

FOCUS

## Des métiers en mouvement

Une professionnalisation accrue des équipes de proximité pour un meilleur service aux locataires : telle est la vocation du « Projet Gardiens ». Amorçe d'une évolution qui concerne l'ensemble de l'Etablissement pour favoriser la responsabilisation des collaborateurs, une plus grande réactivité et une meilleure proximité, cette démarche a été lancée dans les antennes en janvier 2002. Elle est pilotée par la direction des relations de proximité. [pages 4-5](#)

PARTENAIRES

## Faciliter les mutations

L'optimisation de l'occupation des logements est un souci permanent pour l'OPAC de Paris. Désireux de développer des solutions innovantes pour faciliter les mutations, il adopte un dispositif d'incitation à la libération de grands logements en situation de sous-occupation manifeste, que commente Daniel Buchy, Directeur des locations à l'OPAC. Un enjeu partagé par les partenaires de l'Office, comme en témoigne Olivier Filliette, sous-directeur de l'Habitat et du Logement à la Préfecture de Paris, et Pierre Gatignon, conseiller de Paris et du 13<sup>e</sup> arrondissement. [pages 6-7](#)

HISTOIRE VRAIE

## Une vie au 137, bd de l'Hôpital

Rencontre avec le couple Gingold, qui fête cette année ses noces d'or : l'histoire de toute une vie passée dans cet immeuble en briques de l'OPAC de Paris, au cœur du 13<sup>e</sup> arrondissement. Tous deux de confession juidaïque, Hélène et Siegmund ont la malchance de venir au monde à l'aube de la période la plus noire que l'Europe ait connue. Ils témoignent pour combattre l'oubli, mais aussi pour rendre hommage à tous ceux qui les ont aidés. [page 8](#)

à la une **PLANCHAT-VIGNOLES**

# Des maisons de ville dans le 20<sup>e</sup> arrondissement

Dès le mois de juin, on connaîtra le lauréat d'un concours d'architecture lancé par l'OPAC de Paris, portant sur 85 logements en construction neuve et en réhabilitation. Il s'agit d'une parcelle de 5 000 m<sup>2</sup>, délimitée par les rues des Vignoles, Planchat, de Buzenval et de Terre Neuve dans le quartier de la Réunion, au cœur du 20<sup>e</sup> arrondissement.



 Rue des Vignoles, les palissades cèderont à terme la place à de petites maisons en bandes de l'OPAC de Paris.

Cet îlot est caractérisé par une morphologie et une organisation particulières : en façade, des immeubles en majorité anciens (style « faubourg ») ne dépassant jamais cinq étages ; à l'intérieur de l'îlot, des impasses à caractère essentiellement privatif, des habitations individuelles avec cours et jardins... Parce que le Plan d'occupation des sols (POS) de la ville de Paris n'était pas adapté à cette parcelle, l'ensemble des acteurs locaux concernés (ville, OPAC, mairie du XX<sup>e</sup>, associations de riverains) se sont concertés à partir des différentes études d'amé-

nagement proposées par l'Atelier parisien d'urbanisme (APUR). Ces réunions ont donné suite à une modification du POS et à la création d'un secteur de plan masse, « Villas des Vignoles ». Pour tenir compte des demandes issues de la concertation et réaliser un projet économiquement performant, l'OPAC de Paris proposera à terme sur cette parcelle un produit-logement tout à fait original : des logements sociaux (PLS et PLUS) en habitat semi-collectif au cœur de Paris, avec de petites maisons en bandes, des rues piétonnes et des petits jardins... ■

## Edito



### Faciliter les mutations

Faciliter les mutations, c'est favoriser le parcours résidentiel des locataires. L'OPAC s'est engagé dans cette dynamique de gestion et il entend aujourd'hui la développer. Il y va de l'intérêt commun des locataires et de l'Office tant il est vrai que la sur-occupation est porteuse de graves dysfonctionnements qui affectent la vie familiale et collective et trop souvent, à terme, la gestion locative.

Or, avec un parc essentiellement composé de petits logements, la demande est forte, la réponse faible.

Et l'absence de passerelles entre les différents réservoirs accroît les incompréhensions et les insatisfactions, même si des rapprochements entre la ville de Paris et l'OPAC permettent une fluidité meilleure.

La réalité de l'effort accompli par l'Établissement est tangible : 1 284 propositions de mutations ont été formulées en 2002 pour seulement 187 en 1991. Mais seulement la moitié des locataires les ont acceptées.

Notre véritable défi réside dans une diminution sensible de ce taux de refus.

Il convient donc de faire preuve d'imagination et d'expérimentation pour mobiliser les bénéficiaires de grands appartements, accompagner la mobilité du locataire dans le patrimoine, mieux répondre à sa demande et permettre une certaine fongibilité des réservations, voire une coopération inter-bailleurs.

En plus de l'objectif quantitatif de 1 000 mutations annuelles proposées, nous allons nous mobiliser autour d'un objectif qualitatif d'une acceptation maximum par les locataires. Cette démarche volontariste répond à une exigence sociale. C'est notre responsabilité de bailleur social de l'entreprendre.

