

n°65  
**Repères**

**POLITIQUES SOCIALES**

**LIVRET 2**

## Se préparer à la gestion en flux des réservations

Gestion de la demande et des attributions  
dans le cadre de la loi ELAN

Collection Cahiers - juin 2020 - 25 €

## Publication de l'Union sociale pour l'habitat

### COORDINATION

**Juliette Furet** et **Magali Vallet**, direction des Politiques urbaines et sociales de l'Union sociale pour l'habitat. Avec l'appui d'un comité de pilotage composé de **Thierry Asselin**, direction des politiques urbaines et sociales de l'Union sociale pour l'habitat ; **Bruno Daly**, Fédération nationale des Offices Publics de l'Habitat ; **Elisabeth Pinto**, Fédération nationale des Entreprises sociales pour l'habitat ; **Laura Schmitlin**, Fédération nationale des Associations régionales d'organismes d'habitat social (FNAR), **Christophe Rabault**, AORIF.

Ont été associés les partenaires suivants : **Jérôme Duchêne**, direction de l'Habitat, de l'Urbanisme et des Paysages (DHUP) ; **Valérie Brassart**, Association des Maires de France (AMF) ; **Claire Delpech**, Assemblée des Communautés de France (AdCF) ; **Françoise Comtericur** et **Fabrice Munier-Jolain**, Action Logement Services.

### RÉALISATION

**Fanny Lainé**, FLC - **Francis Rathier**, Bers - **Christophe Noyé**, CF.géo.

Maquette et réalisation : 62Avenue, Paris - Impression : DEJALINK - Stains - juin 2020.

Photo couverture : © Shutterstock, Inc.

Reproduction interdite - Dépôt légal : mars 2015, ISSN 2426-1629 - Collection Cahiers de l'Union sociale pour l'habitat.

# sommaire

<b>Introduction</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Une opportunité pour mieux répondre aux besoins des demandeurs et des partenaires</b> .....	<b>5</b>
Un objectif principal de meilleure réponse à la demande .....	6
Des enjeux pour les bailleurs sociaux .....	8
<b>2. Le cadre réglementaire</b> .....	<b>11</b>
Les principes régissant les conventions de réservation .....	12
Les spécificités du contingent préfectoral .....	14
La mise en conformité des conventions antérieures à la loi ELAN et ne portant pas exclusivement sur une gestion en flux .....	15
<b>3. Se préparer au passage à une gestion en flux</b> .....	<b>17</b>
La définition par le bailleur social de ses objectifs .....	18
La mesure des enjeux sur le territoire et la définition des principes partagés .....	20
L'étude des différents scénarios .....	22
› La définition de l'assiette des logements pour le calcul des flux annuels .....	24
› Le calcul du flux annuel de logements de chaque réservataire .....	28
Les réservations sur les programmes neufs .....	34
<b>4. Une nouvelle responsabilité pour le bailleur</b> .....	<b>35</b>
Le partage des rôles entre le réservataire et le bailleur : une diversité de choix possibles ? .....	36
Mieux structurer la fonction d'orientation des logements libérés .....	37
Anticiper le rendu compte et l'ajustement annuel des engagements .....	38

# Se préparer à la gestion en flux

La loi pour l'évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (ELAN) promulguée le 23 novembre 2018 a posé le principe de la gestion en flux des contingents de réservation des logements locatifs sociaux. Le décret du 20 février 2020 précise les conditions de mise en œuvre de cette disposition qui s'applique désormais à l'ensemble des réservations, à l'exception de celles faites au profit des services relevant de la défense nationale ou de la sécurité intérieure.

L'objectif principal de cette mesure est d'assurer plus de fluidité dans le parc social et de mieux répondre aux demandes de logement social dans leur diversité en élargissant les possibilités de réponse à chaque demande. Sa mise en œuvre présente des enjeux importants pour les bailleurs sociaux.

Tout d'abord, elle est l'occasion de renforcer les liens avec les réservataires, à travers la signature de nouvelles conventions, une par réservataire à l'échelle départementale, fixant des objectifs de réservation en flux annuels de logement. La préparation de ces conventions est l'occasion pour les bailleurs sociaux comme les réservataires de réinterroger l'état des réservations, les engagements des parties et les contreparties notamment financières, leur durée, les processus de désignations etc. et de rechercher des pistes d'amélioration. Ces évolutions constituent une opportunité de repartir des besoins des ménages pour améliorer la qualité de la réponse qui leur est apportée.

Les enjeux sont très variables selon les territoires, en fonction de la pression de la demande, du taux de réservation au sein du parc du bailleur et de la mobilisation effective de ces réservations. Les acteurs concernés sont potentiellement nombreux. Les conventions doivent être cohérentes avec les orientations d'attribution fixées par les conférences intercommunales du logement.

La réussite de la réforme va nécessiter une concertation partenariale pour harmoniser le passage à une gestion en flux sur les territoires.

# des réservations de logements

Cette réforme met les bailleurs sociaux en situation de responsabilité vis-à-vis des réservataires : ils sont garants de la mise en œuvre des engagements pris par convention avec les différents réservataires, et doivent permettre l'atteinte par ces réservataires de leurs objectifs d'accueil de ménages prioritaires. Ceci peut nécessiter un ajustement de leurs process de gestion, une adaptation des compétences des chargés d'attribution, et la mise en place d'outils leur permettant de piloter l'activité.

L'ensemble des conventions de réservation doivent être mises en conformité au plus tard le 24 novembre 2021. Les bailleurs sociaux disposent de dix-huit mois pour concrétiser cette évolution. Ils gagneront à s'engager dès à présent, à l'échelle de leur patrimoine et dans un cadre inter-bailleurs et inter-partenaires, à une analyse des enjeux de cette évolution et à l'étude de différents scénarios de passage à une gestion en flux.

Ce document a vocation à aider les organismes Hlm dans cette phase préparatoire. Il rappelle et explicite le cadre réglementaire qui s'applique dorénavant aux réservations de logements. Il propose une démarche de travail et présente différentes options envisageables pour transformer des réservations portant sur des logements identifiés en objectifs annuels de réservation. Les démarches vont s'engager progressivement sur les territoires, les réservataires vont affiner leur stratégie, et certaines propositions figurant dans ce document pourront être ajustées, affinées avec le temps.

L'Union sociale pour l'habitat apportera en continu toute précision, par des notes sur le site collaboratif « Gestion clientèles et attributions », par circulaire éventuellement ou lors de journées professionnelles au niveau national, ou organisées en région avec l'appui des Unions régionales Hlm.



## PARTIE 1

# Une opportunité de mieux répondre aux besoins des demandeurs et des partenaires

## UN OBJECTIF PRINCIPAL DE MEILLEURE RÉPONSE À LA DEMANDE

Le passage à la gestion en flux des réservations de logements sociaux doit permettre de mieux répondre à la demande de logement social dans sa diversité, et faciliter la mobilité résidentielle au sein du parc social. Cette évolution prend acte de différentes critiques de la gestion en stock énoncées par les acteurs des attributions, soulignées à l'occasion de l'élaboration des politiques intercommunales d'attributions.

En desserrant les contraintes liées à la gestion en stock, la gestion en flux permet :

- › De lever les freins liés à des logements réservés identifiés dont les caractéristiques (localisations, typologies, loyers...) ne correspondraient pas ou plus aux priorités des réservataires et/ou aux profils de leurs candidats ;
- › D'élargir l'offre de logements mobilisable pour répondre aux demandes de logements et notamment aux demandes de mutation ;
- › De réduire les délais d'attributions et les remises pour un tour du fait de l'inadaptation des logements aux demandes des publics des réservataires ;
- › De dépasser « l'effet filière » conduisant à la concentration de ménages en difficultés dans certaines résidences ou certains quartiers, en fonction de la répartition des contingents dans les différents segments du parc.

En résumé, ce nouveau mode de gestion des réservations permet de mieux répondre à la diversité de la demande de logement et des ménages prioritaires et favorise les parcours résidentiels.

Sa mise en œuvre concomitante à la généralisation de la cotation de la demande par les EPCI, est l'occasion de renforcer la connaissance de la demande qui s'exprime sur les territoires et d'organiser sa prise en charge dans le cadre d'une gestion plus souple des contingents, par les différents acteurs concernés, réservataires et/ou bailleurs sociaux. La gestion en flux des contingents offre également de nouvelles marges de manœuvre pour mieux concilier mise en œuvre des objectifs et engagements d'attributions visant l'accès au logement des publics prioritaires avec les équilibres territoriaux.

### Les différents modes de gestion des contingents

#### ▸ Gestion en stock / gestion en flux

- › Gestion en stock : les réservations portent sur des logements identifiés par programme.
- › Gestion en flux : les réservations portent sur un flux annuel de logements sur le patrimoine de logements locatifs du bailleur.

Le contingent préfectoral est de droit et à durée indéterminée. Les conventions de réservation signées en contrepartie de garanties d'emprunt ou de financements, avec les collectivités territoriales et Action Logement ont une durée limitée.

- **Gestion déléguée** : le réservataire peut confier au bailleur le soin de désigner des candidats pour son compte à la commission d'attribution.

## Des enjeux divers selon les contextes

Le passage à la gestion en flux des contingents présente des enjeux différents selon les contextes, en fonction de la pression de la demande de logement social, des attentes et besoins des réservataires et de la maturité des partenariats dans le domaine de la gestion de la demande et des attributions. Les modalités actuelles de gestion des réservations sont également variées. De manière schématique, on peut distinguer plusieurs situations territoriales :

- ▶ **Le contexte de l'Île-de-France** : marché caractérisé par une très forte pression de la demande de logement social et des enjeux forts de financement liés aux contraintes pesant sur la production (rareté et coût du foncier mobilisable, coût...). Le parc est également très segmenté en fonction de son rôle social. Dans la partie centrale de l'Île-de-France, le taux de réservation est très important et bailleurs et réservataires ont une connaissance précise du parc réservé. Le marché est moins tendu en seconde couronne. En Île-de-France, la gouvernance territoriale est encore très éclatée. Les enjeux du passage à une gestion en flux sont particulièrement importants pour les bailleurs : en termes de modèle économique, d'enjeux de mixité, d'équilibre entre les différents réservataires. Les réservataires de leur côté seront très attentifs au contenu des conventions en flux et des garanties qu'ils pourront obtenir sur le maintien de leurs « droits acquis ».
- ▶ **Le contexte des métropoles et grandes agglomérations attractives** : marchés marqués par un déséquilibre entre l'offre et la demande de logement social plus ou moins important. Dans ces territoires, le passage à la gestion en flux sera un enjeu fort entre le bailleur et les réservataires qui pourront exprimer des attentes à la fois en volume et en qualité de logement pour offrir des solutions de logements à leurs publics. Dans ces régions, les agglomérations sont souvent plus fortement impliquées dans le pilotage de la gestion de la demande et des attributions. Elles pourront jouer un rôle de coordination ou de régulation des négociations entre bailleurs sociaux et réservataires.
- ▶ **Le contexte des marchés détendus**, avec une faible pression de la demande et des réservations qui peuvent excéder les besoins réels des réservataires voire non mobilisées. Les réservations dans ces territoires ne sont plus mobilisées systématiquement par les réservataires. Ce sont généralement les bailleurs sociaux qui procèdent à la relocation de ces logements, sans qu'il en soit rendu compte systématiquement aux réservataires. Le passage à la gestion en flux pourrait être l'occasion d'une remobilisation par les réservataires d'une partie de leur contingent. Dans ces territoires, plus encore qu'ailleurs, l'enjeu de la répartition entre les réservataires du patrimoine le plus attractif va être particulièrement important.

