



CPNEF des Offices Publics de l'Habitat

ETUDE SUR DES EMPLOIS
STRATEGIQUES POUR LA
BRANCHE DES OFFICES

Rapport final

Le 14 octobre 2010, N/Réf. : 0925.03

Sommaire

1. Rappel des objectifs et de la méthode	2
2. Principaux enjeux et impacts sur les activités des OPH pour les 3 thématiques retenues	8
3. Maîtrise d'ouvrage : bilan des besoins en emplois et compétences	20
4. Développement durable : bilan des besoins en emplois et compétences	40
5. Aménagement : bilan des besoins en emplois et compétences	53
6. Adéquation de l'offre de formation aux besoins identifiés	62
7. Pistes de réflexion faites à la CPNEF	75

1. Rappel des objectifs et de la méthode

- 2. Principaux enjeux et impacts sur les activités des OPH pour les 3 thématiques retenues**
- 3. Maîtrise d'ouvrage : bilan des besoins en emplois et compétences**
- 4. Développement durable : bilan des besoins en emplois et compétences**
- 5. Aménagement : bilan des besoins en emplois et compétences**
- 6. Adéquation de l'offre de formation aux besoins identifiés**
- 7. Pistes de réflexion faites à la CPNEF**

La CPNEF souhaite se pencher en profondeur sur certains emplois stratégiques

■ *Ces emplois sont ceux impactés les plus directement par certains objectifs fixés par les Pouvoirs publics,*

en matière :

- A. **de volume de constructions neuves et de rénovation du parc existant**, qui imposera aux OPH le développement tant du nombre d'emplois que du professionnalisme de leur fonction *maîtrise d'ouvrage*
- B. **de maîtrise des dépenses d'énergie**, et plus globalement des méthodes de développement durable, qui exigent des compétences nouvelles à détenir pour un *grand nombre de métiers* dans les OPH
- C. **d'implication des OPH dans un rôle plus partenarial d'aménageur** (secteurs urbains mixtes, politique locale d'habitat), qui est aujourd'hui encore relativement peu pris en charge dans les OPH mais qui pourrait conduire nombre d'eux à se doter (ou à étoffer significativement) cette fonction *d'aménageur*.

■ *La CPNEF souhaite pouvoir définir une politique de soutien anticipatrice sur ces emplois à enjeux*

afin d'aider concrètement les OPH et les salariés concernés à relever les défis en question.

■ *Elle dispose déjà d'un cadre de travail structuré pour soutenir sa réflexion :*

- un **accord formation**, qui sera actualisé avant la fin 2010,
- un **observatoire**, dont le rôle est précisément l'analyse des évolutions des emplois et des qualifications,
- un **référentiel emploi**, qui donne une vision des principaux métiers, même s'il doit être adapté à chaque organisation.

La CPNEF souhaiterait ainsi disposer d'une analyse fine de ces trois fonctions, par une étude dont les résultats attendus sont les suivants :

❶ *Emplois impactés par ces trois défis et compétences nouvelles nécessaires*

- filières et surtout **emplois** du référentiel **touchés**, et plus particulièrement **activités** nouvelles ou impactées ;
- **organisation(s)** mise(s) en place par les OPH (actuelle et souhaitée) pour porter ces défis
- identification des **besoins en compétences** générées

❷ *Accompagnements en GRH utiles pour que les OPH et leurs salariés concernés disposent demain des compétences nécessaires*

- **Besoins en recrutement**
- **Formes de mobilités/progressions professionnelles** imaginées le cas échéant pour doter ces éventuels postes nouveaux ou reconfigurés
- **Besoins en formation**
- **Autres formes d'acquisition des compétences** telles que : le parrainage, le transfert de savoir-faire, la désignation de référents au sein de l'OPH/inter OPH, etc.

❸ *Pistes de réflexion faites à la CPNEF*

Naturellement, la nature de ces suggestions dépendra du résultat des investigations et des besoins repérés ; mais on peut d'ores et déjà imaginer qu'elles pourraient concerner les quelques volets suivants :

- orientations de la **politique de formation** exprimée par la CPNEF
- éventuellement **repérage de l'offre existante** en vue de l'infléchir si nécessaire
- voire, si la CPNEF le souhaite, un investissement collectif en matière **d'emploi et de GRH**

Le déroulement

Phase 1. Travaux préparatoires

Etape 1.1 : Rencontres des partenaires et analyse documentaire
Etape 1.2 : Préparation de l'enquête



Phase 2. Enquête terrain sur les fonctions

Etape 2.1 : Réunions de travail au sein des offices
Etape 2.2 : Bilan des besoins en emplois et compétences



Phase 3. Pistes de réflexion

<i>Option 3.1 : Analyse de l'adéquation de l'offre de formation aux besoins identifiés</i>
Etape 3.2 : Élaboration et présentation des suggestions

Liste des interlocuteurs interrogés

■ *Les experts*

- Nicole Diricq, Secrétariat de la CPNEF des OPH
- Emmanuel Tual, Développement durable (OPH de Paris)
- Jean-Pierre Fort, Consultant
- Jean Nika, Conseiller technique (USH) Maîtrise d'ouvrage
- Véronique Vélez, Conseiller technique (USH) Ressources humaines
- Dominique Moreau, Observatoire des métiers (Fédération des OPH)
- Patrick Kolli, Développement durable (Fédération des OPH)

■ *Les offices*

- OPH de Seine et Marne
- OPH 94- Valophis
- OPAC 38
- OPH du Nord
- OPH de Nancy
- OPAC de Tours
- OPH de la Moselle
- OPH 76
- OPH du Calvados
- OPH de Paris -Paris Habitat
- Office de Reims
- OPH de Dijon
- OPH Loire Habitat
- OPH Marne et Chantereine

■ *Les organismes de formation spécialisés*

- AFPOLS, Franck Martin
- CEFLU, Nicole Berre



- ENPC, Bérangère Boulogne
- SCET FORMATION, Béatrice Carcel
- ACET, Jean-Pierre Corsia
- FFB, Mme Richard

Nota : la plupart de ces organismes de formation se sont affirmés prêts à rencontrer la Fédération pour approfondir les besoins des offices et faire des propositions de partenariats.

■ *Quelques sites Internet consultés sur l'offre de formation*

- Sites des différents organismes de formation
- ONISEP
- l'Etudiant

1. Rappel des objectifs et de la méthode

2. Principaux enjeux et impacts sur les activités des OPH pour les 3 thématiques retenues

3. Maîtrise d'ouvrage : bilan des besoins en emplois et compétences

4. Développement durable : bilan des besoins en emplois et compétences

5. Aménagement : bilan des besoins en emplois et compétences

6. Adéquation de l'offre de formation aux besoins identifiés

7. Pistes de réflexion faites à la CPNEF

A. Les enjeux en matière de maîtrise d'ouvrage

■ *Des objectifs quantitatifs ambitieux fixés par les pouvoirs publics dans le cadre du plan de cohésion sociale (2005) et du plan de relance (2009)*

- Une augmentation du **volume de constructions neuves** :

Pour faire face à la crise du logement, le **plan de cohésion sociale** propose d'augmenter le nombre de logements sociaux supplémentaires. Ils devront passer de 80 000 logements en 2004, à **120 000 logements locatifs par an**.

- Le volet « logement » du **plan de relance** consacre un milliard d'euros pour le développement d'offres de logements.

350 millions d'euros supplémentaires seront notamment versés au « Programme National de Rénovation Urbaine » (PNRU) doté initialement de 12 milliard d'euros, permettant aux différents opérateurs de :

- Mettre l'accent sur les zones urbaines sensibles.
- Programmer la construction sur 2 ans de 30 000 logements sociaux par an.
- Vendre un grand nombre de logements en VEFA (Vente en l'Etat Futur d'Achèvement).
- Mettre en œuvre des travaux de rénovation dans 500 quartiers, notamment grâce aux fonds apportés par l'ANRU (Agence Nationale de Rénovation Urbaine).

A noter qu'une petite moitié de ces volumes concerne les Offices.

■ *Des projets qui deviennent de plus en plus complexes avec notamment :*

- Des rénovations et des constructions intégrant **l'accessibilité des logements** par les handicapés.
- L'intégration du **développement durable** dans toutes les opérations (cf. enjeu B)

■ *Des incitations au regroupement ainsi qu'à l'acquisition et à la vente de logements HLM*

- A la demande du secrétaire d'Etat au logement, les organismes d'HLM sont poussées à **vendre de plus en plus de logements** à leurs occupants

Le **développement de l'accession** est d'ailleurs facilité par des dispositifs d'aide à l'accession comme le Pass Foncier et le prêt à taux zéro (PTZ).

- A cela s'ajoute une exigence croissante de **maîtrise de la qualité technique** des logements construits.

→ *En conséquence : les OPH voient leur activité augmenter en matière de constructions neuves avec des contraintes nouvelles*

- L'augmentation du volume de construction demande des capacités opérationnelles supplémentaires ;
- Un allongement du temps de montage des projets qui deviennent plus techniques, compte tenu de l'exigence de qualité ;
- Et une professionnalisation encore plus poussée de la maîtrise d'ouvrage.

→ *Enfin, leur expertise s'étend au-delà du rôle de « bâtisseur » notamment au travers de la diversification des produits*

- Les OPH élargissent leur intervention par une **politique de développement de leur patrimoine** et un positionnement sur l'**accession** entraînant :
 - Un rôle plus prospectif en amont de la construction impliquant le développement de nouvelles compétences en prospection foncière.
 - La réalisation d'études de marché plus précises.
 - Un rôle plus « commercial » avec la mise en place de nouvelles filières telles que l'accession à la propriété et l'apparition de nouveaux métiers.
- Et le positionnement de certains offices sur un **rôle d'aménageur** les conduisant à réaliser des constructions autres que du logement locatif. (cf. enjeu C)

→ *A noter cependant, que les objectifs quantitatifs en matière de construction neuve et de réhabilitation sont interdépendants de la politique menée au niveau local.*

- Pour certains OPH, principalement ceux situés dans des zones « non tendues », les objectifs chiffrés en matière de construction neuve ont **peu d'impact direct sur leurs activités**, la collectivité locale n'imposant pas d'objectifs précis en la matière.
- D'autres, présentent des objectifs chiffrés élevés en matière de réhabilitation ou de construction neuve souvent demandés par la collectivité territoriale de rattachement historique.
- Cependant, au-delà de ces objectifs chiffrés, se sont principalement les **aspects qualitatifs** et les **nouveaux modes de construction** qui vont avoir un impact sur

les activités des OPH et sur le contenu des métiers : développement de l'accession, développement durable, aménagement, etc.

Périmètre

Devant la **complexification** des opérations et l'**extension des activités** de la maîtrise d'ouvrage, nous l'entendons ici selon une acception plus large que la simple construction du bâti.

L'analyse intègre ici en effet à la fois la **réhabilitation** des bâtiments, la **construction neuve** et des **opérations plus complexes** intégrant l'accession, les montages en VEFA, les partenariats sur des opérations complexes.

En effet, ce sont davantage ces nouveaux modes de production qui vont entraîner un impact fort sur l'emploi et les compétences.

B. Les enjeux en matière de développement durable

■ *Le Grenelle de l'environnement : de nombreuses mesures en direction des opérateurs HLM*

- Développer la **qualité environnementale** des bâtiments neufs conformément aux nouvelles réglementations
 - Fin 2012, tous les nouveaux logements construits devront être à basse consommation (BBC) et en 2020 à « énergie positive »
 - 23% de l'énergie consommée devra être produite à partir d'énergie renouvelables.
- Respecter le plafond de consommation de 50kWh/m²/an d'énergie primaire défini par le ministère de l'écologie dans le cadre de la future **réglementation thermique des bâtiments neufs** (RT 2012) prévue par le Grenelle de l'environnement.
- Sur le patrimoine existant :
 - **Rénover 800 000 logements** sociaux parmi les plus énergivores d'ici à 2020 ;
 - Réaliser les opérations de réhabilitation avec un regard développement durable.

