LES DOSSIERS

Ensemble

DOSSIER THÉMATIQUE DE L'AORIF - N°28 - MAI 2017

Qualité de service : engagements des organismes et sites complexes

État des lieux en Ile-de-France

AORIF

L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT D'ILE-DE-FRANCE

SOMMAIRE

PRÉAMBULE 3

QU'EST-CE QU'UN ENGAGEMENT QUALITÉ AU SENS DE L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT ? 4

ÉTAT DES LIEUX DE LA PRISE D'ENGAGEMENTS QUALITÉ EN ILE-DE-FRANCE 7
- La dynamique de prise d'engagement
- La diversité des démarches initiées
- La combinaison des engagements
- L'émergence de démarches territoriales

L'APPROCHE LOCALE DANS L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ 14
- L'approche de la qualité de service à l'échelle locale
- Le repérage des sites complexes
- L'atteinte des objectifs qualité en fonction des sites
- Les actions mises en place pour traiter les situations complexes

LE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ DE SERVICE 20
- Vers une professionnalisation de la qualité de service
- L'évaluation de la qualité de service

ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES 24

L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT D'ILE-DE-FRANCE

Les dossiers d'Ensemble est une publication éditée par l'AORIF - L'Union sociale pour l'habitat d'Ile-de-France
15, rue Chateaubriand 75008 Paris
Tél. : 01 40 75 70 15 - contact@aorif.org
www.aorif.org - www.aorif-adherents.org
Rédaction : HTC (Christelle Parneix et Auréline Moye) et AORIF (Florent Berger, Julien Leplaideur - Pôle innovation sociale et Vincent Rougeot - Communication)
Photo de couverture : Logial-OPH - Alfortville
Conception-réalisation : Gavrinis
N° ISSN : 1762-908X
Imprimé sur papier FSC

Remerciements

Nous tenons à remercier HTC (Habitat et Territoires Conseil) pour la réalisation de l'étude, ainsi que les membres du comité de pilotage de l'étude et les organismes ayant participé aux entretiens qualitatifs : Efidis, Groupe 3F, Groupe Arcade, Groupe Valophis, Hauts-de-Seine Habitat, ICF La Sablière, Logis Transports, Paris Habitat, Seine-Saint-Denis Habitat.

PRÉAMBULE

UNE MOBILISATION DE LONGUE DATE DES ORGANISMES HLM EN MATIÈRE DE QUALITÉ DE SERVICE

Au Congrès de Lille, en 2003, le Mouvement Hlm s'est engagé dans la réalisation par les organismes Hlm d'une enquête triennale de satisfaction des locataires sur le « service de base », les données recueillies devant contribuer à l'élaboration de plans d'actions.

Cette étape a conduit à la mobilisation des organismes depuis plus de 10 ans et contribué à un ancrage progressif d'une culture de service au sein des organismes autour de plusieurs registres :

- la compréhension plus fine des besoins et attentes des populations logées,
- le développement de la participation des locataires à la définition des niveaux de service attendus (évaluations conjointes du service, plans d'action locaux partagés, etc.),
- l'animation de la qualité par le management et/ou une fonction dédiée,
- la professionnalisation des pratiques professionnelles, notamment sur les thématiques ciblées de l'enquête de satisfaction (propreté, gestion de la réclamation, relation de service aux locataires).

UN RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT QUALITÉ DE SERVICE DU MOUVEMENT PROFESSIONNEL

L'Agenda Hlm 2015-2018, signé entre l'État et l'Union sociale pour l'habitat, renforce l'engagement de la profession pour améliorer la qualité de service auprès des locataires, allant au-delà de celui déjà formalisé en 2003, puis réaffirmé en 2009. Le Mouvement Hlm s'est donné comme priorités :

- La prise d'engagements des organismes via le Label Quali'Hlm®, une Certification Qualibail ou ISO 9001, une Charte « recevable » pour la profession.
  NB : si la charte ne figure pas dans les indicateurs qualité définis par la Convention d'Utilité Sociale (CUS), elle peut être un élément fort de la partie qualitative.

3F – Boulogne © Sylvie Duverneuil

- Le traitement des situations de « non qualité », sites présentant une qualité fortement dégradée. Ces situations de crise ou chroniques au sein des territoires, caractérisées par un service qui tend à s'éloigner des « références qualité » de la profession et pour lesquelles les organismes sont régulièrement interpellés par les parties prenantes, restent une réalité incontournable sur laquelle il convient d'intervenir.

UNE ÉTUDE AORIF SUR LES ENGAGEMENTS QUALITÉ ET LES SITES COMPLEXES EN ILE-DE-FRANCE

L'AORIF a souhaité mener une étude sur la qualité de service à l'échelle du territoire francilien et ce, dans un triple objectif :

- donner à voir l'action menée par les organismes franciliens en matière de qualité de service,
- identifier et qualifier les particularités des situations rencontrées à l'échelle des territoires,
- informer sur les actions et appuis du mouvement professionnel.

Cette étude a été réalisée sur la base d'une enquête en ligne coconstruite avec un groupe référent constitué de bailleurs du territoire francilien et diffusée auprès de l'ensemble des adhérents de l'AORIF. Les résultats de l'enquête ont été complétés par des entretiens plus qualitatifs auprès de quelques bailleurs volontaires.

LE PROFIL DES RÉPONDANTS À L'ENQUÊTE AORIF

46 % des organismes adhérents à l'AORIF ont répondu à l'enquête diffusée en juin 2016. Ils représentent 83 % du parc total.
Un poids légèrement plus important des ESH. Au total, les ESH représentent 66 % du parc des organismes répondants, contre 57 % du parc social francilien. Les OPH représentent 33 % du parc des organismes répondants, contre 43 % du parc social francilien.
Une représentation géographique équilibrée entre les territoires franciliens.
Une représentation plus forte des organismes de moyenne et grande taille. Les OPH ayant répondu à l'enquête sont plutôt des organismes de petite taille. À l'inverse, les ESH de l'échantillon sont plutôt des organismes de grande taille ou de taille moyenne. Les résultats croisés entre le statut de l'organisme et la taille de l'organisme se recoupent ainsi souvent dans l'analyse.

QU'EST-CE QU'UN ENGAGEMENT QUALITÉ AU SENS DE L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT ?

Chaque organisme doit formaliser la prise d'un engagement qualité de la façon suivante :

- Un engagement qualité doit être individuel (une dimension collective peut exister en complément).
- Il porte sur l'ensemble du patrimoine avec la possibilité de cibler des thématiques et secteurs d'habitation.
- Il est construit de préférence en concertation avec les locataires.

Quatre types d'engagements sont reconnus par la profession Hlm : la Charte d'engagement locataire, la Certification ISO 9001 ou Qualibail, et le Label Quali'Hlm®.

Panorama général des engagements qualité de service

Formaliser un engagement de service

LA CHARTE D'ENGAGEMENT LOCATAIRE

Les finalités d'une charte qualité

Une charte qualité est un texte qui résume les engagements en termes de qualité pris par une entreprise. Cela implique un engagement officiel et public. Le prestataire de services s'engage unilatéralement, c'est-à-dire sans contrepartie. Il donne en quelque sorte une garantie pour la qualité de son service.

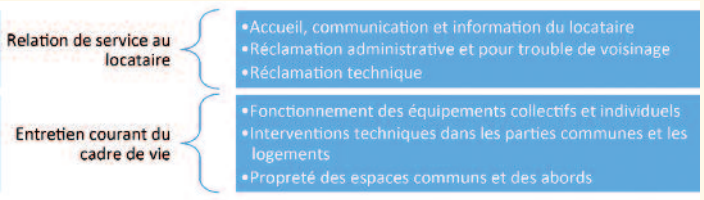
Si la cible privilégiée reste le locataire, d'autres cibles peuvent faire l'objet de chartes en matière de qualité : les entreprises (via les chartes fournisseurs), les futurs locataires ou accédants (via les chartes d'attribution ou d'accession à la propriété), ou encore en interne (via les chartes de management ou les chartes éthiques).

Le socle incontournable d'une charte pour être recevable par la profession

Intégrer à minima le cœur de métier de la qualité de service

Une charte qualité intègre des engagements constituant le cœur de métier des bailleurs sociaux, à travers deux axes principaux :

- la relation de service au locataire,
- l'entretien courant du cadre de vie.



Outre le service de base (entretien courant du cadre de vie et relation de service au locataire), la charte peut porter sur une cible de locataires particulière ou un service propre au bailleur.

Évaluer régulièrement le respect des engagements

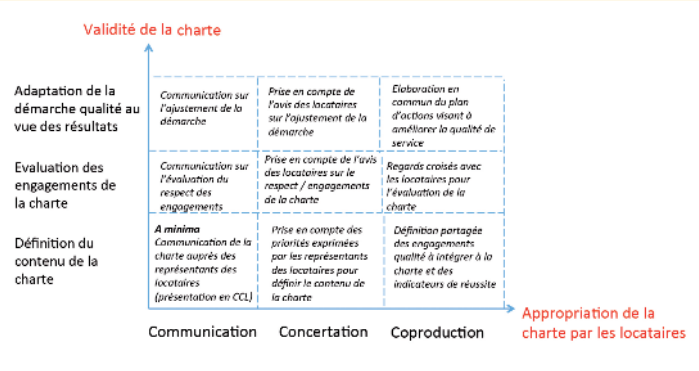
Les engagements peuvent se prendre sous différentes formes :

- engagement sur les moyens mis en œuvre par le bailleur, par exemple pour réaliser une prestation, avec l'indication d'une fréquence,
- engagement sur les résultats, proposant l'atteinte d'un résultat précis et mesurable, par exemple en termes de délais maximums,
- engagement portant sur la satisfaction attendue du locataire,
- engagement formulé en termes d'intention, avec l'affichage d'une ambition.

Il importe d'évaluer l'atteinte de l'objectif affiché pour que la promesse engagée soit suivie d'effets, ce qui nécessite la mise en œuvre d'un protocole d'évaluation :

- déterminer pour chaque engagement un ou plusieurs indicateurs, mesurables ou non, de l'atteinte de l'objectif ;
- déterminer une temporalité pour évaluer les indicateurs, par exemple chaque année ;
- faire un bilan de l'atteinte des objectifs sur chaque engagement ;
- partager le bilan, communiquer en interne et auprès du bénéficiaire du service ;
- ajuster la démarche qualité le cas échéant.