## DES ENJEUX POUR LES BAILLEURS SOCIAUX

### Une opportunité pour resserrer les liens avec les réservataires

Le système des réservations joue un rôle important dans le modèle économique du logement social. Les garanties d'emprunt, les financements complémentaires ou le foncier mis à disposition par les collectivités territoriales, les financements apportés par Action Logement ou plus marginalement par d'autres organismes à caractère désintéressé sont essentiels à la production de l'offre nouvelle, ou à son adaptation. Ces financements accompagnent également des démolitions. En contrepartie, les réservataires disposent de droits à proposer des candidats sur certains logements. Les réservations se sont le plus souvent additionnées dans le patrimoine du bailleur, au fil de l'eau, programme par programme. À l'exception du cas particulier de l'État, ces réservations ont une durée limitée. L'État pour son contingent prioritaire et fonctionnaire bénéficie de réservations, de droit, et sans limitation de durée. Ce contingent fait déjà l'objet de conventions de réservations portant sur l'ensemble du patrimoine de chaque bailleur à l'échelle départementale.

Le passage à la gestion en flux est l'occasion pour les bailleurs sociaux de tirer un bilan de la mise en œuvre de ces réservations, d'identifier des améliorations possibles dans les engagements pris et les contreparties obtenues, dans leur répartition, dans leur fonctionnement et d'en discuter avec les réservataires, dans une approche globale à l'échelle du patrimoine et non pas à l'échelle d'un programme. L'objectif final est que les nouvelles conventions permettent d'améliorer la satisfaction des parties prenantes et le service aux demandeurs.

La gestion en flux va également permettre de resserrer les liens avec les réservataires. Les nouvelles conventions en flux vont fixer des objectifs dont la réalisation fera l'objet d'un suivi annuel entre le bailleur et le réservataire, au travers d'un bilan. Ce rendez-vous annuel sera l'occasion de procéder si nécessaire à des ajustements des objectifs de ces conventions.

### Faire le lien avec les politiques territoriales d'attribution

Le passage à une gestion en flux des réservations, dont les objectifs sont de renforcer la fluidité au sein du parc, d'améliorer la réponse à la demande sur les territoires s'inscrit dans le prolongement de la réforme de la gestion de la demande et des attributions engagée depuis 2014. La transformation d'un stock de logements réservés en flux annuels de logements doit permettre de mieux répondre à la demande qui s'exprime sur le territoire et aux enjeux de mixité en lien avec les objectifs d'attribution fixés par la conférence intercommunale du logement.

Les acteurs impliqués par cette réforme sont nombreux à être concernés sur les territoires : bailleurs sociaux, l'État local, Action Logement Services, collectivités territoriales, dont souvent en premier lieu les communes, organismes désintéressés, autres réservataires et il existe un enjeu d'harmonisation du passage à une gestion en flux autour de quelques principes s'appliquant à tous. Il s'agit aussi d'éviter aux bailleurs sociaux d'avoir seuls à arbitrer entre les demandes des différents réservataires potentiellement intéressés par les mêmes logements, bien localisés, abordables et adaptés en typologie.

Les partenaires peuvent s'appuyer sur le décret du 20 février 2020 qui prévoit le porter à connaissance auprès de l'ensemble des réservataires du diagnostic initial de l'état des réservations, préalable au passage à la gestion en flux que doivent réaliser les bailleurs sociaux, ainsi que du bilan annuel de la mise en œuvre des réservations. Cette transparence entre les acteurs sur l'état et le fonctionnement des réservations constitue un progrès par rapport à la situation actuelle. Par ailleurs, sur proposition de l'Union, le décret positionne les EPCI concernés comme acteurs du passage à la gestion en flux et du suivi de la mise en œuvre des conventions (voir page 21). Destinataires de l'état des lieux initial, des bilans annuels, ils peuvent formuler des préconisations quant au contenu des conventions de réservations à conclure ou à modifier.

Sur les territoires où les EPCI et Métropoles ne seraient pas en capacité de se mobiliser pas sur cette question, il est souhaitable que les acteurs s'organisent entre eux pour parvenir à la définition de principes communs à l'échelle pertinente, départementale ou régionale : les bailleurs sociaux, l'État, Action Logement Services, les principales collectivités.

## **Une responsabilité nouvelle pour les bailleurs sociaux : piloter la mise en œuvre des conventions en flux**

Le passage à la gestion en flux des contingents va avoir un impact important pour les bailleurs sociaux. Ils vont être en situation de responsabilité concernant l'atteinte des objectifs fixés par convention et ils doivent en rendre compte annuellement. C'est sur eux que repose la décision d'orienter les logements qui se libèrent vers les différentes catégories de réservataires, en application des conventions signées avec chacun d'entre eux.

Il est important que les bailleurs gardent des marges de manœuvre dans la mise en œuvre des conventions et que celles-ci ne constituent pas un cadre trop contraignant au travers d'objectifs détaillés croisant localisation, typologie de logements, publics, etc.

En effet, ils vont devoir concilier au mieux les engagements pris vis-à-vis des différents réservataires tout en répondant aux attentes qualitatives des demandeurs, quel que soit leur contingent d'appartenance. Parallèlement, les bailleurs sociaux ont leurs propres objectifs d'attribution en faveur des publics prioritaires ou d'autres catégories de demandeurs (réponse aux demandes de mutation par exemple) et ils doivent veiller aux équilibres sociaux sur les territoires et dans les résidences.

C'est pourquoi, l'option de la gestion déléguée est intéressante : dans ce mode de gestion, le bailleur social se concentre sur l'essentiel, la mise en regard offre-demande et la recherche de solutions pour des ménages à choisir dans un vivier constitué par le réservataire auquel il rend des comptes a posteriori. La location active est également une option à considérer pour améliorer la satisfaction des demandeurs tout en répondant aux attentes des réservataires (voir Repère n°65 - Livret 1).

Dans tous les cas, la responsabilité du bailleur dans la mise en œuvre des conventions, va nécessiter la mise en place d'outils de pilotage et d'aide à la décision. Elle va également les amener à réinterroger leurs processus de gestion de la demande et des attributions, l'organisation et le rôle des équipes.



## PARTIE 2

# Le cadre réglementaire

## INTRODUCTION

**Le décret du 20 février 2020 relatif à la gestion en flux des réservations de logements locatifs sociaux réforme totalement l'article R. 441-5 du CCH qui est remplacé par cinq articles (R. 441-5 à R. 441-5-4).**

Sa présentation ci-dessous distingue plusieurs volets : les principes relatifs aux conventions de gestion en flux (I), les spécificités des conventions signées avec L'État (II), le dispositif de mise en conformité des conventions conclues antérieurement à la loi ELAN et qui ne portent pas exclusivement sur un flux annuel de logements (III).

**Pour mémoire, la liste des réservataires reste inchangée** : il s'agit de l'État, des collectivités territoriales, de leurs établissements publics, des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), des employeurs, d'Action Logement Services et des organismes à caractère désintéressé.

## LES PRINCIPES RÉGISSANT LES CONVENTIONS DE RÉSERVATION

(Art. R. 441-5, R. 441-5-1, R.441-5-3, R. 441-5-4 du CCH)

### Une convention par bailleur et réservataire à l'échelle départementale

Une convention de réservation doit être signée entre chaque réservataire de logements locatifs sociaux et chaque bailleur concerné afin de définir les modalités pratiques de mise en œuvre.

Une seule convention de réservation est conclue par bailleur et par réservataire à l'échelle du département sur l'ensemble du patrimoine locatif social du bailleur de ce département. Toutefois, si le réservataire est une commune, un EPCI, un établissement public territorial (EPT) de la métropole du Grand Paris, la métropole de Lyon ou la ville de Paris : la convention porte sur le patrimoine du bailleur situé sur son territoire, sauf si ce réservataire dispose de réservations sur un autre territoire.

Il est possible de prévoir une territorialisation des flux à une échelle infra-départementale, sans qu'un programme puisse être identifié, si le réservataire le justifie « au regard des contraintes particulières relatives à certains demandeurs de logement social ».

Le décret précise que la part des logements réservés en contrepartie de la garantie d'emprunt aux collectivités et aux établissements publics les regroupant ne peut représenter globalement plus de 20 % du flux annuel sur leur territoire. Comme précédemment, des réservations supplémentaires peuvent être consenties à ces collectivités et à leurs établissements publics, ainsi qu'à l'État, en contrepartie d'un apport de terrain ou de financement.

### Le calcul du flux

Les réservations portent sur un flux annuel de logements exprimé en pourcentage du patrimoine locatif social du bailleur, à l'exception des réservations au profit des services relevant de la défense nationale ou de la sécurité intérieure qui restent gérées en stock.

Pour le calcul du flux annuel, sont exclus de l'assiette les logements nécessaires, pour une année donnée, aux mutations internes des locataires du parc social du bailleur, aux relogements dans le cadre d'une opération de rénovation urbaine ou de renouvellement urbain ou de lutte contre l'habitat indigne, aux opérations de requalification de copropriétés dégradées, aux opérations de vente de logements.

Chaque année, avant le 28 février, le bailleur communique aux réservataires le nombre prévisionnel de logements soustraits au calcul du flux, leur affectation par catégorie d'opération précitée, le bilan des attributions au titre de ces relogements pour l'année précédente.

## Les points-clé de la convention de réservation

Les réservations s'exercent, comme précédemment, lors de la première mise en location des logements et au fur et à mesure qu'ils se libèrent. Le réservataire peut confier au bailleur le soin de proposer des candidats pour son compte à la commission d'attribution. À défaut, les conventions comportent indication du délai dans lequel le réservataire propose des candidats à l'organisme, ainsi que les modalités d'affectation du logement à défaut de proposition au terme du délai.

La convention prévoit les modalités de concertation entre le bailleur et l'ensemble des réservataires pour les désignations sur les logements mis en location lors de la première mise en service d'un programme.

Les termes de la convention doivent permettre aux réservataires d'atteindre les objectifs d'attribution aux publics prioritaires énumérés à l'article L. 441-1 du CCH.

La convention doit être cohérente avec les orientations d'attribution définies, sur les territoires concernés,<sup>1</sup> par la conférence intercommunale du logement (CIL), (ou conférence du logement pour la Ville de Paris), ainsi qu'avec les engagements pris dans la convention intercommunale d'attribution (CIA) (ou convention d'attribution pour la ville de Paris).

Si besoin, la convention est actualisée annuellement pour adapter le calcul des réservations, en fonction des mises en service de nouveaux programmes intervenus l'année précédente et de l'échéance des droits de réservation.

Toute nouvelle convention est transmise sans délai au préfet par le bailleur.

## La production d'un bilan annuel de la mise en œuvre de la convention

Le bailleur transmet ce bilan chaque année à l'ensemble des réservataires, avant le 28 février. Il doit contenir la liste des logements proposés, ainsi que la liste des logements attribués par : réservataire, typologie, type de financement, localisation (hors en en QPV), commune et période de construction. Ce bilan est également transmis au président des EPCI et des métropoles concernées ou au maire de Paris pour être soumis à la CIL (ou conférence du logement pour Paris) avant le 31 mars.