■ *Dans cette dynamique, les HLM lancent dans un premier temps la rénovation de 100 000 logements sociaux en 2009 et 2010 en intégrant des objectifs précis en matière de développement durable :*

(Selon les conventions du 26/02/09)

- **Gestion de l'eau** : les HLM proposent de favoriser la bonne gestion de l'eau au travers de quatre engagements :
 - généraliser la pose d'équipements performants et leur bon entretien pour limiter la consommation ;
 - individualiser les contrats de fourniture d'eau sur une période de 3 ans ;
 - sensibiliser les habitants aux bons gestes ;
 - participer à la gestion des eaux pluviales.

- **Gestion des déchets :**
 - 65% du patrimoine HLM pratique la collecte sélective.
 - Concernant les déchets de chantier : les HLM réalisent des diagnostics de déchets avant démolition et optimisent l'emploi des matériaux recyclables.
- **Gestion de l'espace :** 97% de la production est réalisée en groupé, dans des conditions d'optimisation de la constructibilité foncière.

→ *Des conséquences multiples pour les HLM en termes d'activités*

- Le développement de la qualité environnementale des bâtiments neufs ou existants oblige les OPH à développer une plus grande technicité et des projets de plus en plus complexes :
 - qui demandent de faire appel à des produits et des matériaux nouveaux ;
 - et à une plus **grande expertise technique** : les techniques d'isolation, de ventilation, de chauffage doivent être maîtrisées et développées.
 - Les OPH doivent également connaître et intégrer toutes les **nouvelles normes** nécessaires à des constructions durables
- Parallèlement, le **travail avec les locataires est plus étroit** dans le cadre de la réduction des dépenses d'énergie, d'eau et de gestion des déchets.
- Un positionnement sur le développement durable implique enfin un **surcoût des constructions** de l'ordre de 10 à 15% (voire jusqu'à 20% en BBC) que les OPH doivent assumer.

→ *Des enjeux sous-jacents au Grenelle : la mise en place d'une véritable acculturation sur cette thématique*

- Construire une définition du développement durable au sein de la structure, définir les enjeux, et les **traduire en orientations** au sein de l'organisme.
- **Sensibiliser et former** l'ensemble des collaborateurs sur cette thématique au niveau de la maîtrise d'ouvrage mais également des autres services (gestion locative, services de proximité, techniciens, etc.)

→ *Des positionnements contrastés au sein des Offices entraînant deux postures différentes*

- L'intégration des principes du développement durable au niveau le plus large sous ses trois aspects : **économique, social, environnemental**. Ce type de

positionnement aura par conséquent un **impact transversal sur l'ensemble des métiers** de la structure et non plus seulement sur la maîtrise d'ouvrage.

- Un positionnement **centré sur les aspects techniques** (thermiques principalement) et le respect de la réglementation et des normes induites par le Grenelle. Dans ce cas, on notera une expertise plus forte nécessaire au niveau de la maîtrise d'ouvrage mais moins d'impact réel sur les autres activités de la structure.

Périmètre

Les deux types de positionnement seront analysés par la suite (thématique transversale impactant l'ensemble des métiers ou centrée sur ses aspects les plus techniques).

Néanmoins, il est principalement approché ici sous le prisme du Grenelle de l'environnement et tel que défini dans le cahier des charges à savoir :

- essentiellement la maîtrise des dépenses **d'énergie** qui touche à la fois à la construction et la gestion locative ;
- mais également la **gestion de l'eau** dans la mesure où celle-ci a également un impact sur la construction
- et la **gestion des déchets** dans une moindre mesure.
- Elle n'inclue la gestion de l'espace et des transports que pour mémoire et plutôt au sein du volet aménagement.

C. Les enjeux en matière d'aménagement

■ *Un partage des rôles croissant avec les collectivités locales sur la fonction d'aménageur entraînant la possibilité pour les OPH d'élargir leurs activités*

- Au titre de leur mission d'intérêt général, les OPH peuvent exercer leurs compétences d'aménagement. Pour mémoire, plusieurs modes de réalisation sont possibles dont :
 - La régie (qui ne concerne que les collectivités territoriales et les offices) : les OPH assument alors l'entière responsabilité de la conduite de l'opération.
 - La concession d'aménagement (ouverte à tous) : la collectivité reste responsable de l'opération.

Cette activité d'aménagement peut intervenir à **plusieurs échelles** : du simple terrain ou lotissement jusqu'à la gestion de ZAC.

- Dans ce cadre, les OPH peuvent également **participer au développement urbain** en s'impliquant dans le Plan Local d'Urbanisme (PLU).

➔ *Ce positionnement implique la capacité à maîtriser les activités suivantes :*

- Concertation et élaboration du PLU en partenariat avec la collectivité
- Coordonner les concertations avec les collectivités locales
- Prospection foncière/ Calcul des coûts d'acquisition du foncier
- Acquisition du/des terrains (emprunt à moyen/long terme pour pouvoir porter les terrains)
- Réalisation des études de faisabilité (en interne ou par un prestataire)
- Définir précisément l'opération à mener
- Coordination financière
- Conduite de l'opération dans sa globalité en partenariat avec des partenaires publics ou privés.
- Faire réaliser les opérations d'aménagement par les chargés d'opérations.

→ *Une fonction d'aménageur peu développée dans l'ensemble, mais qui présente plusieurs avantages si les OPH décident de s'en emparer :*

- Une activité d'aménageur qui pourra devenir une **source importante d'apport foncier** pour le développement du patrimoine.
- Aller au-delà d'un positionnement de simple constructeur, développer son expertise pour se positionner sur un nouveau « marché ».

En général, les OPH se présentent comme des opérateurs généralistes proposant une large gamme de produits : logement locatif, réhabilitation, accession et parfois aménagement, etc.

- Maintenir l'atout concurrentiel des partenariats plus forts avec les collectivités en devenant un véritable **acteur du développement urbain**, un rôle confié jusqu'à présent plutôt aux SEM (Sociétés d'Economie Mixtes) et aux aménageurs privés.
- Maîtriser la **totalité d'une opération d'aménagement** et la maîtriser de sa conception jusqu'à sa gestion pendant toute la durée de l'opération.

→ *Une prise de risque qui implique un positionnement nouveau et de nécessaires mutations en interne.*

- Pour se positionner, les OPH doivent acquérir des « connaissances » sur les mécanismes et règlements d'urbanisme pour faciliter :
 - une extension de leurs activités vers **l'espace public** ;
 - la **maîtrise du cadre juridique** (code de l'urbanisme notamment) ;
 - la construction de bâtiments autres que des logements sociaux (logements privés, locaux commerciaux, équipements publics, etc.).
- Ils interviennent **plus en amont** (PLU, etc.) ce qui aura nécessairement comme conséquences :
 - Un **positionnement politique** plus fort du fait de partenariats avec les collectivités ;
 - Une **multiplication des études** (de faisabilité par exemple) ;
 - La **collaboration avec de nouveaux acteurs** (promoteurs privés, urbanistes, cabinets d'études) pour jouer un véritable rôle de chef d'orchestre.
- Ils doivent également prendre des **risques financiers importants** (notamment sur des opérations lourdes qui peuvent durer jusqu'à 10 ans) du fait du portage long du foncier.

- Ils doivent maîtriser **l'articulation, complexe, avec d'autres opérateurs** (SEM, etc.)
- Mais, avant tout, ils **doivent convaincre de leur légitimité** et de leur valeur ajoutée à l'externe auprès des collectivités, mais aussi à l'interne à l'égard de leurs conseils d'administrations (au sein desquels interviennent aussi les locataires).

→ *Trois positionnements sont aujourd'hui observés sur cette thématique*

- Parmi les 274 OPH, seule une dizaine réalisent des opérations d'aménagement **au sens strict du terme** (ZAC, définition du PLU, etc.).
- Une quarantaine a inclus dans ses activités des **opérations d'aménagement plus légères** (lotissements principalement, avec quelques travaux légers de voirie).
- Les autres OPH rencontrés, se sont positionnés plus fréquemment sur des **opérations de renouvellement urbain** financées par l'ANRU : restructuration lourdes de terrains, démolition/reconstruction, réaménagement de terrains, etc. sans portage du foncier.

Aujourd'hui, le « 1% logement » qui sert à financer l'ANRU et la rénovation des quartiers anciens et les OPH ne devraient plus pouvoir compter sur cette ressource à partir de 2012.

Périmètre

L'aménagement sera entendu ici en priorité comme **l'aménagement de zones urbaines** panachant l'habitat social, l'espace public et d'autres types de construction tels que bâtiments privés, locaux commerciaux, complexes sportifs, etc.)

Peu d'OPH étant aujourd'hui positionnés sur cette thématique, on ne s'interdira pas d'intégrer dans ce champ la construction **de lotissements**, dans la mesure où ils intègrent un aménagement de l'espace public (voirie principalement).

Pour mémoire, on pourra inclure **la rénovation urbaine** à condition qu'elle aille au-delà de la rénovation de l'habitat social et qu'elle inclut un véritable remodelage de l'espace public.

A, B et C. Les enjeux transversaux

■ Une complexification croissante du cadre juridique qui concerne à la fois la maîtrise d'ouvrage, le développement durable et l'aménagement

- **La Loi Voynet** d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire (1999) encourage à une démocratie participative et un développement plus durable :
 - Elle crée les **conseils de développements** qui peuvent s'organiser librement sur les territoires intercommunaux
 - Elle **complète les textes juridiques** existants sur la décentralisation, l'urbanisme et le droit de l'environnement et **précise certaines orientations** avec notamment les SRADT¹ et les DTA²
- **La loi SRU** (Solidarité et Renouvellement Urbain) du 13 décembre 2000 consistant à offrir aux décideurs publics un cadre juridique rénové sur 3 volets : urbanisme, habitat, déplacements. Elle comprend la mise en place de nouveaux documents d'urbanisme : le SCOT³ et le PLU⁴

■ Pour mémoire, une réforme importante entraînant la transformation des OPAC et des OPHLM en OPH

- **Un changement de statut** : l'OPH est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).
- Un droit d'option entre **comptabilité** publique et privée.

1 Les schémas régionaux d'aménagement et de développement du territoire (SRADT) précisant les orientations du développement durable d'un territoire régional et ses principes d'aménagement ;

2 La Directive Territoriale d'Aménagement (DTA) un outil juridique permettant à une collectivité de formuler des obligations ou un cadre particulier concernant l'Environnement ou l'Aménagement du Territoire.

3 Schéma de Cohérence territoriale qui fixe à l'échelle de plusieurs communes les orientations fondamentales de l'organisation du territoire et de l'évolution des zones urbaines, afin de préserver un équilibre entre zones urbaines, industrielles, touristiques, agricoles et naturelles.

4 Plan Local d'Urbanisme, principal document de planification de l'urbanisme communal ou intercommunal.



- Des nouveaux recrutés soumis **au statut privé** et un droit d'option pour le personnel en poste entre statut privé et public
- Des changements dans la **composition du CA** : elle se voit enrichie d'un siège pour le représentant du Comité d'Entreprise et la collectivité de rattachement est mieux représentée. Les pouvoirs du Directeur Général (nommé par le CA) sont accrus.

Ces mutations ont probablement des impacts indirects sur la gestion du développement des compétences.