Jean-Yves MANO  
Président de l'OPAC de Paris

## CHARGES RÉCUPÉRABLES

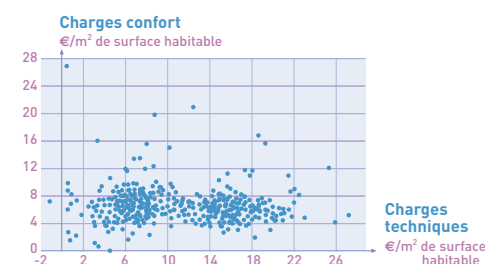
# Une meilleure maîtrise grâce à un nouvel outil d'analyse

Depuis le mois d'avril, l'OPAC a rendu opérationnel un nouvel outil d'analyse permettant d'appréhender la question des charges récupérables de manière globale et transversale.

Maîtriser la quittance en optimisant les charges récupérables constitue pour l'OPAC de Paris un enjeu majeur. Les actions (travaux, négociations de contrats...) portant sur les postes les plus coûteux ne sont pas récentes ; toutefois, le contrôle de ces charges s'effectuait jusqu'à présent poste par poste (l'eau chaude, le chauffage...) sur l'ensemble du patrimoine. La nouvelle méthodologie mise en place par l'Office permet d'analyser, sur une année écoulée, le niveau global de charges pour chaque groupe de logements. Elle tient ainsi compte de l'ensemble des dépenses supportées par les locataires. Les différents postes de charges sont classés en fonction de trois critères : confort (gardiennage, nettoyage, espaces verts), technique (chauffage, ascenseurs, eau, électricité) et taxes (balayage, ordures ménagères).

Deux ensembles émergent : les groupes équipés d'un chauffage individuel, présentant une dispersion importante des coûts et

ceux chauffés collectivement qui affichent quelques disparités. Cet état des lieux permet ainsi à l'OPAC de choisir les secteurs d'intervention permettant de répondre aux objectifs de maîtrise de la dispersion et des coûts. Les groupes étudiés aujourd'hui en priorité (avec l'appui opérationnel des 14 antennes de l'OPAC) sont ceux dont le montant global des charges récupérables est globalement élevé pour les locataires. ■



Identifier plus facilement les groupes présentant un niveau de charges globalement élevé. (un point représente un groupe sur le graphique).

## LOCAPACTE

# Un engagement partagé entre l'OPAC de Paris et ses locataires

Initiée depuis plus d'un an par l'OPAC de Paris, la démarche Locapacte instaure avec le client, dès la signature du contrat de location, une relation fondée sur des engagements réciproques en vue d'assurer le confort de l'appartement.

Avec Locapacte, l'OPAC de Paris s'engage formellement à assurer 5 services de bienvenue pour l'accueil du locataire : propreté, débarras, éclairage, hygiène des toilettes, enquête de satisfaction. Il garantit également 7 contrôles techniques (et travaux éventuels) afin d'assurer le client de la sécurité et de la tranquillité d'usage du logement : électricité et gaz, production d'eau chaude, chauffage, hygiène et propreté, menuiserie, plomberie, état technique des murs et des

sols. Le locataire s'engage pour sa part à respecter 5 opérations d'entretien pour le maintien d'un bon état général (propreté et hygiène, étanchéité de la robinetterie, ventilation, réparation des éventuelles dégradations, accès au logement pour les visites d'entretien). Il respectera également 3 règles concernant les travaux : l'interdiction des travaux dits de transformation du logement, la demande préalable pour les travaux qui modifient le logement et l'accord pour une visite conseil de l'OPAC lorsqu'il donne congé de son logement.

Partie intégrante de la politique d'amélioration de la qualité de service aux locataires, Locapacte formalise désormais les standards de qualité des logements avant relocation (4 500 nouveaux locataires sont accueillis chaque année). La démarche offre aux gardiens un cadre de travail précis et un outil d'aide au diagnostic, leur permettant d'être mieux intégrés dans la démarche « état des lieux ». Elle permet au bailleur de réduire le nombre de réclamations et de commandes de travaux au moment de l'entrée d'un locataire dans son logement. ■



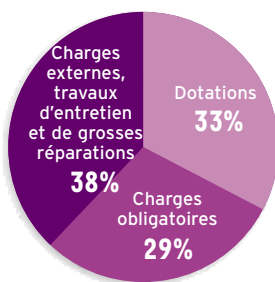
## EXERCICE 2002

# Résultat et commentaires...

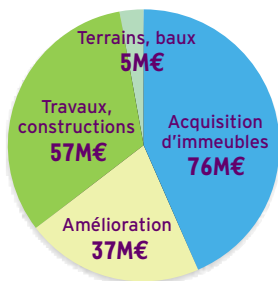
Les comptes de l'exercice 2002, approuvés par le Conseil d'administration du 22 mai, font apparaître un CA de 531,5 M€, un résultat de 1,6 M€ et un autofinancement de 5 M€.

