



FICHE THEMATIQUE LE « TISSU » DES ORGANISMES HLM

Contexte

Si elle fait l'objet d'une actualité particulière, à travers les **projets de réforme des collectivités territoriales**, le **regroupement des CIL** qui vient d'être réalisé, ou les **déclarations récentes du secrétaire d'Etat au Logement**, *la question du « tissu » des organismes est une préoccupation de longue date dans notre secteur, et la coopération - ou le rapprochement - entre les organismes est un mouvement qui est déjà largement engagé.* Ainsi, aujourd'hui, **plus de 60% du patrimoine Hlm est géré sous l'égide de groupes qui sont au nombre d'une trentaine, de taille très variable.**

Nous sommes historiquement favorables à une évolution du tissu :

- Qui **parte du terrain** et ne soit **pas normée** ;
- Qui soit strictement et seulement **guidée par le critère de la performance**, de l'**amélioration de l'efficacité des organismes** et de la **bonne adéquation des services qu'ils apportent aux besoins des territoires** où ils interviennent ;
- Qui ne mette pas en cause la **nécessaire proximité au territoire** mais favorise, au contraire, des **implantations locales fortes.**

Ceci signifie qu'*il ne faut pas se placer dans une logique de concentration pure et simple aboutissant à la disparition des sociétés locales.* Celles-ci sont, précisément, **les outils du maillage territorial et de la connaissance fine des besoins et donc les éléments constitutifs de la performance du secteur.**

Ce que nous voulons continuer de mettre en œuvre, c'est une **logique de la coopération, utile et nécessaire dès lors qu'elle permet de renforcer les compétences, de rechercher des économies d'échelle et de gagner en efficacité**

La **mutualisation des compétences** - par exemple les compétences de gestion financière ou de rénovation urbaine - ainsi que les **synergies opérationnelles de moyens**, vont dans ce sens.

Une telle mutualisation de moyens peut être organisée par les organismes ; elle peut aussi s'inscrire dans la politique d'un actionnaire commun à plusieurs sociétés.

La nécessaire dimension territoriale des organismes Hlm

Le Mouvement Hlm est **ancré dans les territoires** (ceci concernant **aussi bien les Offices que les Sociétés** [loi de 2003]). C'est une spécificité qui a été réaffirmée par le **Projet Hlm** adopté en 2008 à Cannes.

Cette implantation territoriale forte est seule à même de permettre :

- De répondre aux **politiques locales de l'habitat** ;
- De gérer **les situations dans la durée** ;
- Et de **consolider notre partenariat étroit avec les collectivités territoriales, sans lesquelles plus aucun logement Hlm ne se construirait aujourd'hui.**

Au total, cette présence territoriale est **la seule configuration qui permette, comme le Mouvement Hlm et l'Etat le veulent, de construire plus là où sont les besoins.**

C'est pourquoi tous les territoires doivent pouvoir bénéficier de la présence d'organismes Hlm. On ne saurait construire plus et mieux, et encore moins assurer une gestion locative de proximité, qui est au cœur de notre métier, avec un outil démembré, coupé du terrain, et dès lors inefficace. Les errements antérieurs (la production de grands ensembles par la SCIC et la SCET) ont montré où menaient de tels regroupements, mis en place au nom de l'efficacité mais dépourvus de tout lien avec les territoires.



L'objectif de la performance

Les évolutions du tissu des organismes ne doivent se faire qu'à l'aune de la performance et de la qualité du service rendu. Or, celles-ci ne sont pas nécessairement ni seulement liées à la taille de l'organisme. Et il serait faux de croire ou de laisser croire qu'un gros organisme - ou un groupe d'organismes - serait toujours plus efficace qu'un petit.