1. **Rappel des objectifs et de la méthode**
2. **Principaux enjeux et impacts sur les activités des OPH pour les 3 thématiques retenues**

<p>3. Maîtrise d'ouvrage : bilan des besoins en emplois et compétences</p>

4. **Développement durable : bilan des besoins en emplois et compétences**
5. **Aménagement : bilan des besoins en emplois et compétences**
6. **Adéquation de l'offre de formation aux besoins identifiés**
7. **Pistes de réflexion faites à la CPNEF**

Impacts organisationnels liés à l'augmentation des objectifs quantitatifs en matière de réhabilitation et de construction neuve

■ *Un renforcement de la maîtrise d'ouvrage traditionnelle notamment par le recrutement de chargés d'opérations dans les petits Offices*

- Dans les Offices où le nombre d'opérations est faible, la maîtrise d'ouvrage est composée d'un service unique assurant l'ensemble des opérations réalisées par l'Office (**direction de la Maîtrise d'ouvrage** ou **service technique** ou **direction de la production**)
 - opérations de construction neuve
 - opérations de réhabilitation/rénovation
 - opérations de renouvellement urbain
 - projets spécifiques (accession, montages complexes, VEFA etc.)
- Dans ce type de structure, les **responsables d'opérations** sont souvent chargés du projet de sa **conception jusqu'à sa livraison**
 - Désignation de bureaux d'études ou mobilisation interne à la structure (études de faisabilité)
 - Gestion du projet jusqu'à la livraison : désignation et suivi du maître d'œuvre
 - Une fois la construction achevée : relais pris par le service de gestion locative et/ou la gestion de proximité chargée de gérer le patrimoine existant
- Ce sont **les plus souvent des généralistes** capables de suivre un projet dans sa globalité (compétences en montage de projets). Ils sont encadrés par un Directeur et assistés dans le montage du projet par une ou plusieurs assistantes.
- L'augmentation des objectifs quantitatifs a généralement entraîné **le gonflement du service dédié à la maîtrise d'ouvrage**
 - Recrutement de plusieurs chargés d'opérations
 - Recrutement d'une ou plusieurs assistantes

Nota : Certains offices ont absorbé la charge de travail supplémentaire à équipe constante. L'impact a dans ce cas porté sur l'organisation du travail en interne.

■ ***Dans certains de ces petits Offices, le renforcement de ce service technique généraliste a finalement entraîné sa division en plusieurs directions***

Ce modèle est davantage celui observé dans les gros Offices mais cette contrainte en termes d'objectifs quantitatifs conduit finalement les plus petits à s'en rapprocher.

- Une **Direction du Développement** (ou de la construction neuve ou encore de la promotion/construction) centrée sur les opérations de construction et dans certains cas de renouvellement urbain
- Une **Direction de l'Amélioration du patrimoine** chargée plus spécifiquement de la rénovation et de la maintenance du patrimoine existant
 - Réhabilitation du patrimoine
 - Gros entretien
- Chaque Direction est elle-même composée d'un Directeur, de monteurs/responsables d'opérations et d'un ou plusieurs assistants à la maîtrise d'ouvrage

■ ***Cette séparation amélioration/construction neuve entraîne finalement une plus forte spécialisation des chargés d'opérations plutôt que l'apparition de nouveaux métiers***

- Chaque Direction a sa propre stratégie de développement et ses orientations en matière de construction neuve ou de réhabilitation du patrimoine existant (notamment en termes de volumes)
- Le suivi des opérations est spécifique à chaque direction
- Malgré cette spécialisation plus forte, les Offices ne semblent pas exprimer l'apparition de nouveaux métiers liés aux contraintes quantitatives.

■ ***Pour ces petits Offices, on observe donc le passage d'un mode de production artisanal à un mode de production industriel entraînant la séparation des services et une plus grande spécialisation des postes***

Ce passage à un mode de production industriel a accéléré la rationalisation et la fiabilisation des organisations.

■ *Dans les offices plus importants avec des volumes de construction élevés, on observe principalement un renforcement des équipes existantes et de certaines fonctions supports*

- Ce type d'office présente déjà une forte division entre les services de la maîtrise d'ouvrage entraînant un rôle plus restreint du chargé d'opération dû à une **spécialisation horizontale** (sur certaines activités) :
 - Construction
 - Réhabilitation
 - Amélioration
 - Maintenance du patrimoine existant
 - Renouvellement urbain et aménagement
 - Dans certains cas développement foncier et immobilier
- **Et verticale**, sur une des étapes de conception du projet (amont ou aval) : le chargé d'opération est donc principalement un ensemblier/chef d'orchestre, la partie financière ou juridique du projet étant prise en charge par d'autres services internes.
- Dans ce type de structure, aucun changement notable n'est observé dans **l'organisation générale** de la structure, mais on assiste, comme pour les petits, à un renforcement significatif de la maîtrise d'ouvrage (notamment les services construction et réhabilitation)
 - Chargés/responsables d'opérations
 - Assistantes à la maîtrise d'ouvrage
 - Techniciens ou conducteurs de travaux

■ *Cette augmentation des effectifs est en général accompagnée d'un renforcement des fonctions supports*

Administratives, juridiques, financières, recherche foncière qui sont, pour mémoire, détaillées page suivante

■ *Par ailleurs, il existe plusieurs modèles de répartition des rôles au sein de la maîtrise d'ouvrage :*

- Des chargés d'opérations responsables du projet **de sa conception jusqu'à sa livraison** et même le **service après vente** en cas de malfaçon. Ils prennent donc en charge le rôle de conducteur de travaux.

- Des chargés d'opérations qui passent ensuite **le relais aux conducteurs de travaux** (présents dans l'équipe ou décentralisés au niveau des agences territoriales) une fois l'opération montée.
- Des **modèles mixtes** avec des chargés d'opérations, responsables du **montage, et des conducteurs de travaux chargés du suivi des opérations sous la direction du chargé d'opération.**

Les OPH semblent réagir différemment quant au modèle à retenir en fonction des nouveaux enjeux en matière de construction neuve et de réhabilitation.

La tendance générale semble tout de même aller plutôt vers la prise en charge complète par le chargé d'opérations de l'ensemble du projet, face à la nécessité de croissante de maîtriser les différentes caractéristiques du projet (premier modèle évoqué ci-avant).

Impacts organisationnels liés à la complexification, la technicité des projets et le développement de nouveaux modes de production

■ *Le recrutement de spécialistes ou d'experts de certaines thématiques*

- **Chargés d'opérations** possédant une expertise ou une compétence spécifique
 - Juridique
 - Financière (ingénierie financière)
 - Montage technique de projets complexes
 - Spécialistes de la construction neuve ou de la rénovation
 - Spécialistes du développement durable ou de l'aménagement (traité en 2^{ème} et 3^{ème} parties)
- Recrutement de **directeurs** de services ou de directeurs adjoints chargés plus spécifiquement du développement du foncier, de l'investissement ou de nouveaux modes de production
 - Directeur chargé des investissements
 - Directeur des marchés publics
- Recrutement de **spécialistes des montages complexes**.
- Création parfois de services techniques (lorsqu'ils n'existaient pas) d'appui aux chargés d'opérations assurant les liens avec les concessionnaires, capitalisant les pathologies observées sur les chantiers et assurant le contrôle qualité du bâti tout au long du chantier.

■ *Une spécialisation en amont et en aval des opérations impliquant la création de nouvelles directions/nouveaux services*

- Création d'un service **des marchés publics ou service achats** travaillant de manière transversale pour l'ensemble des directions
 - Chargé de la prospection
 - Chargé d'accompagner les chargés d'opérations dans l'arbitrage des différents produits.
 - Chargé de la passation des marchés
- Création d'un service, d'une **direction financière** ou d'un service spécialisé dans l'ingénierie financière

- Montage financier dans certains cas ;
 - Recherche de financements complémentaires ;
 - Validation du financement des opérations.
- Renforcement du **service juridique** pour veiller, informer sur la nouvelle réglementation et faire face à la complexité liée à la nouvelle réglementation.
 - Création ou renforcement d'un **service de prospection foncière** afin d'acquérir de nouveaux terrains (lié aux impératifs de construction neuve).

Quelques offices ont recruté des négociateurs immobiliers pour professionnaliser la fonction.

- Renforcement du service chargé du **contrôle de gestion**.

Introduction sur les besoins en compétences sur cette thématique

- *De manière générale, il n'existe pas de lien direct entre augmentation du volume de constructions neuves et nouvelles compétences au sein de la maîtrise d'ouvrage.*
- *De la même façon, les objectifs de rénovation du patrimoine existant n'ont pas entraîné l'identification de compétences spécifiques par les Offices, mais un besoin de renforcement global des équipes.*
- *On constate néanmoins au sein de la plupart des offices un glissement général vers un fonctionnement en mode projet impliquant des compétences plus poussées en gestion/montage de projet*
- *Parallèlement, on assiste un besoin de compétences plus pointues dans certains domaines annexes qui ne touchent pas seulement à la maîtrise d'ouvrage mais aussi à certaines fonctions supports.*
- *Enfin, la complexification des projets et les nouvelles modalités d'exercice de la maîtrise d'ouvrage (montage complexe, VEFA, accession, etc.) ont entraîné un besoin important en compétences spécifiques*

Nouveaux besoins en compétences au sein de la maîtrise d'ouvrage

Avertissement : l'échantillon d'offices rencontrés étant très variés, les compétences présentées ci-dessous correspondent à la somme des nouveaux besoins de compétences évoqués par nos interlocuteurs.

Ces compétences n'émergent évidemment pas toutes dans chaque office.

■ *Chargé d'opération (construction neuve et réhabilitation)*

(Autres appellations : responsables d'opérations, monteurs d'opérations, chefs de projets, responsables de programmes...)

- De **nouvelles compétences** liées à un mode de fonctionnement de la structure de plus en plus tourné vers un **mode projet**.
 - Passage d'un modèle où les OPH étaient des constructeurs avec des compétences techniques très poussées
 - A un modèle où les chargés d'opérations sont des ensembliers/ chefs d'orchestres, sachant faire travailler au sein de l'Office ou à l'extérieur (prestataires) les spécialistes des différents sujets.
 - Pour cela, une vision d'ensemble sur les opérations est nécessaire (pouvoir arbitrer en prenant en compte les trois paramètres coût/qualité/délais ainsi que l'intégration des contraintes politiques et organisationnelles.
- Une évolution des compétences intégrant **une gestion plus complexe des projets**.
 - Montage **administratif et financier** d'opérations de plus en plus lourdes et étoffées (financements complémentaires, augmentation des aspects réglementaires et juridiques, complexification des procédures)
 - Elaboration du **budget des projets** et de l'échéancier prévisionnel des dépenses en collaboration avec de **plus en plus d'entités et de services** (financier, technique, administratif)
 - **Optimisation du budget** dans le respect de l'enveloppe budgétaire allouée en concertation avec le chef de projet.

Quelques offices semblent réfléchir au recrutement d'économistes du bâtiment, capables d'optimiser un budget par leur connaissance technique des chiffrages et solutions techniques privilégiées par les bureaux d'études.
 - **Pilotage des équipes** en interne et de **prestataires externes** de plus en plus nombreux et diversifiés.

- Management de **partenariats publics/privés**.
- Une demande plus forte de **compétences techniques**
 - Lié au développement important de la réglementation, des *certifications et des labels* et de nouveaux **produits liés au développement durable**
 - Lié à la plus grande **complexité technique** des opérations (produits spécifiques notamment)
- De plus grandes **capacités de négociation** dans un objectif de rentabilité des projets
 - **Une fonction d'acheteur** davantage développée et nécessaire pour pouvoir arbitrer entre différentes prestations et optimiser les financements (émettre plusieurs hypothèses sur une opération pour choisir celle ayant le meilleur rapport prix-coût-qualité)
 - **Consulter des prestataires** par des appels d'offres publics
 - Veiller au respect par les prestataires de leurs engagements contractuels : en particulier **maître d'œuvre** et **entreprises de construction**, avec parfois une nécessité selon certains offices de se substituer au maître d'œuvre en particulier sur le suivi de chantier.
- Des **connaissances juridiques et financières** même si celles-ci peuvent être assurées en interne par les services support
 - Connaissance de **la législation et de la réglementation** (code de l'urbanisme, code des marchés publics, normes d'hygiène et de sécurité, règlement lié à l'accessibilité des handicapés).
 - Veille sur **l'émergence de nouvelles règles** ou de nouvelles politiques
 - Recherche et montage de projets avec **des financements complémentaires** de toutes natures (connaissance et suivi de l'évolution des subventions)
- Un nécessaire développement **des capacités relationnelles** avec des partenaires externes
 - Etre de plus en plus **l'interlocuteur des élus**
 - et des **associations de riverains** dans certains cas.
 - **Marketing territorial** : démarcher les communes/ les collectivités et créer avec elles des relations de confiance
 - **Compétences commerciales** face au développement du foncier
 - Qualités d'animateur pour faciliter les relations avec l'ensemble des parties prenantes.