Ces chiffres résultent des arbitrages préalablement effectués par le Conseil d'administration de l'OPAC :

- la suspension en juillet 2002 de la vente aux locataires de logements dans les copropriétés pour tenir compte de la difficulté de créer de nouveaux logements et maintenir une offre la plus large possible (plus-values sur cessions passées de 12 M€ en 2001 à 6,7 M€ en 2002) ;
  - le renforcement de la sécurité dans nos immeubles pour répondre à un des objectifs prioritaires de l'établissement ; notamment la mise en place d'agents de proximité et d'agents de surveillance sur des sites prioritaires (6,7 M€ consacrés à ces actions en 2002 contre 4,4 M€ en 2001) ;
  - la poursuite de travaux importants de maintenance du patrimoine pour tenir compte du fait que le patrimoine de l'OPAC est sensiblement plus ancien que la moyenne du parc HLM de l'agglomération parisienne (coût des grosses réparations : 76,3 M€) ;
  - la prise en charge, dès 2002, des frais de rôle sur les taxes d'ordures ménagères et de balayage, dépense antérieurement récupérée auprès des locataires (1,4 M€).
- Certaines dépenses liées à l'environnement économique ont par ailleurs augmenté, comme la progression de 38 % des primes d'assurance.



Les investissements, axés sur l'objectif de développement du patrimoine, se sont élevés à 175 M€. Ils ont notamment permis la production de 950 nouveaux logements (585 dans les immeubles neufs, 365 dans les immeubles acquis).



## social

### Une régie de quartier pour la cité Michelet



L'entretien des espaces verts : une des activités de la régie de quartier.

« 19<sup>e</sup> Nord », tel est le nom de la régie de quartier de la cité Michelet (19<sup>e</sup> arrondissement), qui a ouvert ses portes en novembre dernier. Coordinée par l'antenne Curial, la régie et la direction de la gestion patrimoniale de l'OPAC de Paris, cette action de partenariat - dont la vocation est d'agir pour l'insertion par l'économique - est la deuxième à être concrétisée à Paris. L'association de type loi 1901 a d'ores et déjà permis l'embauche de trois personnes du quartier (un contremaître et deux agents chargés de l'entretien des parties communes et de l'aménagement des espaces verts).

### La lutte contre l'insécurité aux Hautes-Noues

La meilleure façon d'apprendre à se connaître reste encore de faire la fête. C'est la démarche que l'OPAC de Paris met en œuvre aux Hautes-Noues (1 250 logements - 6 000 personnes) avec l'aide de Doris Nicout, chercheur à Paris XII, missionnée à l'antenne de Villiers-sur-Marne sur les problèmes de sécurité, de développement social et urbain. Le 8 décembre dernier, avec le soutien de la mairie et en collaboration avec de nombreuses associations des Hautes-Noues et d'autres quartiers de Villiers, l'OPAC a ainsi organisé une grande fête interculturelle dans le centre-ville de l'agglomération. Au

programme : dégustation de plats traditionnels et démonstrations de danses. Les 600 participants sont rentrés ravis, le dialogue s'amorce entre les communautés et les appréhensions disparaissent.

## patrimoine

### Construction à la ZAC Massena

Parmi les opérations nouvelles dans le 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris, un immeuble contigu aux Frigos (l'un des sites parisiens historiques de création artistique), au cœur de la ZAC Seine Rive Gauche, est actuellement en construction. Conçu par le cabinet d'architecture Bolze et Rodriguez, ce bâtiment (dont les fondations sont en porte-à-faux au dessus de la ligne Météor) est construit 6 mètres au dessus du terrain naturel. Outre 21 logements



Dessin d'architecte du bâtiment.

de type PLI (SHON de 1 818 m<sup>2</sup>), 23 places de stationnements et 2 logements de fonction, il abritera une école publique polyvalente de 14 classes (3 103 m<sup>2</sup> SHON), qui accueillera ses nouveaux élèves à la rentrée prochaine. Les locataires de l'OPAC aménageront pour leur part dès le mois d'octobre 2003.

### Bassin de la Villette

L'immeuble du 36-38, quai de la Loire dans le 19<sup>e</sup> (ZAC Bassin de la Villette) vient d'accueillir ses premiers locataires. Ce bâtiment de 10 étages (plus 2 niveaux de sous-sol) comprend 18 logements PLUS et 24 logements PLI (3 304 m<sup>2</sup> de SHON), ainsi que 29 places de stationnement.

Il abrite également au rez-de-chaussée une crèche halte garderie d'une capacité d'accueil de 30 enfants (464 m<sup>2</sup> de SHON), réalisée pour le compte de la ville de Paris.

## gestion

### L'OPAC sur la toile



En septembre 2003 l'OPAC mettra en ligne son site internet. La volonté a été de concevoir un site utile, pratique, concret, proche de tous les publics de l'OPAC : les locataires, les demandeurs de logements ainsi que les publics professionnels du secteur. Les locataires pourront y trouver des petits sujets de vie quotidienne pratique tout autant que des informations administratives. Les demandeurs de logement auront une explication précise des critères d'obtention d'un logement, de la procédure de demande. L'accès à la totalité des informations sera libre. Le site évoluera en développant dans l'avenir des services interactifs.