Associer les représentants de locataires



LA CERTIFICATION ISO 9001

Les finalités d'une certification ISO 9001

La certification ISO 9001 vise à mettre en place un système de management de la qualité dans le respect des exigences de la norme ISO 9001, référentiel internationalement reconnu et non spécifique au logement social.

- Un dispositif de contrôle fondé sur la certification (indépendance des auditeurs, protocole d'évaluation défini),
- un cadre structurant qui permet une harmonisation des pratiques,
- une démarche engageante pour l'ensemble de l'organisme,
- une démarche qui ne porte pas spécifiquement sur la qualité de service, mais sur les moyens d'obtention de la qualité de manière générale.

Les modalités de mise en œuvre

- Audit par un organisme accrédité des 4 processus principaux : responsabilité de la direction, management des ressources, réalisation du produit, processus de mesure, d'analyse et d'amélioration continue.
- Processus qui repose sur des audits annuels sur un cycle de 3 années : audit initial réalisé en 2 étapes (revue documentaire et entretiens sur site) suivi soit de l'obtention du certificat pour 3 ans, soit d'une vérification ou d'un audit complémentaire, sur site ou à distance après que des actions correctives auront été menées.
- Vérification chaque année puis changement de cycle au bout de 3 ans (audit de renouvellement).

LA CERTIFICATION QUALIBAIL

Les finalités d'une certification Qualibail

La certification Qualibail vise à s'engager sur un niveau de qualité de service sur toutes les étapes du parcours résidentiel, à travers 30 engagements répartis en 13 thèmes.

- Un référentiel conçu par et pour des bailleurs sociaux et donc une certification spécifique au logement social.
- Un dispositif de contrôle fondé sur la certification (indépendance des auditeurs, protocole d'évaluation défini).
- Des engagements définis selon le parcours client et permettant de verrouiller chacun de ces points de contact afin de garantir une prestation homogène de qualité.

Les modalités de mise en œuvre

- Audit par un organisme accrédité par le COFRAC de 13 thématiques de services.
- Pour chaque engagement, sont fixés un objectif et un seuil minimal en deçà desquels un plan d'action est déclenché.
- Le certificat est obtenu pour 3 ans avec un contrôle annuel sur des critères objectifs et mesurables.

LE LABEL QUALI'HLM®

Les finalités du label Quali'Hlm®

Quali'Hlm® est une démarche qui permet, à travers l'obtention d'un label, de faire reconnaître la dynamique d'amélioration continue et concertée de l'organisme en matière de qualité de service.

- Une démarche exigeante, mais accessible à tous pour reconnaître et rendre visible la mobilisation de l'organisme sur :
  - son projet qualité et les dispositifs mis en place pour prendre en charge de manière durable la qualité de service,
  - les résultats obtenus sur les différentes thématiques de l'engagement professionnel (accueil, propreté des parties communes...).
- Une démarche spécifique conçue pour la branche professionnelle du logement social.
- Une démarche suffisamment souple pour répondre à la diversité des situations sociales et patrimoniales des organismes et en ce sens qui n'impose pas de standards ou de normes.
- Une démarche qui se veut en lien avec les problématiques métiers de l'organisme.
- Une démarche qui associe les représentants de locataires.

Les modalités de mise en œuvre

- Diagnostic HQS par un auditeur agréé et élaboration d'un plan d'action validé par le Comité de labellisation national.
- Audit de mise en œuvre du plan d'action et attribution du label par le Comité de labellisation national pour une période de 18 mois.
- Audit de vérification par un auditeur agréé et confirmation du label pour une période de 18 mois.
- Renouvellement du cycle de labellisation au bout de 3 ans.

Contact USH : Thierry Piedimonte
thierry.piedimonte@union-habitat.org

ICF La Sablière - Tour Renoir - Paris 14e ©Thibaut Voisin

ÉTAT DES LIEUX DE LA PRISE D'ENGAGEMENTS QUALITÉ EN ILE-DE-FRANCE

LA DYNAMIQUE DE PRISE D'ENGAGEMENT

MESSAGE CLÉ N°1
La dynamique francilienne en matière de prise d'engagements est positive : la majorité des organismes a pris un engagement qualité à ce jour et/ou envisage la prise d'un nouvel engagement dans le futur.

Vers une formalisation de la qualité de service

A ce jour, la dynamique engagée en Ile-de-France autour de la prise d'engagements est positive.
54 % des organismes répondants ont pris un engagement de service et tendent ainsi à formaliser leur approche de la qualité de service.
De plus, les perspectives des organismes Hlm en matière de prise d'engagements sont encourageantes : **58 % des organismes envisagent de mettre en place d'autres démarches qualité** (démarches en cours ou à venir).

Les thèmes fondamentaux restent prioritaires

Quels aspects du service les organismes cherchent-ils à formaliser par des engagements qualité ?
Les organismes franciliens poursuivent leurs efforts sur les fondamentaux de gestion de la qualité de service. Ils identifient ainsi trois thématiques principales d'amélioration de la qualité de service :

- le traitement de la demande technique, sujet considéré comme le plus prioritaire,
- l'accueil, la communication et l'information du locataire,
- la propreté des parties communes et des espaces extérieurs.

Parallèlement, de nouvelles préoccupations alimentent la réflexion des organismes Hlm en matière de qualité de service (renouvellement de la relation client grâce aux outils numériques et logiciels, mobilisation plus forte des habitants).
On note que les organismes ayant une plus forte proportion de patrimoine en QPV mettent davantage en avant les thématiques de la propreté et de la maîtrise des charges.
La comparaison de ces résultats avec ceux des enquêtes de satisfaction de 2014 permet de constater **la convergence entre les thèmes jugés prioritaires par les organismes et les principales préoccupations mises en avant par les locataires.**

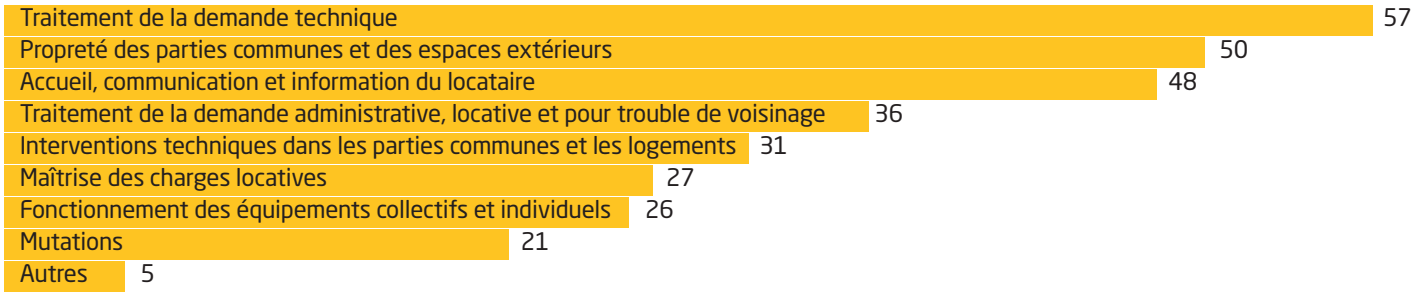
LA DIVERSITÉ DES DÉMARCHES INITIÉES

MESSAGE CLÉ N°2
Les organismes franciliens sont représentatifs de la diversité des démarches initiées dans le secteur à travers des engagements reconnus par le mouvement professionnel (charte, label, certification) et d'autres types de démarches (RSE, système de management de la qualité...).

Une diversité des engagements pris

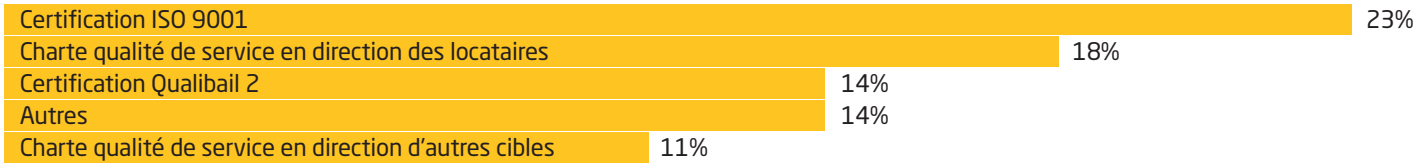
Quels types de démarches d'engagement les organismes privilégient-ils ?
À ce jour, chez les organismes franciliens répondants, **les démarches qualité les plus fréquentes sont les certifications ISO 9001 (23 %) et les chartes d'engagements de service en direction des locataires (18 %).**

Thèmes prioritaires d'amélioration de l'organisme en matière de qualité de service *(nombre de fois cités)*



Autres : accompagnement du locataire dans la prise en main de son logement, adaptation, traitement de la relation client en général.

Démarche(s) qualité initiée(s) par l'organisme



Autres : Contrat de service, RSE, Certification NF Habitat et NF Habitat HQE, engagements internes, démarches d'amélioration continue, Habitat Senior Services, Quali'Hlm.

On observe que les organismes de grande taille mettent fréquemment en place des chartes d'engagements de services et des certifications ISO 9001, alors que les organismes de plus petite taille se tournent davantage vers des certifications Qualibail ou d'autres types de démarches.
A l'avenir, la charte qualité de service en direction des locataires et le label Quali'Hlm® sont les démarches que les organismes envisagent le plus de mettre en place (respectivement 39 % et 37 % des organismes qui souhaitent prendre un nouvel engagement de service).

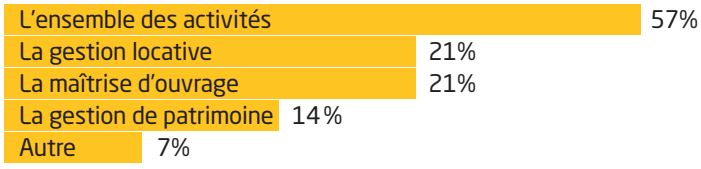
La charte qualité en direction des locataires. Les chartes qualité en direction des locataires des organismes franciliens portent sur les engagements thématiques des organismes Hlm :
- l'accueil, la communication et l'information du locataire (100 % des chartes),
- le traitement de la demande technique (92 %),
- la propreté des parties communes et des espaces extérieurs (92 %),
- le fonctionnement des espaces collectifs et individuels (92 %) et les interventions techniques (83 %).