<sup>1</sup>EPCI tenus de se doter d'un programme local de l'habitat ou ayant la compétence en matière d'habitat et au moins un QPV, de la commune de Paris et des EPT de la métropole du Grand Paris (art L. 441 du CCH - 1 al. 23).

## LES SPÉCIFICITÉS DU CONTINGENT PRÉFECTORAL

(Art. R. 441-5-2)

Le contingent préfectoral représente 30 % au plus du flux annuel total de logements de chaque bailleur par département, dont 5 % au plus pour les agents civils ou militaires de l'État (dérogation possible pour une période limitée à un an par arrêté préfectoral pour loger les personnels chargés de mission de sécurité publique ou répondre à des besoins d'ordre économique).

Sauf accord des parties dans la convention sur un taux différent :

- › le taux s'applique uniformément sur chaque commune (concrètement, le taux représente environ 30 % du flux annuel du bailleur sur chaque commune) ;
- › hors QPV, la part du contingent préfectoral ne peut être inférieure à 30 % du flux annuel de logements du patrimoine du bailleur sur le département.

La convention définit la nature et les modalités des échanges d'information pour sa mise en œuvre. Un arrêté du ministre chargé du logement fixe la liste minimale des matières régies par la convention (mise à jour de l'arrêté du 10 mars 2011 actuellement en vigueur).

En cas de non-respect par le bailleur de ses engagements, et après une mise en demeure restée infructueuse deux mois, le préfet peut résilier la convention. À défaut de signature de convention, ou en cas de résiliation, le préfet règle par arrêté les modalités de mise en œuvre de ses réservations.

Des sanctions pécuniaires sont applicables en cas de non-respect des règles d'attribution et d'affectation fixées par cette convention de réservation (L. 342-14 CCH).

## LA MISE EN CONFORMITÉ DES CONVENTIONS ANTÉRIEURES À LA LOI ELAN ET NE PORTANT PAS EXCLUSIVEMENT SUR UNE GESTION EN FLUX

*La date limite pour mettre ces conventions en conformité est fixée au 24 novembre 2021.*

### Le calcul du flux

Sauf accord des parties, le flux annuel de logements, exprimé en pourcentage, est calculé en fonction :

- › du nombre de logements identifiés dans des programmes ou du flux annuel de logement réservés sur le patrimoine du bailleur ;
- › du nombre total de logements sociaux du patrimoine du bailleur.

### Les étapes du process

Avant la mise en conformité, le bailleur informe simultanément tous les réservataires de la localisation, du nombre et des typologies de logements sociaux réservés par réservataire sur le département.

L'information est transmise au président des EPCI et des métropoles ou au maire de Paris sur les territoires visés au L. 441- 1 (al.23). La CIL (ou conférence du logement pour Paris) peut formuler des préconisations relatives au contenu des conventions à modifier ou à conclure.

Signature des conventions : aucune convention ne peut être conclue avant celle avec le préfet, sauf accord de ce dernier. Tout doit être mis en œuvre afin que les autres conventions soient conclues concomitamment.

Les conventions signées sont transmises sans délai au préfet et au président des EPCI et des métropoles sur les territoires visés au L. 441-1 (al.23). En cas de non-transmission de la nouvelle convention ou de la convention modifiée avant le 24 novembre 2021, les logements réservés en stock s'ajoutent au flux annuel de logements réservés État jusqu'à la conclusion d'une convention conforme.



## PARTIE 3

# Se préparer au passage à une gestion en flux

## INTRODUCTION

Le passage à une gestion en flux des contingents est une opportunité pour les bailleurs sociaux de faire un point sur l'état des réservations, les engagements pris, les contreparties obtenues, leur durée, les process de désignations, les systèmes d'information et les organisations. Cette évolution est également l'occasion, entre bailleurs sociaux et réservataires, de repartir d'une analyse des besoins des ménages et de rechercher une meilleure adéquation des logements proposés aux demandeurs. Plus globalement le passage à une gestion en flux doit permettre de s'assurer qu'au travers des différentes filières de réservation, une réponse satisfaisante est apportée à la diversité de la demande qui s'exprime sur le territoire.

Le passage à une gestion en flux s'appuie sur une démarche qui comporte plusieurs étapes :

1. La définition par le bailleur de ses objectifs ;
2. La mesure des enjeux sur le territoire et la définition de principes pour guider les négociations bilatérales visant à la refonte des conventions de réservation ;
3. L'élaboration et l'analyse comparée de scénarios de transformation de réservations en stock en flux qui pourront guider les bailleurs sociaux dans leurs discussions avec les réservataires.

### LA DÉFINITION PAR LE BAILLEUR SOCIAL DE SES OBJECTIFS

Il est important que le bailleur, avant d'entrer dans la négociation sur le passage à la gestion en flux, soit au clair sur les enjeux que représente pour lui cette évolution, sur ce qu'il peut en attendre et qu'il pense pouvoir négocier, sur ce qu'il souhaite améliorer, bref qu'il ait une stratégie vis-à-vis des différents réservataires.

**Le passage en flux nécessite de la part du bailleur un positionnement sur trois domaines :**

- › Les principes de définition des flux, notamment le(s) mode(s) de calcul.
- › Les modalités de mise en œuvre.
- › Le mode et les outils de suivi.

C'est pourquoi, le passage à la gestion en flux doit être préparé par un état des lieux portant sur le parc réservé et sur le fonctionnement des réservations, qui va permettre au bailleur d'apprécier aux plans quantitatif et qualitatif, les points forts, les difficultés rencontrées et les pistes d'amélioration. Les thématiques à traiter sont larges, il peut s'agir des conditions de relocation des logements mis à disposition, des questions liées aux contreparties financières, des enjeux de mixité sociale, des difficultés d'adéquation avec la demande, etc.

**Cet état des lieux permet d'identifier les principales difficultés, les points forts, les pistes à envisager sur différentes questions :**

- › Le dispositif de réservation permet-il efficacement de répondre à la diversité de la demande ?
- › Quels sont les engagements pris par le bailleur social et les contreparties obtenues, notamment financières ? Sont-elles suffisantes, adaptées ? La négociation de la convention en flux peut-elle être l'occasion d'échanger avec les réservataires sur le soutien qu'ils apporteront à l'avenir à la politique patrimoniale (développement, réhabilitation...) du bailleur ?



## LES POINTS À EXAMINER

### ► État des lieux des logements réservés

À partir des éléments figurant dans les conventions signées avec les réservataires l'état des lieux des logements réservés porte sur les points suivants :

- › Le nombre, la localisation et la typologie des logements réservés, réservataire par réservataire en l'état des conventions. Il s'agit des réservations figurant dans les conventions, indépendamment de la vie ultérieure de ces réservations. Cet inventaire du parc, prévu par l'article 5 du décret du 20 février 2020, répond à un objectif de transparence vis-à-vis des réservataires et des EPCI qui en sont destinataires.
- › Le décret ne précise pas l'échelle géographique de référence pour l'état des lieux. Pour faciliter les échanges avec les réservataires et le cas échéant avec les EPCI, l'échelle pertinente, est *a minima* celle de la commune, qui est potentiellement elle-même un réservataire.
- › D'autres éléments peuvent compléter cet état lieux pour apprécier l'accessibilité sociale du parc selon les réservataires (financements et/ou niveau de quitance, dates de construction), et les enjeux de mixité sociale en opérant une distinction QPV-hors QPV.

### ► Les engagements pris par conventions et leur mise en œuvre

L'état des lieux des conventions peut donner lieu à une analyse des engagements financiers et des contreparties accordées par les différents réservataires, et ce dans une vision dynamique voire prospective.

- › Quelle est la nature des aides accordées (aides financières, garanties d'emprunt, terrains...) pour quel type d'action : construction, réhabilitation,

restructuration, démolition. Et quels sont les engagements pris en contrepartie, le plus souvent des propositions de logement, mais parfois certaines conventions prévoient de la part du bailleur des engagements en termes d'attribution, voire de baux signés.

- › Pour le calcul de l'assiette qui va servir à définir les flux de logements, la connaissance des dates d'extinction de ces conventions est indispensable.
- › Quelles sont les modalités de gestion de ces réservations : gestion directe ou déléguée ? Certaines conventions portent déjà parfois sur des flux de logements (notamment certaines conventions relatives à la gestion du contingent préfectoral, ou des conventions de parc avec Action Logement Services par exemple). Le bilan que fait le bailleur de ces modalités particulières de gestion peut alimenter la concertation avec les réservataires sur le passage à une gestion en flux.
- › Quel est le bilan qualitatif de ces réservations : éventuels écarts entre les engagements pris et la réalité de la mobilisation du parc par les différents réservataires, fonctionnement opérationnel entre les services du bailleur et ceux des réservataires, adéquation des candidats proposés aux logements à attribuer, taux de refus des demandeurs, etc. Un point à examiner est celui de la rotation de chaque contingent : cette information peut être utile lors de la discussion avec les différents réservataires lors de la préparation de la convention de réservation en flux.

- › Y a-t-il des inadéquations entre l'offre réservée en stock et les publics proposés par les différents réservataires (typologie, quittances) ? Des marges de manœuvre existent-elles pour une meilleure adéquation ?
- › Quel est l'impact des réservations sur la mise en œuvre des objectifs d'accueil déménages prioritaires et les autres objectifs de la politique d'attribution du bailleur ?
- › Quel est l'impact sur les équilibres territoriaux ? Est-ce que la répartition des contingents en stock contribue à la diversité de l'occupation dans les quartiers et les résidences ? Quels secteurs appellent une vigilance particulière ?
- › Quel est l'impact sur la commercialisation des logements, pour les différents réservataires ? Sur la vacance et les délais de relocation ? Quelles pistes d'amélioration sont envisageables ?
- › Le dispositif de réservation dans son fonctionnement est-il efficace ? Ou chronophage pour le bailleur ? Quelles améliorations sont envisageables ?

Sa réalisation peut comporter plusieurs volets, présentés à titre indicatif ci-dessous. Certains éléments sont à réunir pour être en conformité avec l'état des lieux des logements réservés prévu par l'article 5 du décret.

## LA MESURE DES ENJEUX SUR LE TERRITOIRE ET LA DÉFINITION DES PRINCIPES PARTAGÉS

Les EPCI responsables des politiques de gestion de la demande et des attributions sont un acteur du passage à la gestion en flux des réservations et du suivi de leur mise en œuvre. Ils sont informés de l'état des lieux initial, de la mise en œuvre annuelle des conventions et peuvent formuler des préconisations sur le contenu de ces conventions. Ils peuvent enrichir l'état des lieux sur le parc réservé par des analyses sur la demande qui s'exprime sur le territoire. Dans tous les cas, il est important, qu'ils s'assurent que les conventions en préparation, d'une part répondent bien à la demande qui s'exprime sur le territoire et d'autre part sont cohérentes avec les orientations d'attribution et de mixité sociale définies sur leur territoire par la conférence intercommunale du logement. Cette cohérence est indispensable pour les bailleurs sociaux, responsables de la mise en œuvre de ces conventions et qui ont également pris des engagements en matière d'attribution dans les conventions intercommunales d'attribution. Les différents signataires des conventions de réservation sont présents dans les conférences intercommunales du logement, ce qui facilitera les médiations et les ajustements.