### La grande crue

Paris se prépare à une future « grande crue ». La dernière a eu lieu en 1910. Ce phénomène, qui a été étudié par les scientifiques, revient tous les 100 ans environ. La ville de Paris, la préfecture, les grands organismes comme EDF, GDF, France telecom, Assistance Publique - Hôpitaux de Paris, entre autres, s'organisent pour faire face à cette éventuelle montée des eaux... L'OPAC de Paris participe bien sûr à ce dispositif afin d'assurer la sécurité des locataires dont les immeubles pourraient être situés en zone inondable. L'objectif de ces préparatifs est de prévoir une capacité d'intervention « si besoin est ».

## DES MÉTIERS EN MOUVEMENT

# Professionaliser les équipes de proximité pour un meilleur service aux locataires

L'amélioration de la qualité de service aux locataires et de la gestion de proximité constituent pour l'OPAC de Paris un objectif majeur. C'est dans ce sens qu'une démarche globale de qualification et d'adaptation des métiers de proximité a été engagée depuis plusieurs années. Parce que le gardien est le premier interlocuteur du locataire (et le premier représentant de l'OPAC sur le terrain), la professionnalisation et la modernisation de son métier sont essentielles. Telle est la raison d'être du « Projet Gardiens ».

Ce projet amorce une évolution qui concerne l'ensemble de l'Établissement pour favoriser la responsabilisation des collaborateurs, une plus grande réactivité et une meilleure proximité. Lancée sur l'ensemble des antennes en janvier 2002, la démarche de modernisation du métier de gardien est pilotée par la direction des relations de proximité (DIREP) assistée par l'équipe de consultants du cabinet ACET. Elle s'appuie sur un diagnostic qui a permis de définir le contenu de l'activité des gardiens d'immeubles (formalisée par un accord d'entreprise du 20 novembre 2000).

Les cinq missions de base du gardien sont ainsi devenues pour l'Office autant de « chantiers de progrès » :

- surveillance et sécurité technique des immeubles,
- organisation du nettoyage,

- réalisation des états des lieux et de la visite d'accueil,
- travail en site sensible,
- organisation des travaux d'entretien courant.

Ces cinq axes de progrès ont pour vocation d'améliorer la qualité des prestations des gardiens d'immeubles en direction des locataires. Ils visent pour cela à valoriser le gardien en le positionnant comme premier interlocuteur des locataires et des entreprises. L'ambition est aussi d'accroître la prise de décision et la responsabilisation du gardien, d'améliorer la délégation des tâches qui relèvent de son métier, d'optimiser l'organisation du travail des équipes de proximité.

En collaboration avec l'ACET, de nouveaux outils ont été conçus pour permettre aux équipes de proximité de relever les dysfonctionnements et traiter l'information de manière homogène et cohérente : « Net plus », une fiche de relevé hebdomadaire (à laquelle est associé le « CODI », un formulaire permettant aux gardiens de préparer les commandes), « Net sécurité », une fiche de relevé mensuelle sur la sécurité technique des installations, « Net propreté », un état des lieux bi-annuel de la propreté, ou encore « Net entretien », une photographie annuelle de l'entretien courant. Ont également été élaborés une fiche de relevé des incidents (REI) ainsi qu'un protocole de soutien au personnel en situation d'agression.

L'ensemble des équipes de proximité se sont mobilisées pour accompagner les gardiens dans cette démarche : les chefs d'antenne pour piloter et valider le projet, les gérants et les assistants de gestion pour associer les gardiens et leur permettre de s'approprier les nouveaux outils.

## Un détail qui change tout

Grâce à ces nouveaux outils, le gardien pourra relever l'ensemble des dysfonctionnements. « Dans une grande structure formatée pour faire face aux gros besoins, on passe facilement à côté des petits dysfonctionnements. Or, le détail représente le tout. Un petit détail non traité rend invisible le bon état de l'ensemble. L'enjeu est aujourd'hui de mobiliser les équipes de proximité sur ces " détails qui tuent ". C'est une véri-

table évolution dans la culture d'entreprise de l'OPAC de Paris », explique Claudine Ducastel, directrice des relations de proximité, qui pilote ce projet.



Parcours de formation qualifiante : stage théorique animé par le cabinet ACET sur le thème « Prévention et action contre l'insécurité ».

## Des banques de connaissances

Pour favoriser l'appropriation de ces nouveaux outils par les équipes de proximité, un guide mode d'emploi est proposé aux gardiens, les gérants disposant pour leur part d'un manuel d'utilisation et les chefs d'antennes de fiches de recommandations. Des banques de connaissances (sur supports multimédia) ont été mises à disposition par l'ACET pour chacun des « chantiers de progrès ». Un centre de ressources « outils de connaissance » est installé dans chaque antenne où chacun des « chantiers de progrès » bénéficie d'un « gérant ressource ». Ces derniers ont été formés pour assumer cette nouvelle fonction et l'ensemble des gérants ont par ailleurs reçu une formation au « management appliqué ».