La taille en elle-même a une valeur toute relative car il faut la relier à d'autres éléments :

- On doit ainsi tenir compte des **synergies** dont les sociétés bénéficient avec d'autres. Par exemple, **toutes les ESH dont le patrimoine est inférieur à 1 500 logements tirent parti de synergies de ce type via leur adossement à des réseaux ou des groupes**, exceptées celles dont l'actionnaire de référence est une collectivité locale.
- En outre, **la taille n'a pas la même signification suivant le territoire.** L'ESH de la Lozère a peu de logements et c'est le seul bailleur du département. Sa situation n'est donc pas comparable à celle d'une petite ESH de la région parisienne. **Une taille doit être mise en rapport avec les services qu'il faut rendre sur le territoire.**
- Enfin, certains organismes ont une **spécialité fonctionnelle** (gestion de foyers, accession à la propriété) qui ne requiert que des compétences particulières.

Alors que partout la PME est valorisée (« small is beautiful »), le secteur Hlm serait le seul pour lequel des entreprises de petite taille ou de taille moyenne constitueraient un handicap à la croissance et à l'efficience !

Si une taille très faible permet difficilement de se doter de certaines compétences pointues, c'est l'adéquation au territoire et à ses besoins - quantitatifs et qualitatifs - qui est le critère essentiel et qui doit permettre de qualifier la « bonne taille » ou la « taille critique » permettant la plus grande efficacité.

Le risque d'une dichotomie entre Offices et Sociétés Hlm

La logique de rapprochement ne doit en aucun cas conduire à créer un déséquilibre entre les deux principales familles du Mouvement Hlm, avec, d'une part, **des sociétés Hlm dévolues au développement du logement en réponse aux besoins des régions en croissance**, et de l'autre, **des offices publics dévolus à la « solidarité de proximité » et incapables de répondre aux besoins des territoires en développement** (si le retrait des financements de l'Etat imposait le recours à des financements issus du patrimoine social d'autres territoires).

Or, le secteur des offices est à même de se moderniser et de participer avec la même légitimité que les sociétés aux grands enjeux du logement.

Conclusion

Le Mouvement Hlm n'a pas attendu les déclarations du ministre pour engager les mutations nécessaires :

- Aujourd'hui, la taille moyenne d'une ESH est de **7 000 logements** et équivalents logements. Sur un total d'environ 280 sociétés, **97 ESH ont 3000 logements ou moins, soit un tiers des ESH : pour autant la plupart de ces petites structures sont liées à des ensembles (groupes ou structures de coopération).** L'actionnariat des ESH a profondément évolué depuis la loi de 2003 et a participé à ce mouvement.
- La taille moyenne d'un office est de **8 000 logements** et équivalents logements. **On compte aujourd'hui 282 OPH en France et parmi eux 63 - soit 22% - ont une taille supérieure à 10 000 logements.** L'évolution du tissu des OPH est fortement liée aux volontés des collectivités locales et aux évolutions institutionnelles à venir - en particulier celle du département -, avec une situation particulière qui est celle de la région parisienne qui concentre moins du quart des OPH mais la moitié de ceux de petite taille, et qui compte peu de communautés d'agglomérations structurées.

En outre, l'action des organismes est d'abord et avant tout guidée par un double enjeu :

- **Assurer une gestion sociale et un service de qualité et de proximité**, dans un parc social qui concentre de plus en plus de ménages en difficulté
- **Poursuivre leur effort de construction** pour faire face à la pénurie de logements abordables, avec une mobilisation encore plus soutenue dans les zones à forts besoins.



S'il reste encore du chemin à parcourir en matière d'évolution du tissu, *la poursuite des mutations déjà engagées par les organismes, avec toute la responsabilité et l'autonomie requises, n'est qu'un moyen parmi d'autres pour répondre à ces deux objectifs essentiels.* Les déclarations tonitruantes et le bruit médiatique ambiant ne sauraient nous détourner de ces deux priorités, qui engagent également fortement la responsabilité de l'Etat, auquel il incombe d'enrayer la baisse continue des aides à la pierre.