

28<sup>es</sup> journées professionnelles

# L'AND en conclave en Avignon

Au programme des 28<sup>es</sup> journées professionnelles de l'Association nationale des directeurs d'Esh : le grand débat sur l'actualité du secteur, une table ronde sur le thème « Vers de nouveaux logements sociaux, entre stratégie et paradoxes » et la désignation d'un nouveau président, Francis Stephan.

**C'**est dans une ville et un lieu, Avignon et son Palais des papes, chargés d'histoire et classés au patrimoine mondial de l'Unesco, que se sont retrouvés, les 31 mars et 1<sup>er</sup> avril, les directeurs d'Esh pour leurs journées professionnelles qui participent « à l'éveil des consciences » pour reprendre l'expression du président Denis Lothaire. Ces rencontres, toujours très riches et animées, permettent de sentir le pouls des directeurs d'Esh et leurs préoccupations à un moment où, comme l'a affirmé le nouveau président de l'AND, « les Esh doivent être acteurs du pacte social et avoir une stratégie tournée vers un nouveau modèle ». Car l'environnement évolue très vite et les organismes sont confrontés à de nombreux paradoxes mis en évidence lors de la première table ronde intitulée « Vers de nouveaux logements sociaux, entre stratégie et paradoxes », animée par Jean-Pierre Choel, directeur général de Promocil et l'Aves-

noise. Un titre qui renvoie à l'écartèlement des directeurs confrontés à de multiples paradoxes : des loyers faibles/des coûts croissants, grenellisation du parc/prélèvement, prélèvement/sans potentiel financier, décentralisation/centralisation des organismes...

## Revenir à une vision collective

Dans ce contexte, deux directeurs généraux de groupes ont évoqué leur vision d'entreprise qui combine stratégie nationale et adaptation locale, logique de territoires mais aussi logique d'actionnaires. « Une stratégie définie dans le projet d'entreprise 2011-2016, explique Yves Laffoucrière, pour 3F. Nous sommes des entrepreneurs. Nous devons assumer le risque de l'entreprise dans un pays administré et dans un secteur hyper réglementé et accepter à ce titre la concurrence des OPH, des SEM, des coopératives, dès lors qu'elle s'exerce de façon loyale, équitable et transparente. Et ce d'autant que les besoins sont immenses bien que de nature différente selon les territoires. Si nous devons tenir compte du marché, nous ne pouvons laisser de côté des territoires même si les entreprises ont des besoins moins identifiés. Notre modèle robuste et flexible intègre les politiques d'arbitrages et la vente aux locataires qui est une vraie demande et constitue un levier économique. »

Pour Philippe Dejean, directeur général de Domofrance, « la mission d'intérêt général des sociétés est la même quelle que soit leur taille et nous avons un rôle à jouer dans l'aménagement du territoire. Nous devons réfléchir à l'évolution des modes de financement et être force de proposition tant en matière financière que foncière. Nous avons mille cartes à jouer, y compris avec nos partenaires et



De gauche à droite : J-P. Choel, J. Tabet, V. Renard, S. Guérin, J-M. Schléret, Y. Laffoucrière, P. Déjean.  
© N. Lenoble

la responsabilité d'accompagner le développement économique ».

Vincent Renard, directeur de recherche au CNRS, associé à l'IDDRI-Science Po, revient sur la question clé du foncier, invitant à en finir avec « le fatras juridique » qui conduit à « une méconnaissance du droit de l'urbanisme et à ce que le couple avocat/juge fasse la ville ». Il préconise de refonder la politique foncière, « trop archaïque », évoquant la municipalisation des sols, comme le font les Allemands et les Hollandais, pour casser la récupération de la plus-value et simplifier les outils sur deux documents, le SCOT et le PLU. Une idée qui fait des émules. En effet, le foncier existe, il n'est simplement pas libéré car son stockage est gratuit. « Mais encore faut-il que le foncier soit aménagé, or les collectivités se sont désengagées du risque d'aménagement », souligne Yves Laffoucrière qui invite les SA à prendre du foncier brut à aménager.

L'architecte Jade Tabet, a pointé les paradoxes qui font que « l'architecte devient un simple guichet d'enregistrement qui se contente de transcrire les différentes contraintes d'urbanisme, de sécurité, d'accessibilité et de performances énergétiques, pour produire des machines à habiter, certes conformes aux normes,

## Un nouveau président pour l'AND



Agé de 48 ans, Francis Stephan est directeur général de Val de Loire à Angers depuis 2005 après avoir occupé le même poste à la SA Armorique Habitat. Il est également conseiller fédéral à la Fédération des ESH et professeur de droit immobilier social à l'ICH. Il succède à Denis Lothaire, président sortant, pour un mandat de trois ans.

mais où le plaisir de vivre et le goût d'habiter semblent devenues des valeurs superflues». Il invite «le monde Hlm à se constituer en puissance de lobbying.» Pour le sociologue Serge Guérin, les «bailleurs sont bringueballés» dans des injonctions contradictoires; il invite à revenir «à une vision collective» pour leur permettre d'anticiper les différentes attentes et gérer le long terme fasse aux multiples changements de la société (endogènes et exogènes) et participer à l'aménagement du territoire. Enfin, Jean-Marie Schléret, vice-président de la Communauté urbaine de Nancy a présenté la politique mise en place à Nancy dès 1980 en matière d'habitat et d'aménagement, en partenariat avec l'ensemble des acteurs de l'habitat et les observatoires de l'habitat. Une politique de l'habitat traduite dans des PLH déclinés en actions concrètes territorialisées et étroitement liées à la politique du développement urbain où les efforts et les avantages sont partagés au prorata des capacités de chacun. La délégation de compétence exercée depuis 2005 a redynamisé toute la politique de l'habitat. «Nous avons atteint 150 % des objectifs de production de logements Hlm sur les six dernières années. Il faut poursuivre ces politiques et les traduire dans des PLH qui lient habitat, plans de déplacements urbains et urbanisme réglementaire communautaire. C'est ce que fait le Grand Nancy à travers son sixième PLHD en phase expérimentale pour deux ans».