La mise en œuvre sur le terrain des « chantiers de progrès » est progressive. Jusqu'à l'été 2002, chaque thème a été testé dans trois antennes par un gérant et deux ou trois gardiens. Dès l'automne 2002, chaque

### Avis d'expert



Jean-Pierre Corsia  
CONSULTANT  
Cabinet ACET

Le gardien représente un levier de changement fort pour l'OPAC de Paris. En le responsabilisant et en le rendant plus autonome, on élève son niveau d'exigence, on l'incite à être plus attentif aux éventuels dysfonctionnements. Professionnaliser le métier de gardien contribue *in fine* à améliorer l'ensemble des services aux locataires et implique dans la conduite du changement l'ensemble des activités de l'établissement. Le Projet Gardiens s'appuie sur trois facteurs de réussite essentiels qui apportent à la démarche une cohérence globale : des systèmes d'information et d'organisation rigoureux, des outils de connaissance accessibles et une formation adaptée pour les équipes de proximité. Progressive et concentrée sur un nombre limité de « chantiers de progrès » dans un premier temps, la démarche adoptée favorise par ailleurs une analyse en profondeur de chaque problématique.



photos : Alex Chevaleyre

Parcours de formation qualifiante : les gardiens de l'OPAC de Paris en situation pratique pour le module de formation « surveillance des immeubles ».

antenne a étendu son chantier test à l'ensemble de ses équipes et, depuis mars dernier, toutes les antennes sont chargées d'appliquer progressivement les cinq « chantiers de progrès ».

Pour l'heure, un appui opérationnel est proposé aux gérants. Huit assistants au Projet Gardiens (pilotes par la direction des relations de proximité) ont ainsi été détachés en antennes. Plutôt que de recourir à des recrutements externes pour ces postes à durée déterminée, l'OPAC a choisi de favoriser l'évolution interne de sept assistants de gestion et d'une gardienne. Cette mission leur permet ainsi d'acquies des compétences de management et des connaissances liées aux « chantiers de progrès », qui pourront favoriser leur accès à un poste de gérant ou d'encadrement opérationnel.

### Une certification interne

La professionnalisation et valorisation des compétences de ses équipes est un enjeu majeur pour l'Office. Si la population des gardiens d'immeuble est très hétérogène (des anciens « concierges » sans formation aux titulaires d'un CAP), nombre d'entre eux sont en attente d'une véritable reconnaissance professionnelle.

Dans le cadre du Projet Gardiens, l'OPAC a mis en place un « parcours qualifiant », qui permet aux gardiens d'obtenir une certification interne (théorique et pratique) de leurs compétences. Ce parcours qualifiant compte 20 jours de formation sur une période de 18 mois (soit 2 à 3 jours de formation tous les 2 mois). 250 gardiens (1/4 des effectifs) seront concernés par ce dispositif dans les trois années à venir. La première promotion, qui a débuté le stage en mars 2003, est composée de 80 gardiens.

Les modules de formation proposés concernent la dynamique des relations (attitudes commerciales), la prévention et l'action face à l'insécurité, la surveillance et sécurité technique des immeubles, l'état des lieux, le nettoyage, les contrats de location, le traitement des impayés, le repérage des situations sociales difficiles, ou encore le diagnostic, la préparation et l'organisation des travaux. À la fin du parcours de formation, chaque gardien stagiaire est chargé de défendre un « projet personnel » devant un jury (composé de responsables de l'OPAC de Paris et de formateurs) qui délivre une certification globale ou partielle.

Cette certification offre aux gardiens une

véritable reconnaissance en interne de leur qualification professionnelle. Elle leur permet également un meilleur accès à la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), qui débouche sur l'obtention du CAP de gardien d'immeuble (ce diplôme n'étant pas ouvert à la formation initiale).

### VAE pour CAP

Lancé au printemps 2002, ce dispositif novateur (favorisé par la loi sur la modernisation sociale de janvier 2002) est encouragé par les pouvoirs publics et soutenu par le fond d'assurance formation des acteurs de la ville, Habitat Formation. Il permet en effet au gardien, à partir de l'analyse des diplômes déjà obtenus, des formations professionnelles suivies et de l'ensemble des compétences acquises dans son parcours professionnel, d'obtenir un diplôme en étant dispensé de certaines épreuves. Ces dispenses sont accordées par un jury composé de représentants de l'Education nationale et de professionnels –le candidat étant chargé de constituer un dossier et de le défendre à l'oral devant le jury–.



photo : Stephan Lucas

Mai dernier : groupe de gardiens en cours de VAE ou déjà diplômés.

L'OPAC de Paris a passé une convention avec le GRETA (organisateur d'actions de formation continue pour adultes) et le Dispositif Académique de Validation des Acquis (DAVA) pour mettre en place des ateliers destinés à épauler les gardiens dans la rédaction de ce dossier. Le coaching porte ses fruits : en 2002, sept gardiens se sont lancés dans la démarche VAE. Quatre des candidats ont obtenu l'intégralité de leur CAP et les trois autres 85 % du diplôme. En 2003, sur 11 gardiens présentés à la VAE, 8 ont obtenu l'intégralité de leur CAP. Des résultats encourageants pour les autres gardiens puisque 35 se sont déjà engagés dans le dispositif en 2003.