Le passage à la gestion en flux s'inscrit dans la même temporalité que l'obligation pour les EPCI de mettre en place un dispositif de cotation de la demande. Les deux démarches peuvent être l'occasion de réaliser, si elle n'a pas eu lieu, une analyse partagée de la demande et de réinterroger ou d'affiner les orientations d'attribution, qui dans pour un premier temps (première génération de CIA) ont souvent été centrées exclusivement sur les ménages prioritaires.



## LE RÔLE DES EPCI

Le décret du 20 février 2020 précise que les conventions de réservation définissent les modalités selon lesquelles les flux de logements réservés prennent en compte les orientations d'attribution des différentes Conférences intercommunales du logement. Et il positionne les Conférences intercommunales du logement comme acteur de l'élaboration et du suivi des conventions.

### Passage du stock au flux

Les conférences intercommunales du logement sont destinataires de l'état des lieux des logements réservés que le bailleur, préalablement à la mise en conformité des conventions, doit adresser à l'ensemble des réservataires.

Elles peuvent formuler des préconisations relatives au contenu des conventions à modifier ou à conclure.

Elles sont destinataires de l'ensemble des conventions modifiées ou conclues entre bailleurs et réservataire.

### Suivi/évaluation des conventions

Les conférences intercommunales du logement sont destinataires, avant le 31 mars de chaque année, du bilan annuel des conventions que le bailleur doit transmettre à l'ensemble des réservataires.

Sur proposition du président de l'EPCI, elles peuvent procéder à une évaluation de l'évolution pluriannuelle des flux de réservation.

Sur les territoires où les EPCI concernés ne seraient pas en capacité de se mobiliser ou lorsqu'il n'y pas d'EPCI en charge du pilotage de la gestion de la demande et des attributions, les bailleurs sociaux dans un cadre inter-organismes peuvent prendre l'initiative, le cas échéant en lien avec les réservataires, de travailler sur les enjeux du fonctionnement des contingents afin de proposer des orientations communes pour la négociation des conventions. L'état des lieux initial que doit réaliser chaque bailleur pourrait être construit dès le départ sur une base commune, permettant une analyse partagée des points forts et des difficultés du fonctionnement des contingents à partir de laquelle peuvent être identifiés des pistes d'amélioration collectives. De telles analyses peuvent être enrichies par des éléments d'appréciation la demande et les attributions.

### À NOTER

Les orientations ou principes partagés peuvent porter selon les territoires sur différents sujets : la territorialisation de la répartition des contingents au sein des différents segments du parc (tout particulièrement QPV/hors QPV mais cela peut-être à une déclinaison plus fine si une qualification du parc social a été définie localement), la définition de scénarios de transformation des réservations en stock en flux de logements, le traitement de certaines catégories de publics (exemple : les demandeurs de mutation que la réglementation exclut des conventions de gestion en flux, mais que certains réservataires peuvent souhaiter prendre en compte), les modalités de gestion de ces réservations...

## L'ÉTUDE DES DIFFÉRENTS SCÉNARIOS

**Le décret du 20 février 2020 précise que les nouvelles conventions doivent formaliser des engagements en flux annuels de logements exprimés en pourcentage du patrimoine locatif du bailleur. Il définit de manière assez précise l'assiette qui sert de base au calcul de ces flux. Une grande souplesse est accordée aux acteurs pour la transformation des réservations de stock en flux.**



L'assiette des flux est calculée de la manière suivante :

- › Elle est constituée du patrimoine du bailleur dont sont exclus les logements réservés par la Défense nationale et la sécurité intérieure ainsi que ceux voués à la vente et à la démolition ;
- › Certains logements ne sont pas pris en compte pour le calcul des flux à savoir, pour une année donnée, les logements nécessaires aux mutations internes du bailleur et aux relogements effectués dans le cadre d'opérations de renouvellement urbain (NPRU), de requalification de copropriétés dégradées (ORCOD) et de lutte contre l'habitat indigne (LHI).

Un mode de calcul est prévu pour la transformation de réservations en stock en flux, qui s'applique à défaut d'accord entre les partenaires :

Le flux de logements est défini en pourcentage, par un rapport entre le nombre de logements identifiés dans des programmes auxquels s'ajoute le flux annuel de logements réservés par le bénéficiaire rapporté au nombre total de logements sociaux du bailleur. Cette disposition revient à indiquer que le pourcentage des flux disponibles qui seront proposés au réservataire sera égal au pourcentage de logements réservés en droit de suite, auxquels s'ajoutent les droits uniques dont il bénéficiait au sein du patrimoine du bailleur. Ce mode de calcul ne s'impose que si les partenaires ne se mettent pas d'accord sur une méthode de passage du stock au flux.

### Exemple

*Le réservataire A bénéficiait de 1 400 logements réservés « en stock » au sein du patrimoine du bailleur « Hlm Habitat » auxquels s'ajoutent des engagements annuels portant sur 100 droits uniques annuels – soit un total de 1 500 réservations, représentant 15 % du parc de logement. En application de cette règle dans le cadre de la gestion en flux, le réservataire A pourra bénéficier de 15 % des flux de logements annuels, tels que définis dans l'assiette. Évidemment, les engagements de réservation en stock étant conclus pour des durées limitées, ce taux peut évoluer au cours du temps (et a vocation à décroître en l'absence de nouveaux engagements).*

Cette règle ne s'applique pas au contingent de l'État (contingent prioritaire et fonctionnaire). Le décret prévoit qu'il représente **30 % au plus** du flux annuel de logements de chaque bailleur, dont 5 % au plus au bénéfice des fonctionnaires. L'assiette de calcul de ce flux de « 30 % au plus » est la même que pour les autres contingents. Cette règle n'interdit cependant pas d'organiser la concertation avec l'État à partir d'une analyse des besoins des ménages prioritaires sur le territoire, et de proposer à partir de l'étude de différents scénarios, un flux annuel du contingent prioritaire adapté au contexte territorial.

## Différents scénarios envisageables

Différents scénarios sont envisageables pour transformer les droits de réservation pluriannuels sur des logements identifiés en droits annuels de réservations délocalisées. Ces scénarios sont présentés pages 28 à 30 à titre indicatif. Ils permettent de tester l'impact de différentes hypothèses de calcul sur les conventions. Ils doivent être mis en perspective avec des éléments qualitatifs à intégrer dans la négociation : par exemple, la nature des engagements pris (proposition de logement ou décision d'attribution), le mode de gestion délégué ou non, etc. L'étude de ces scénarios mérite d'être effectuée dans un cadre partenarial, pour que sur un territoire donné des choix harmonisés soient faits par les différents réservataires pour favoriser une cohérence d'ensemble pour le bailleur.

### Qu'entend-on par « flux de logements » ?

L'article R.441-5 issu du décret du 20 février 2020 prévoit que les conventions de réservation une fois mises en conformité devront porter sur des flux de logements exprimés en pourcentage du patrimoine du bailleur. Cette disposition ne modifie pas les prérogatives des réservataires qui sont de proposer des candidats à la commission d'attribution. La décision d'attribution relève de la commission d'attribution de l'organisme d'Hlm. Le bailleur s'engage donc à orienter chaque année un flux de logements vers le réservataire, charge à lui de proposer un candidat. Il est toujours prévu que « Le réservataire peut déléguer au bailleur le soin de proposer des candidats pour son compte à la commission d'attribution ». La règle s'applique à tous les réservataires y compris l'État.

Cependant, les organismes Hlm peuvent dans le cadre d'une négociation, accepter de s'engager sur des réservations donnant lieu à des objectifs attributions, voire de baux signés. Cet engagement du bailleur qui dépasse le cadre légal doit donner lieu à des contreparties complémentaires de la part du réservataire ou une réduction du volume des flux concernés. En effet un engagement por-

tant sur des attributions et a fortiori sur des baux signés, induit un objectif de résultat pour le bailleur alors qu'il n'est pas à l'origine de la désignation des candidats. Ceci a pour effet, un travail fin avec le réservataire sur les critères de recevabilité des dossiers, un éventuel examen de plusieurs candidatures, la prise en charge de refus de propositions par les candidats etc. Des systèmes hybrides peuvent également être imaginés avec la contractualisation d'objectifs portant sur des propositions de candidatures et de décisions d'attributions.

Enfin, il peut également être convenu que seront valorisées et reconnues dans les objectifs fixés par conventions, les attributions effectuées par le bailleur au bénéfice de candidats qu'il a lui-même désignés et qui appartiennent à des profils intéressant le réservataire : ménages prioritaires pour l'État, demandeurs d'une entreprise cotisante pour ALS etc. Si le réservataire requiert des données nominatives pour valoriser cette attribution, les ménages concernés doivent donner leur accord à ce signalement.

## DROITS DE SUITE, DROITS UNIQUES

- › **Les droits de suite** définissent les droits de désignation accordés au réservataire sur des logements identifiés dans des programmes. Ces droits s'appliquent à toutes les rotations intervenant sur ces logements et ceci sur la durée fixée par la convention de réservation.
- › **Les droits uniques** désignent les droits de désignation « pour un tour », dont bénéficie le réservataire sur des logements non identifiés préalablement dans le parc du bailleur. On retrouve ces droits uniques dans des conventions de parc signées entre certains bailleurs et réservataires.

## LA DÉFINITION DE L'ASSIETTE DES LOGEMENTS POUR LE CALCUL DES FLUX ANNUELS

Sur le plan opérationnel, dans le respect du cadre réglementaire, cette assiette se calcule de la manière suivante :

- › **Détermination du patrimoine à considérer pour le calcul des flux** : il s'agit de l'ensemble des logements locatifs du bailleur dont on soustrait les logements réservés par la Défense nationale et la Sécurité intérieure qui restent gérés en stock. Il est également pertinent de soustraire les logements intégrés dans un plan de vente ainsi que ceux programmés à la démolition qui n'ont pas vocation à être remis en location.
- › **Détermination du flux annuel de logements qui sera réparti entre les réservataires** : application à ce stock de logements d'un taux de rotation prévisionnel pour obtenir un flux annuel de logements libérés dans le parc existant et destinés à la relocation, dont on soustrait les logements à mobiliser pour les relogements NPNRU, ORCOD et lutte contre l'habitat indigne, et ceux nécessaires aux mutations internes du parc social. On obtient ainsi le nombre prévisionnel de logements (flux annuel) à répartir entre les réservataires et le bailleur.

### Comment calculer le taux de rotation ?

En général, le taux de rotation se calcule en rapportant le nombre de logements libérés dans l'année à un stock de logements. Stock en début d'année ou en fin d'année, avec ou non prise en compte des logements démolis, cédés, etc. Il est conseillé de prendre en compte une situation moyenne sur 3 années pour lisser les éventuels écarts pouvant survenir d'une année sur l'autre. Il est souhaitable que le mode de calcul soit le même pour l'ensemble des contingents.

Par ailleurs, du fait du vieillissement de la population, de l'appauvrissement des occupants du parc social et de l'évolution des marchés immobiliers locaux, la rotation dans le parc social a tendance à baisser dans le temps. Dans les simulations, il est donc recommandé de s'appuyer sur un taux de rotation prévisionnel établi avec prudence.