Ces chartes sont le plus souvent élaborées en concertation avec les locataires (70 % des chartes), dans le cadre du Conseil de Concertation Locative (CCL) ou de groupes de travail avec des locataires volontaires. Elles sont en général propres à l'organisme.

Les moyens de communication des chartes qualité en direction des locataires sont le site internet de l'organisme, la diffusion auprès des nouveaux entrants et à l'ensemble des locataires, la mise à disposition dans les lieux d'accueil et, plus occasionnellement, une diffusion aux amicales de locataires, dans les journaux locataires, un affichage dans les halls ou sur l'extranet locataires.

La certification ISO 9001. Les certifications ISO 9001 mises en œuvre par les organismes portent en majorité sur l'ensemble des activités. Dans 20 % des cas, elles sont ciblées sur les métiers de la gestion locative ou de la maîtrise d'ouvrage. Dans 14 % des cas, elles sont ciblées uniquement sur les activités de gestion du patrimoine.

Périmètre de certification de l'organisme



D'autres démarches qualité de service complètent cette palette d'engagements

Au-delà des engagements reconnus par la profession, les organismes franciliens ont initié d'autres démarches qualité (14 % des organismes ayant mis en place une démarche qualité). Ces démarches sont de plusieurs types :
- des démarches globales d'entreprise, comme les démarches RSE, les systèmes de management global de la qualité,
- des démarches environnementales (sur les métiers de la maîtrise d'ouvrage et de l'exploitation du patrimoine),
- des démarches spécifiques, qui ciblent :

LES MODALITÉS DE CONSTITUTION D'UNE CHARTE GROUPE VALOPHIS

Dans le cadre de son projet d'entreprise Valophis 2020, le groupe travaille sur des chartes d'engagement vis-à-vis de trois cibles :
- les locataires,
- les accédants à la propriété,
- les villes.

14 collaborateurs aux fonctions et aux profils très différents ont formé un Comité de suivi pour l'élaboration de la charte :
- Dans un premier temps, le groupe de travail a réalisé un benchmark des chartes existantes dans le secteur du logement et de l'immobilier afin de recenser les engagements existants et de se familiariser avec le principe de la charte.
- Des séances de travail, avec les différentes directions du groupe, puis avec les représentants des locataires, ont été menées.

Associer les locataires à l'élaboration de la charte a permis de conforter le choix d'engagements, notamment autour du suivi des sollicitations et du contrôle des prestations des entreprises.
La charte préparée en 2017 sera mise en place en 2018.

- des thématiques précises : réclamations, propreté des parties communes, communication, etc.,
- des types de population, par exemple les personnes à mobilité réduite, les personnes âgées, etc.

Le système de management global de la qualité. Un système de management de la qualité regroupe l'ensemble des actions mises en place par une entreprise dans le but d'augmenter la qualité de sa production et son organisation, dans une logique d'amélioration continue. Le système de management de la qualité se décline à l'ensemble des services de l'entreprise, selon une approche centrée sur les processus. Chaque collaborateur contribue ainsi à l'amélioration de la qualité de service. Un système de management de la qualité peut faire l'objet d'une certification ISO 9001.

LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ LOGIS TRANSPORTS

A partir de 2015, Logis Transports a entamé une réflexion sur le type de démarches à adopter pour répondre à des exigences de qualité. Le choix a été fait de ne pas partir sur des référentiels produits (Qualibail, Quali'Hlm®), mais d'adopter une démarche d'amélioration continue et une approche processus. La certification ISO 9001 a été retenue pour structurer un système de management global de la qualité, valable pour l'ensemble des activités de l'organisme selon des méthodes définies et maîtrisées. Par exemple : améliorer la performance en matière de propreté des parties communes nécessite que les gardiens soient bien formés, bien équipés, bien suivis... ce qui renvoie à la responsabilité du service RH.
L'approche par les processus permet ainsi d'impliquer tous les services, y compris les fonctions supports, dans l'amélioration de la qualité de service.
Parallèlement, le contexte de plus en plus complexe dans lequel les organismes évoluent (réglementation, énergies...) appelle à une plus grande professionnalisation des métiers, ce que vient aider le système de management intégré de la qualité.

La responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). La RSE est définie de la manière suivante : *« la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur ; est en accord avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »* (définition de l'ISO 26000, norme pouvant structurer la mise en place d'une démarche RSE). La RSE, qui prend en compte les impacts de l'ensemble des activités de l'entreprise et tend à les maîtriser, est intimement liée à une amélioration globale de la qualité.

LA DÉMARCHE DE RSE - 3F

En 2015, dans le cadre de sa démarche RSE, 3F a réaffirmé son engagement pour un habitat social durable. Le Groupe a défini trois orientations majeures : une entreprise responsable, des logements durables, une ouverture sur la ville.
Ces orientations se déclinent en différents volets :
- l'amélioration de la performance énergétique du patrimoine (isolation, ventilation, systèmes de production de chauffage et d'eau chaude plus performants...),
- la production durable (intégration de technologies énergies renouvelables, utilisation de matériaux durables, emprise au sol optimisée...),
- le développement de la biodiversité (toitures végétalisées, jardins partagés, utilisation limitée de produits phytosanitaires...),
- la relation avec les parties prenantes (concertation, sensibilisation aux éco-comportements, évaluation de la satisfaction des locataires, partenariat avec les associations locales...),
- la gestion de l'eau, de l'air et des déchets (récupération de l'eau de pluie, compteurs individuels, tri sélectif dans les résidences, campagnes propreté...),
- l'achat responsable (soutien des PME, clauses d'insertion par l'activité économique, recours au secteur adapté et protégé...).

Les démarches environnementales (certification ISO 50001, NF Habitat, etc.). La qualité environnementale des bâtiments est un sujet majeur pour les organismes Hlm. Certains organismes choisissent ainsi de mettre en place des démarches environnementales qui visent à améliorer la qualité du patrimoine, du point de vue de la construction (matériaux utilisés, isolation du bâti...), mais aussi du point de vue de la gestion (maîtrise des consommations énergétiques...). Par exemple, la certification ISO 50001 est une norme internationale qui définit les exigences de mise en œuvre des systèmes de management de l'énergie. Elle propose aux organismes des stratégies leur permettant d'améliorer la performance énergétique et ainsi d'en réduire leurs coûts. À partir d'un diagnostic énergétique initial, l'organisme définit une politique énergétique adaptée à ses usages et identifie des cibles cohérentes en termes d'amélioration de son efficacité.

Des démarches thématiques (Qualipro, Habitat Senior Services, etc.). D'autres organismes se tournent vers des démarches thématiques, correspondant à des problématiques identifiées (la propreté des parties communes, le délai de traitement des réclamations, etc.), ou à des publics spécifiques (les locataires vieillissants, les étudiants, etc.). Ces démarches font l'objet de plans d'action ciblés, évalués régulièrement et/ou d'objectifs et de standards à atteindre. Elles peuvent s'inscrire ou non dans un processus de labellisation (Qualipro pour la propreté des parties communes, Habitat Senior Services pour les locataires vieillissants).

LA DÉMARCHE QUALIPRO - ICF LA SABLIÈRE

Depuis 2004, ICF La Sablière a mis en place la démarche Qualipro, qui vise à animer la dynamique d'entretien des sites selon des critères de qualité prédéfinis.
« L'idée était d'harmoniser le niveau de propreté dans nos résidences et les parties communes, et de faire de cet objectif une véritable démarche managériale et fédératrice en mobilisant l'ensemble du personnel ».
Une grille d'évaluation a ainsi été établie et des visites sur sites organisées par le personnel dirigeant afin de décider de la délivrance ou non du label Qualipro, récompensant le gardien ou l'équipe ayant atteint les objectifs. La démarche permet également de professionnaliser les équipes, les conseiller sur de meilleures techniques de nettoyage.

LA PROPRETÉ DES PARTIES COMMUNES SEINE-SAINT-DENIS HABITAT

À partir de 2012, Seine-Saint-Denis Habitat a décidé de mettre en place des plans d'actions thématiques pilotés par les agences pour améliorer la qualité de service de l'organisme sur des points précis. Les équipes de proximité se sont notamment penchées sur la problématique de propreté des parties communes, un des résultats les plus négatifs de l'enquête de satisfaction.
La définition des plans d'action a permis de remettre en question les objectifs et le niveau d'exigence à atteindre en termes de propreté, et de travailler sur l'adaptation des outils et des pratiques. Les prestataires ont été intégrés à ce travail, afin de renforcer leur implication.

LE TRAITEMENT DE LA DEMANDE TECHNIQUE - GROUPE VALOPHIS

Faisant le constat d'un risque d'hétérogénéité de traitement des sollicitations entre ses différents sites, le Groupe Valophis a lancé en 2006 un chantier sur le traitement de la demande (technique ou administrative). Ce chantier s'est articulé autour de plusieurs axes :

- une informatisation des gardiens en 2006,
- la mise en place d'un logiciel de gestion de la relation client pour permettre un suivi des sollicitations pour l'ensemble des métiers de la proximité,
- la création en 2011 d'une plateforme téléphonique,
- la mise en place de référentiels de réponses afin d'homogénéiser les réponses données aux locataires.

Cette réorganisation autour du traitement de la demande a eu un double apport : pour le locataire, les échanges avec le bailleur sont simplifiés (numéro unique d'appel, meilleur suivi du dossier), pour l'organisme, la relation avec le locataire est davantage maîtrisée (réponses homogènes, traçabilité des sollicitations et outils de pilotage pour les managers).
Le dispositif se renforce depuis 2016 avec l'extranet locataires et l'application smartphone Valophis permettant au locataire de saisir directement ses demandes et d'accéder à un suivi sur les traitements réalisés par Valophis.

Valophis

LA COMBINAISON DES ENGAGEMENTS

MESSAGE CLÉ N°3
Les engagements peuvent être complémentaires.