### Point de vue



**Marie-Laure Paquet**  
GÉRANTE  
Antenne Val-de-Marne,  
secteur Gentilly-Bagneux

Dans le cadre du Projet Gardiens, l'antenne Val-de-Marne (aux côtés de deux autres antennes) a été chargée de piloter le chantier test « Organisation du nettoyage ». Un chantier sensible puisque la première chose que l'on constate en entrant dans un immeuble est la propreté. Notre rôle a été de mettre en place un outil d'analyse et de surveillance de la propreté (avec repérage des lieux fragiles). Avec le soutien de l'ACET et grâce à une implication forte de l'ensemble des gardiens de mes sites, nous avons pu perfectionner les fiches de relevés et sensibiliser les gardiens (qui apprécient cette responsabilisation accrue) à l'observation de petits détails qu'ils ne remarquaient pas forcément auparavant. L'entreprise de nettoyage sent désormais que l'information remonte efficacement jusqu'à l'antenne (voire la direction du pôle gérance) et qu'elle se doit de fournir un travail impeccable. Certaines amicales de locataires nous ont déjà exprimé leur satisfaction face à une amélioration sensible du niveau de propreté...

Outil de promotion et de valorisation sociales pour les gardiens (nombre d'entre eux gardent en effet un mauvais souvenir de l'école), la Validation des Acquis de l'Expérience constitue également un levier de motivation interne au service du locataire. « Cette démarche induit une forte implication personnelle : l'OPAC a besoin de salariés mobilisés et porteurs du projet de l'entreprise », rappelle Christian Thibault, directeur général adjoint chargé du pôle gérance à l'OPAC de Paris. ■

## MUTATIONS INTERNES

# Inciter à la libération de logements sous-occupés

Afin d'augmenter sa capacité à proposer des logements adaptés aux besoins familiaux, l'OPAC de Paris adopte dorénavant un dispositif d'incitation à la libération de grands logements en situation de sous-occupation manifeste.

L'OPAC de Paris favorise les mutations de logement lorsqu'elles répondent à des difficultés financières, à la résolution de situation d'insécurité technique ou physique ou encore à une meilleure utilisation des lieux. Répondre aux attentes de ses locataires et optimiser l'occupation des logements est un souci permanent pour l'Office, qui fait chaque année, depuis 1993, un nombre croissant de propositions de mutations (avec 1 284 propositions en 2002, il a d'ailleurs dépassé son objectif annuel de 1 000 propositions) et réfléchit à des solutions innovantes, comme la constitution éventuelle d'une bourse d'échanges de logements pour les locataires.

Toutefois, parmi les propositions de mutations faites en 2002, seules 417 ont été acceptées par les locataires lors des visites préalables et ont été soumises à la décision de la Commission d'Attribution sur le contingent de l'OPAC (contre 678 refus et 189 attributions prononcées sur le contingent des réservataires).

"Le taux de refus de la part des locataires s'élève ainsi à plus de 50 %", explique Daniel Buchy, Directeur des locations à l'OPAC de Paris, qui estime qu'il est parfois difficile de faire coller notre proposition à la demande très précise des locataires en termes de quartier, d'immeuble ou d'étage...

## Une tension forte sur les grands logements

Les demandes de mutations portent à 70 % sur des logements plus grands. Sur un stock de demandes chiffré en 2002 à 4 400 dossiers, 1 600 concernaient des T3, 1 300 des T4 et 500 des T5 et plus. Or, durant la même période sur son propre contingent, l'OPAC n'a pu proposer que 670 T3, 392 T4 et 125 T5 et plus. En effet, l'OPAC de Paris ne dispose que de peu de grands logements : au 31 décembre 2002, sur un patrimoine de 96 720 logements, le nom-

bre de T4, T5, T6 et plus s'élevait seulement à 26 741 et c'est sur ces catégories que le taux de rotation est le plus faible.

## 22 % de logements sous-occupés

Alors qu'un grand nombre de familles en difficulté sont en attente urgente d'un logement de taille adaptée à leurs besoins, le taux moyen de sous-occupation\* sur l'ensemble du patrimoine est non négligeable : de l'ordre de 22 % selon les données de l'enquête triennale de 2002. La population de ces logements sous-occupés est constituée en grande partie de personnes âgées, très attachées à leur logement, leur immeuble, leur quartier. Ces locataires acceptent rarement (et demandent spontanément encore moins souvent) une mutation vers un logement plus petit. Sur 450 propositions de mutations vers plus petit en 2002, 360 ont été refusées.

## Des mesures incitatives

Aussi l'enjeu pour l'Office est-il aujourd'hui d'articuler une démarche volontariste destinée à libérer des logements ne répondant plus aux critères d'occupation sociale tout en veillant à respecter les droits des locataires (liés au maintien dans les lieux) et à minimiser les impacts psychologiques (crainte du changement...) que peut avoir un déménagement sur une personne âgée. L'OPAC entend ainsi proposer une approche personnalisée s'appuyant sur la mise en place de mesures incitatives : report du dépôt de garantie, pas de double loyer, ancien taux maintenu (sauf vers ILN, PCL, PLI, PLS). Le locataire sera accompagné par la conseillère sociale en antenne dans toutes les démarches administratives consécutives au déménagement.

Cette démarche sera conduite sur les T4 occupés par 1 personne, les T5 occupés par 1 à 3 personnes et les T6 occupés par 1 à 4 personnes. Auparavant, l'OPAC de Paris entend engager dès juillet 2003 un test sur trois immeubles sociaux ayant un pourcentage de sous-occupation élevé. Un courrier expliquant le sens de la démarche et la nature des incitations sera ainsi diffusé dans toutes les boîtes aux lettres de ces immeubles, accompagné d'une fiche à retourner à l'antenne dans une enveloppe jointe. Un dispositif spécifique d'accueil et de traitement de ces demandes sera mis en place en antenne. Ce test fera l'objet d'une évaluation en fin d'année pour arrêter l'ensemble des dispositions qui pourront permettre la généralisation de la démarche.