- Développement de nouvelles compétences **en prospection foncière** (si aucun service n'est dédié à la prospection foncière en interne) et/ou d'**étude de faisabilité** y compris financière de telle ou telle acquisition.
- Développement de compétences **commerciales** lorsque l'accèsion à la propriété est développée par l'Office (géré également par la gestion locative).
- Enfin, en termes de savoir-être :
 - une plus grande réactivité devant la multiplication et la complexification des projets,
 - une qualité d'écoute des différents intervenants,
 - une capacité de recul et d'organisation pour suivre un projet dans sa globalité,
 - une capacité à prendre davantage de risques (s'engager dans des solutions sans nécessairement en connaître à l'avance tous les effets).

■ *Assistants d'opérations ou assistants maîtrise d'ouvrage (le cas échéant)*

Ceux-ci travaillant en appui des chargés d'opérations, l'évolution des compétences demandée aux chargés d'opérations les impacte également. Il leur est demandé :

- des connaissances juridiques et financières plus pointues : suivi des nouvelles règles, impact de celles-ci sur les dossiers administratifs, recherche des subventions possibles...
- une capacité à gérer eux-aussi des projets plus complexes et plus nombreux (réactivité, adaptabilité)

■ *Chef de service ou de département « maîtrise d'ouvrage »*

- Un **développement de l'expertise** dans son domaine liée à une tendance de plus grande fragmentation entre les services et de modes de collaboration plus transversaux.
- Des **fonctions managériales plus poussées**
 - **Gestion d'une équipe** de chargés d'opérations avec des effectifs de plus en plus élevés
 - Un management d'équipe intégrant de plus en plus de métiers et de compétences en interne.
 - **Gestion de la performance** et des **compétences** de l'équipe



- Capacité à **travailler en mode projet**, les équipes ne dépendant pas hiérarchiquement du service ou de la Direction.
- Capacité à **intégrer des problématiques** insufflées par **d'autres services** ou directions transversales (ex du développement durable) et/ou à laisser mobiliser des collaborateurs par d'autres services (organisation matricielle).

Besoins en compétences hors maîtrise d'ouvrage (liés aux évolutions des activités de la maîtrise d'ouvrage)

■ *Développeur/négociateur foncier*

(Autres appellations : développeur foncier et immobilier, chargé de négociation foncière, responsable du développement foncier et immobilier)

- **Renforcement du rôle de prospection**
 - Face à la rareté des terrains et à l'augmentation du prix du foncier
 - Face aux objectifs de construction de plus en plus élevés
- **Compétences relationnelles plus élevées**
 - Création d'un réseau relationnel (notamment d'élus) de plus en plus riche
 - Entretien de ce réseau
- **Rôle renforcé de négociation auprès des collectivités**
 - Mener et conclure les négociations avant la passation du dossier au service opérationnel

■ *Responsable des marchés publics*

(Chargé des marchés publics, responsable de la commande publique)

- **Maîtrise de plus en plus pointue des procédures**
 - Complexification des procédures administratives
 - Maîtrise de plus en plus poussée du cadre réglementaire

■ *Gestion locative*

- Les objectifs de construction neuve et de rénovation ont **peu d'impact sur les compétences dans la gestion locative**
- L'augmentation du patrimoine entraîne plutôt **une charge de travail supplémentaire** pour le personnel
 - Augmentation du nombre d'immeubles en gestion
 - Charge de travail plus importante dans la gestion des réclamations.
- La **gestion de crise** devient plus importante dans la gestion locative notamment lors des retards de livraison des logements attribués.

■ *Service Juridique*

- **Suivi des évolutions des réglementations** et vérification du **positionnement** de l'office par rapport à ces règles
- Expertise plus approfondie sur les **procédures pré-contentieux et contentieux** (avec les locataires et les prestataires)
- **Responsabilité pénale** des offices, dont notamment le contrôle des entreprises sous-traitantes, en particulier sur le thème de la sécurité des personnes.

■ *Contrôle de gestion*

Complexification du contrôle de gestion notamment avec la problématique de responsabilité pénale du dirigeant évoquée ci-avant. Celui devient de plus en plus stratégique.

Accompagnements en GRH existants sur cette thématique

■ Recrutement

- Face à un besoin de compétences croissant en gestion et pilotage de projets : recrutement de jeunes diplômés **au profil plus généraliste et moins technique** au sein de la maîtrise d'ouvrage (cette tendance n'est pas valable pour les fonctions supports qui sont quant à elles, très spécialisées).
 - Master en urbanisme (Sciences-Po, Institut d'urbanisme de Paris, Master 2 en urbanisme de l'université)
 - Jeunes architectes
 - Juristes (dans certains Offices)
 - Ingénieurs bâtiment
- Tous les offices rencontrés constatent une **augmentation générale du niveau de diplôme dans les recrutements** (de plus en plus fréquemment un **minimum Bac+5** pour un responsable/chargé d'opérations).
- Formations initiales identifiées
 - Pour les **chargés d'opération** réalisant le montage du dossier et le suivi de chantier
 - * Formations à l'ESTP
 - * à l'École des Ponts et Chaussées
 - * A l'université (DESS Aménagement)
 - A noter que lorsque le poste de chargé d'opérations est encore divisé en deux, les profils recherchés sont un peu différents :
 - * pour le montage d'opérations, le profil recherché est de type bac +2/+3 bâtiment ou génie civil, ayant une expérience en cabinet d'architecte ou en bureau d'études
 - * pour le suivi de chantier, le niveau requis est au minimum un bac avec une expérience de suivi de chantier
 - Pour la **gestion locative**
 - * **ESPI** sur les métiers de la gestion immobilière
- Les profils de chargés d'opérations font partie de ceux que les offices ont le plus de difficultés à recruter. Toutefois une mobilité interne semble possible soit entre services (passage de la construction neuve à la réhabilitation par exemple) soit

vers une activité connexe dans le même service (monteur d'opérations allant vers le suivi de chantier par exemple).

■ *Formation continue*

- Elle est le plus souvent assurée par l'AFPOLS qui peut réaliser pour certains Offices des formations sur mesure : création de **modules de formation spécifiques** avec l'AFPOLS adaptés aux besoins des OPH
- Suivi de formations d'autres organismes également : à l'école des ponts et Chaussées (Paris), avec le groupe Le Moniteur ou dans certaines écoles d'architecture.
- Les thématiques les plus recherchées semblent être :
 - soit **techniques** (ex : accompagnement au suivi de chantier, être maître d'ouvrage...)
 - soit plus liées à la **dimension projet** (gestion du temps...)
- Sur les aspects techniques (chantier, matériaux, technologies...), certains offices, plutôt de grande taille, ont fait le choix de **s'adjoindre des cabinets d'expertise extérieurs** qui les aident à se professionnaliser au fil des projets.

■ *Intégration : un système de parrainage, de compagnonnage ou de travail en binôme pour palier au manque d'expérience des jeunes diplômés*

- **Transfert de savoir-faire** en pilotage de projet de **façon informelle** : travail en binôme avant d'être chargé plus spécifiquement d'un projet
- **Transfert d'outils/ de procédures** pour le montage du projet
 - Apprentissage des procédures internes formalisées : certains offices ont rédigé des guides de montage d'opération (processus, méthode...), capitalisant leur savoir-faire.
 - « Qualimo » : démarche de management de la qualité pour la maîtrise d'ouvrage (logements neufs à vocation locative)
- Un **tuteur référent** avec ou sans lien hiérarchique avec les chargés d'opération
- Mise à disposition de **méthodes et d'outils de gestion de projet**
 - Gestion d'un planning
 - Outils de reporting interservices
- Le **suivi de formations en interne** pour les nouveaux arrivants



- Sur certaines connaissances techniques de base en maîtrise d'ouvrage (thermique,
- Sur les différentes étapes du montage de projet et le fonctionnement de la structure
- Des **guides métiers** réalisés en interne à l'attention de chaque arrivant afin de se familiariser à la structure et aux différents métiers.
- Des **référentiels techniques**

Besoins de soutien exprimés

■ Formations

- **Montage de projets spécifiques** (foyers, ateliers d'artistes, etc.) ou complexes (incluant de l'accession par exemple)
- **Montage de projets** impliquant des financements multiples ou croisés
- Formations « **métiers** » : chargés d'opération, conducteur de travaux spécifiques aux Offices HLM
- Formations portant sur la **mise en œuvre concrète d'une opération** (formations par simulations ou jeux de rôle)
- Formations sur le rôle d'animateur d'équipes pluridisciplinaires
- **Financements complémentaires** existants ou financements croisés (en passant par exemple par les associations régionales)
 - Au niveau européen : Feder, FSE, etc.
 - Et plus particulièrement au niveau territorial : connaissance des financements possibles à mobiliser auprès des collectivités
- **Accessibilité des bâtiments** (accès aux handicapés) notamment en réhabilitation

■ Partages d'expériences et de mise en réseau des OPH

- Une **base de données** référençant des projets spécifiques donnant la possibilité aux Offices de contacter/ demander le contact de la personne en charge du projet
- Une **plate-forme** permettant d'échanger sur les pratiques (à condition qu'elle soit prise en charge par un modérateur)

■ Capitalisation des documents et études existantes

- **Recensement et mise en ligne des documents** réalisés au sein de l'USH ou de la Fédération
 - Batim'Club
 - Référentiel Métier de l'Observatoire
 - Documents produits notamment dans le cadre du « réseau aménageur »
- **Réalisation ou consolidation d'une base documentaire** technique permettant aux OPH de se repérer parmi les différents produits.

■ ***Recrutement : des difficultés importantes pour recruter et fidéliser les chargés d'opération liés à :***

- Un **turn-over** important : les jeunes diplômés préfèrent se **tourner vers le privé**, où les rémunérations leur semblent plus élevées
- Une **faible visibilité** des Offices et une volonté des jeunes générations de **multiplier les expériences professionnelles** (d'où un raccourcissement de l'ancienneté).
- **Peu de connaissances** de l'existence des Offices HLM en général, et plus particulièrement véhiculée au sein des formations initiales
- Une image **trop administrative** et « **poussiéreuse** » lorsque cette connaissance existe.
- Des difficultés à recruter des profils moins techniques et davantage formés en gestion de projet

■ ***Un soutien de la branche qui pourrait se concrétiser par des opérations de communication sur les métiers des Offices HLM***

- Publication de **fiches métiers** que les OPH pourraient distribuer dans les salons, les forums ou les écoles.
- Opérations de **communication** sur la branche (au travers de site internet, d'une présence plus systématique dans les forums ou les salons, etc)

■ ***Outils/logiciels***

- Méthodologies de gestion de projet
- Outils de planning partagé
- Outils de reporting
- Outils de gestion financière
- Logiciels de gestion du patrimoine immobilier

■ ***Identification de référents nationaux sur des sujets pointus (ex : juridique ; financier...) disponibles pour répondre aux questions des OPH***

■ *Dans les plus gros OPH, un fort morcellement des activités de la maîtrise d'ouvrage qui entraîne une difficulté de communication entre les services*

- Plus particulièrement, la gestion locative et les conducteurs de travaux se voient peu intégrée dans le processus de conception du logement
- Un besoin de soutien qui peut difficilement trouver une solution auprès de la branche mais plutôt en interne.