On observe que la prise d'engagements est fréquemment cumulative : un tiers des organismes franciliens ayant mis en place un engagement a fait le choix de combiner des engagements qualité, en mettant en place au moins deux engagements.
Lorsque plusieurs engagements sont pris, il s'agit en général de :

- la charte qualité de service en direction des locataires couplée à une autre charte qualité (fournisseurs, demandeurs de logements, accédants),
- la charte qualité de service couplée à l'ISO 9001.

Nombre d'engagements de service (charte, certification, label...) parmi les organismes engagés

Les apports de la combinaison de ces démarches sont multiples, dans la mesure où chaque dispositif implique des engagements et des cibles différents.

- La charte peut permettre de donner à voir aux locataires le dispositif qualité de service sur lequel s'est engagé le bailleur et est donc tout à fait intéressante à adjoindre à un autre type d'engagement.
- ISO 9001 porte sur le management de la qualité et non pas sur l'atteinte d'objectifs qualité de service. Il est donc facilement combinable avec une charte ou un label.
- Seule l'articulation entre Qualibail et Quali'Hlm® apparaît moins pertinente car une partie des thématiques se recoupent.

3F - Brétigny © Maxime Bessières

L'ASSOCIATION D'ENGAGEMENTS

1er engagement \ 2ème engagement	2 Charte	2 Quali'HLM	2 Qualibail II	2 ISO 9001
1 Charte	Sur des sujets différents (charte locataires + charte fournisseurs).	Quali'HLM peut permettre d'élaborer un plan d'action pour atteindre les objectifs sur lesquels le bailleur s'est engagé dans la charte.	Qualibail permet de certifier les engagements sur lesquels porte la charte.	ISO 9001 permet de sécuriser le système de management de la qualité et donc les engagements pris dans le cadre de la charte.
1 Quali'HLM	La charte peut permettre de communiquer sur les engagements en matière d'amélioration du service issus de Quali'HLM.	Sans objet	Qualibail peut sanctionner l'atteinte de la performance sur les 13 engagements Qualibail après une démarche d'amélioration Quali'HLM.	ISO 9001 peut sanctionner l'atteinte de la performance en matière de management de la qualité après une démarche d'amélioration Quali'HLM.
1 Qualibail II	La charte peut permettre de communiquer sur les engagements pris dans le cadre de Qualibail, ou porter sur d'autres engagements en lien avec les besoins des locataires.	Quali'HLM permet de compléter Qualibail en menant une démarche d'amélioration sur les thématiques non couvertes par Qualibail.	Sans objet	Les deux démarches certifiantes permettent de sécuriser d'un côté le management de la qualité de service, de l'autre l'engagement sur les 13 thématiques.
1 ISO 9001	La charte peut permettre de s'engager sur la qualité de service, avec l'assurance que le management de la qualité est bien cadré.	Quali'bail permet de mener une démarche d'amélioration sur les thématiques de la qualité de service avec un management de la qualité sécurisé.	Les deux démarches certifiantes permettent de sécuriser d'un côté le management de la qualité de service, de l'autre l'engagement sur les 13 thématiques.	Sans objet

L'ÉMERGENCE DE DÉMARCHES TERRITORIALES

MESSAGE CLÉ N°4
Les démarches de qualité de service tendent à être de plus en plus territorialisées et adaptées aux situations locales (PGS, projet de résidence, etc.).

Outre les démarches citées précédemment, qui sont généralement adoptées à l'échelle de l'organisme (engagements qualité identifiés par la profession ou autres types de démarches), on note l'émergence de démarches territoriales, mises en place à l'échelle d'un site ciblé. 21 % des organismes souhaitant mettre en place une démarche à l'avenir optent par exemple pour les projets de gestion de site (PGS).

LES PROJETS D'INITIATIVE LOCALE - GROUPE VALOPHIS

Le Groupe Valophis a lancé depuis cinq ans des Projets d'Initiative Locale (PIL), par lesquels l'organisme cherche à traiter les problématiques spécifiques des sites :

- Une analyse des résultats des enquêtes de satisfaction déclinées à l'échelle des sites est réalisée par chaque agence. Elle vise à comprendre les résultats obtenus à l'échelle des résidences, en particulier pour les thématiques qui sont très en décalage. D'autres indicateurs de gestion viennent alimenter l'analyse : évolutions des attributions, des impayés...
- Une fois les thématiques de travail identifiées, chaque agence élabore un plan d'actions local pour une durée de 3 ans. Les actions définies dépendent des personnels de proximité, mais aussi des services supports, qui viennent en appui des agences, selon une logique projet.

Ce dispositif permet de « remettre le gardien et l'équipe de proximité au cœur de la manœuvre », en reconnaissant leur expertise professionnelle.

LES FICHES RÉSIDENCES SEINE-SAINT-DENIS HABITAT

Afin d'impliquer plus fortement les personnels de proximité dans la prise en compte de la qualité de service sur les sites, Seine-Saint-Denis Habitat a mis en place un système de fiches résidences : en s'appuyant sur une grille d'évaluation de 80 items, les équipes de proximité procèdent annuellement à un contrôle de la qualité des sites par petits groupes (gardiens, employés d'immeuble...).
À partir de ces évaluations, les groupes bâtissent un plan d'actions autour de 5 items prioritaires propres au site. Les actions doivent être à la main du personnel de proximité : choix dans les revêtements, les peintures, les modalités de stockage des encombrants, etc.
L'objectif de ces fiches résidences est de renforcer l'autonomie et la prise d'initiative des agents de proximité, en les plaçant en position d'acteurs : « Si c'est vous qui deviez décider, que feriez-vous ? ».
Les collaborateurs sont ainsi amenés à se réapproprier leur site, en identifiant les points qui « pèchent » et les points d'amélioration. Cela renforce l'esprit critique des agents sur des situations banales devenues « normales » et recrée une indignation qui pousse à l'action. Les équipes sont ensuite amenées à mesurer elles-mêmes les résultats obtenus suite aux plans d'actions.
Les fiches résidences sont réalisées tous les ans sur les 196 cités de l'office. Pour Seine-Saint-Denis Habitat, il est envisagé de réaliser deux visites par an, pour mesurer les écarts, dans une logique d'amélioration continue.

LES PROJETS DE GESTION DE SITE (PGS) : UNE AUTRE MANIÈRE DE MANAGER LA QUALITÉ À L'ÉCHELLE LOCALE

Il s'agit d'une démarche d'amélioration qualifiante et mobilisatrice pour les équipes du bailleur, les locataires et partenaires impliqués dans la gestion du site. Elle vise notamment à :

- rechercher une amélioration de la qualité du service adaptée aux « situations habitantes », en répondant à des problématiques locales identifiées par les équipes et / ou les locataires ;
- optimiser la coopération entre les métiers (proximité, clientèle, sociale, technique) et avec les locataires autour d'objectifs communs.

Elle se traduit par un projet qui définit les objectifs de gestion d'un site :

- à l'échelle d'environ 100 à 300 logements (à titre indicatif),
- sur la base des enjeux propres au groupe immobilier,
- qui résulte d'une approche globale du site,
- avec des actions concrètes programmées à court et moyen termes ;
- et une association étroite à la démarche des locataires et partenaires impliqués dans la gestion du site.

Le PGS repose sur une méthodologie qui a fait ses preuves pour expérimenter de nouvelles relations aux locataires :

- Les locataires sont les premiers destinataires du projet et leur implication est essentielle. Les modalités de cette implication sont adaptées en fonction des sites et des relations préétablies.
- Chaque projet définit les formes d'implication retenues aux différentes étapes (diagnostic, définition du projet, mise en œuvre des actions, bilan / évaluation) et un appui méthodologique est proposé sur l'organisation de la participation.

Ce type de démarche s'appuie sur les dispositifs existants (enquêtes de satisfaction, panel de locataires, entretiens qualitatifs, locataires référents, amicale existant sur le site concerné...) au sein de la société, en les complétant le cas échéant.

Seine-Saint-Denis Habitat - Stains - Marcel Andreas © Hervé Thouroude

L'APPROCHE LOCALE DANS L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ

L'APPROCHE DE LA QUALITÉ DE SERVICE À L'ÉCHELLE LOCALE

MESSAGE CLÉ N°5
La qualité de service rendu sur les territoires peut être appréhendée par un dispositif global à l'échelle de l'organisme et par une approche territoriale plus spécifique au site.

Au-delà des démarches d'engagements présentées précédemment, comment le sujet de la qualité de service à l'échelle locale est-il abordé par les organismes ?
L'étude fait ressortir deux approches distinctes qui gagnent à être couplées pour être plus pertinentes.

L'approche globale et transverse : l'organisme pilote la qualité de service dans une logique « descendante ». Il définit des processus et des principes de gestion pour l'ensemble de ses fonctions, du siège jusqu'au terrain, qui visent à garantir un certain niveau de qualité. In fine, la bonne application de ces process doit aboutir à une qualité améliorée dans les territoires. La qualité du service rendu à l'échelle locale résulte ainsi d'une chaîne de processus appliqués dans l'entreprise et faisant l'objet de contrôles.

L'approche par les problématiques territoriales : une deuxième approche de la qualité de service est plus « ascendante ». La qualité de service est appréhendée en fonction des résultats observés sur les sites via des baromètres ou des enquêtes de satisfaction, ou par les constats plus qualitatifs de la part des collaborateurs, des équipes de proximité, des locataires. Dans cette logique, des thèmes « critiques », devant faire l'objet d'améliorations sont identifiés sur les sites. L'organisme définit ensuite un plan d'action ciblé pour répondre de façon ajustée aux problématiques identifiées, via différents types de leviers (organisationnels, partenariaux, matériels, etc.) actionnés par les équipes terrain.

Ces deux approches appellent à être combinées, car elles viennent s'enrichir l'une l'autre. L'approche globale est un cadre qui permet d'assurer la cohérence du service rendu, de garantir une qualité de service harmonisée à l'échelle du parc et d'impliquer l'ensemble des collaborateurs pour contribuer à la mise en œuvre de la qualité. Parallèlement, l'approche territoriale permet d'ajuster les leviers d'action aux besoins des territoires, de mettre en perspective les processus et règles définis par l'organisme et de rendre acteurs les équipes de proximité. L'articulation de ces deux niveaux permet donc de piloter la politique qualité de manière centralisée, tout en favorisant des marges de manœuvre et une souplesse qui permettent une gestion au plus près des territoires.