*\* En référence à l'article 5 de la loi du 4 mars 1996, " sont considérés comme sous-occupés les logements comportant un nombre de pièces habitables, non compris les cuisines et les salles de bains, supérieur de plus de deux au nombre de personnes qui y ont effectivement leur résidence principale ".*



photo: Wilfrid Rouff

□ Daniel Buchy, Directeur des locations à l'OPAC de Paris.



Rue des Gardes 18°.



Rue Abel Gance 13°.



Rue Pradier 19°.

□ Les T4, T5, T6 et plus possèdent les taux de rotation les plus faibles.

photo: Hervé Abbaïe

## Point de vue



### Pierre Gatignon CONSEILLER DE PARIS ET DU 13<sup>E</sup>

#### Permettre les échanges de logement sociaux, c'est l'intérêt de tous.

Une revendication forte des locataires est de pouvoir changer de logement pour une meilleure adaptation à leurs besoins.

Dans le 13<sup>e</sup>, sur 10 000 demandeurs, 1 sur 5, déjà locataire du parc social, veut changer d'appartement. Ces demandes, pour légitimes qu'elles soient, se heurtent à des obstacles qui les rendent difficiles à satisfaire, même s'il s'agit d'une des priorités de la Ville.

Ces obstacles tiennent essentiellement au déficit de logements sociaux à Paris et au taux de rotation le plus

bas de France dans le parc social (inférieur à 5 % par an), l'offre globalement insuffisante ne permettant pas de satisfaire les demandes d'échange et les demandes d'accession au parc social.

Le manque de construction des 20 dernières années est tel que, malgré la politique volontariste du Maire, Bertrand Delanoë, qui a relancé la production, il faudra de longues années et sans doute une réflexion élargie à l'agglomération parisienne pour parvenir à un niveau d'offre satisfaisant.

Pour pallier le manque de fluidité du parc, un certain nombre de dispositions techniques visant à faciliter les échanges peuvent et doivent être mises en œuvre à court terme, notamment à l'OPAC, principal bailleur

social parisien et du 13<sup>e</sup> arrondissement :

- garantir au locataire acceptant un logement plus petit un loyer au mètre carré identique à celui du logement qu'il quitte, ne pas exiger de nouvelle caution, financer son déménagement,
- assurer une remise en l'état irréprochable des logements vacants,
- simplifier les procédures internes à l'Office, afin que les antennes soient en mesure de proposer, prioritairement aux demandeurs de changement, les logements vacants,
- instaurer la fongibilité entre les contingents des différents réservataires (Préfecture, 1 % patronal, Ville...) pour augmenter les possibilités d'échanges.

Au-delà de ces mesures qui permettraient de faire deux

"heureux" avec un seul logement, il importe aussi de rétablir le parcours résidentiel en aidant ceux qui désirent quitter le parc social :

- en leur proposant des logements intermédiaires,
- en négociant avec les propriétaires privés, notamment ceux qui bénéficient d'aides à la réhabilitation de logements, des accords de modération de loyer,
- en soutenant l'accession sociale à la propriété (prêt à taux zéro adapté à la situation parisienne).

Satisfaire les demandes de ses locataires, à la fois en mettant en œuvre ce parcours résidentiel et en facilitant les échanges au sein du parc social, constitue un enjeu majeur pour l'OPAC dans les mois à venir.



## ENTRETIEN

### Olivier Filliette

Sous-directeur de l'Habitat et du Logement à la Préfecture de Paris  
Direction de l'Urbanisme, du Logement et de l'Équipement

*Quel est le point de vue du représentant de l'Etat que vous êtes sur le sujet des mutations, et peut-on imaginer pour plus d'efficacité que l'on envisage une certaine fongibilité des contingents ?*

**O.Filliette :** Personnellement je préfère le terme d'échange à celui de mutation qui résonne pour moi un peu comme expatriation. Or il s'agit bien d'une mutation interne pour le locataire, puisqu'il reste au sein du patrimoine de l'OPAC.

Tout d'abord, sachez que je m'inscris complètement dans la démarche volontaire du Conseil d'administration de l'OPAC sur ce sujet. Réussir à développer les mutations, et plus particulièrement favoriser les mutations des grands appartements vers des petits, est essentiel pour la Préfecture. Il faut faire un rapide retour sur l'histoire et rappeler qu'à l'issue de l'éclatement du département de la Seine en 1965, et de la constitution des contingents, la

Préfecture s'est vue attribuer une grande majorité de petits logements. Donc, je veux bien tout envisager en matière de fongibilité, mais sous réserve que la démarche soit honnête, et que la Préfecture ne soit pas perdante.