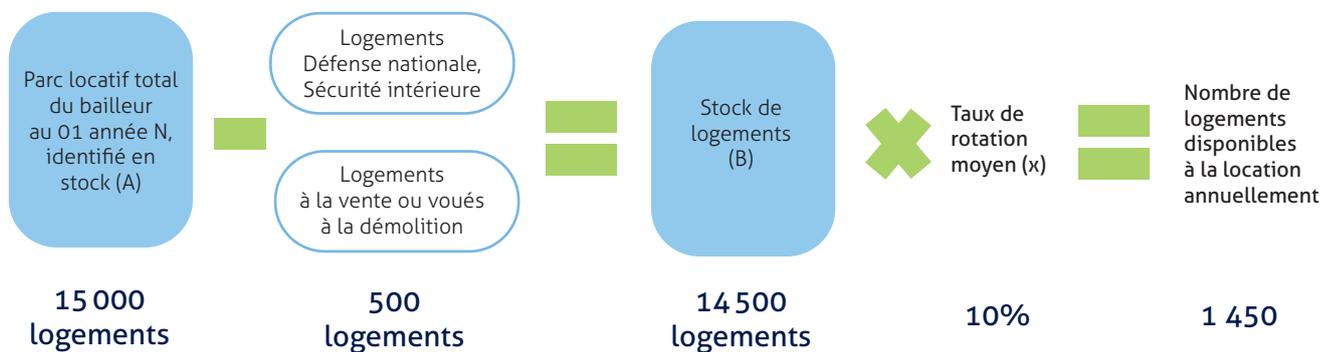
### Comment estimer le nombre de logements à exclure de l'assiette car devant être mis en vente ?

Les logements inclus dans un plan de vente ont vocation à être exclus de l'assiette de calcul des flux, dans la mesure où ils n'ont pas vocation être remis en location, s'ils se libèrent au cours de l'année. En fonction des objectifs fixés, ils peuvent avoir un impact important sur l'assiette et donc sur les réservataires pour lesquels les objectifs sont calculés en pourcentage des flux annuels (*voir scénarios 1 et 2 ci-dessous*).

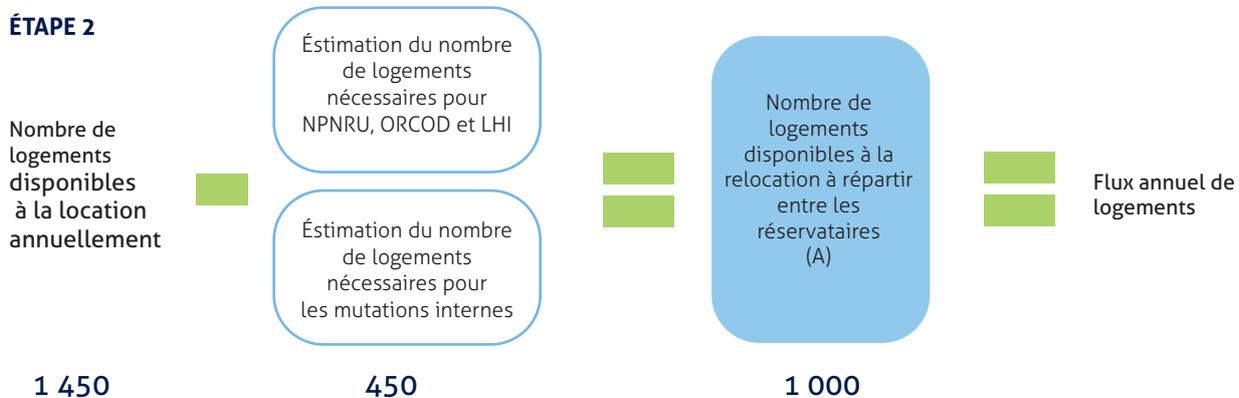
## Exemple

### Calcul pour un organisme Hlm de 15 000 logements

#### ÉTAPE 1



#### ÉTAPE 2



## Comment estimer le nombre de logements dédiés aux mutations internes à exclure du flux à proposer aux réservataires ?

Les logements nécessaires aux mutations internes ne sont pas pris en compte dans l'assiette de calcul des flux de logements. Cette disposition représente une opportunité pour le bailleur, car elle lui permet d'établir ses objectifs de mutations internes et de les mettre en œuvre sans en référer aux réservataires. Cette marge de manœuvre peut s'avérer particulièrement utile au moment où les bailleurs sociaux doivent renforcer leur politique de mobilité résidentielle en identifiant et en recherchant des solutions à des locataires dont le logement ne correspond plus à leurs besoins. Dans certains cas, cependant les réservataires peuvent être intéressés à contribuer à cette politique de mobilité en favorisant le parcours résidentiel de certains demandeurs de mutation connus d'eux. L'implication de réservataires peut également permettre d'intégrer les livraisons nouvelles dans cette politique de mobilité résidentielle. Il ne faut donc pas s'interdire cette possibilité d'intégrer les mutations dans les flux des réservataires qui le souhaitent.

Dans tous les cas, il est souhaitable pour le bailleur de refaire le point sur les logements qui chaque année sont réservés aux locataires qui demandent une mutation, pour apprécier ses marges de manœuvre et les impacts potentiels sur le calcul des flux de logements. Les éléments sur lesquels se fonder sont :

- › Le bilan des années précédentes (nombre de mutations et part dans l'ensemble des attributions);
- › L'objectif fixé dans la CUS, qui fait référence vis-à-vis de l'État et des partenaires. Cet objectif peut éventuellement être réexaminé à cette occasion.

À cette étape, ne pas oublier que le bailleur devra chaque année, avant le 28 février, fournir un bilan des mutations réalisées pour en rendre compte aux réservataires.

## Comment estimer les besoins en relogement des opérations de rénovation urbaine, de requalification des copropriétés dégradées et de lutte contre l'habitat indigne ?

Les logements nécessaires chaque année aux relogements réalisés dans le cadre des opérations NPNRU, ORCOD et de la politique LHI sont sortis de la base de calcul (l'assiette de répartition des flux de réservation). Cette disposition vise à faciliter les relogements, dans les conditions et calendriers fixés dans les conventions. Pour être efficace, le bailleur doit :

- › Procéder à une estimation suffisamment précise des besoins en relogements annuels, en volume et en qualité de logements attendus afin d'être en capacité d'en informer les réservataires. Il peut pour se faire s'appuyer sur la convention pluriannuelle de renouvellement urbain (article 6), le document cadre d'orientation des attributions, la CIA si elle est finalisée ou tout autre document de type charte de relogement.
- › Assurer un suivi des relogements réalisés pour rendre des comptes aux réservataires au moment du bilan annuel et de l'ajustement des flux.

## La prise en compte des opérations de relogement des projets de renouvellement urbain (ANRU, ORCOD...) dans les conventions de réservation en flux

Les projets de renouvellement urbain, menés dans le cadre de programmes nationaux (ANRU, ORCOD...) ou dans le cadre de démarches locales, impliquent de reloger un nombre important de ménages. En articulation avec les évolutions législatives, les relogements sont désormais pilotés par l'EPCI, porteur du projet de RU, celui-ci mobilise l'ensemble des organismes Hlm dans une démarche inter-bailleurs et les réservataires à l'échelle de son territoire afin de trouver des solutions adaptées à la diversité des situations des ménages à reloger.

**Les objectifs poursuivis et modalités d'organisation de ces opérations de relogement sont formalisés dans différents documents :**

document cadre fixant les orientations en termes d'attribution de la CIL, convention intercommunale d'attribution (CIA), convention intercommunale d'attribution (CIA), l'article 6 de la convention pluriannuelle de renouvellement urbain qui précise la stratégie intercommunale de relogement et la synthèse des orientations du document cadre de la CIL et les objectifs de la CIA, ou encore éventuellement des chartes de relogement.

Ces documents formalisent des engagements partenariaux mobilisant notamment les réservataires qui s'engagent à consacrer une part de leur contingent à ces relogements. Ces engagements doivent naturellement être pris en compte dans la définition des objectifs fixés par les nouvelles conventions de réservation en flux signées avec chaque réservataire.

**Selon les modalités de calcul du flux annuel de logements prévu avec les différents réservataires :**

- › Les engagements annuels de relogement ANRU, ORCOD et LHI pris par le bailleur sont exclus de l'assiette de calcul du flux de logements réparti entre les réservataires. C'est le cas des réservataires dont les droits de réservation en flux annuels sont calculés en pourcentage de l'assiette à répartir (cf scénario 1 et 2 pages suivantes). C'est le cas de l'État pour le contingent préfectoral.
- › Les engagements pris par les réservataires en matière de relogement ANRU, ORCOD et LHI font l'objet d'une valorisation dans le bilan annuel des conventions (cf scénarios 3 et 4 ci-dessous).

Il est en tout état de cause fortement recommandé de poursuivre la mobilisation partenariale autour des objectifs de relogement concrétisés par la CIA et éventuellement la charte de relogement. Plus généralement, les opérations de relogement peuvent avoir des impacts forts sur le volume et les caractéristiques des logements que les bailleurs seront en capacité de proposer aux réservataires pour accueillir de nouveaux ménages dans le parc. Il est de ce fait souhaitable que les réservataires restent impliqués dans le suivi du relogement pour qu'ils puissent en apprécier les impacts sur l'activité « classique » de proposition et d'attribution des logements.

De surcroit, ces documents permettent également d'organiser une solidarité inter-bailleur autour du relogement qu'il est utile de faire connaître et de partager avec l'ensemble des réservataires du territoire.

## LE CALCUL DU FLUX ANNUEL DE LOGEMENTS DE CHAQUE RÉSERVATAIRE

Cette étape vise à définir les modalités de répartition des flux entre les différents réservataires et le bailleur. Dans l'absolu, il est souhaitable que ces modalités soient proches (ou harmonisées) pour tous les réservataires pour qu'une fois consolidés les engagements pris avec les différents réservataires, le résultat soit atteignable par le bailleur. Différents scénarios de transformation du stock de réservations en flux annuels de logements, sont envisageables.

Quatre scénarios sont proposés ci-dessous, à titre d'exemple pour cadrer le volume des droits de réservation en flux. Ils sont fondés sur une analyse des droits acquis par les réservataires. Les deux premiers scénarios donnent lieu à la fixation d'objectifs en pourcentage du flux annuel de logement, le troisième exprimé en nombre de logements vise à transformer les droits de suite qui s'appliquent aux logements réservés en droits uniques, le dernier croise droits du réservataires et besoins effectifs de logement. Dans tous les cas, le bailleur a tout intérêt à faire des projections pluriannuelles pour évaluer l'impact à moyen terme des scénarios en intégrant la durée des conventions.

Le résultat mathématique obtenu a vocation à être ajusté en fonction de la nature des engagements demandés au bailleur. Il doit également être accompagné et/ou modulé, dans tous les scénarios, à partir d'une réflexion sur les publics, leurs besoins et les réponses possibles dans le parc du bailleur. Enfin, il est important que soit abordée la question du parc le moins attractif, notamment mais pas seulement en QPV, de manière que les engagements pris ne conduisent pas à renforcer encore la spécialisation de ce parc.



### À RETENIR

Selon les scénarios, le résultat obtenu est un flux annuel de logement exprimé en pourcentage du flux annuel total, dans d'autres cas, le résultat donne un volume de propositions de logements en nombre. Il est intéressant de traduire ces nombres en flux annuels pour s'assurer que le total des engagements pris n'est pas supérieur aux disponibilités annuelles.