LE REPÉRAGE DES SITES COMPLEXES

MESSAGE CLÉ N°6
Peu d'organismes ont structuré à ce jour un dispositif de repérage des sites complexes.

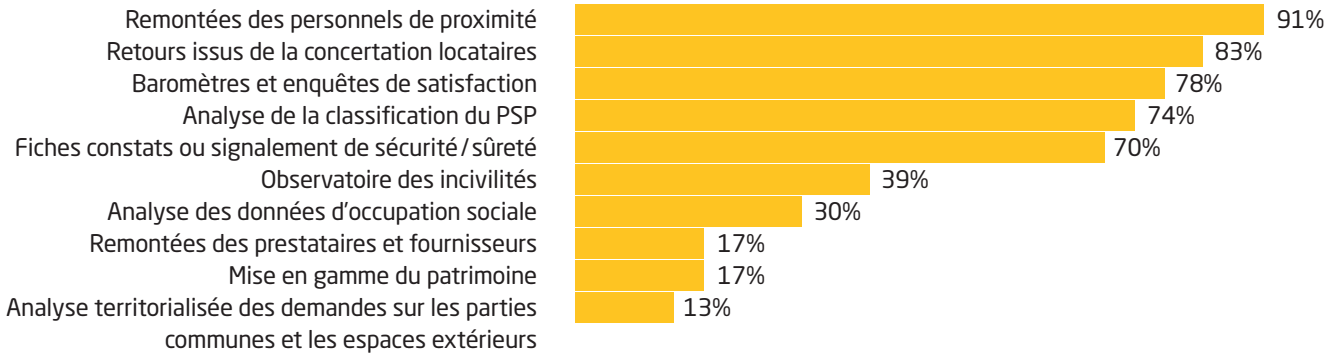
Un repérage des sites complexes via des démarches empiriques

Quelle dimension cette approche locale de la qualité de service prend-elle pour les sites présentant des difficultés particulières ?
Deux tiers des organismes répondants (65 %) affirment ne pas avoir de dispositif dédié leur permettant de repérer les sites présentant des difficultés pour assurer une qualité « satisfaisante ». Si les organismes ont dans leur champ de vision certains sites sur lesquels des difficultés sont connues, ces sites ne semblent pas identifiés et classifiés en tant que « sites complexes » dans une logique d'objectivation.
Les organismes procèdent au suivi des difficultés rencontrées sur les sites par différents moyens :

- Les remontées des personnels de proximité sont le premier vecteur d'informations.

3F – Cachan © Olivier Boé

Outils utilisés pour repérer et suivre les sites complexes



LE DISPOSITIF D'APPUI DE L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT EN MATIÈRE DE TRAITEMENT DES SITUATIONS COMPLEXES

Le Mouvement Hlm s'est donné comme priorité le traitement des situations de « non qualité » ou sites complexes

- Ces situations de crise ou chroniques au sein des territoires, caractérisées par un service qui tend à s'éloigner des « références qualité » de la profession et pour lesquelles les organismes sont régulièrement interpellés par les parties prenantes, demeurent une réalité incontournable qu'il convient de repérer et de traiter.
- Aux côtés des organismes, le Mouvement Hlm propose un dispositif d'appui aux organismes, adossé à la prise d'engagements qualité. Ce dispositif vise plus particulièrement à les accompagner dans leur lecture des situations de non qualité, puis dans l'élaboration d'une stratégie d'intervention adaptée aux enjeux du territoire.

Le dispositif global s'articule autour de plusieurs registres d'accompagnement

- La mise à disposition d'un outil commun de repérage des situations les plus complexes et « à risque » : une grille d'autodiagnostic recommandée en amont de tout plan d'action qualité de service, mis à disposition par le Mouvement professionnel.
- Dans le cadre du label Quali'Hlm® : un autodiagnostic des situations par chaque bailleur candidat et une prise en compte de ces situations dans le plan d'action présenté.
- Dans le cadre d'une charte qualité ou d'une certification : en amont, un repérage des sites complexes et à risque.
- À l'issue du repérage, un conseil opérationnel auprès des organismes pour comprendre les situations, identifier les leviers d'amélioration, définir et mettre en œuvre les mesures correctives en interne et en lien avec les parties prenantes pour résorber les situations de non qualité. Cet appui opérationnel se décline autour de plusieurs modalités :
  - l'offre d'appui des dispositifs existants : fédéraux, régionaux, de l'Ush avec le Pôle d'appui solidaire qualité de service ;
  - le savoir-faire des auditeurs sélectionnés pour accompagner la labellisation Quali'Hlm® qui intègre la vérification du repérage des situations de non qualité et la mise en place de plans d'actions dédiés ;
  - les démarches collectives au niveau territorial.
- En cas de situations d'urgence, le recours à la mission de conciliation confédérale, en vue d'une médiation entre les différents acteurs en responsabilité de gestion.

Contact USH : Marie-Laure Fontana - marie-laure.fontana@union-habitat.org

- D'autres outils (déployés sur l'ensemble des sites) permettent de suivre les situations complexes : la concertation locataires, les baromètres et enquêtes de satisfaction, l'analyse de la classification du Plan Stratégique de Patrimoine (PSP), les fiches constats ou signalement de sécurité/tranquillité.

À ce stade, les données obtenues par ces différents outils semblent peu faire l'objet d'un traitement croisé et consolidé. Un tel dispositif pourrait permettre de construire un outil multidimensionnel dédié au repérage et au suivi des sites difficiles ou en voie de basculement vers des situations complexes, et de bénéficier d'une vision partagée et objectivée de ces sites complexes, au sein de l'organisme mais aussi à une échelle inter-organismes. Cela pose la question, en interne, des moyens en matière de systèmes d'information pour permettre la collecte et l'analyse des données.

L'émergence d'outils de repérage des situations complexes

Certains organismes se dotent progressivement d'outils permettant d'identifier et de suivre les sites difficiles, grâce à l'analyse croisée de plusieurs types de données : occupation sociale, observatoire des incivilités, dégradations matérielles, troubles de voisinages, etc. La mise en place de systèmes d'information décisionnels peut ainsi être une opportunité d'approfondir la connaissance du fonctionnement des sites.

UN OUTIL DE CARTOGRAPHIE DES SITES COMPLEXES HAUTS-DE-SEINE HABITAT

Courant 2015, Hauts-de-Seine Habitat a pris la décision d'acquérir la solution CORTO, un logiciel de cartographie d'aide à la décision capable de mutualiser de nombreuses bases de données, afin de produire des analyses robustes et fiables.
Ainsi, une fois déployée, la solution permettra de projeter, croiser et analyser les données de l'office (comme par exemple le taux de rotation, les pétitions éventuelles...) avec les données de l'Open Data public sur le département des Hauts-de-Seine transmises par les différents partenaires (comme notamment le nombre d'agressions, d'accidents...) et ainsi repérer les zones potentiellement en situation complexe.
Une fois repérées, après confirmation d'une situation complexe via un diagnostic détaillé, un plan d'action local pourra être défini à l'échelle des bâtiments et des espaces extérieurs constitutifs de la résidence, avec au besoin l'implication des partenaires.

L'ATTEINTE DES OBJECTIFS QUALITÉ EN FONCTION DES SITES

MESSAGE CLÉ N°7
La majorité des organismes affirment rencontrer des difficultés pour atteindre leurs objectifs qualité sur certains de leurs sites.

Deux tiers des organismes franciliens répondants, bien que ne disposant pas de dispositif construit de repérage des situations complexes, déclarent rencontrer des difficultés particulières sur certains de leurs sites pour atteindre leurs objectifs qualité.
Des écarts importants existent entre les organismes. En effet, certains estiment avoir 40 % de sites difficiles dans leur parc de logements, alors que d'autres déclarent n'en avoir aucun. La médiane se trouvant à 18 %.
Sur l'ensemble des sites en difficultés, 62 % des difficultés sont jugées comme « moyennes », 33 % « importantes » et 5 % « extrêmes ».

Trois grands types de configurations de patrimoine cumulent des difficultés :
- les sites en QPV (quartiers prioritaires de la politique de la ville),
- les sites sans personnel de proximité et les sites en copropriété, mais qui, d'après les réponses à l'enquête, apparaissent moins prioritaires,
- les grands ensembles, qui apparaissent tout autant prioritaires que les sites en QPV.

Type de patrimoine sur lequel les difficultés pour atteindre les objectifs qualité sont rencontrées *(nombre de fois cités)*

Les QPV ou anciennement ZUS	38
Les sites sans personnel de proximité / gardien	31
Les copropriétés	24
Les sites éloignés de l'antenne de proximité / l'agence	22
Les grands ensembles (+ de 1 000 logements)	18
Autres	7

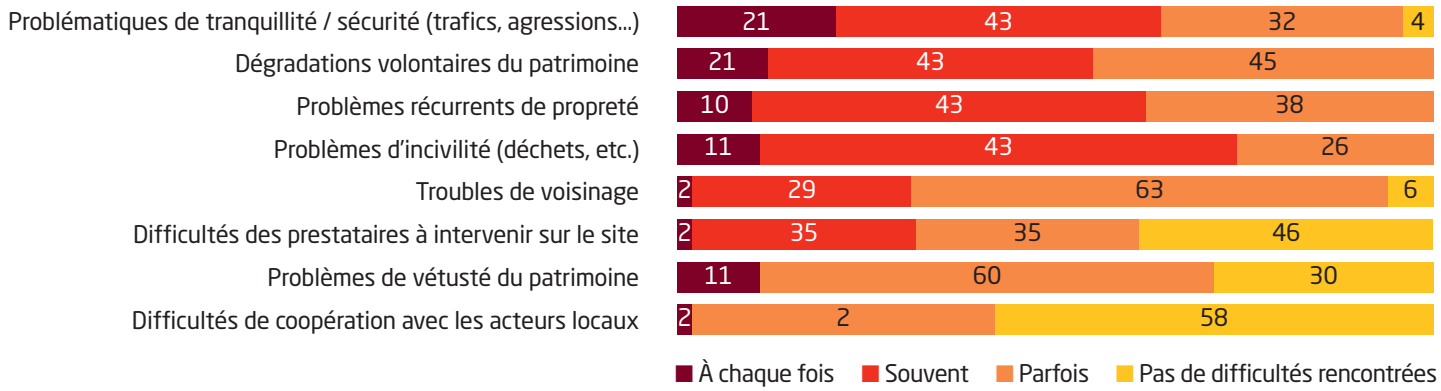
Autres : sites avec trafic ou occupation illicite, incivilités récurrentes, sites précarisés ou sensibles hors QPV, patrimoines récemment acquis qui nécessitent une période de transition, résidences très sociales.

