besoins identifiés
Prioriser les idées
Analyse de faisabilité
- 4 Prototypage**
- 5 Test/mise en œuvre**

Phase 1. Définir la vision et les défis stratégiques du bailleur confronté au vieillissement



Objectif : élaborer le récit du positionnement et poser les grands défis stratégiques à adresser à l'organisation

ÉTAPES



Étape 1. Préparation

La première étape consiste à cadrer le projet stratégique, comprendre de quoi on parle, recueillir des données, notamment de terrain, permettant de comprendre les besoins des personnes âgées. En somme, il s'agit de comprendre et appréhender le sujet des seniors appliqué aux spécificités du logement social.

Cette étape nécessite de construire un corpus documentaire à analyser : littérature scientifique (articles et ouvrages) et littérature grise (rapports, guides, études, bonnes pratiques...).

Cette étape doit être cadrée afin d'éviter les éparpillements. Il s'agit de constituer un corpus solide et exigeant, mais qui ne soit pas trop large. Pour aider les bailleurs, l'onglet « ressources » de la plateforme LISA offre des ressources utiles à cette phase exploratoire.

Cette analyse documentaire peut être agrémentée d'entretiens téléphoniques en interne (avec des responsables de sites et différents services) et en externe (avec des experts du sujet). Cela nécessite d'identifier et de préciser le besoin réel en entretiens complémentaires (quelles informations les entretiens permettraient d'obtenir ? Ces informations ne sont-elles pas déjà présentes dans le corpus documentaire analysé ?), de constituer un corpus d'acteurs à contacter, de conduire les entretiens et de synthétiser les résultats.

Étape 2. Définir une première vision du groupe

La deuxième étape consiste à définir une première vision du groupe sur le sujet des locataires âgés. Il s'agit de rencontrer les équipes dirigeantes pour les inviter à se poser la question de la problématique de la seniorisation et quelles réponses pouvaient être envisagées au sein de l'organisation et des actions du bailleur.

Ce type de rencontres doit être organisée dans un format *design* de construction collective type ateliers. Ces ateliers doivent nécessairement impliquer les équipes dirigeantes mais peuvent également être ouvertes aux équipes. L'idée est de construire une vision stratégique répondant à deux questions :

- Quelle est la réponse/vision de groupe du bailleur à ce défi du vieillissement, au bien-être des locataires âgés ?
- Quels défis les équipes dirigeantes souhaitent poser aux métiers du bailleur, aux différents services internes ?

Étape 3. Élaborer les défis stratégiques

Il s'agit ensuite d'élaborer des premières pistes de défis stratégiques à suivre et adosser à cette vision de groupe. Cela implique d'identifier les questions posées au bailleur en termes de cibles, de positionnement et de modalités d'action. Mais cela implique surtout de traduire ces questions sous la forme de défis opérationnels.

Cette phase est également celle qui permet d'identifier les futurs terrains d'expérimentation et partenaires potentiels.

En termes de méthode, cette phase peut être conduite via des ateliers de construction collective, recentrés sur les équipes dirigeantes : le/la directeur/trice général.e et ses principaux directeurs/trices de service. Il est nécessaire de prévoir a minima une demi-journée pour cette phase

ACTEURS IMPLIQUES



- La direction générale du bailleur
- Les principales directions des services
- L'équipe en charge de la stratégie senior



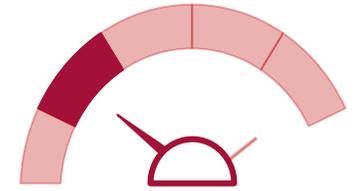
Astuce : pour cette phase, si la présente fiche n'est pas suffisante, le bailleur peut faire appel à une agence prestataire spécialisée en design.

RÉSULTAT : LA VISION DÉFINIE

A la fin de cette première phase le bailleur a élaboré la vision de son groupe et les défis stratégiques à relever. La vision stratégique retrace un état futur d'avancée : il s'agit de définir un point du temps futur à partir duquel se positionner.