---

## Premier scénario

Le flux annuel de logements proposés au réservataire est calculé en pourcentage du flux total, en fonction de la part initiale de logements réservés en droits de suite et en droits uniques dans l'ensemble du parc locatif du bailleur. Ce flux peut varier dans le temps en fonction de l'extinction des droits de réservations (échéance de la convention) et des nouveaux droits acquis.

### Exemple

*Un réservataire dispose de droits équivalents à 15 % du parc total du bailleur à considérer pour la gestion en flux (cf. schéma de l'assiette de calcul). Il disposera d'un flux annuel de logements représentant 15 % du flux annuel de logements.*

*À noter : le décret du 20 février 2020 prévoit que le contingent préfectoral représente au plus 30 % de l'assiette du flux annuel de logement.*

## Deuxième scénario

Le flux annuel de logements proposé au réservataire correspond à la part initiale de logements réservés pondérée par la rotation effective observée sur les logements réservés à ce dit réservataire.

L'objectif est d'intégrer les effets liés aux différentiels de mobilité éventuellement constatés selon les contingents. Une clé de conversion permet d'ajuster le taux moyen de rotation pris en compte pour calculer le flux de total de logements disponibles à la relocation (voir ci-dessus calcul de l'assiette) : à la baisse pour les contingents ayant de plus faibles mobilités, à la hausse pour ceux ayant des mobilités plus élevées. Le flux évolue dans le temps en fonction de l'extinction des droits de réservation et des nouveaux droit acquis. Ce scénario nécessite de faire valider par les réservataires, la première année et chaque année suivante, les différentiels de rotation observés.

### Exemple

*Un réservataire dispose de droits équivalents à 15 % du parc total du bailleur à considérer pour la gestion en flux (cf. schéma de l'assiette de calcul). Le taux de mobilité sur son contingent est de 20 % pour une moyenne de 10 % sur l'ensemble du parc Il disposera d'un flux annuel de logements représentant : 15 % (part initiale des réservations) x (20 % (taux de mobilité du contingent) / 10 % (taux de mobilité moyen sur l'ensemble du parc). Soit  $15 \% \times (20 \% / 10 \%) = 30 \%$ .*

### Troisième scénario

Le flux annuel de logements proposés au réservataire est déterminé par la transformation de l'ensemble des droits de suite existants en un volume de droits uniques, avec une répartition dans le temps.

Dans ce mode de calcul, les droits de suite existants sur des logements réservés sont traduits en droits uniques. La négociation entre le bailleur et le réservataire porte sur la valeur de conversion d'un droit de suite en droits uniques, qui peut être définie en considérant notamment la durée restante des conventions de réservation, et la rotation constatée ou prévisionnelle sur le contingent concerné.

Le réservataire dispose alors d'une réserve de droits uniques qui diminue à mesure que des logements lui sont proposés. La réserve augmente en fonction des nouveaux droits acquis dans le cadre des programmes neufs. Ces droits peuvent être répartis dans le temps, en proposant par exemple un objectif sur une période donnée.

#### Exemple

*Un réservataire dispose d'un stock de 300 droits de suite portant sur une durée de 20 ans. Le taux de mobilité étant de 10%, le nombre de droits uniques correspondant est de 600, soit  $(300 \text{ DS} \times 10 \% \text{ mobilité}) \times 20 \text{ ans}$ .*

*Il peut proposer au réservataire de lisser la « consommation » de ces droits sur un certain nombre d'année : en raisonnant de façon linéaire sur 20 ans, dans notre exemple, cela reviendrait à proposer  $600/20 = 30$  propositions de logement par an.*

*Si le bailleur évalue le volume de logement proposable aux réservataires à un volume de 1 000 par an, ce réservataire bénéficierait ainsi d'un flux annuel estimé à 3 %.*

*Il est bien évidemment envisageable de raisonner sur une répartition non linéaire dans le temps de ces engagements.*

### Quatrième scénario

Le flux annuel entre le bailleur et le réservataire est négocié sur la base de principes partagés. Dans ce cas de figure, le flux est défini au regard des enjeux du réservataire dans le territoire, de ceux du bailleur, en cohérence avec les orientations d'attribution définies sur le territoire. Ce scénario impose de vérifier que les engagements pris avec un réservataire sont compatibles avec les engagements pris avec l'ensemble des autres réservataires.

#### Exemple

*Un réservataire dispose de droits équivalents à 15 % du parc du bailleur (soit 150 propositions sur un flux annuel total de 1 000 logements) mais son besoin estimé est de 100 propositions de logement par an. Le flux du réservataire est alors fixé à 10 %.*

## L'analyse des différents scénarios

Scénarios	Les plus et les moins	Actualisation	Remarques
Scénario 1	<p>Scénario simple exprimé en pourcentage.</p> <p>Il tient compte de l'évolution de l'assiette de logements, mais pas des taux de rotation propres à chaque contingent.</p>	<p>Actualisation de l'assiette de calcul en fonction de l'évolution du parc (construction neuve, démolition, vente...), de la rotation globale, des besoins pour les relogements et les mutations.</p> <p>Actualisation du taux en fonction de l'extinction des droits acquis et de l'acquisition de nouveaux droits liés aux financements.</p>	<p>Système qui reste proche des droits acquis, ce qui facilite les échanges avec les réservataires.</p> <p>Avantage de la simplicité, exprimé en pourcentage du flux.</p>
Scénario 2	<p>Le flux est exprimé en pourcentage tenant compte de la rotation spécifique au contingent en stock du réservataire.</p> <p>Scénario qui est plus proche de la réalité des droits dont disposent chaque année les réservataires sur les logements réservés.</p> <p>Mais nécessite de se mettre d'accord entre acteurs sur ces différentiels de rotation et sur leur évolution faute de quoi, c'est sur le parc non réservé, que le bailleur devra trouver des marges de manœuvre.</p>	<p>Mêmes obligations que pour le scénario 1</p>	<p>Particulièrement adapté lorsque que des écarts significatifs de rotation sont constatés entre réservataires.</p> <p>Complexe à gérer dans le temps.</p>
Scénario 3	<p>Le flux est exprimé en nombre de logements.</p> <p>Scénario qui apporte de la lisibilité sur la durée pour le bailleur mais qui ne tient pas compte de l'évolution du flux annuel de logement disponible pour une attribution (en fonction notamment de la rotation).</p>	<p>Scénario qui s'appuie sur l'identification des droits acquis par le réservataire (de suite et uniques) en fonction de la durée restant à courir des conventions, et leur traduction en un volume global de droits uniques.</p> <p>Le flux évolue en fonction du nombre de logements effectivement proposés (soustraits au volume initial) et des nouveaux droits acquis.</p>	<p>Système qui traduit l'ensemble des droits existants en un flux global de logements à répartir dans le temps. Il se libère dès le départ de la référence au stock. L'actualisation annuelle des engagements est simplifiée : néanmoins en cas d'évolution forte du flux annuel de logements (baisse de la rotation), l'étalement dans le temps des objectifs doit être prévu.</p>
Scénario 4	<p>Scénario le plus souple et qui permet la meilleure prise en compte des besoins mais qui nécessite une maturité et un portage politique fort sur le territoire concerné.</p>	<p>Scénario qui s'appuie sur l'appréciation partagée des besoins et/ou des accords entre bailleurs et réservataires.</p> <p>Le diagnostic sur les réservations doit aider le bailleur à cadrer la discussion. La connaissance partagée de la demande permet de préciser les publics visés.</p>	<p>Système simple lié aux besoins des réservataires mais qui suppose que la pression de la demande ne soit pas trop forte, les besoins de l'ensemble des réservataires devant être globalement couverts par les capacités réelles d'attributions.</p>

## Territorialisation des engagements et prise en compte des objectifs légaux d'attribution

L'un des objectifs poursuivis par le législateur dans la généralisation de la gestion en flux des contingents est de faciliter l'atteinte des objectifs légaux d'attribution (attributions aux ménages prioritaires du CCH, attributions aux ménages du 1<sup>er</sup> quartile hors QPV, attributions aux ménages des 2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> quartile en QPV...) et de favoriser la mise en œuvre des politiques locales d'attribution formalisées dans les CIA, notamment dans leur volet d'équilibre territorial de l'occupation du parc.

À cet effet, la négociation avec les réservataires des nouvelles conventions en flux doit être l'occasion de répartir ces objectifs et de définir les modalités concrètes de leur prise en compte dans les engagements à souscrire de part et d'autre (nature des logements qui seront proposés par les bailleurs, profils des candidats à désigner par les réservataires).

Il est recommandé de prévoir, au sein des conventions de gestion en flux, un paragraphe dédié qui recontextualise ces objectifs et pose les modalités de leur mise en œuvre par les parties prenantes à la convention. À titre d'exemple, ce paragraphe peut prévoir :

- › Un rappel des obligations légales qui s'imposent à l'ensemble des réservataires (notamment les 25 % de logements à attribuer aux ménages prioritaires du CCH).
- › Les objectifs, à porter collectivement, d'attributions suivis de baux signés aux ménages du premier quartile pour 25 % des attributions réalisées hors QPV. À ce titre le bailleur peut proposer dans la convention que pour un quart des logements

hors QPV proposé à un réservataire, ce dernier s'engage à proposer des candidats appartenant au premier quartile de ressources.

- › ... et le corollaire en QPV (objectifs attributions à des ménages des deuxième, troisième et quatrième quartiles, éventuellement affinés par la CIA).
- › Un rappel des engagements territoriaux pris par les réservataires et les bailleurs (PDALHPD, ACI, ACD, CIA, conventions ANRU, chartes et protocoles de relogements...).
- › Les orientations locales en termes de politique d'attribution visant à assurer l'équilibre d'occupation sociale des résidences et des quartiers...

Si comme le prévoit le décret, un ou plusieurs EPCI du département ont formulé des préconisations quant au contenu des conventions et que ces préconisations portent notamment sur les objectifs et orientations d'attribution et sur leur territorialisation, il peut être utile de reprendre ces préconisations dans le texte des conventions en flux.

À titre d'exemple de nombreux territoires, au travers des CIA encouragent l'accueil prioritaire de certains types de ménages en fonction des caractéristiques de l'occupation sociale du parc sur le territoire :

- › Accueil en priorité de ménages fragiles dans les territoires dont l'occupation est équilibrée et qui disposent par voie de conséquence de marges de manœuvres.
- › Accueil en priorité de ménages actifs pour les territoires plus fragiles et notamment les QPV.

## Le cas spécifique des contreparties d'Action Logement au titre des programmes ANRU

Dans le cadre des projets de renouvellement urbain financés par l'ANRU (au titre du PNRU et du NPNRU), Action Logement, en contrepartie des financements qu'il apporte, bénéficie de droits de réservation sur des programmes de logements sociaux (logements réhabilités, logements neufs construits sur site ou hors site).

### Extrait du règlement général de l'ANRU :

*« Les contreparties en termes de logements locatifs sociaux financés par l'Agence dans chaque convention pluriannuelle de renouvellement urbain du NPNRU représentent au maximum :*

- 12,5 % du nombre total de logements construits hors QPV ;
- 17,5 % du nombre total de logements construits et de logements requalifiés en QPV ;
- 20 % du nombre total de logements requalifiés en QPV dont le coût serait supérieur à 45 000 € par logement.