On constate que les difficultés rencontrées sont étroitement liées à l'environnement (présence de réseaux de deal, troubles de jouissance récurrents...) et relèvent le plus souvent de problématiques de sécurité, de dégradations volontaires du patrimoine, de problèmes récurrents de propreté et de problèmes d'incivilité.
Cela illustre **la nécessité, au-delà de la prise d'engagements thématiques en matière de qualité de service, de décliner des plans d'actions spécifiques au site, en concertation avec les partenaires du territoire et les locataires.**
On observe ainsi un lien direct entre l'atteinte des objectifs qualité et les problématiques de sécurité : dès lors que l'organisme rencontre des problématiques de tranquillité / sécurité sur l'un de ses sites, sa capacité à fournir le niveau de qualité attendu est entravée.
Les problématiques de tranquillité / sécurité impactent l'ensemble des activités de l'organisme, à commencer par le management des équipes (désengagement, démotivation, absentéisme, turn-

La difficile estimation des sites complexes dans le parc social francilien

Part des organismes déclarant des difficultés sur certains sites		66 %
Médiane du % de patrimoine en sites difficiles (estimé par l'organisme)		18 %
Estimation du niveau de difficultés sur les sites difficiles	Moyen	62 %
	Important	33 %
	Extrême	5 %

Nature et intensité des difficultés des sites sur lesquels des difficultés pour atteindre les objectifs qualité sont rencontrées (en %)



over, difficulté de recrutement), mais aussi la relation avec les locataires (repli sur soi, sentiment d'abandon, augmentation des refus des propositions de logements) et ont un coût économique (renforcement des moyens de gestion et de personnel, coût des réparations suite au vandalisme, usure rapide des équipements, refus des entreprises prestataires d'intervenir sur site, appel à des prestataires de sécurité privés, équipements de sécurisation...).

La question se pose donc de savoir comment un organisme Hlm, qui rencontre des difficultés de sécurité sur un site, peut intervenir sur ce champ spécifique afin de retrouver un niveau d'attractivité et de tranquillité suffisant pour assurer une qualité de service satisfaisante.

LES ACTIONS MISES EN PLACE POUR TRAITER LES SITUATIONS COMPLEXES

MESSAGE CLÉ N°8
Des leviers d'actions sont identifiés par la majorité des organismes pour traiter les situations complexes.

Des leviers d'actions identifiés

Les situations repérées comme présentant des difficultés particulières font l'objet d'un traitement ciblé par les organismes. Près de deux tiers des organismes ont identifié des leviers d'actions pour intervenir sur l'ensemble des situations (20 %), ou sur la plupart d'entre elles (45 %). Seuls 16 % des organismes estiment ne pas avoir encore identifié de leviers pour résoudre les problématiques de ces sites.

L'ÉLABORATION D'UN PLAN STRATÉGIQUE AORIF SÉCURITÉ-TRANQUILLITÉ

Pour aider utilement et durablement les organismes franciliens, les instances de l'AORIF ont souhaité que leur association régionale se dote d'un plan stratégique « sécurité-tranquillité ».

La pression croissante des incivilités, des troubles à la tranquillité et l'augmentation d'une délinquance endémique liée notamment aux trafics de stupéfiants sont une réalité persistante sur les territoires. Tous les métiers du bailleur social sont impactés (gestion locative, gestion technique du patrimoine, gestion des ressources humaines, gestion de proximité, maîtrise d'ouvrage...). Les réponses apportées par les organismes Hlm sont extrêmement hétérogènes, tout comme l'intégration et le positionnement de cette compétence au sein de leur organisation.

Le plan stratégique devra faire ressortir les priorités sur lesquelles l'AORIF interviendra à court et moyen terme en matière d'accompagnement des organismes, en croisant les éléments relatifs aux périmètres d'intervention, aux modalités d'intervention, à l'organisation des subsidiarités, aux moyens mobilisables.

Ce plan stratégique devra aussi s'inscrire dans une compréhension globale du sujet, du système d'acteurs et des différents enjeux qui impactent la profession en termes de qualité de service, de moyens et gestion RH, de coûts financiers, d'observation, d'enjeux de partenariat opérationnel de sécurité, de prévention et d'enjeux territoriaux et d'implication des habitants.

Pour traiter les situations difficiles/complexes, la majorité des organismes (plus de 70 %) intervient sur le bâti et met en œuvre une gestion renforcée pour améliorer la tenue des espaces : interventions patrimoniales et entretien ménager. Les principaux leviers d'actions identifiés portent ainsi sur le cœur de métier de l'organisme.

D'autres types d'actions passent par une présence renforcée des équipes de proximité et par des actions de développement social urbain, d'animation sociale et de soutien aux associations de locataires (plus de 50 % des organismes) qui engagent l'ensemble des acteurs du site. En effet, le traitement des situations complexes engage bien souvent des interventions des partenaires, co-producteurs de la qualité du cadre de vie :

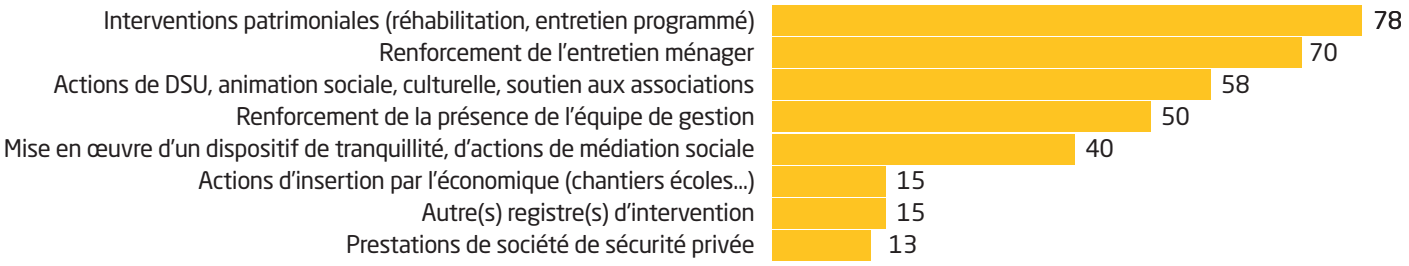
- Dans la gestion des espaces et le service : ramassage des ordures ménagères, maintenance du mobilier urbain, qualité des voies et cheminements.
- Dans le développement de l'attractivité du patrimoine : en fonction des investissements patrimoniaux des partenaires sur les espaces publics à proximité du patrimoine appartenant au bailleur, mais aussi par rapport à l'ensemble des équipements présents sur site. L'inscription du quartier dans une échelle plus large a également son importance.
- Dans la maîtrise du fonctionnement socio-résidentiel du site, notamment dès lors que la dimension sécuritaire est en jeu.

La résorption des situations complexes ne doit donc pas uniquement se cantonner aux espaces et services qui relèvent de la seule responsabilité d'intervention du bailleur. Pour le locataire, la qualité de sa résidence dépend d'un ensemble d'espaces imbriqués (de son logement à la rue, en passant par les espaces communs et extérieurs), l'ensemble formant un tout plus ou moins agréable ou rassurant coproduit par un réseau d'acteurs. **Pour le bailleur, il s'agit de repérer précisément :**

- **Ce qui relève de sa responsabilité :** l'organisation et le management de sa gestion, l'adaptation de son dispositif à la situation, la présence sur site et les compétences mises en œuvre, les moyens mis en œuvre, etc.
- **Ce qui relève de la responsabilité d'autres acteurs :** les services urbains, la présence des services publics, etc.
- **Ce qui relève d'une coopération renforcée entre les acteurs** (État, collectivités, autres organismes…) : les espaces communs ou interfacés, les dynamiques collectives sur le quartier, etc.

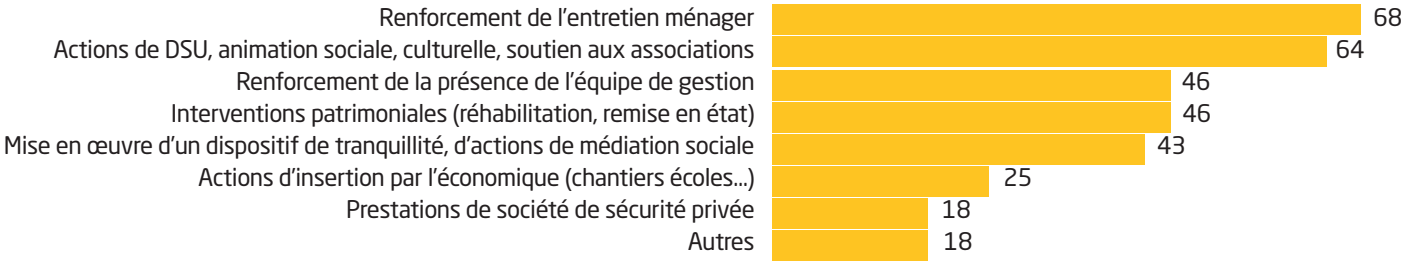
Cette approche permet d'engager un dialogue argumenté avec les autres acteurs et contribue à la construction d'un projet commun sur le quartier, articulé aux autres démarches menées (GUP, plan tranquillité, gestion renforcée dans le cadre de l'abattement TFPB…).

Type(s) d'actions envisagées ou mises en place dans le cadre de l'engagement qualité (en %)



Autres : partenariats, Centre de relation clients, démolition, projets de résidence.

Thématiques sur lesquelles portent les actions intégrées dans le cadre de l'abattement TFPB (en %)



Autres : contrat Multiservice, mise en place d'un centre de relations clients internalisé, partenariat avec la police / la municipalité, dispositif de soutien au personnel de proximité, démolition, projets de résidence.