*Quels sont les leviers pour accélérer les choses ?*

**O.Filliette :** Il s'agit d'une politique à long terme qui doit associer à la fois une prise en compte du problème du loyer, l'assurance d'une remise en état de l'appartement pour être convaincant, voire aller peut-être jusqu'à prendre en compte la gestion du problème de l'armoire normande qui ne rentre plus... C'est un tout. Dans une période de pénurie, on ne peut supporter une sous-occupation des logements sociaux sans tenter d'y remédier.

Il est pertinent de contribuer à une meilleure fluidité au sein du parc de l'OPAC pour qu'il soit occupé au mieux de ses capacités.



Rue Château des Rentiers 13<sup>e</sup>.

Faciliter les échanges et les parcours résidentiels au sein du parc social.



photo: DR

Proposer une approche personnalisée qui s'appuie sur des mesures incitatives.



photo: DR

# Une vie au 137, boulevard de l'Hôpital

Si les murs du 137, boulevard de l'Hôpital pouvaient parler, ils raconteraient peut-être l'histoire d'Hélène Gingold (née Fischlenski). La résidence n'a en effet que trois ans lorsqu'elle vient au monde en 1929, petite dernière (elle est la onzième) d'une famille juive d'origine polonaise. Toute une vie passée dans cet immeuble en briques de l'OPAC de Paris, dans le 13<sup>e</sup> arrondissement.



Sylvain Hlani

## Points de repères

- 1926** • Inauguration du groupe d'immeubles du 137, bd de l'Hôpital (Paris 13<sup>e</sup>) comprenant 411 logements  
• Emménagement de la famille Fischlenski
- 1929** • Naissance d'Hélène Fischlenski
- 1933** • Naissance de Siegmund Gingold en Allemagne  
• Fuite de la famille Gingold vers Paris
- 1953** • Mariage d'Hélène Fischlenski et Siegmund Gingold  
• Installation du couple dans l'appartement du 137, bd de l'Hôpital
- 1987- 1989**  
• Importante réhabilitation du groupe portant sur l'amélioration et l'habitabilité des logements
- été 1997 à 1998**  
• «Résidentialisation» et création de jardins
- 2003** • Noces d'or

Elle vient de fêter ses 74 ans et pourtant, lorsqu'elle se raconte, on croirait entendre la fillette de 11 ans, confrontée en 1940 aux lois anti-juives du régime de Vichy. Elle se rappelle, de cette époque douloureuse, les difficultés de la vie quotidienne pour sa famille privée de père (ancien combattant

de la guerre de 1914-1918, il meurt en 1939) : le manque d'argent et de nourriture, les horaires de circulation limités pour les juifs, l'interdiction pour

saient... Des « justes » qu'Hélène n'a pas oubliés, même si après la libération, la vie a peu à peu pour elle repris ses droits. Restée vivre dans l'appartement aux côtés de sa mère (qui est décédée quelques années plus tard), elle rencontre son futur époux en 1953. Un exilé lui aussi, un « indésirable », sa famille ayant fui l'Allemagne en 1933 –l'année de sa naissance et de l'arrivée au pouvoir d'Hitler–. Ensemble ils ont continué à avancer (il a repris l'entreprise paternelle de couture, elle a ouvert sa propre boutique de lingerie), en restant dans le même appartement du 137, boulevard de l'Hôpital...

## Noces d'or

Aujourd'hui retraités (ils fêtent cette année leurs noces d'or), Hélène et Siegmund Gingold veulent témoigner de leur histoire par respect pour ceux qui ne sont plus là, pour qu'on n'oublie pas... Siegmund (qui intervient régulièrement dans les écoles aux côtés de la Fédération des déportés, résistants et patriotes) espère éditer à l'automne prochain ses

« Mémoires d'un indésirable ». Le couple souhaiterait par ailleurs organiser des rencontres et discussions au sein de la résidence, « rendre un peu tout ce qu'on nous a donné dans cet immeuble », expliquent-ils. Représentant d'une association de locataires (C.N.L.) depuis plusieurs années, Hélène aide aujourd'hui les jeunes du quartier, victimes selon elle de certains préjugés. Elle a ainsi contribué à la mise à disposition récente par l'OPAC d'un local dédié aux jeunes. « Les adultes d'aujourd'hui ont un peu oublié qu'ils ont aussi été des enfants. Il faut raviver les liens entre les générations, encourager à plus de tolérance et de convivialité ». ■

« Nous souhaitons aujourd'hui rendre un peu tout ce qu'on nous a donné dans cet immeuble. »

ses frères d'exercer leur métier...

Mais elle se souvient aussi avec émotion de l'amitié et de la solidarité dont ont fait preuve les habitants de l'immeuble et les commerçants du quartier à l'égard de sa famille : cette locataire qui les cachait dans son appartement à chaque menace de rafle, la directrice de l'école qui lui épargnait de porter l'étoile jaune devant ses camarades, l'épicier qui la servait en priorité alors que les files d'attente s'éterni-



**REPÈRES**  
Lettre professionnelle de l'OPAC de Paris  
**Directeur de la publication**  
Marie-Christine Ernoult  
**Édition déléguée**  
Attention/Consultants  
**Conception graphique**  
Atelier des Giboulées  
**Impression**  
Taag

N° ISSN : en cours • OPAC de Paris •  
49-51, rue du Cardinal Lemoine • 75005 Paris.