## Renouer le dialogue

Quelles que soient les incompréhensions, les tensions, les divergences d'approches, «les pouvoirs publics connaissent l'importance de notre secteur aujourd'hui. Dans beaucoup de territoires, la filière bâtiment ne tient que grâce à nous, souligne Francis Stephan. Nous sommes un acteur social engagé, mais également un acteur économique. Pour agir avec force et vigueur, nous avons besoin dans nos métiers d'une vision à moyen terme. Nous ne pouvons nous satisfaire de règles du jeu qui changent en permanence, d'appétits fiscaux qui mettent à mal nos stratégies à moyen terme. Nos entreprises assurent totalement leur mission d'intérêt général et leur engagement sur le très social. En témoigne une vraie avancée, la mise en place du Fonds pour l'innovation sociale

## Zoom sur l'actualité

La désormais traditionnelle table ronde sur les thèmes d'actualité a fait le point sur une actualité très fournie.

• **Le prélèvement.** De nombreux points restent encore à définir, selon Marie-Dominique de Veyrinas du Ministère. «Le décret et l'arrêté sont encore à écrire, ainsi que la définition du Groupe, du potentiel financier sur l'accession, le calcul de la base taxable»...

Et «le calcul de la cotisation complexe et le potentiel financier aléatoire pas représentatif de la richesse de l'organisme va amener les organismes à travailler sur le potentiel financier, reconnaît Michel Ceyrac...», «il faut réfléchir au-delà du budget à deux ans, affirme Thierry Bert. On ne peut continuer par des ajustements annuels. Il faut sortir de la politique du béton».



Marie-Dominique de Veyrinas, Michel Ceyrac, Thierry Bert répondent aux questions de trois directeurs d'organisme. © N. Lenoble

• **La production.** M<sup>me</sup> de Veyrinas invite les Esh à «continuer sur la même tendance de production. De notre côté, pouvoirs publics, nous listons les points de blocage pour simplifier les règles d'urbanisme dans une logique de projet et réfléchissons par ailleurs, dans le cadre du Grand Paris, à la manière de motiver les maires». Michel Ceyrac est partisan d'un plafonnement du prix des terrains par la puissance publique.

• **Les normes.** Si l'empilement des normes crée une contrainte qui pèse sur les coûts, comme le dit le président de la Fédération, «on ne peut aller contre quand elles correspondent à une attente de la société et on a des lobbies que l'on ne peut nier. En revanche, si deux normes sont contradictoires, on peut en alléger une, admet M<sup>me</sup> de Veyrinas».

• **Le financement.** Pour le délégué général, «nous sommes à la croisée des chemins. L'Etat fera tout pour réduire le déficit budgétaire. Le Mouvement Hlm doit réfléchir. Qu'apportons-nous? Que pouvons-nous dégager comme effort financier? Quelle politique de loyers mener? Et ne mettre aucune question entre parenthèses. Par ailleurs, il faut sortir de l'incertitude des financements croisés.»

• **Les Conventions d'utilité sociale.** «Elles doivent être impérativement signées le 1<sup>er</sup> juillet», rappelle M<sup>me</sup> de Veyrinas qui précise «qu'il ne faut voir aucune intention machiavélique dans le décret de modulation des loyers expérimental mais plutôt une logique de remise en ordre des loyers».

• **Sur le rapport Baïetto-Bert,** «il ne menace pas les dispositifs d'autocontrôle, affirme Thierry Bert (co-auteur du rapport éponyme) et propose un accord sur la gestion des risques». M. Crépon est chargé de produire un rapport de préconisations.

• **Le tissu des organismes.** «L'absolu de taille n'a aucun sens et le seul critère est l'efficacité, affirme M<sup>me</sup> de Veyrinas. Plus l'univers se complexifie, plus il est difficile de rester un généraliste. Des petites sociétés pourront être légitimes sur des niches». Ont également été évoquées: la loi Warsmann qui a assoupli les avances et les prêts participatifs entre organismes sous condition, la vente Hlm en progression de 50 % au sein des Esh malgré certaines difficultés rencontrées auprès des collectivités, les craintes suscitées par la mise en œuvre du Dalo et la question des sorties d'hébergement et du financement de l'accompagnement social.

par notre Fédération (lire page 4). Dans le même esprit, l'orientation de notre Fédération pour mettre au cœur de nos stratégies d'entreprises, la RSE, est un acte fort de modernisation de nos sociétés, mais plus largement un signe sociétal exemplaire en direction des pouvoirs publics et des habitants». Le nouveau président interpelle l'USH et sa Fédération «afin de renouer un dialogue

constructif avec l'Etat. Le socle de cette relation doit être la confiance réciproque retrouvée et pour cela, il n'existe qu'une seule voie: le contrat. Nous devons nous adapter et les directeurs d'ESH sont mobilisés pour affirmer leur utilité sociale en s'appuyant sur le triptyque suivant: porter une ambition sociale, répondre aux exigences écologiques, assurer notre viabilité économiques». ■