L'ABATTEMENT TFPB

Les actions mises en place par les organismes pour réduire les impacts engendrés par les difficultés rencontrées sur les sites complexes (sécurité, dégradations, problèmes de propreté, incivilités), ou pour essayer de les résorber, sont en grande partie les actions mises en œuvre au titre des conventions d'abattement de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB).
Elles se distinguent entre deux grands types d'actions :

- des actions que nous pourrions appeler « réparatrices ou compensatrices » et qui correspondent à un renforcement des moyens de gestion de droit commun (en personnel de proximité, sur les fréquences de nettoyage, sur la remise en état des logements ou des équipements...) ;
- des actions « d'anticipation ou de prévention » qui correspondent à des actions spécifiques (actions d'insertion par l'activité économique, actions de développement social urbain, de participation des habitants, de soutien financier à des associations locales, de sécurisation des parties communes et équipements...).

Ces actions sont essentielles pour améliorer le cadre de vie des habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville et correspondent souvent, pour les organismes Hlm, aux sites complexes dont nous faisons mention, sans que ce soit pour autant systématique.
Pour autant, le principe d'abattement de la TFPB est régulièrement mis en cause. Il appartiendra donc au Mouvement Hlm de rappeler l'utilité de ce principe et que les actions menées qui en découlent doivent être non seulement maintenues, mais certainement aussi largement renforcées, mieux ancrées dans la réalité du fonctionnement des sites.

Dans la plupart des cas (86 %), l'abattement de TFPB est le levier essentiel mobilisé par les organismes pour intervenir sur la qualité de ces sites.
Il s'agit le plus souvent d'actions de renforcement de l'entretien ménager et d'actions de DSU, d'animation sociale et culturelle, de soutien aux associations locales.

Une évaluation des actions à consolider

Pour autant, près de la moitié des organismes répondants (48 %) ne parvient pas à mesurer les effets des actions mises en place. Cela peut venir illustrer la nécessité des organismes de renforcer leurs moyens en matière d'évaluation des actions, dans un souci d'amélioration continue.

LogiRep - Garges

LE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ DE SERVICE

VERS UNE PROFESSIONNALISATION DE LA QUALITÉ DE SERVICE

MESSAGE CLÉ N°9
Les démarches d'engagements permettent de répondre à des objectifs internes à l'organisme : harmonisation des pratiques et professionnalisation, mobilisation des collaborateurs, évolution vers une culture du service…

Les démarches d'engagements de service, au-delà de l'amélioration du service rendu en tant que telle, permettent de professionnaliser et de structurer la qualité en interne.
Quel que soit le type d'engagement pris, les organismes mettent en avant des bénéfices internes à l'organisme :
- la mobilisation des collaborateurs,
- l'harmonisation des pratiques,
- la création d'outils de pilotage.

Une professionnalisation des métiers

L'ensemble des organismes interrogés dans le cadre d'entretiens qualitatifs voit dans les démarches qualité de service le moyen de rendre leur organisation plus lisible :
- l'organisation du travail et la répartition des tâches (le « qui fait quoi ») sont clarifiées grâce à une documentation des pratiques, la rédaction de procédures ;
- les pratiques tendent à s'harmoniser entre les différentes agences et entre les collaborateurs, grâce à l'élaboration de standards ;
- le collaborateur a davantage de visibilité sur ce que l'on attend de lui : il contribue au respect de l'engagement fixé, ce qui participe à la valorisation de son action au sein de l'entreprise et vis-à-vis des locataires.

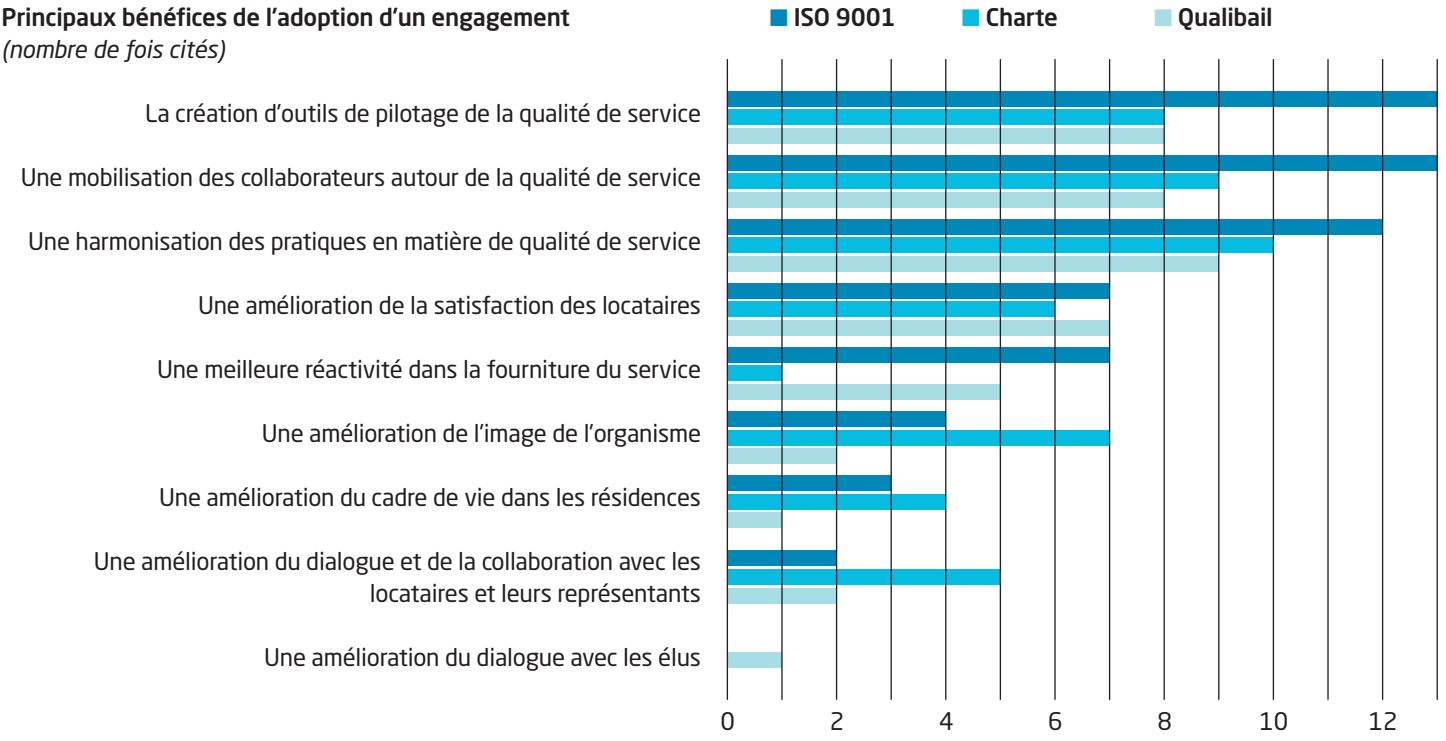
La mise en place d'outils de pilotage

Lorsque les organismes structurent leur approche de qualité de service, par la prise d'un engagement qualité ou par d'autres démarches, ils sont amenés à repenser leur organisation, notamment en se dotant d'outils tels que les logiciels de gestion de la relation client, ou les centres d'appel.

L'évolution de la culture de l'organisme

La structuration de la qualité de service via des démarches d'engagement modifie également les modes de faire :
- le locataire est mis au centre de l'activité, les organismes s'orientent de plus en plus vers une culture du « service » ;
- de par son caractère transverse, l'amélioration de la qualité de service incite les collaborateurs à travailler en mode projet, en constituant des équipes interservices, en lien avec les équipes de proximité.

Principaux bénéfices de l'adoption d'un engagement
(nombre de fois cités)



Des efforts à poursuivre pour mettre en place des engagements de service

Pour les organismes interrogés, la question des moyens, à la fois humains, financiers et matériels, est cruciale dans la capacité à prendre des engagements de service. L'implication des équipes semble aussi être un levier nécessaire.
Pour les certifications (ISO 9001 et Qualibail), la durée de mise en œuvre de la démarche peut être identifiée comme un frein.

LES LOGICIELS DE GESTION INTÉGRÉE

LOGIS TRANSPORTS

En s'engageant dans la certification ISO 9001, Logis Transports travaille notamment sur l'ensemble de ses process de gestion, afin de mieux les maîtriser. Pour cela, l'entreprise s'appuie sur son logiciel de gestion (ERP) qui permet de tracer l'ensemble des événements. Cet outil répond à un double objectif de centralisation de l'information pour l'ensemble des collaborateurs concernés (service de la gestion locative, proximité) et de traçabilité des événements.
Par ailleurs, l'organisme réfléchit actuellement à la mise en place de solutions numériques complémentaires de son logiciel de gestion pour assurer une meilleure maîtrise des réclamations locataires et des dysfonctionnements techniques.

ICF La Sablière - Bois-Colombes

Paris Habitat

L'ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DE SERVICE

MESSAGE CLÉ N°10
L'évaluation de la qualité de service en interne tend à se renouveler, par des approches plus qualitatives, fréquentes et ciblées, qui font évoluer les modes de management de la qualité.

Des dispositifs pluriels de mesure de la qualité de service

Un des enjeux principaux d'amélioration de la qualité de service d'un organisme réside dans sa faculté à la mesurer. En effet, les indicateurs de mesure permettent non seulement d'évaluer la satisfaction du locataire par rapport au service rendu à un instant donné, mais aussi de se doter d'outils de pilotage internes, permettant de progresser.

La quasi-totalité des organismes répondants ont recours à des approches quantitatives « classiques » pour évaluer leur qualité de service : baromètres et enquêtes de satisfaction. Outils « historiques » de mesure de la qualité de service, la mise en place d'enquêtes de satisfaction a par exemple permis pour certains organismes de davantage structurer leur approche.

Pour autant, d'autres dispositifs viennent compléter cette approche, particulièrement les visites sur site et les retours issus de la concertation locataires.

Principaux outils d'évaluation de la qualité de service dont dispose l'organisme

Baromètres et enquêtes de satisfaction	92 %
Visites sur site, diagnostics en marchant	74 %
Retours issus de la concertation locataires	65 %
Indicateurs de mesures spécifiques	49 %
Audits qualité	49 %
Autres	3 %

Autres : courriers des locataires, en accession à la propriété : processus commercial et livraison SAV.