1. **Rappel des objectifs et de la méthode**
2. **Principaux enjeux et impacts sur les activités des OPH pour les 3 thématiques retenues**
3. **Maîtrise d'ouvrage : bilan des besoins en emplois et compétences**

4. Développement durable : bilan des besoins en emplois et compétences

5. **Aménagement : bilan des besoins en emplois et compétences**
6. **Adéquation de l'offre de formation aux besoins identifiés**
7. **Pistes de réflexion faites à la CPNEF**

Modes d'organisation observés sur cette thématique

■ Quatre modes d'organisation ont été repérés lors de nos entretiens

- **1. L'intégration de compétences spécifiques** en développement durable au sein de la maîtrise d'ouvrage (construction neuve ou réhabilitation)
 - **Recrutement d'experts techniques** au sein de la maîtrise d'ouvrage chargés d'intégrer les notions de développement durable
 - * Dans la construction neuve : respect des normes, construction de bâtiments BBC
 - * Dans la rénovation/réhabilitation du patrimoine existant
 - Ils jouent auprès des responsables de programmes ou chargés d'opérations un **rôle de conseil et d'accompagnement** pour améliorer les performances énergétiques des bâtiments.
- **2. Création d'une Direction / d'un service** au sein de la maîtrise d'ouvrage spécifiquement chargé du développement durable avec un regard transversal sur les projets
- **3. Création d'une direction développement durable** au niveau de la Direction Générale impactant et orientant l'ensemble de la structure⁵

Plusieurs configurations sont possibles :

- La **création d'un poste de Directeur du Développement Durable** directement rattaché au Directeur Général
 - * Il définit la politique d'orientation de la structure en matière de développement durable en accord avec le Directeur
 - * Il analyse les différentes solutions techniques afin de respecter les réglementations techniques
- **Une Direction du développement durable** composée d'un Directeur et de chargés de missions
 - * le Directeur définit la politique générale d'orientation de l'organisme en lien avec la Direction générale
 - * les chargés de mission appliquent et mettent en œuvre les grandes orientations définies
- **Une Direction composée d'un Directeur et de plusieurs pôles** (chaque pôle étant composé de 1 à 2 personnes)

⁵ Concerne peu d'offices

Cf. Paris habitat

- **4. et plus rare, un regroupement entre OPH/voire** avec d'autres organismes HLM pour la création d'un GIE afin de créer un centre de recherche sur le développement durable ou pour mutualiser les moyens et diffuser les bonnes pratiques, etc.
- A noter toutefois, dans certains petits offices, l'absence de personnes dédiée aux problématiques du développement durable faute de moyens. Dans ces structures, chacun suit les évolutions liées à sa fonction (ex : les thermiciens veillent sur tous les aspects liés aux économies d'énergie).

■ ***Quel que soit le mode d'organisation choisie : l'intégration de nouvelles activités au sein de l'Office.***

- **recherches/veille** sur le développement durable

Un office, parmi ceux interrogés a mis en place un service de documentation au sein du service développement durable chargé de suivre et de répertorier les évolutions techniques, juridiques et financières (aides/subventions).

- **Rôle de conseil auprès des différents services**

- **Auprès du DG** sur les orientations à prendre sur cette thématique.
- Auprès de la **maîtrise d'ouvrage** sur la **qualité des bâtiments** et sur l'ensemble du process de construction (« chantiers propres », gestion des déchets sur le chantier, construction, etc.) : permettre la montée en technicité de la maîtrise d'ouvrage et de la maintenance.

- **Rôle d'évaluation des performances énergétique** des bâtiments

- **Favoriser la transversalité** entre services sur cette thématique

- Analyse de la répercussion des solutions techniques sur les coûts de construction et de réhabilitation
- Actions de communication sur les nouveaux procédés constructifs ou les nouvelles technologies
- Réunions d'informations/transferts de savoirs en interne.
- Veille réglementaire, capitalisation d'expériences, innovation sur certains projets

d'où la nécessité de compétences méthodologiques pour bien faire cela.

- **Expertise technique** : il peut proposer à la maîtrise d'ouvrage de solutions techniques (thermique, isolation, ventilation)

- Mise à disposition d'**outils** (outils de veille, évaluation des performances techniques des bâtiments).

■ *Recours à des compétences externes pour intégrer cette problématique dans les projets*

- Cabinets d'architectes spécialisés
- Cabinets d'assistance à maîtrise d'ouvrage spécialisés
- Entreprises de construction

■ *Dans les organismes, le développement durable fait apparaître de métiers nouveaux au sein de l'organisme*

- Création d'un **poste spécifique** référent sur le développement durable pour l'ensemble de la structure.

Ingénieur énergie, référent développement durable, chargé de mission/chef de projet développement durable etc.

- **Analyste des charges locatives** : Au sein de la gestion locative, l'analyste des charges locatives (eau, énergie, gestion des ordures ménagères) se charge d'analyser l'impact des projets liés au développement durable (en construction neuve et réhabilitation) à la fois sur la quittance et sur les charges locatives ;

Nouveaux besoins en compétences

Principaux constats sur les besoins en compétences concernant cette thématique

- Une notion qui **impacte tous les métiers** de la structure à **plusieurs échelles**
- **L'impact le plus important concerne les métiers techniques** et les métiers de la maîtrise d'ouvrage
L'ensemble des offices interrogés ont insisté sur un fort besoin de progrès au niveau technique
- Mais des nouveaux besoins en compétences ou des évolutions des compétences existantes sont à noter dans tous les métiers, notamment lorsque cette thématique est abordée de manière très transversale

Maîtrise d'ouvrage (construction et réhabilitation)

- Programmer les travaux/repenser les programmations en **tenant compte des conséquences liées aux orientations du Grenelle**
- Des connaissances techniques centrées sur la qualité des bâtiments construits ou rénovés
 - **Pouvoir proposer des solutions techniques** dans plusieurs domaines touchant au développement durable dans un cadre où les contraintes techniques sont de plus en plus fortes :
 - * Thermique (énergie solaire, bois, géothermie, etc.)
 - * Gestion des fluides
 - * Ventilation
 - * Isolation des bâtiments
 - * Qualité acoustique/qualité de l'air
 - * Eco-construction
 - Mais plus que des compétences très pointues, c'est davantage **la capacité de mise en œuvre de solutions techniques** est demandée afin que les chargés d'opérations puissent choisir une prestation correspondant à un réel besoin.
- Mettre en place **certifications/labellisations** impliquant de bonnes connaissances techniques et législatives
- Connaissances **juridiques, réglementaires et financières**
 - Grenelle de l'environnement et Plan Climat

- Et plus concrètement les principales normes/dispositions du Grenelle ayant un impact concret sur les opérations de construction.
- **Ingénierie financière** : recherche de financements complémentaires auprès des collectivités, de l'Europe, etc.
- Des compétences centrées sur **l'achat de solutions techniques** pour les bâtiments
 - Comparer les différentes solutions techniques proposées par les entreprises suite aux DCE
 - Evaluer l'offre en fonction de critères coût/qualité
 - Pouvoir arbitrer entre les différentes solutions techniques
 - Suivre et contrôler les chantiers pour la mise en œuvre des solutions techniques nouvelles
- Des compétences en pilotage/management de projet selon une approche transversale notamment sur deux thèmes :
 - **Gestion de projets HQE** (Haute Qualité Environnementale) :
 - * méthodes de calculs du surcoût de l'opération,
 - * financements potentiels,
 - * intégration de la démarche HQE dans les projets,
 - * connaissance des nouveaux matériaux, nouveaux savoir-faire.
- Compétences en « **Management environnemental** »
 - sensibiliser les équipes à cette notion et l'intégrer dans les opérations
- Des compétences en évaluation des opérations en termes de performance énergétique : évaluer la **consommation réelle** en énergie des bâtiments neufs et réhabilités
- Des capacités de négociations plus fortes
 - Auprès **des collectivités** pour la mise en place de financements spécifiques afin d'équilibrer les budgets (éco-quartiers, bâtiments BBC, etc.)
 - Auprès **des architectes** pour prendre en compte la notion de développement durable dans les projets

Maintenance du patrimoine

■ *Responsable de patrimoine*

- L'augmentation des **contraintes réglementaires et budgétaires** entraîne la maîtrise d'un large spectre de compétences techniques et de connaissances spécifiques dans le cadre de ses missions de pérennisation et de sécurisation du patrimoine
 - connaissance technique plus poussée du bâtiment
 - connaissances réglementaires et juridiques (normes, sécurité, label, etc.)
 - bonne connaissance des marchés publics
- Capacités à mettre en œuvre le **plan stratégique patrimonial**, en apportant principalement un regard technique sur les opérations.

■ *Techniciens de maintenance*

- Développement des **compétences techniques** pour préconiser et commander des travaux d'entretien et de gros entretien (en particulier pour les techniciens Gros Entretien/ Grosse Réparation)
- Gestion plus complexe de la réalisation technique des travaux, liée au développement durable
- Contrôle de la qualité des travaux relevant des nouvelles techniques de construction.

■ *Ouvrier de maintenance*

- Connaissance des normes liées au développement durable pour la remise en état des logements, les travaux dans les parties communes
- Et technicité pour la maintenance des logements.

Gestion locative – métiers de proximité

■ *Service de gestion locative*

- **Evaluer la répercussion concrète** sur les loyers et sur les charges des constructions développement durable
- **Compétences relationnelles :**
 - savoir « vendre » le projet aux locataires, les convaincre de la réalité de la baisse des charges liée à ce type de bâtiments, des gestes nécessaires au quotidien pour les rendre effectives ;
 - associer les locataires en amont du projet par des créations de comités de résidence ou par des consultations... pour permettre une meilleure appropriation des nouveaux gestes, équipements, etc.

■ *Responsable d'agence*

(Responsable territorial, responsable d'agence)

- Capacité à **décliner les orientations** en matière de développement durable en objectifs opérationnels
- **Participation à la définition des programmes** de réhabilitation en sachant intégrer les notions de développement durable dans les travaux

■ *Responsable de secteur*

(Responsable de site, chargé de secteur)

- **Management** de l'équipe de proximité en intégrant les problématiques de développement durable et en faisant passer les messages
- **Animation** de réunions avec les locataires et les associations en les sensibilisant à cette démarche (nécessité d'un bon relationnel)
- Dans le cadre de l'état des lieux entrants et sortants : savoir **expliquer** aux locataires le fonctionnement des nouveaux équipements (chauffage, etc.) (nécessité de bonnes connaissances techniques)

■ *Gardien*

- **Sensibilisation et information** auprès des locataires aux pratiques favorisant le développement durable : propreté des sites, gestes pour économiser l'énergie, l'eau et pour le tri des déchets.

Cette démarche semble déjà bien amorcée dans les pratiques de nombreux offices.

■ *Agent de nettoyage*

- Connaissances des modes opératoires du tri sélectif
- Et des techniques d'entretien dans une perspective environnementale

Accompagnement en gestion des compétences et RH identifiés

■ *Mise en place de grandes orientations*

- Charte de développement durable au sein de l'organisme
- Plan Climat
- Agenda 21 (rédigé et mis en place par un office et fixant des lignes de conduites tant sur les projets de l'office que sur son fonctionnement interne).
- A noter par ailleurs qu'une réflexion plus globale, de type RSE (responsabilité sociale/sociétale des entreprises) commence à émerger dans certains Offices voire même, pour les plus avancés, à se structurer.

■ *Animation de groupes de travail en interne sur cette thématique*

- Sensibilisation de l'ensemble des salariés au développement durable afin d'intégrer cette problématique au sein des projets et créer **une transversalité**
- Transmission d'une base de connaissances techniques (thermique, isolation, etc.)

■ *Préconisations techniques (types de matériaux ; type de ventilation, de chauffage, etc.)*

- Certains offices commencent à capitaliser leurs connaissances/expériences par des **procédures écrites**.

D'autres, plus frileux ou disposant de moins de moyens sont en attente de retours d'expériences avant de se lancer eux-mêmes sur certains projets BBC ou passifs.

- Dans certaines régions des « espaces énergie » seraient mis en place et viseraient à conseiller particuliers, collectivités locales et bailleurs sociaux sur leurs choix énergétiques.

■ *Journées de formation auprès des gardiens et du personnel d'entretien pour intégrer cette notion dans leurs missions*

- **Sensibilisation** au tri sélectif
- **Formation** du personnel d'entretien

■ *Formations*

- Formation de la fédération Française du Bâtiment : pilotage d'opérations sur des objectifs de qualité plus exigeants, en particulier BBC
- Formations techniques de l'Afpols ou du Moniteur : par ex, solaire/thermique ; le développement durable dans la maîtrise d'ouvrage ; les systèmes de ventilation ; la performance énergétique ; les normes énergétiques...
- Formations internes par les référents développement durable ou par des techniciens sur certains points techniques précis (ex : formations sur les choix énergétiques proposées par les thermiciens).

■ *Visites de sites aux nouvelles normes développement durable (retour d'expérience et appropriation technique) : BBC, bâtiments passifs*

Les offices recherchent soit en France (auprès d'autres offices ou d'autres bailleurs sociaux) soit à l'étranger à obtenir des retours d'expériences et des conseils techniques en particulier.

■ *Réunions thématiques collectives*

Il semble en exister un peu partout, organisées par l'USH ou d'autres organismes locaux sur le développement durable, le Grenelle de l'environnement, etc.