Exemple de vision stratégique : En 2026, [NOM DU BAILLEUR] est inscrit dans les écosystèmes locaux et reconnu comme un acteur innovant de l'inclusion sociale des seniors qui concoure au bien-vieillir à domicile.

Phase 2. Traduire les défis stratégiques en concepts d'offres et de services



Objectif : élaborer les premières réponses aux défis stratégiques sous forme de concepts d'offres et de services

ÉTAPES

Les quatre premières étapes de cette deuxième phase sont intimement liées dans leurs méthodes et acteurs à impliquer.



- Appropriation et enrichissement de la vision
- Présentation des défis stratégiques et remise en contexte
- Identification des concepts à lancer en réponse à ces défis
- Élaboration d'un plan d'expérimentation

Il s'agit, pour l'ensemble de ces quatre étapes, d'organiser un ou plusieurs temps collectifs de réflexion et de construction. Ce(s) temps doit veiller, cette fois, à impliquer une diversité et un nombre important de collaborateurs du bailleur social (issus d'une diversité de services), et notamment des professionnels de terrain. Ces temps peuvent également être l'occasion d'associer des premiers partenaires, acteurs médico-sociaux ou issus de l'économie sociale et solidaire, experts du vieillissement (ergothérapeutes, Carsat, architectes...).

La réunion de ces publics divers internes et externes permettra alors d'enrichir la vision élaborée en phase et de donner l'occasion aux équipes du bailleur de se l'approprier.

Elle permettra de présenter les différents défis stratégiques repérés, de les remettre en contexte, et de les traduire en concept d'offres et de services.

Enfin, elle permettra l'élaboration d'un plan d'expérimentation. Ce temps collectif est donc un temps d'échange d'information et de construction collective de réponses co-imaginées.

L'organisation devra prendre en compte la multiplicité des objectifs de ces quatre étapes et prévoir un temps suffisant : plusieurs temps peuvent être imaginés (par exemple une demi-journée pour les étapes 1 et 2 et une autre pour les étapes 3 et 4) ou un temps plus long (une journée pour les étapes 1 à 4).

Le bailleur ne doit pas hésiter à prendre appui sur des acteurs tiers pour l'organisation de ces réunions (conseil départemental, Gérontopôle etc.) afin de d'ores et déjà s'insérer dans un écosystème local de collaboration. Enfin, l'animation mobilisera les outils du *design thinking* afin de faire ressortir un maximum d'éléments en un minimum de temps.

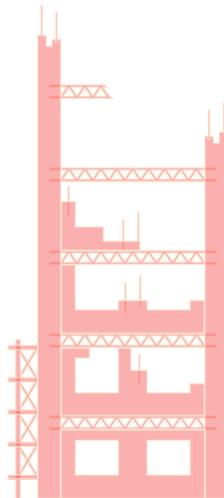
Étapes 5. Sélection des concepts pour expérimentation et validation des équipes terrains

Dans le prolongement méthodologique de la réunion précédente ou durant un temps ultérieur, il s'agit finalement de sélectionner les concepts précédents pour les expérimenter mais également faire valider l'ensemble de la démarche aux équipes terrains.

A la différence des étapes 1 à 4, cette étape ne réunit que des collaborateurs du bailleur social

RÉSULTAT

En plus d'une vision et de défis stratégiques enrichis et précisés, cette phase aboutit à une sélection de concepts d'expérimentation à tester sur le terrain.

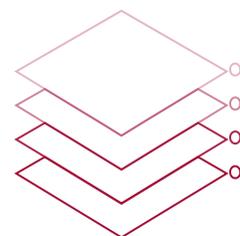


Phase 3. Confronter les dimensions stratégiques aux réalités du terrain : élaboration des axes d'intervention



Objectif : grâce à une immersion, pouvoir analyser les différents concepts identifiés et juger de leur pertinence

ÉTAPES



- Immersion, observation et recueil des pratiques de terrain
- Synthèse et analyse des données de terrain
- Redéfinition des défis issus de la vision stratégique
- Élaboration d'axes et d'une méthodologie de travail

Étape 1. Immersion, observation et recueil des pratiques de terrain

La première étape consiste à observer (le plus profondément possible) les pratiques, les usages, les freins, les représentations des locataires âgés et de confronter les concepts identifiés aux observations de terrain. Ainsi, le bailleur pourra-t-il imaginer/affiner 4 à 5 concepts en réponse aux questionnements posés.