*Les réservations sont accordées pour une durée de 30 ans. »*

Ces réservations sont contractualisées dans des annexes spécifiques aux conventions ANRU, et le cas échéant précisées par des conventions ad hoc entre Action Logement, le bailleur et l'éventuel réservataire d'origine. Elles s'apparentent à des réservations en « droit de suite ».

À ce titre, les droits de réservation accordés dans les conventions ANRU doivent alimenter l'état des lieux initial préalable au passage à la gestion en flux. Si une convention ANRU, ou un éventuel avenant conduisant à réévaluer les contreparties dues à Action Logement, était signée postérieurement à la conclusion de conventions départementales de flux, ces nouveaux engagements auront vocation à être intégrés dans la convention de réservation en flux à l'occasion de sa réactualisation annuelle.

Afin de se mettre en conformité avec la loi ELAN, l'ANRU va faire évoluer dans les prochains mois le cadre réglementaire et contractuel de ces contreparties en droit de réservation.

Au-delà de l'aspect contractuel, ces droits de réservation constituent également un point d'appui pour la mise en œuvre des politiques d'attributions territorialisées visant à rééquilibrer l'occupation sociale des quartiers bénéficiant du NPNRU, en favorisant, là où c'est nécessaire et possible, l'accueil de ménages actifs au sein des résidences, notamment celles qui ont bénéficié d'une requalification et d'une transformation significatives dans le cadre du projet de renouvellement urbain.

C'est pourquoi, il peut être utile, dans le volet « territorialisation des engagements » des conventions de réservation (cf. encadré supra), de s'appuyer sur ces réservations (et le cas échéant sur les autres réservations en QPV d'Action Logement), pour fixer un taux minimal de flux de logements proposés à Action Logement qui seront localisés en QPV et/ou dans des quartiers ANRU, en cohérence avec les orientations de la CIL et de la CIA, et un calendrier indicatif des désignations envisagées, pour échelonner l'objectif de rééquilibrage de l'occupation sociale en fonction de l'avancement des réalisations du projet.

## LES RÉSERVATIONS SUR LES PROGRAMMES NEUFS

**La gestion en flux des réservations s'applique sur les programmes mis en service depuis la promulgation de la loi ELAN.**

L'affectation des logements mis en service se réalise, comme précédemment, dans le cadre d'une concertation partenariale organisée par le bailleur et avec l'ensemble des réservataires concernés. Les principes et modalités de cette concertation pour les programmes à venir sont à expliciter dans la convention. Elle vise essentiellement à constituer la première occupation de la résidence, pour favoriser son bon fonctionnement.

### Trouver un accord entre les réservataires pour les premières attributions des logements neufs

Les financements apportés par les réservataires restent le plus souvent liés à un programme. Le décret du 20 février 2020 prévoit qu'ils peuvent bénéficier de réservations « pour un tour » dans le programme concerné. La concertation que doit organiser le bailleur a pour objectif se mettre d'accord sur le désignataire de chacun des logements du programme pour cette première attribution, en considérant les caractéristiques des logements et des attentes ou besoins des réservataires et en fonction des engagements pris au stade du montage de l'opération. L'objectif pour le bailleur est également d'assurer un fonctionnement social de qualité au sein de la résidence.

Ces modalités de concertation existent déjà dans un certain nombre de territoires, de manière plus ou moins formalisées. Globalement, celles-ci consistent en :

- › L'organisation de réunion(s) d'échanges inter-réservataires en amont de la livraison pour valider une première répartition des logements au regard des besoins de chacun et fixer le calendrier pour le processus d'attribution ;
- › La transmission de premières propositions au bailleur pour instruction des dossiers ;
- › Un ou des échanges inter-réservataires pour d'éventuels ajustements de l'affectation des logements en fonction des candidats des réservataires, des urgences etc.

#### **Exemple : OReL - Outil de Réserve des Logements**

*Cet outil a été mis en place par les bailleurs de Haute-Savoie pour faciliter la répartition des logements neufs entre les réservataires, qui avaient souvent les mêmes attentes en termes de produits logements.*

*Une information sur le programme est donnée très en amont de la livraison aux réservataires et chacun peut exprimer ses attentes en termes de produits dans un délai donné. Le bailleur compile ces informations et fait état des éventuels choix multiples avant de proposer aux réservataires un nouveau positionnement, toujours dans un délai donné. Des échanges se font alors en bilatéral et une réunion inter-réservataires est programmée si besoin d'un départage.*

### Intégrer les droits de réservations générés dans le flux de logements des réservataires

À partir de la date de mise en œuvre de la gestion en flux, les droits de réservation générés par les programmes neufs sont intégrés chaque année dans les conventions de réservation en flux.

## PARTIE 4

# Une nouvelle responsabilité pour le bailleur

## INTRODUCTION

Dans le cadre d'une gestion en flux annuel des réservations, ce sont les bailleurs sociaux qui sont en responsabilité de l'atteinte des engagements pris et ils vont devoir piloter la mise en œuvre des conventions, tout en veillant au respect des objectifs légaux et territoriaux. Sur le plan opérationnel, quand un logement se libère, il appartient au bailleur, garant de l'équilibre des résidences et de leur bon fonctionnement social, ayant également de multiples obligations en matière d'attribution, de décider s'il oriente le logement vers un réservataire et lequel.

Pour piloter la mise en œuvre de la convention, il faudra qu'en amont aient été précisées les responsabilités réciproques du bailleur et du réservataire. La mise en œuvre de ces engagements nécessite la mise en place par le bailleur d'un dispositif de pilotage interne s'appuyant notamment sur des outils d'aide à la décision et pouvant conduire à ajuster les processus de préparation de la commission d'attribution.

## LE PARTAGE DES RÔLES ENTRE LE RÉSERVATAIRE ET LE BAILLEUR : UNE DIVERSITÉ DE CHOIX POSSIBLES ?

Plusieurs natures d'engagements peuvent être pris dans les conventions de réservation en flux. Concernant la nature et les caractéristiques des logements à proposer au réservataire, il importe que ces engagements ne soient pas trop détaillés et qu'une souplesse soit conservée pour prendre en compte les attentes et les besoins des demandeurs. En fonction de la nature des engagements pris, il est important que les conventions précisent clairement le rôle et la responsabilité du réservataire et du bailleur.

Règlementairement, le passage d'une gestion en stock à une gestion en flux ne change pas la nature des droits des réservataires qui est de proposer des candidats pour un examen par la commission d'attribution.

Dans le cadre d'une négociation d'autres engagements peuvent être envisagés, portant par exemple sur des volumes de décisions d'attribution notamment (avec pour effet une minoration du volume des flux, puisque le réservataire transfère au bailleur la responsabilité de gérer les refus des candidats).

Dans l'hypothèse d'engagements pris par le bailleur de présenter à la commission d'attribution des candidatures proposés par le réservataire, la convention doit préciser les modalités de cette présentation : délais de proposition, service au demandeur (visite du logement avant passage en commission d'attribution), gestion des refus du demandeur, les conditions de remise à disposition des logements en l'absence de candidat, ...

Si la convention fixe des objectifs en termes d'attribution, devront être précisées les conditions de recevabilité des candidatures par la commission d'attributions pour guider le choix du réservataire et limiter les décisions de non-attribution.

La délégation au bailleur par le réservataire de la gestion de son contingent est possible. Dans ce cas, le bailleur désigne pour le compte du réservataire les candidats qui sont décomptés sur son contingent. Il peut chercher ces candidats dans une liste préétablie, (comme c'est le cas déjà par exemple dans Syplo pour le contingent préfectoral, ou de demandeurs ciblés par les réservataires dans un fichier partagé...), ou sur la base de profils prédéfinis. Il rend compte *a posteriori* au réservataire. Ce mode de gestion nécessite la mise en place par le bailleur de moyens supplémentaires

pour effectuer les désignations de candidatures à la commission d'attribution, mais il a des effets positifs de simplification et de rationalisation des processus de rapprochement offre/demande et réduit les délais d'attributions. Il donne au bailleur une plus grande latitude pour maîtriser l'occupation sociale de ses résidences et lui permet de renforcer et de piloter le service au demandeur. Il nécessite la mise en place de moyens supplémentaires par le bailleur, pour effectuer les désignations de candidatures à la commission d'attribution. Cette modalité de gestion n'est pas souvent mise en œuvre par les réservataires, à l'exception de l'État qui l'utilise dans de nombreux départements. La généralisation de la gestion en flux des contingents peut amener certains réservataires à une réflexion sur cette question.

Dans tous les cas, gestion déléguée ou non, le bailleur doit s'organiser pour suivre régulièrement l'avancement de la mise en œuvre des différentes conventions signées, rendre des comptes régulièrement au réservataire et effectuer un bilan annuel.

## MIEUX STRUCTURER LA FONCTION D'ORIENTATION DES LOGEMENTS LIBÉRÉS

La désignation des candidats en amont de la commission d'attribution par les organismes d'Hlm répond à une multiplicité d'objectifs d'attribution, relevant des politiques publiques et visant notamment différentes catégories de ménages prioritaires, les ménages à bas revenus. Ils doivent également prendre en compte les enjeux d'équilibre social au sein de leur parc, et mettre en place des solutions pertinentes et adaptées à des demandeurs légitimement exigeants. À ces critères s'ajoute dorénavant l'orientation du logement vers un réservataire.

Les enjeux ne sont pas les mêmes selon les territoires : ils sont plus importants en marché tendu où l'offre est rare et très convoitée par les différents réservataires. En marché plus détendu, le parc non réservé du bailleur permet de dégager des marges de manœuvre. Dans tous les cas, les modalités d'orientation des logements doivent faire l'objet d'une réflexion interne et être outillées par la mise en place de tableaux de bord dynamiques permettant de suivre l'avancement de la mise en œuvre des conventions de réservation et des objectifs propres aux bailleurs d'attributions de logements à des ménages prioritaires ou à très bas revenus, et des équilibres de peuplement au sein du parc.

Pour le moment, peu d'organismes Hlm disposent de l'outillage nécessaire, facilitant la prise de décision concernant l'orientation d'un logement vers et ou tel réservataire. Les fichiers partagés disposent de tableaux de bord de suivi de la mise en œuvre des engagements et des réflexions sont engagées sur le développement d'outils notamment dans la région des Hauts-de-France.



### RÉCAPITULATIF

#### Les principaux points d'attention du bailleur pour la gestion en flux des contingents

- ▶ Un pilotage des conventions de réservations de logements à structurer : un renforcement des partenariats avec les réservataires et les collectivités dans la durée à construire dans une logique stratégique, pluriannuelle et globale.
- ▶ Une organisation à adapter, le cas échéant, pour la mise en œuvre des conventions et leur suivi :
  - › adaptation des procédures, formation des collaborateurs ;
  - › information, sensibilisation des administrateurs de la commission d'attribution ;
  - › des outils adaptés d'aide à la décision pour guider l'orientation des logements libérés, notamment au travers de tableaux de bord d'avancement de la mise en œuvre des engagements pris.

## ANTICIPER LE RENDU COMPTE ET L'AJUSTEMENT ANNUEL DES ENGAGEMENTS

Les bailleurs sociaux doivent rendre des comptes annuellement sur la mise en œuvre des conventions de réservation. Le décret du 20 février 2020 prévoit que ce bilan est communiqué à l'ensemble des réservataires avant le 28 février de chaque année, ainsi qu'aux EPCI soumis à l'obligation de mettre en place une conférence intercommunale du logement, avant le 31 mars.