Besoins de soutien exprimés sur cette thématique

■ *C'est sur cette thématique que les besoins exprimés sont les plus forts. En effet, les OPH sont encore à l'heure actuelle dans une phase de tâtonnement par rapport à cette problématique*

- En interne, un **besoin d'échanges de pratiques** entre experts et chargés d'opérations de la maîtrise d'ouvrage classique
- En externe, un **besoin d'échange d'expériences** entre OPH.

Certains OPH nous ont cités l'existence en région de clubs d'échanges sur le développement durable (au niveau des associations régionales) mais ceux-ci ne seraient pas toujours pérennes (manque de continuité)

- Une nécessité de donner des **repères** aux OPH pour limiter la prise de risque sur les projets.

■ *Par conséquent, les principaux besoins exprimés sont tournés vers un partage global d'expériences*

- Avec des questions de type organisationnel :
 - Quelle définition, et quel périmètre donner au développement durable ?
 - Comment acculturer les différents services de l'organisation à cette problématique ?
 - Quelle place dans l'organisation et quelle organisation semble la plus pertinente ?
- Une limite est exprimée par l'ensemble de nos interlocuteurs par rapport au partage d'expérience : le manque de recul sur l'efficacité et la pérennité des options techniques prises à ce jour ainsi que le coût de leur entretien à long terme.

■ *Sensibiliser les structures à la notion de marketing environnemental*

- Méthodologies **d'études de marché** : étude des modes de vie/des besoins des locataires afin d'adapter le bâti à leurs comportements
- Besoin de **communication** sur les opérations de développement durable en interne et en externe

■ Formations

- Besoin de formation aux méthodes de **définition du programme en transversal** : ne plus travailler uniquement sur l'opération mais sur l'ensemble de la structure
- Formation spécifique au développement durable dans le monde HLM qui ne soit pas une formation technique
 - portant sur **l'intégration du développement durable** au sein de tous les services sur une opération donnée par exemple.
- Des formations qui ne soient ni trop généralistes ni trop centrées sur un aspect technique mais bien sur la **mise en œuvre opérationnelle** d'un projet développement durable
 - par exemple sur la mise en place de certifications (HQE par exemple)
- Besoin de **formation des gardiens** pour sensibiliser les locataires et agir sur leurs comportements
- Sur les aspects techniques, besoin aussi **d'aide à l'identification des formations pertinentes et opérationnelles** pour des bailleurs sociaux

1. **Rappel des objectifs et de la méthode**
2. **Principaux enjeux et impacts sur les activités des OPH pour les 3 thématiques retenues**
3. **Maîtrise d'ouvrage : bilan des besoins en emplois et compétences**
4. **Développement durable : bilan des besoins en emplois et compétences**

<p>5. Aménagement : bilan des besoins en emplois et compétences</p>
--

6. **Adéquation de l'offre de formation aux besoins identifiés**
7. **Pistes de réflexion faites à la CPNEF**

Modes d'organisation observés sur cette thématique

■ *Un mode d'organisation très dépendant du positionnement des OPH sur l'aménagement et du volume des opérations réalisées*

- Un positionnement qui va du simple renouvellement urbain (positionnement le plus fréquent) à de l'aménagement simple (lotissements, etc.) jusqu'à de grosses opérations (ZAC, etc.)
- En fonction du volume d'opérations réalisées, l'impact sur la structure et son organisation peut donc apparaître comme plus ou moins important.

■ *1. Lorsque le volume d'opérations est faible : spécialisation d'un chargé d'opération au sein des équipes existantes, chargé de mobiliser les compétences en interne et en externe*

- **Pilotage des différentes phases de l'opération** en lien avec les différents services
- **Mobilisation de compétences externes** notamment pour la réalisation des études préalables : (hydrologiques, archéologiques, etc.) et des études opérationnelles (optimisation des plans en fonction de la zone, planning des travaux).

■ *2. Création de nouveaux postes spécifiques à l'aménagement au sein de la maîtrise d'ouvrage traditionnelle*

- Chef(s) de projet **Aménagement** : chargés principalement des grosses opérations d'aménagement : éco-quartiers, ZAC, etc.
- Chef de projet **rénovation urbaine**/chargé de mission de rénovation urbaine
 - Rôle de coordination entre les différents services pour la mise en place de projets de rénovation urbaine
 - Chercher en interne les compétences nécessaires au développement du projet

■ *3. Lorsque le volume d'opérations est plus important : création d'une direction spécialisée sur l'aménagement et le renouvellement urbain selon deux modes de fonctionnement :*

- Un fonctionnement sur le **mode projet** avec un ou plusieurs chefs de mission/de projet chargés de mobiliser les différentes compétences en interne :
 - chargés d'opérations
 - conducteurs de travaux

- fonctions supports (financières, juridiques, etc.)

- Une **équipe dédiée** composée de chargés d'opérations spécialistes de l'aménagement, mobilisés sur les opérations de renouvellement urbain.

■ 4. *Création de partenariats/regroupement avec d'autre Offices ou d'autres investisseurs*

Quelques offices réfléchissent à une association entre plusieurs organismes afin d'allier des expertises différentes, de bénéficier du conseil des structures les plus avancées. D'autres ont d'ores et déjà concrétisé le projet et participent à des GIE.

Bilan des principaux besoins en compétence autour de cette thématique

Les besoins en compétences ne touchent pour cette thématique que **quelques postes clés** (Directeur de l'aménagement ou chargés de mission aménagement). C'est pourquoi n'apparaissent ici que les **grandes tendances en matière d'évolution des compétences** et non pas le détail de ces compétences poste par poste.

■ *Pour tous les OPH positionnés sur l'aménagement, un besoin en compétences de bases sur l'urbanisme et la conduite de projet pour les chargés d'opérations accédant à cette fonction*

- **Savoir piloter un projet d'urbanisme** en intégrant les acquisitions de terrains, le pilotage des travaux, etc.
- Posséder une **vision élargie** et plus **stratégique des opérations**, le passage à l'aménagement étant pour les OPH davantage un **positionnement stratégique** par rapport à la collectivité.

■ *Une capacité à travailler en mode projet et à coordonner les différentes phases de l'opération*

Dans une organisation matricielle, « organisation floue » ou « entreprise étendue » : **pilotage des différentes phases de l'opération** en amont de la construction sur les aspects administratifs, juridiques, techniques et financiers et en matière de planning et ce, dans un projet avec de nombreux interlocuteurs tant internes qu'externes.

■ *Capacités à mobiliser/fédérer, animer les équipes tant internes qu'externes autour d'un projet d'aménagement*

avec un rôle de conseil de l'office de plus en plus fort, notamment auprès des collectivités locales.

■ *Connaissances juridiques et réglementaires en urbanisme et construction*

- Connaissance des documents d'urbanisme et de leur mode de révision : SCOT et PLU principalement
- Maîtrise du code de l'urbanisme
- Connaissances des lois et de la réglementation en cours : loi SRU, loi Voynet et lois Grenelle I et II.

■ *Connaissances fiscales et financières*

Plutôt portées par la fonction support mais dont les grands mécanismes doivent être connus par la personne chargée de l'aménagement.

- Des **prises de risque financières** importantes sur les projets impliquant une maîtrise importante des différents dispositifs de financement.
- **Compétences en ingénierie financière** autour du portage du foncier sur la durée notamment.

■ *Développement des relations avec les collectivités et les différents acteurs du territoire*

- Dans le cadre d'opérations lourdes d'aménagement :
 - **Répondre aux consultations** et mise en concurrence à laquelle les OPH sont désormais soumis
 - Capacités de **négoiation** (notamment négociation du PLU dans le cadre d'opérations lourdes).
- Capacités à **développer des partenariats** avec les collectivités et à **entretenir un réseau**
- Plus grandes capacités de **négoiation et de concertation** (notamment avec les locataires dans le cadre de délogements/relogements des locataires).

■ *Développement/négoiation foncière*

- Intégration des problématiques de construction dans la recherche du foncier : aide à la conception des opérations d'aménagement / projections des espaces urbains

■ *Gestion locative*

- Intégration de nouvelles missions de **relogement de locataires** dans le cadre de projets de rénovation urbaine
- **Capacités relationnelles et d'écoute des locataires** plus forte dans les projets de rénovation urbaine en particulier
- Un **renforcement des liens avec la maîtrise d'ouvrage**, en particulier dans le cadre du renouvellement urbain, afin d'associer plus en amont les locataires et de faciliter leur compréhension des enjeux et leur appropriation des équipements choisis par l'office.



■ *Développement Durable (Grenelle 2)*

- Optimiser les projets d'aménagement, dans leur conception urbanistique et de plan masse, aux contraintes supplémentaires liés au développement durable et notamment : rationalisation des transports, orientation solaire des bâtiments, densité, etc.

Accompagnements RH- aménagement

■ *Recrutement : l'intégration de compétences nouvelles*

- Un 3^{ème} cycle d'**urbanisme** complété le plus souvent par une formation en droit, sociologie, géographie, architecture ou aménagement urbain
- De jeunes **ingénieurs en bâtiment** (de l'INSA ou de l'ESTP par exemple).
- Dans l'ensemble, une recherche de profils **très polyvalents** permettant d'avoir une vision d'ensemble sur les opérations (avec les dimensions : urbanisme, aménagement du territoire, architecture, aspects sociologiques...)

■ *Formations*

- **Ecole de la rénovation urbaine** qui a créé une formation « la Ville en jeu » basé sur une sorte de jeux de rôle sur des opérations d'aménagement.
- Quelques formations techniques également : sur le permis de construire par exemple (Le Moniteur)

■ *Réunions d'informations*

- par exemple : sur « Aménagement et Partenariat » ou sur « Aménagement et urbanisme »...
- Elles sont proposées par différents types d'organismes dont notamment l'USH

■ *Outils/logiciels*

- Acquisition dans certains offices de logiciels de CAO (autocad)

Besoins de soutien exprimés sur cette thématique

■ *A noter, que contrairement à la maîtrise d'ouvrage traditionnelle (construction principalement), il n'existe pas de difficultés particulières de recrutement sur cette thématique*

- Les profils spécialisés (urbanistes principalement) sont présents sur le marché
- Et les formations initiales adaptées aux profils recherchés (DESS urbanisme, Master de Sciences-Po en urbanisme, etc.)

■ *Pour les OPH positionnés c'est l'enjeu organisationnel (où intégrer la compétence au sein de la structure) qui reste le plus fort*

Les besoins de soutien exprimés en la matière sont donc principalement des besoins d'accompagnement en organisation.

- Echanges **d'expériences** entre Offices sur les modèles d'organisation et sur la façon d'intégrer l'aménagement au sein de la structure

■ *Comme pour le développement durable, un besoin de rencontres, d'échange de pratiques sur la thématique de l'aménagement*

- Un besoin d'échanges de **manière transversale** sur cette thématique : quel rôle souhaite jouer les Offices dans ce domaine ?
- Une demande **d'échanges de pratiques**

■ *Besoin de mise en commun des savoirs et des savoir-faire sur l'aménagement*

- **Communiquer** sur les projets en cours
- Rendre les programmations annuelles accessibles à tous.
- Création de **newsletters** (version électronique)
- **Mise en commun du travail des USH** notamment au travers de son réseau d'aménageurs

■ *Quelques demandes de formation*

- Comment **développer un mode partenarial** sur un projet avec des acteurs qui font partie d'entités différentes mais qui n'ont pas les mêmes intérêts.
- Formation sur la culture de l'urbanisme et de l'architecture et sur l'urbanisme opérationnel : insérer un projet dans la ville



- *Veille sur les évolutions juridiques et réglementaires (par exemple par l'intermédiaire des référents nationaux évoqués plus haut)*

- *A noter : une préoccupation naissante sur la pérennité et la reconversion des postes dédiés à l'ANRU pour les offices positionnés exclusivement sur le renouvellement urbain*

1. **Rappel des objectifs et de la méthode**
2. **Principaux enjeux et impacts sur les activités des OPH pour les 3 thématiques retenues**
3. **Maîtrise d'ouvrage : bilan des besoins en emplois et compétences**
4. **Développement durable : bilan des besoins en emplois et compétences**
5. **Aménagement : bilan des besoins en emplois et compétences**

<p>6. Adéquation de l'offre de formation aux besoins identifiés</p>
--

7. **Pistes de réflexion faites à la CPNEF**

Adéquation de l'offre existante de formation **initiale** aux besoins identifiés

■ *Pour chacun des 3 défis, un métier semble plus particulièrement concerné par les évolutions de compétences avec un enjeu RH lié au recrutement et donc à la formation initiale*

A. le chargé d'opérations

B. le responsable/chargé du **développement durable** dans la structure, lorsqu'elle existe

C. le responsable/chargé d'**aménagement** lorsque l'office est positionné sur cette activité

■ *Sur ces 3 métiers, il semble exister un nombre significatif de formations initiales correspondant globalement aux besoins des offices*

Nous citons ci-après quelques exemples de formations initiales soit citées par nos interlocuteurs dans les offices rencontrés soit identifiées par recherche Internet.