La réussite de cette première phase implique un certain niveau d'immersion et le partage d'une certaine « intimité » avec les locataires âgés. Pour cela, plusieurs outils complémentaires pourront être mobilisés :

Observations sur site des usages et pratiques de l'espace, du bâti, des abords etc. par les personnes âgées (fonctions, heures de la journée, difficultés vécues etc.).

Entretiens flash avec des résidents des quartiers et résidences observés (personnes âgées rencontrées, voisins, commerçants etc.).

Entretiens auprès de locataires âgés téléphoniques (en grand nombre, plutôt quantitatifs) et en présentiel (en plus petit nombre, plutôt qualitatifs). Le bailleur pourra alors choisir un prestataire, par exemple pour s'assurer que ces entretiens puissent être conduits par un ergothérapeute).

Voire même le cas échéant : imaginer une immersion de plusieurs jours (1 à 3 semaine) consistant à permettre à des chercheurs (sociologues, ethnologues...) de vivre dans un appartement vacant du quartier/de la résidence.

Étape 2. Synthèse et analyse des données de terrain

Une fois le travail d'immersion achevé, il s'agit de synthétiser et analyser les données quantitatives et surtout qualitatives récoltées.

Étape 3. Redéfinition concrète des défis issus de la vision stratégique

Étape 4. Élaboration d'axes d'intervention et d'une méthodologie de travail

Les étapes 3 et 4 sont intimement liées : elles visent à confronter les données de terrain collectées et analysées aux défis stratégiques élaborés durant la phase précédente et à la vision du bailleur. Elles permettent d'une part un dernier réajustement des ces défis et de cette vision. Elles permettent d'autre part de construire des axes d'intervention sur la base des données récoltées.

Ces deux étapes sont conduites en organisant un atelier d'intelligence collective avec la direction générale du bailleur et les principales directions des services. Il s'agit de la phase finale d'élaboration de la stratégie senior du bailleur avant sa mise en œuvre.

RÉSULTAT

A la fin de cette troisième phase, le bailleur dispose de :

- Sa vision finalisée
- Ses défis stabilisés
- Les axes d'intervention qui seront opérationnalisés en feuilles de route durant la phase 4

Phase 4. Répartition des axes d'intervention dans les différents services, élaboration et mise en œuvre des feuilles de route

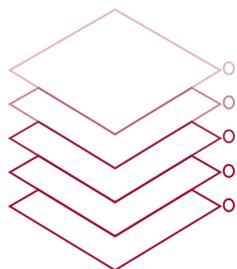


Objectifs :

Traduire les axes d'intervention en actions concrètes formulées dans des feuilles de route

Transformer l'organisation interne du bailleur afin de s'assurer de l'atterrissage opérationnel de sa stratégie dans ses équipes (création d'une culture senior)

ÉTAPES



- Désigner les pilotes des axes (chefs de projet)
- Définition des feuilles de route
- Recherche de partenaires et de financements
- Assurer la bonne coordination des feuilles de route
- Suivi et mise en place d'indicateurs de performance

Étape 1. Désigner les pilotes des axes (chefs de projet)

Il s'agit à présent de mettre en place une méthodologie appropriée permettant une exécution efficace du projet.

Pour cela, il s'agit tout d'abord de désigner un pilote pour chaque axe d'intervention identifié. Dans la mesure où une stratégie ambitieuse mais évitant l'éparpillement comporte vraisemblablement entre 3 et 6 axes d'intervention, 3 à 6 pilotes seront nommés. Préférentiellement, ces pilotes sont répartis au sein de plusieurs services du bailleur pour permettre une réelle transversalité de la mise en œuvre de la stratégie senior.