Ce bilan porte sur les logements proposés et attribués par réservataire, par typologie de logements, type de financement, localisation en et hors QPV, commune et période de construction. Il doit être complété par un bilan des attributions réalisées l'année précédente au titre des relogements ANRU, ORCOD, LHI, mutations internes qui ont été soustraits de l'assiette de calcul des flux de logements annuels.

Comme pour l'état des lieux préparatoire au passage à la gestion en flux, il peut être opportun de prévoir une trame commune en inter-bailleurs favorisant une lecture territoriale de ce bilan. Le bilan annuel est l'occasion de se mettre d'accord sur l'actualisation des flux pour l'année à venir, sur la base d'un état des lieux actualisé et des résultats de l'année passée.



Le décret du 20 janvier 2020 prévoit que les bailleurs sociaux doivent chaque année, avant le 28 février, informer les réservataires du nombre prévisionnel de logements qui seront soustraits du calcul du flux de l'année en cours (relogements NPRU, ORCOD, LHI, vente et mutations internes) et du bilan des attributions réalisées l'année précédente au titre de ces relogements.

- › D'autres éléments peuvent influencer cette actualisation :
  - L'évolution de la rotation, à la baisse ou à la hausse va impacter de manière identique les objectifs annuels pris avec l'ensemble des réservataires.
  - D'autres facteurs propres à chaque réservataire vont influencer sur les engagements de l'année suivante : l'arrivée à terme de certains engagements, les réservations négociées dans le cadre du financement des nouvelles opérations et celles liées aux contreparties prévues dans le cadre de la rénovation urbaine.
  - Le bilan de l'année passée peut amener à ajuster les flux pour l'année à venir, à la hausse ou à la baisse (rattrapage ou correctif) ou sur le plan qualitatif : adaptation du mode de gestion par exemple.

## Impacts organisationnels pour les bailleurs

	Des moyens internes à structurer	Des compétences à mobiliser	Des évolutions organisationnelles
<b>État des lieux</b>	Mobilisation des systèmes d'informations internes (éventuels besoins de recherches documentaires) pour constituer la base de données. Confrontation avec les données des réservataires pour consolidation.	Connaissances des réservations et des pratiques des réservataires. Compétences informatiques et statistiques (gestion de base de données).	Un renforcement des liens entre le service gestion locative et les services chargés des bases de données.
<b>Définition du flux</b>	Partage de l'état des lieux en inter-bailleurs pour définir d'éventuels principes partagés. Calcul des flux. Échange avec chaque réservataire pour recueillir leurs attentes.	Compétences techniques pour le calcul des flux. Bonne connaissance des réservataires et de leurs enjeux. Capacité de travail en partenariat.	Un travail préalable en inter bailleur pour proposer un cadre de discussion collectif et harmonisé avec les différents réservataires et adapté à la diversité des territoires. Des liens à conforter avec les réservataires et les services des collectivités chargés des politiques d'attribution.
<b>Formalisation des conventions</b>	Partage avec la collectivité pour une articulation avec les orientations de la politique locale. Organisation des négociations avec chaque réservataire.	Connaissance des politiques locales de l'habitat et des politiques d'attributions à l'œuvre sur le territoire. Implication dans les démarches de travail partenariales (voire impulsion). Maîtrise des enjeux de financement des opérations. Capacité de négociation.	Une organisation interne à définir pour cette phase stratégique : organiser les échanges avec les réservataires et collectivités et mener les négociations en maîtrisant tous les enjeux : enjeux financiers, enjeu d'équilibre de peuplement, enjeu d'opérationnalité... Un pilotage mobilisant de fait les différents services impliqués : gestion locative, service informatique, service développement et financier.
<b>Orientation des logements</b>	Mise en place de procédures internes et outils adaptés pour l'affectation des logements libérés selon les termes des conventions.	Compétences techniques pour adapter les outils de gestion. Maîtrise des nouveaux outils par les équipes en responsabilité.	Des changements opératoires à intégrer pour le service des attributions. Des formations à prévoir pour les chargés d'attribution.
<b>Modalités de gestion</b>	Gérer les flux des réservataires dans le cas d'une délégation de gestion.		Des moyens humains et des compétences à adapter.
<b>Attributions des logements neufs (mis en service)</b>	Animer la concertation partenariale.	Connaissance des réservataires et de leurs attentes. Capacité de travail en partenariat.	Un renforcement des liens entre le service développement (maîtrise d'ouvrage) et le service de la gestion locative pour anticipation et pour dimensionner les engagements en termes de réservation au-delà de la première mise en service.
<b>Actualisation du flux</b>	Intégration des mises en service et des nouveaux droits de réservation dans la base de données.	Compétences techniques (base de données).	Un renforcement des liens entre le service Développement/Maîtrise d'ouvrage, le service Gestion locative et le service chargé des bases de données.
<b>Bilan</b>	Suivi des mises à disposition, attributions et baux signés par réservataire et par produit. Analyse des résultats et mise en perspective. Information des réservataires et de la CIL.	Compétences informatiques et statistiques (gestion de base de données). Capacité d'analyse.	Un renforcement des liens entre le service gestion locative et le service chargé des bases de données. Des moyens humains à adapter.

Une déclinaison par thématique

- accession sociale
- aménagement et urbanisme
- communication
- copropriétés
- droit et fiscalité
- énergie et environnement
- études économiques
- europe
- habitants/locataires
- maîtrise d'ouvrage
- patrimoine
- politiques sociales
- qualité de service
- ville et renouvellement urbain

## DERNIÈRES PARUTIONS

### COLLECTION RÉFÉRENCES

- 3• L'investissement des organismes Hlm dans la rénovation énergétique. Analyse d'un panel de dossiers de prêts de la Caisse des Dépôts entre 2009 et 2014, *juin 2016*
- 4• Enseignements du Programme d'instrumentation de l'OPE, *septembre 2016*
- 5• Un panorama de recherches en cours dans le domaine de l'habitat et du logement, *édition 2018*
- 6• Les Hlm dans l'Union européenne. Un modèle français de référence *septembre 2019*
- 7• Un panorama de recherches en cours dans le domaine de l'habitat et du logement, *édition 2020*

### COLLECTION REPÈRES

- 38• Réforme du droit des contrats : analyse et conséquences, *septembre 2017*
- 39• Améliorer et optimiser le montage d'opérations en neuf et en réhabilitation, *septembre 2017*
- 40• Les achats pour favoriser l'insertion et l'emploi, *septembre 2017*
- 41• Règlement européen relatif à la protection des données : impacts pour les organismes Hlm, *octobre 2017*
- 42• S'adapter aux enjeux du patrimoine Hlm en copropriété et prévenir les difficultés des copropriétés mixtes, *octobre 2017*
- 43• Contribuer au traitement des copropriétés fragiles et en difficultés, *octobre 2017*
- 44• Production d'énergie et autoconsommation : enjeux et opportunités pour la maîtrise d'ouvrage sociale, *janvier 2018*
- 45• Habitat participatif et organismes Hlm, volumes 1 et 2, *janvier 2018*
- 46• Fonds de soutien à l'innovation (FSI) : fonctionnement, jurisprudence et recueil de bonnes pratiques, *février 2018*
- 47• Gérer la demande et les attributions, Livrets 1, 2, 3 et 4, *mars 2018*
- 48• Relogement et renouvellement urbain, *mars 2018*
- 49• La communication digitale : tendances et bonnes pratiques, *mai 2018*

- 50• Les points clés d'une démarche « logement Hlm accompagné », *juin 2018*
- 51• Habitat social : des métiers porteurs de sens, *juin 2018*
- 52• Prévenir et lutter contre les punaises de lit, *juin 2018*
- 53• Les organismes Hlm, créateurs de foncier, *décembre 2018*
- 54• Loi ELAN du 23 novembre 2018 : analyse de la Direction juridique et fiscale. Principales dispositions intéressant les organismes Hlm, *janvier 2019*
- 55• Logements et bâtiments connectés : état des lieux et perspectives pour le logement social, *janvier 2019*
- 56• Guide d'intervention des organismes Hlm dans les copropriétés en voie de fragilisation, en difficulté ou dégradées, *février 2019*
- 57• Projets temporaires pour espaces en jachère : de la contrainte à la ressource, *mars 2019*
- 58• Architecture de la transformation : retour d'expérience des dix incubations, *mars 2019*
- 59• Solutions de mobilités actives pour les habitants : capitalisation, retours d'expérience et recommandations, *avril 2019*
- 60• Maîtriser et valoriser les données patrimoniales, *juin 2019*
- 61• Vente Hlm : nouveaux enjeux, nouvelles stratégies, *juin 2019*
- 61 bis• Vente Hlm : nouveaux outils, *juin 2019*
- 62• Le plan stratégique de patrimoine : un outil renouvelé au service de la stratégie de l'organisme Hlm, *juillet 2019*
- 63• Le développement des opérations d'accession sociale dans l'ancien, *octobre 2019*
- 64• Pour une participation efficace et renouvelée des locataires Hlm, *février 2020*
- 65• Livret 1 : la cotation de la demande et la location voulue, *février 2020*
- 66• Développer le logement abordable en maîtrise d'ouvrage sociale : 27 leviers à l'étude, *février 2020*

### COLLECTION SIGNETS

- 6• Formaliser un engagement qualité de service, *septembre 2016*
- 7• La médiation des litiges de la consommation dans le secteur Hlm, *novembre 2016*
- 8• Favoriser les éco-comportements des habitants du logement social, *septembre 2017*
- 9• La gestion de logements locatifs en copropriété : un impact fort sur les cultures professionnelles et les stratégies des organismes Hlm, *juillet 2018*
- 10• Manager les relations fournisseurs : vers la construction progressive d'une relation partenariale de qualité, *septembre 2019*
- 11• Organismes Hlm : le recours au travail d'intérêt général, *février 2020*

### COLLECTION PERSPECTIVES

- 1• Construire pour gérer : une spécificité de la maîtrise d'ouvrage Hlm - Regards croisés d'acteurs, *septembre 2015*
- 2• RSE et DSU au service de la stratégie d'entreprise, *octobre 2016*

### COLLECTION LES ACTES

- 19• Quoi de neuf acteurs ? L'évolution des politiques de l'habitat dans la perspective de la loi Élan, *Journée d'étude du 21 mars 2018*
- 20• Logements et bâtiments connectés : quelle réalité ? Quels enjeux ? Quelles perspectives pour le logement social ? *Journée d'étude du 3 juillet 2018*
- 21• Communication d'influence, relations publiques : comment compter auprès de ses partenaires ? *Journée professionnelle du 13 novembre 2018*
- 22• Quoi de neuf chercheurs ? L'habitat social objet de recherche et terrain d'insertion des jeunes chercheurs, *Journée d'étude du 29 novembre 2018*
- 23• Les nouvelles tendances de la communication *Journée professionnelle du 14 mai 2019*
- 24• Quoi de neuf acteurs ? La journée d'actualité du Réseau des acteurs de l'habitat, *Journée d'étude du 20 mars 2019*
- 25• Quoi de neuf chercheurs ? La vente de logements sociaux à l'épreuve de la recherche, *Journée d'étude du 28 novembre 2019*



**UNION NATIONALE DES FEDERATIONS D'ORGANISMES HLM**

14 rue Lord-Byron  
75384 Paris Cedex 08

[www.union-habitat.org](http://www.union-habitat.org)