A. en maîtrise d'ouvrage (pour les monteurs d'opérations/chargés d'opérations)

- les formations citées par nos interlocuteurs comme les plus recherchées dans les offices sont :
 - * au niveau Master : master d'urbanisme (Sc Po, Institut d'urbanisme de Paris...); Master 2 d'université en urbanisme
 - * écoles d'architecture
 - * ingénieur ESTP (à noter que nous avons identifié notamment un Mastère spécialisé maîtrise d'ouvrage et gestion immobilière) ou Ponts et Chaussées ou autres (bâtiment)
 - * au niveau bac +2/3 avec expérience : bâtiment ou génie civil
- nous avons identifié quelques formations en complément :
 - * diplômes d'ingénieurs génie civil (notamment dans les Poytech')
 - * licences et master également spécialité génie civil ou génie civil et construction
 - * masters pro MOBAT (maîtrise d'ouvrage et management du patrimoine bâti)
 - * masters pro maîtrise d'ouvrage urbaine et immobilière

B. pour le développement durable (pour les personnes spécifiquement recrutées sur cette spécialisation)

- aucune formation initiale ne nous a été citée par nos interlocuteurs
- quelques formations, spécialisations ou mention introduisent aujourd'hui le développement durable
 - * Mastère spécialisé éco-matériaux et développement durable, Ecole d'ingénieurs des travaux de la construction de Caen
 - * Masters de développement urbain durable
 - * Diplôme de l'école d'architecture de Toulouse : projet urbain, patrimoine et développement durable
 - * Diplôme de l'ESC de St Etienne : management et développement durable

- * puis des diplômes offrant des mentions ou spécialités liées au développement durable, par exemple : Master pro économie gestion spécialité développement durable et aménagement territorial (URF droit et sciences économiques, St Denis)
Nota : les licences, master pro bâtiment, génie civil ou sciences, technologies et santé, ou droit ou économie gestion proposent de plus en plus une spécialité développement durable...

C. dans le domaine de l'aménagement (pour les aménageurs)

- les formations les plus recherchées dans les offices sont les 3^e cycles d'urbanisme, les ingénieurs INSA ou ESTP, les formations de l'institut d'urbanisme, masters et masters pro urbanisme/aménagement
- nous avons là aussi identifié quelques formations :
 - * Mastère spécialisé Aménagement et maîtrise d'ouvrage urbaine (école des Ponts Paristech)
 - * Master pro projets d'aménagements (UFR Paris)
 - * Diplôme d'ingénieur de Polytech Tours, spécialité génie de l'aménagement
 - * Ingénieur diplômé de l'Ecole centrale Paris (ECP), Option aménagement et construction durables
 - * Licence professionnelle (de même sur les masters) sciences de l'homme et de la société (ou sciences économique ou de gestion ou encore : sciences humaines et sociales) : aménagement du territoire et urbanisme
 - * là encore beaucoup de mention ou de spécialités permettent d'ajouter une dimension aménagement à différents types de formation.

Nota : les exemples ci-dessus ne sont pas exhaustifs.

■ ***Cependant cette offre n'est pas spécifiquement conçue pour les bailleurs sociaux***

Les offices soulignent donc la nécessité de compenser ce manque par des formations réalisées en interne ou par des modules de formation continue, choisis dans l'offre existante et spécifique aux bailleurs sociaux.

■ ***Toutefois, cette absence de formation initiale spécifique ne semble pas poser problème aux offices car ceux-ci rechercheraient davantage un niveau garantissant une adaptabilité du candidat qu'un diplôme spécialisé***

■ ***En outre, les volumes recrutés sur les métiers considérés sont relativement faibles (sauf sur le chargé d'opérations)***

■ *Dans tous les cas, le problème le plus fréquemment évoqué est celui de l'attractivité des offices (cf. tableau ci-après)*

- Il serait particulièrement sensible sur le métier de chargé d'opérations,
- alors même que ces métiers attirent les jeunes (en particulier le développement durable et l'aménagement).

■ *Tableau synthétique des principaux enjeux sur les 3 métiers ciblés par les offices :*

Métiers	Enjeux
A. Chargé d'opérations	<ul style="list-style-type: none"> • Quelques formations spécifiques à la maîtrise d'ouvrage mais les offices recrutent des formations plus généralistes. • Des difficultés de recrutement dues à l'attractivité du secteur et/ou des offices
B. Responsable/Chargé de développement durable	<ul style="list-style-type: none"> • une formation initiale encore en développement toutefois <ul style="list-style-type: none"> - les volumes de personnes formées recherchées dans les offices sont faibles - le développement durable attire les jeunes ainsi, si les offices venaient à rencontrer des difficultés de recrutement, elles seraient plutôt liées à l'attractivité du secteur et ou des structures • des évolutions de compétences internes souhaitées mais passant essentiellement par du partage d'expériences entre offices/bailleurs (cf. suite du document)
C. Responsable/Chargé d'aménagement	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de besoins de recrutement car peu d'offices positionnés et faibles volumes pour chacun : la difficulté sur ces profils d'aménageurs serait plutôt liée à l'attractivité du secteur et/ou des structures (les formations initiales existent).

Ce sont sur ces enjeux que se porteront principalement nos recommandations.

Adéquation de l'offre existante de formation **continue** aux besoins identifiés

■ *Une bonne couverture des besoins par l'offre de formation existante⁶*

Peu de besoins exprimés ne sont aujourd'hui pas couverts par l'offre de formation continue existante.






■ *Les difficultés que peuvent rencontrer les offices semblent davantage liées notamment*

- au **décalage** de création des formations par rapport à l'actualité de l'activité des offices ;
- à un **manque de prise en compte des spécificités** des offices par rapport aux autres bailleurs ;
- à un **caractère parfois trop théorique** des formations (pas assez d'analyse de cas concrets) ;
- à un **manque d'échange d'expériences** entre participants ;
- à un **défaut d'adaptation des formations aux caractéristiques** particulières **des postes** (par exemple le chargé d'opérations, qui n'a pas besoin d'aller autant en profondeur que l'entreprise elle-même dans la mise en œuvre de telle ou telle nouvelle technique)
- à un **défaut d'adaptation** des formations **au monde des Offices**
- à une **trop forte différence de niveau entre les stagiaires**

Ce sont donc là sur ces aspects que se porteront essentiellement nos recommandations (cf. partie suivante).

⁶ Selon le contenu sommaire des catalogues de formation étudiés




Le tableau ci-après présente sur les 3 grands domaines étudiés les compétences citées par nos interlocuteurs comme étant à étoffer. Nous avons tenté d'identifier l'existence d'une réponse formation sur chacune d'elle.





Compétences clés à étoffer dans les offices	Couverture dans l'offre de FC existante⁷  couvert  partiellement couvert  non couvert	Exemples d'intitulés de formation existants et d'organismes dispensateurs⁸
A. Maîtrise d'ouvrage <ul style="list-style-type: none"> Gérer un projet en adoptant une posture de chef d'orchestre : avoir une vision d'ensemble de l'opération 		<ul style="list-style-type: none"> Disposer d'une vision globale de la maîtrise d'ouvrage (Afpols) La gestion de projet appliquée aux opérations de construction (Afpols) ; Conduite de projet : méthodes et outils de base (Enpc) ; Management de projet d'une opération de construction immobilière (Scet formation, Ceflu)
<ul style="list-style-type: none"> Monter et mettre en œuvre des opérations complexes (en maîtrisant les aspects administratif, budgétaire, financier, juridique, les procédures et le management d'équipe) 		<ul style="list-style-type: none"> Le montage d'opérations immobilières : approfondissement et gestion des opérations complexes (Ceflu) + somme de formations abordant chacune l'un ou l'autre des aspects d'une opération complexe : ex : la réglementation de la maîtrise

⁷ Nous avons limité les recherches aux organismes de formation spécialisés et cités par nos interlocuteurs dans le courant de l'étude ; cf. liste en annexe.

⁸ Ne sont cités ici que ceux pour lesquels nous avons pu obtenir des informations détaillées. Les exemples donnés sont non exhaustifs et à donnés à titre purement illustratifs.

Compétences clés à étoffer dans les offices	Couverture dans l'offre de FC existante ⁷ ● couvert ● partiellement couvert ● non couvert	Exemples d'intitulés de formation existants et d'organismes dispensateurs ⁸
		d'ouvrage (aspects juridiques) ; aspects juridiques du montage d'opérations ; la fiscalité de la maîtrise d'ouvrage
<ul style="list-style-type: none"> • Piloter/Animer des équipes tant internes qu'externes et pluridisciplinaires 	●	<ul style="list-style-type: none"> • Management de projets en transversal (Afpols) ; Piloter et mobiliser les hommes dans les projets et en transversalité (Enpc) • Maîtriser la complexité des relations dans un contexte multi-acteurs (Enpc)
<ul style="list-style-type: none"> • Développer des capacités relationnelles avec des partenaires externes (élus, riverains, etc.) : marketing territorial, compétences commerciales, qualités d'animateur 	● Pas de formation couvrant l'ensemble des aspects évoqués par les offices	<ul style="list-style-type: none"> • Manager un projet en contexte multiculturel (Enpc) • Communiquer pour faire agir : augmenter son impact à l'oral (Enpc) • Gestion des relations commerciales (Enpc) • L'architecte et le maître d'ouvrage : mieux communiquer (Afpols) ;
<ul style="list-style-type: none"> • Développer des compétences en prospection foncière et/ou d'étude de faisabilité y compris financière 	●	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie foncière pour la maîtrise d'ouvrage : regroupe recherche, négociation et acquisition foncière et monter une opération foncière pour la maîtrise d'ouvrage (Afpols)
<ul style="list-style-type: none"> • Savoir négocier 	●	<ul style="list-style-type: none"> • Conduire et réussir les négociations dans les projets (Enpc) ; La négociation en pratique - Pour réussir au delà du gagnant-gagnant (Scet formation)
<ul style="list-style-type: none"> • Acheter des prestations (yc passer des marchés publics) 	●	<ul style="list-style-type: none"> • Passation et exécution des marchés publics de travaux ; marchés à bons de commande et accords-cadres ; les marchés de travaux, fourniture et services des sociétés (Afpols) ;






Compétences clés à étoffer dans les offices	Couverture dans l'offre de FC existante ⁷ ● couvert ● partiellement couvert ● non couvert	Exemples d'intitulés de formation existants et d'organismes dispensateurs ⁸
		Passer et gérer des marchés de maîtrise d'œuvre en bâtiment (Encp, Moniteur...) • Cycle marchés publics de travaux : 1- cadre juridique et mode de contractualisation 2-la gestion contractuelle du marché et la prévention des litiges 3-gérer les aléas et modifications en cours d'exécution : les avenants (Encp)
• Optimiser un budget	 Manque dimension optimisation	• Montage et suivi financier d'opération - De logements sociaux (Scet formation) • Construire présenter suivre un budget (Afpols)
• Développer des compétences commerciales sur l'accession à la propriété pour les offices concernés		• Vendre un programme immobilier neuf en accession sociale à la propriété (Afpols) ; maîtriser son argumentaire commercial pour réussir les ventes (Afpols)
• Maîtriser les procédures pré-contentieux et contentieux (avec les locataires et les prestataires)		• Maîtriser toutes les procédures contentieuses (Afpols) ; Le risque contentieux en bâtiment (Encp) • Prévention et traitement des contentieux en cours de chantier (afpols) ; Cycle marchés publics de travaux 2- la gestion contractuelle du marché et la prévention des litiges (Encp) • Réclamations et gestion de conflit en accession à la propriété ; Contentieux avec les locataires en place/partis ; Contentieux locatif actualité