Au gré du degré d'implication nécessaire par l'axe d'intervention, le bailleur pourra confier le pilotage d'un axe à un membre de son équipe en charge d'autres activités. Toutefois, pour une conduite de l'axe d'intervention dans de bonnes conditions, il est préconisé d'en confier le pilotage à un membre de l'équipe entièrement dédié à cette action. A fortiori pour les deux premières années de mise en œuvre de la stratégie.

Les pilotes sont présents sur l'ensemble des réunions organisées et ont un rôle de coordinateur de cette phase opérationnelle.

Étape 2. Définition des feuilles de route

Pour chaque axe d'intervention, les pilotes définissent les feuilles de route en concertation avec les autres pilotes et les équipes dirigeantes :

ils définissent des objectifs clairs à travers une bonne compréhension des enjeux du projet et des besoins identifiés. Puis ils présentent les feuilles de routes lors de réunions de lancement réunissant toutes les parties-prenantes du projet.

Étape 3. Recherche de partenaires et recherche de financements

Parallèlement à la deuxième étape, les pilotes commencent à rechercher des partenaires financeurs et des pistes de financement pour la mise en œuvre de leur axe d'intervention. Ils construisent donc leur feuille de route en partenariat avec ces partenaires potentiels et les invitent lors de la réunion de lancement. Le Gérontopôle Nouvelle-Aquitaine peut être appui pour la recherche de tels partenaires.

Étape 4. Assurer la bonne gouvernance et la coordination des feuilles de route

Sur l'ensemble de la démarche, les pilotes s'assurent de la bonne coordination globale du projet stratégique à travers la mise en place d'instances structurées en interne (entre pilotes) et en externe (avec les partenaires financeurs et l'ensemble des parties-prenantes). Ces instances permettent d'échanger sur chacune des réflexions et d'assurer une bonne coordination dans la mesure où certains sujets se chevaucheront nécessairement. Ces instances permettent également d'arbitrer sur les sujets qui sont inclus ou non dans la politique senior.

Il s'agit globalement d'assurer une bonne synergie entre les différents axes de la politique et de faciliter la communication entre les différentes parties-prenantes.

Étape 5. Suivi des actions et mise en place d'indicateurs de performance pertinents

Mise en place d'indicateurs de performance pertinents pour s'assurer que la mise en œuvre des différentes feuilles de route avance bien de façon homogène sur l'ensemble des axes.

RÉSULTAT

Cette phase permet de nombreuses avancées :

- Désignation, pour chaque axe d'intervention, d'un pilote au sein de l'équipe du bailleur
- Définition de feuilles de routes correspondant à chaque axe et s'insérant toute dans la stratégie senior du bailleur
- Recherche de financements permettant d'assurer la mise en œuvre des actions
- Mise en œuvre et évaluation des actions.

Un exemple de coordination des actions : la politique senior de 1001 Vies Habitat

Dans le cadre de l'élaboration de sa politique senior de groupe, 1001 Vies Habitat a opté pour des process de coordination ambitieux et structurés.

1001 Vies Habitat est une ESH qui gère plus de 90 000 logements au bénéfice de 225 000 personnes logées principalement en Île-de-France, mais également en Auvergne-Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Nouvelle-Aquitaine.

La politique senior de 1001 Vies Habitat comporte 5 axes, chacun piloté par un.e chef.fe de projet :

- Un.e chef.fe de projet Social
- Un.e chef.fe de projet Patrimoine
- Un.e chef.fe de projet Services
- Un.e chef.fe de projet Ressources Humaines
- Un.e chef.fe de projet Fondation

Le rôle des chef.fes de projet est multiple :

- Animer les groupes de travail
- Suivre le bon déroulement des travaux
- Veiller au respect des plannings
- Assurer le maillage des actions de l'axe avec les autres axes (et donc les autres chef.fes de projet)
- Recenser les informations nécessitant une décision concernant le pilotage du projet

Par ailleurs, l'action des chef.fes de projet s'insère dans une gouvernance prévoyant deux autres instances de coordination :

Le comité de pilotage

Le comité de pilotage est composé des partenaires financeurs de chaque axe et d'autres services de 1001 Vies Habitat. Il se réunit tous les deux mois. Son rôle est de valider les orientations du projet et les étapes essentielles, de représenter le projet auprès du comité de direction du groupe et des autres instances décisionnelles, de réaliser les arbitrages nécessaires, de vérifier la qualité du projet, d'assurer sa réception et enfin d'assurer la responsabilité du chiffrage financier.