On distingue trois types d'approches pour mesurer la qualité de service :

- Chez les organismes de grande taille, l'évaluation de la qualité de service semble plus structurée et normée, par la mise en place d'audits qualité et d'indicateurs de mesure spécifiques. Dans ce type d'approche, l'organisme a construit un dispositif d'évaluation commun à tous les sites. Il s'agit en général de l'enquête de satisfaction ou d'indicateurs de mesure renvoyant à une thématique précise. Le dispositif d'évaluation sert à identifier sur le site des « manquements » aux exigences fixées par l'organisme dans le cadre de ses engagements qualité.

Cette première approche permet d'avoir une connaissance sys-

thématique, homogène et objective du niveau de qualité de service par territoires de gestion et sur l'ensemble du parc.

- A contrario, les organismes de moins de 15 000 logements semblent privilégier une approche plus souple et empirique : visite sur site, diagnostic en marchant, retours issus de la concertation locataires. Dans cette approche, **l'organisme procède à une analyse du site dans une logique globale, afin de comprendre ses dysfonctionnements de façon décloisonnée.** Cela permet de questionner par exemple à la fois le contenu du service, l'organisation mise en place à l'échelle du site, ou encore les coopérations avec les partenaires locaux. On note que les organismes ayant le plus de logements en QPV adoptent davantage ce type d'évaluation.

Cette seconde approche permet d'ajuster l'évaluation aux caractéristiques du site et d'en rendre compte de façon plus qualitative. Pour autant, elle ne permet pas de se placer à une échelle macro et d'avoir un panorama global de la qualité de service rendu sur l'ensemble du parc.

- Une troisième approche consisterait à articuler ces deux méthodologies d'évaluation, afin de piloter la qualité à l'échelle globale, tout en étant conscient des spécificités des sites à l'échelle locale.

Vers une approche plus fine de la mesure de la satisfaction du locataire

Les organismes tendent à déployer des méthodes d'évaluation de la satisfaction des locataires plus fines et intégrées aux outils de gestion courante et de management :

- des enquêtes plus ciblées et thématiques (satisfaction suite à l'entrée dans le logement, standard de relocation, suite à réclamation, via SMS ou e-mails…),
- des enquêtes plus régulières, « à chaud » (questionnaire de satisfaction suite à une intervention dans le logement via SMS ou e-mails…),
- des enquêtes quantitatives réalisées sur un plus grand panel de locataires et qui permettent des analyses résidence par résidence,
- des approches plus qualitatives, plus centrées sur le repérage de la qualité attendue et non perçue : panels, tables rondes, « café conversation ».

Ces méthodes s'appuient largement sur les possibilités offertes par les outils numériques, qui permettent des contacts plus fréquents et plus immédiats avec le locataire.

UNE APPROCHE DE LA MESURE DE LA SATISFACTION « À CHAUD » - GROUPE VALOPHIS

Le Groupe Valophis repense actuellement son dispositif d'évaluation de la qualité, en complétant les mesures de satisfaction traditionnelles par des enquêtes immédiates par e-mail ou SMS après un événement de service.
Ces retours rapides rempliront plusieurs objectifs : d'une part, ils permettront d'alimenter le reporting qualité en continu pour les équipes et de disposer d'un moyen supplémentaire de mesure de la qualité d'intervention des fournisseurs, d'autre part, en cas d'insatisfaction forte repérée, un rappel du locataire pourra être mené pour comprendre son insatisfaction et la traiter.
Ce dispositif sera testé en 2017 pour disposer d'un retour des locataires suite à des interventions d'entreprises sous marché dans les logements. Le locataire ayant la possibilité depuis 2017 de contacter directement l'entreprise pour prendre rendez-vous sans passer par les services de Valophis, ce dispositif permettra à l'organisme de conserver une maîtrise de ce processus et de disposer d'éléments de retour locataires permettant de piloter les entreprises.

UNE APPROCHE PLUS FINE DE LA MESURE DE LA SATISFACTION - PARIS HABITAT

Depuis 2013, Paris Habitat travaille sur son dispositif d'enquêtes de satisfaction. Initialement administrées à un rythme triennal, les enquêtes sont désormais réalisées annuellement, auprès d'un panel de locataires élargi (et, depuis 2016, réalisées conjointement avec les autres bailleurs sociaux de la Ville de Paris). L'approche de la qualité est ainsi affinée, grâce à un panel de répondants significatif à l'échelle locale.
Paris Habitat a également cherché à cibler la mesure de la satisfaction, en concevant des enquêtes spécifiques suite à certains événements de la vie du locataire : entrée dans les lieux, réhabilitation, construction neuve, projets DSU… Les commerces font également l'objet d'une enquête ciblée.
En 2017, Paris Habitat souhaite renforcer l'approche qualitative des enquêtes en mettant à disposition des agences deux dispositifs de mesure de la satisfaction « à chaud » :

- suite à une intervention dans les parties communes,
- suite à un contact avec l'agence.

Aujourd'hui administrées par téléphone ou par formulaire papier, une réflexion sur la dématérialisation des enquêtes est engagée (e-mail, SMS).

ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES

LES ENGAGEMENTS QUALITÉ : UNE DYNAMIQUE QUI S'ENRICHIT AU SEIN DES ORGANISMES FRANCILIENS

Les résultats de l'étude réalisée par l'AORIF témoignent de la place prise par l'enjeu de la qualité de service au sein des organismes franciliens de logement social. La plupart d'entre eux sont ainsi engagés dans une, voire plusieurs, démarche(s) visant à **améliorer le service proposé à leurs locataires, cela autour de thèmes multiples** : propreté, fonctionnement des équipements, interventions techniques, traitement des réclamations, information et accueil, mais aussi, parfois, actions plus spécifiques telles que la performance environnementale ou le maintien des personnes âgées.

Si les démarches de certification – avec la définition de process visant à garantir le niveau de service rendu – restent un socle important, les approches favorisant l'entrée locale, le retour d'expériences (personnels et locataires) et des plans d'action ciblés, tendent à se développer. Ces deux approches en viennent de plus en plus à coexister au sein d'un même organisme, confirmant la place prise par la qualité de service dans le fonctionnement transversal des bailleurs. **La qualité de service apparaît dès lors comme une responsabilité mieux partagée aux différents niveaux de l'organisme, s'appuyant sur la diversité des expertises** apportées par chaque collaborateur comme par les usagers, les locataires. L'enjeu de la qualité de service « infuse » dans les organismes, impactant métiers et organisation. Elle requiert de ce fait un accompagnement important en termes de management : mobilisation des équipes, inscription de la qualité de service dans le projet d'entreprise, mise en place d'outils de suivi et d'évaluation, articulation des approches métiers et locales. Le site des adhérents, comme les rencontres et publications proposés par l'AORIF, se veulent autant de supports pour aider les professionnels de notre secteur à partager leurs expériences et poursuivre dans cette dynamique.

DES SITUATIONS COMPLEXES : UN BESOIN DE DÉVELOPPER DES APPROCHES TRANSVERSALES, TERRITORIALES ET PARTENARIALES

Cette dynamique, positive, ne doit toutefois pas occulter certaines limites et difficultés. Celles-ci concernent plus spécifiquement les « sites complexes », notamment liés à la géographie prioritaire. Faute de méthode commune pour qualifier ces sites, les estimations du nombre de logements concernés restent difficiles et peu fiables à ce stade. Cela n'occulte pas pour autant la réalité de certains sites confrontés à des difficultés importantes, selon les organismes.
Ces situations les plus complexes sont, dans la majorité des cas, corrélées à des problématiques de tranquillité-sécurité : dégradations, incivilités, trafics, agressions… Circonscrites, ces situations ne peuvent cependant qu'interpeller l'ensemble de la profession – et de nos partenaires.
Ces situations soulignent, tout d'abord, l'importance de l'abattement TFPB qui permet aux organismes, outre les actions de renforcement de droit commun (entretien ménager, personnel de proximité, maintenance technique…), de développer des actions spécifiques (développement social urbain, partenariats locaux, insertion par l'activité économique, animation sociale-culturelle-sportive, équipements de sécurité…) qui œuvrent au fonctionnement plus global des sites. Mais elles interrogent également sur la capacité de l'ensemble des organismes et partenaires à avoir sur ces sites une action particulièrement volontaire, coordonnée et transversale : depuis la gestion des ordures ménagères jusqu'aux enjeux de sécurité, en passant par la concertation des habitants.

Consciente de ces besoins, la représentation du mouvement Hlm se mobilise de plusieurs manières. **L'Union sociale pour l'habitat propose désormais un dispositif d'appui solidaire** avec trois outils à la disposition des organismes : une grille d'auto-diagnostic, un appui multi-thématique pour répondre aux enjeux de qualité de service, de gestion de proximité et de sécurité / tranquillité, et un dispositif de conciliation. **L'AORIF, quant à elle, est en train d'élaborer son plan stratégique « tranquillité-sécurité »** afin de structurer son intervention auprès des organismes et acteurs de la sécurité sur cette thématique qui impacte directement la qualité du service reçu par leurs locataires.

Pour conclure, cette étude sur les engagements qualité au sein des organismes franciliens permet de poser un panorama clair. La dynamique qualité de service, sans prétendre être optimale, doit être vue comme positive en Ile-de-France, avec des démarches qui, d'une part, se structurent en s'appuyant sur les outils de certification connus, ou récents tels que ceux proposés par la profession (charte qualité, Quali'Hlm) et, d'autre part, deviennent plus agiles pour mieux prendre en compte la diversité des besoins et la réalité de chaque site. Pour aller plus loin, le renforcement des capacités d'évaluation, notamment en lien avec les usagers - locataires et les équipes de proximité, et des capacités de repérage des situations les plus difficiles doit se poursuivre au sein de la profession. Sans pour autant occulter ce constat : sur ces sites complexes, la dynamique d'engagement des organismes ne suffira pas. Car **c'est seulement à travers l'implication collective, déterminée et constructive, de toutes les parties (État, collectivités, organismes, locataires), à l'échelle des territoires que des changements réels pourront être obtenus** pour les habitants. Afin que l'engagement de qualité n'oublie personne.

Contacts : Florent Berger - f.berger@aorif.org
Julien Leplaideur - j.leplaideur@aorif.org