Compétences clés à étoffer dans les offices	Couverture dans l'offre de FC existante ⁷ ● couvert ● partiellement couvert ● non couvert	Exemples d'intitulés de formation existants et d'organismes dispensateurs ⁸
		et jurisprudence (Afpols) ; Gestion des réclamations (Acet) ;
<ul style="list-style-type: none"> Maîtriser le contrôle de gestion notamment avec le renforcement de la problématique de responsabilité pénale du dirigeant. 	 Pas de formation spécifique identifiée, mais une offre probable d'OF généralistes.	<ul style="list-style-type: none"> Perfectionner et piloter le contrôle interne (Afpols)
B. Développement durable <ul style="list-style-type: none"> Acheter des solutions techniques pour des bâtiments dans le cadre du développement durable : comparer les solutions proposées par différentes entreprises ; évaluer l'offre en fonction de critères coût/qualité ; arbitrer entre les solutions techniques 		<ul style="list-style-type: none"> formations liées aux techniques développement durable (énergie, etc.) + formations sur achat de prestations + Intégrer le développement durable dans une opération de construction : méthode de pilotage des projets (Acet) mais pas de formation regroupant l'ensemble des dimensions identifiée
<ul style="list-style-type: none"> Développer des capacités de négociation (architectes et collectivités) 		Pas de formation spécifiques négociations dans cadre du développement durable mais des formation sur relationnel et négociation (cf avant)
<ul style="list-style-type: none"> Pouvoir proposer des solutions techniques adéquates 		<ul style="list-style-type: none"> Le choix des énergies pour la construction neuve ; choisir les matériaux de l'habitat pour le développement durable et une meilleure santé (Afpols) ; la réhabilitation des bâtiments

Compétences clés à étoffer dans les offices	Couverture dans l'offre de FC existante ⁷ ● couvert ● partiellement couvert ● non couvert	Exemples d'intitulés de formation existants et d'organismes dispensateurs ⁸
		existants : BBC ; Eco-construction et bâtiments (Encp) ; Réussir la basse consommation : choix et mise en œuvre des solutions techniques (Encp) • Les évolutions techniques du bâtiment face aux objectifs des Grenelle I et II (Encp)
• Etre capable de mettre en œuvre ces solutions techniques	●	• Choisir et développer des énergies renouvelables (scet formation) ; Énergies renouvelables et bâtiments : applications, fonctionnements et coûts (moniteur)
• Pouvoir suivre, contrôler et évaluer les chantiers	●	• Analyser et évaluer la mise en œuvre du développement durable : outils et méthodes (Encp)
• Pouvoir préconiser et commander des travaux d'entretien et de gros entretien	●	• Maintenance du patrimoine et développement durable (Afpols) ; énergie et développement durable (maintenance) (Afpols) ; Piloter l'exploitation et la maintenance d'un bâtiment durable (Encp) ; Intégrer le développement durable dans l'exploitation des bâtiments (Le Moniteur)
• Connaître les normes, contraintes réglementaires et budgétaires liées au développement durable pour les intégrer dans les opérations	●	Dimensions intégrées à la plupart des formations de management de projets développement durable
• Mettre en place les certifications et labellisations (impliquant de bonnes connaissances techniques et législatives)	●	• Leviers de financement du développement durable : labels et certifications (Afpols)

Compétences clés à étoffer dans les offices	Couverture dans l'offre de FC existante ⁷ ● couvert ● partiellement couvert ● non couvert	Exemples d'intitulés de formation existants et d'organismes dispensateurs ⁸
<ul style="list-style-type: none"> • Gérer des projets HQE (méthodes de calcul des surcoûts, financements potentiels, connaissance des nouveaux matériaux...) 	●	<ul style="list-style-type: none"> • Démarche HQE : qualité environnementale du cadre de vie bâti (Afpols) ; Démarche HQE : système de management environnemental d'une opération (Enpc) ; Les fondamentaux de la démarche HQE (Enpc)
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluer les opérations en termes de performance énergétique des bâtiments 	●	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic de performance énergétique (Moniteur) ; Améliorer les performances énergétiques des bâtiments de logement social (Moniteur)
<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre le plan stratégique patrimonial en apportant un regard technique sur les opérations 	●	<ul style="list-style-type: none"> • Les nouveaux enjeux des plans stratégiques de patrimoine (Afpols) ; Plan stratégique de patrimoine - Elaboration et suivi (Scet formation)
<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre un management environnemental (sensibiliser les équipes à cette notion et l'intégrer dans les opérations) 	●	<ul style="list-style-type: none"> • Systématiser une démarche de management environnemental (Afpols) ; Démarche HQE : système de management environnemental d'une opération (Enpc)
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser les structures à la notion de marketing environnemental : méthodologies d'études de marché ; communication sur les opérations de développement durable 	●	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de formation identifiée sur cette notion de marketing environnemental ; des bribes sont probablement contenues dans les formations globales sur le développement durable.
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluer la répercussion concrète sur les loyers et les charges des constructions développement durable 	●	<ul style="list-style-type: none"> • Développement durable et charges locatives (Afpols)
<ul style="list-style-type: none"> • Vendre un projet développement durable aux locataires 	●	<ul style="list-style-type: none"> • L'équipe de proximité, ambassadrice de la politique de développement durable (Afpols) ; maîtrise des dépenses énergétiques,

Compétences clés à étoffer dans les offices	Couverture dans l'offre de FC existante ⁷ ● couvert ● partiellement couvert ● non couvert	Exemples d'intitulés de formation existants et d'organismes dispensateurs ⁸
		comportements éco-citoyens : le gardien renseigne le locataire (Afpols)
<ul style="list-style-type: none"> • Expliquer aux locataires le fonctionnement des nouveaux équipements 	●	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveau stage « conduite de logement » de l'Afpols ; Performances d'un bâtiment et conduite du changement : comment faire évoluer les comportements des utilisateurs ? (Enpc) ; Le gardien d'immeubles : conseiller en économie d'énergie et développement durable (Ceflu)
<p>C. Aménagement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compétences et connaissances de base sur la culture de l'urbanisme et de l'architecture et sur l'urbanisme opérationnel : insérer un projet dans la ville 	●	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborer et mettre en œuvre un projet de territoire (Enpc) + cycle complet -Mener à bien un projet de développement urbain- (Enpc) ; Introduction à la pratique de l'urbanisme (ceflu) ; Développement durable : les fondamentaux pour un urbanisme durable (scet formation)
<ul style="list-style-type: none"> • Travailler en mode projet ; coordonner les différentes phases d'une opération et animer des équipes tant internes qu'externes autour d'un projet d'aménagement 	●	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner la mise en place d'un management de projet par la formation-action des chefs de projet (Afpols) ; management de projets en transversal (Afpols) ; Conduite de projet : méthodes et outils de base (Enpc) ; Travailler en équipe (Acet)
<ul style="list-style-type: none"> • Savoir piloter un projet d'urbanisme en intégrant les acquisitions de terrains, le pilotage des travaux, etc. 	●	<ul style="list-style-type: none"> • Mener à bien un projet de développement urbain (Enpc) ; Conduire une opération d'aménagement (Moniteur)

Compétences clés à étoffer dans les offices	Couverture dans l'offre de FC existante ⁷ ● couvert ● partiellement couvert ● non couvert	Exemples d'intitulés de formation existants et d'organismes dispensateurs ⁸
<ul style="list-style-type: none"> Maîtriser le juridique et réglementaire en matière d'urbanisme et de construction (maîtrise du code de l'urbanisme, connaissances des lois et réglementations...) 		<ul style="list-style-type: none"> Comprendre et exploiter les documents et normes d'urbanisme (Enpc) ; Opérations d'aménagement - Les aspects juridiques (Scet formation) Cadre juridique de l'opération d'aménagement - Connaître les procédures et les outils d'urbanisme ; Fiscalité de l'urbanisme - La Loi Malraux et la Loi Scellier (Scet formation) ; Pratique du droit de l'urbanisme ; Les nouvelles autorisations d'urbanisme (Enpc)
<ul style="list-style-type: none"> Compétences en ingénierie financière autour du portage foncier sur la durée et Intégration des problématiques de construction dans la recherche du foncier (aide à la conception des opérations d'aménagement/projections des espaces urbains) 		<p>Cf formation citée sur la stratégie foncière en maîtrise d'ouvrage mais ne semble pas spécifiquement tournée sur l'aménagement.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Capacités à développer des partenariats et à entretenir un réseau 		<p>Existence plutôt de formations tournées sur le relationnel entre différents acteurs d'un projet. Toutefois cette offre de formation doit exister dans des OF généralistes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Capacités de négociation et concertation 		<ul style="list-style-type: none"> Concertation efficace - Renforcer sa capacité à construire et à mener une concertation avec les différents acteurs (Scet formation)
<ul style="list-style-type: none"> Capacités relationnelles et d'écoute des locataires (projets rénovation urbaine) 		<ul style="list-style-type: none"> La communication quotidienne avec les locataires ; concertation et participation des locataires : un enjeu pour la réussite des projets ;

1. **Rappel des objectifs et de la méthode**
 2. **Principaux enjeux et impacts sur les activités des OPH pour les 3 thématiques retenues**
 3. **Maîtrise d'ouvrage : bilan des besoins en emplois et compétences**
 4. **Développement durable : bilan des besoins en emplois et compétences**
 5. **Aménagement : bilan des besoins en emplois et compétences**
 6. **Adéquation de l'offre de formation aux besoins identifiés**
7. **Pistes de réflexion faites à la CPNEF**

Repérer, infléchir ou porter une offre de formation continue spécifiquement adaptée aux besoins des OPH

- *Repérage, parmi l'ensemble de l'offre spécialisée, des actions les plus pertinentes puis information des OPH sur cette offre.*
- *Incitation des organismes de formation à mettre en place une offre plus spécifiquement adaptée aux OPH*
- *Adaptation des formations pour les rendre plus interactives en intégrant notamment des échanges d'expériences*
- *Portage direct par la Fédération de certaines formations spécifiquement dédiées aux OPH*

Développer l'attractivité des OPH pour capter des profils en tension de recrutement ou à fort turn over et tenter d'infléchir certaines formations initiales dans un sens plus spécifique à l'habitat social

- *Concevoir un argumentaire valorisant l'intérêt spécifique du logement social et tout particulièrement de celui géré par les OPH*
- *Insertion plus fréquente de témoignages dans les supports de communication actuels d'USH⁹ voire de la Fédération OPH.*
- *Information des orientateurs du supérieur, afin qu'ils connaissent mieux l'offre de formation initiale pouvant déboucher vers des métiers de la maîtrise d'ouvrage.*
- *Echanges plus réguliers avec les établissements de formation initiale proposant des formations recherchées par les OPH (certaines écoles d'ingénieurs de type ESTP, ESPI, Sciences Po options urbanisme, IUP, masters 2 dans le périmètre du génie civil, etc.)*
- *Participation de la branche aux Commissions professionnelles consultatives (CPC) de certaines formations stratégiques pour les offices*
- *Présence en salons spécialisés emploi où sont présents les employeurs de la maîtrise d'ouvrage et du génie civil*
- *A l'extrême, campagne de communication ciblée sur les supports lus/écoutés par les futurs ou actuels candidats potentiels*

⁹ *Actualités Habitat notamment, sites Internet.*

Développer la communication sur les travaux de l'Observatoire des métiers et des qualifications

- *Indication de modèles organisationnels*
- *Zooms sur des sujets RH d'actualité pour les OPH ou résultants de nouveaux impératifs réglementaires (cf. ci-dessous)*
- *Développer la notoriété des travaux conduits par l'Observatoire*
 - 1^{ère} action : diffuser cette étude
 - Diffuser plus largement les référentiels des emplois repères