Le comité de coordination

Composé des chef.fes de projet et de la communication, il assure le suivi transversal du projet, communique sur l'avancement du projet, prépare les instances de gouvernance/pilotage du projet, accompagne les chef.fes de projet et sponsors.

Source : cette fiche restitue l'analyse du cas concret de 1001 Vies Habitat, de mise en œuvre d'une stratégie senior fondée sur les principes du *design thinking*. Pour cela, des documents ont été analysés et des entretiens ont été conduits (notamment avec Julien Méreaux, responsable cohésion sociale et territoire). 1001 Vies Habitat gère un parc de plus de 80 000 logements, dont la plupart (60 000 environ) sont en Île-de-France. 1001 Vies Habitat possède également un parc de logements en Nouvelle-Aquitaine.

Synthèse

Rôles

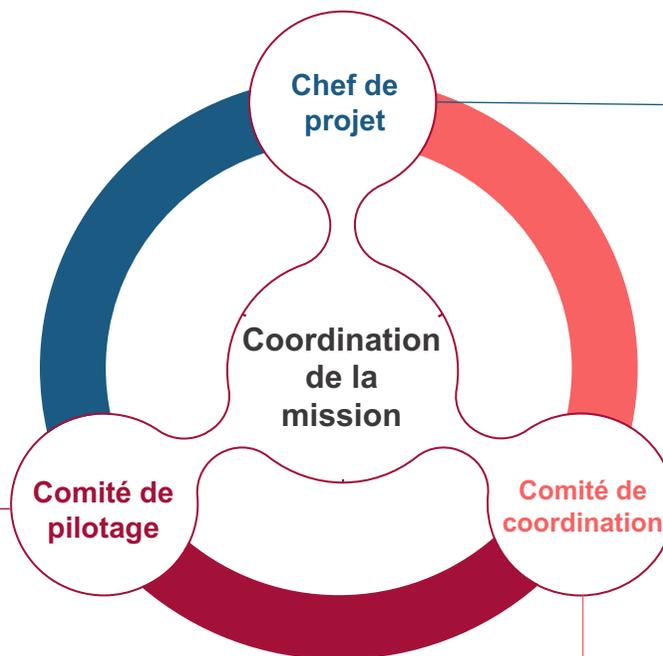
- Valider des orientations du projet et les étapes essentielles
- Représenter le projet auprès du comité de direction du groupe et des autres instances décisionnelles
 - Réaliser les arbitrages nécessaires
- Vérifier la qualité du projet et assurer sa réception
 - Assurer la responsabilité du chiffrage financier

Membres

- Sponsor axe social
- Sponsor axe patrimoine
- Sponsor axe services
 - Sponsor axe RH
 - Sponsor Fondation
 - DRCMS
 - Transformation
- Chef de projet (animateur)

Fréquence

Tous les 2 mois



Rôles

- Animer des groupes de travail
- Suivre le bon déroulement des travaux
- Veiller au respect du planning
- Assurer le mariage de son projet avec les autres actions portées par ses homologues
- Recenser les informations nécessitant une décision concernant le pilotage du projet

Membres (chefs de projet)

- CP social
- CP patrimoine
- CP services
- CP RH
- CP Fondation
- PMO

Fréquence

Tous les mois

Rôles

- Assurer le suivi transversal du projet
- Communiquer sur l'avancement du projet
- Préparer les instances de gouvernance et de pilotage du projet
- Accompagner les chefs de projet et les sponsors

Membres (chefs de projet)

- Chefs de projet
- Communication
- PMO

Fréquence

Tous les mois

Contact

Raphaël Rogay

Responsable

Pôle appui aux politiques publiques et aux territoires

Gérontopôle Nouvelle-Aquitaine

