

La Gestion de Proximité Projet Stratégique

*Nicole L'HERNAULT,
Habitat Marseille Provence*

*SUREURO Conference
Paris 23rd & 24th of October 2003*

La Gestion de Proximité - Projet Stratégique

Le contexte: HMP, OPAC de la Ville de Marseille, 16 000 logements dont 60% en grands ensembles des années 60, situés en Zone Urbaine Sensible « les quartiers nord », patrimoine dégradé accueillant une population pauvre et captive.

L'organisme était depuis de nombreuses années en difficulté financière, avec un service aux locataires médiocre, des taux de vacance et d'impayés élevés.

L'organisation était fondée sur une très forte centralisation - centres de décisions au siège, gestion de masse lointaine - déconcentration en 7 agences, limitée en fait au traitement de la réclamation - présence de terrain faible.

Les tâches étaient parcellisées et réalisées par des personnels rattachés à des filières (technique, gestion locative, encaissement, etc....).

La stratégie mise en place à partir de 1999 consistait à redresser rapidement l'organisme tout en dégagant les moyens financiers nécessaires à la remise à niveau progressive de son patrimoine, à assurer son avenir par le développement d'un service aux habitants, proche et efficace

I – LA GESTION DE PROXIMITE

Elle est fondée sur une gestion par territoire, assurée par une équipe polyvalente, soutenue par des fonctions de back office.

La définition des territoires

Les territoires représentent en moyenne 700 logements.

Pourquoi cette échelle ? C'est une échelle qui permet, une bonne connaissance des locataires, un contrôle efficace des prestations, un fractionnement des actes de gestion (environ 5 entrées - sorties de locataires/mois, une dizaine de relances pour apparition d'impayés etc..)

C'est une échelle qui permet une maîtrise correcte des coûts de gestion.

Chaque territoire est sous la responsabilité d'un Responsable de Gestion de Secteur - RGS - qui dispose des moyens d'action notamment budgétaires.

La présence sur site

Sur chaque territoire le RGS dispose d'un ou plusieurs gardiens, agents d'entretien, entreprises sous contrat...

La représentation de l'organisme sur le site est assurée par le gardien qui assure des tâches d'entretien le matin, des tâches de gestion l'après midi et les relations avec les habitants.

A terme il devrait y avoir un gardien pour 100/120 logements environ.

Le pôle de gestion

Deux RGS sont assistés, en agence, par un chargé de gestion et un chargé de clientèle dans une organisation en quadrinôme permettant d'assurer la continuité du service dans un pôle, unique interlocuteur du locataire.

Le chargé de gestion est plutôt traitement de la réclamation technique, la commande de travaux, et le chargé de clientèle « vie du bail ». A terme il y aura polyvalence de ces fonctions.

Les agences

Les 20 RGS avec leurs équipes sont rattachés à 3 importantes agences (environ 5000 logements) qui pilotent la gestion de proximité et apportent le back office nécessaire.

Les agences, sont des Directions (pas de Direction du Patrimoine, pas de Direction Locative...). Elles ont la responsabilité complète de la gestion (relations avec les locataires, gestion locative y compris le pré contentieux) de l'entretien et des travaux.

La fonction technique, à l'exception des investissements lourds est présente en agence (pôle technique en appui des RGS)

Les agences ayant une très forte autonomie de gestion et budgétaire (dans le cadre de procédures écrites), elles disposent d'un contrôle de gestion articulé avec le contrôle de gestion siège.

La fonction sociale, présente en agence intervient en tant que de besoin à la demande des pôles de gestion.

Le siège

Ne demeurent au siège que : Direction Générale, Direction Administrative et Financière (finances et comptabilité, juridique, informatique), Direction des Ressources Humaines, Direction de la Maîtrise d'Ouvrage, Contrôle de Gestion.

La Direction de la Maîtrise d'Ouvrage conduit les opérations de construction, de réhabilitation lourde, de renouvellement urbain en étroite concertation avec les agences. Elle intervient en expertise auprès de celles ci pour tous les programmes importants de travaux.

Une fonction qualité rattachée à la Direction Générale est en cours de définition.

Ce positionnement du siège, en appui, ne correspond pas à la culture historique de l'organisme, tout un travail d'accompagnement est encore nécessaire



II - LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Face au très grand scepticisme du personnel, largement lié à la situation de crise, le changement a été conduit directement par la Direction Générale, avec l'assistance du CSTB et en 2 phases.

Une phase d'expérimentation

Une préfiguration de l'organisation a été mise en place avec les personnels concernés sur un site pilote de 1350 logements.

Compte tenu des enjeux de redressement de l'organisme, il s'est agi d'une construction en « temps réel » qui a fait l'objet d'une validation avant généralisation.

La généralisation

La généralisation est intervenue environ un an après le lancement de l'expérimentation.

selon la méthode suivante :

- le cadre de l'organisation est fixé et n'est plus discutable**
- à l'intérieur de ce cadre les personnels, assistés du CSTB et du CREPAH construisent leurs fonctions et leurs outils de travail et d'évaluation, des procédures écrites sont mises en place**
- chaque étape fait l'objet d'une validation de Direction Générale**

L'organisation mise en place a montré son efficacité au plan de l'amélioration des grands indicateurs et reste à confirmer au plan de la qualité du service rendu.

Cette organisation a entraîné un changement important de qualification du personnel notamment sur 2 fonctions les RGS (sur 20 RGS il ne reste que 4 « anciens », 16 recrutements ont eu lieu), et les gardiens (création d'une véritable fonction de gardien).

Cette phase a été très déstabilisante et a nécessité un très fort accompagnement en formation/action.

Cet accompagnement demeure nécessaire car la structure reste fragile et les fonctions doivent être enrichies.

III – LES PROJETS DE SITES

Le métier de gestion étant un métier de récurrence, avec l'usure qui en découle, il a paru indispensable d'inscrire l'action en perspective, en conduisant les équipes à monter des projets de sites sur 3 ans.

Ces projets sont transverses et peuvent concerner : l'amélioration de l'entretien, la lutte contre l'impayé, la tranquillité, des travaux

Ces projets sont collectifs et associent l'ensemble des personnels (RGS, chargés de gestion et de clientèle, gardiens, conseillers sociaux ...) qui bénéficient de la logistique agence (contrôleur de gestion , pôle technique) et siège (direction financière, maîtrise d'ouvrage, développement social...).

Ces projets sont validés par la Direction Générale et font l'objet d'une évaluation annuelle.

Les premiers projets ont été mis en place, il y 18 mois, sur des ensembles d'environ 200 logements, et ce dans un souci pédagogique et d'apprentissage méthodologique.

Actuellement près du ¼ du patrimoine fait l'objet d'une gestion par projet.

Ces projets doivent servir de support à la gestion contractuelle avec les locataires.

C'est pour l'instant partiellement le cas.

Il reste en effet un historique assez lourd dans l'organisme de refus de l'évaluation.

Toute la démarche engagée permet progressivement de rendre « normal » le processus d'évaluation.

Se mettent d'ailleurs en place actuellement, sur certains sites des panels permanents de locataires afin de suivre régulièrement l'évolution de la qualité du service rendu.

En conclusion : les résultats enregistrés montrent la pertinence de l'organisation mise en place.

Toutefois celle ci demeure fragile et l'accompagnement en formation/action reste nécessaire.

La culture de l'organisme est historiquement administrative, autocentrée, fondée sur la pénurie.

Il reste un travail considérable à effectuer pour acquérir une culture de service, d'ouverture aux habitants.