

Joseph Kemgang : en roues, libre

Champion de France 2003 de basket handisport avec l'équipe d'Ile-de-France, Joseph Kemgang est un battant, au gymnase comme à la ville.



Points de repères

- 1981**
Naissance à Yaoundé (Cameroun)
- 2000**
 - Champion d'Afrique (athlétisme handisport : course sur 100 et 200 mètres) aux Jeux de l'Afrique Francophone
 - Qualification en athlétisme pour les Jeux paralympiques de Sydney
 - Arrivée en France
- 2002**
Attribution d'un logement par l'OPAC de Paris, au 22, rue d'Alsace Lorraine (XIX^e arr.)
- 2003**
Champion de France d'handibasket avec l'équipe d'Ile-de-France

ses jambes, ses parents qui décèdent avant ses huit ans, les douleurs dues à la maladie, l'isolement et la solitude forcés des « handicapés », la difficulté d'accès aux soins et à une scolarité normale... Rayonnant de joie de vivre, le jeune homme de vingt-deux ans préfère parler athlétisme et basket. Car le sport a véritablement été son issue de secours.

« Le handibasket de haut niveau me permet de réaliser, dans mon fauteuil de sport, ce qu'aucun sportif ne peut faire avec ses jambes. »

Sydney où il aurait dû (si le gouvernement avait pu lui apporter des financements) représenter le Cameroun. Dans l'espoir de bénéficier d'un suivi médical, il est venu en France il y a quatre ans (contraint de laisser provisoirement au pays sa compa-

gne et ses jumeaux). Soutenu par l'association des paralysés de France (APF), il s'est vu attribuer le 26 juin 2002 par l'OPAC de Paris un logement aménagé pour son handicap : « par cette attribution, l'OPAC m'a témoigné une véritable reconnaissance de ma personne et de ma condition », explique Joseph Kemgang. Exit les centres d'hébergement d'urgence et les chambres d'hôtel ; le jeune homme a posé ses valises et regarde désormais vers l'avenir. Inscrit à l'ANPE, où il achève une remise à niveau générale avant d'entamer une formation de monteur-câbleur, Joseph perfectionne également son dribble trois soirs par semaine au club de basket handisport de Saint-Ouen. Vice-champion de France en 2002, champion de France en 2003, l'athlète rêve d'une naturalisation qui lui permettrait de porter le maillot tricolore dans le cadre des compétitions internationales.

« Le handibasket de haut niveau me permet de réaliser, dans mon fauteuil de sport, ce qu'aucun sportif ne peut faire avec ses jambes. On est toujours le handicapé de quelqu'un ; j'ai trouvé pour ma part dans le handisport comment inverser les critères habituels de comparaison entre les valides et les personnes en fauteuil », explique cet optimiste inconditionnel. Pour ce

« rasta rocket » du 19^e arrondissement, « ce qui est possible en sport l'est aussi dans la vie de tous les jours ». Il est vrai que même les escaliers du métro parisien (dans le sens de la descente) ne lui résistent pas... Sa philosophie, Joseph Kemgang souhaite la faire partager aux jeunes. Avec son club de handibasket ou aux côtés de l'association des paralysés de France, il multiplie les actions de sensibilisation dans les hôpitaux, les établissements scolaires, les gymnases... « Il faut démythifier et dédramatiser le fauteuil aux yeux des jeunes valides ; je les fais monter dessus, je leur montre tout ce qu'on peut faire avec. Quant aux jeunes handicapés, j'essaie de les décomplexer car ils s'emprisonnent parfois d'eux-mêmes à la maison et dans leur solitude. Même dans un fauteuil, on est toujours libre et vivant ! ».

OPAC REPÈRES
Lettre professionnelle de l'OPAC de Paris
Directeur de la publication Marie-Christine Ernout
Edition déléguée Attention/Consultants
Conception graphique Atelier des Gibouliées
Impression Taag

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

n°4
Juin
2004

REPÈRES

La lettre professionnelle de l'OPAC de Paris



FOCUS

Réorganisation de l'OPAC

Pour ses 90 ans, l'OPAC de Paris adopte une démarche audacieuse : partir des besoins d'amélioration de la qualité de service et associer les collaborateurs de l'établissement à l'évolution des processus et de l'organisation. Un travail de réflexion en interne qui se traduit notamment par la mise en place de 6 directions territoriales.

pages 4-5

PARTENAIRES

GIE interbailleurs

Sur les sites parisiens ou de proche banlieue inscrits en politique de la ville, il est essentiel d'assurer une présence de nuit pour maintenir l'autorité du bailleur et faire reculer les plages horaires de non droit. L'OPAC de Paris, la SAGI, Habitation Confortable, la RIVP, Immobilière 3F, Logement Français et SAGECO créent un GIE interbailleurs pour mettre en place un nouveau service de gardiennage mobile de nuit.

pages 6-7

HISTOIRE VRAIE

Joseph Kemgang : en roues, libre

C'est un battant : privé de l'usage de ses jambes depuis ses 6 ans, le jeune Camerounais a été consacré l'an dernier champion de France handisport avec l'équipe d'Ile-de-France. Attention, l'optimisme de Joseph Kemgang est communicatif !

page 8

à la une ÉNERGIE

Le pari de l'innovation

Diminuer la consommation énergétique et les émissions de gaz à effet de serre tout en réduisant les charges locatives : engagé dans ce challenge depuis 1995, l'OPAC de Paris a confirmé sa mobilisation en faveur des énergies renouvelables en signant le 16 mars dernier avec la Région Ile-de-France un plan patrimonial pour la maîtrise de l'énergie.



Trois groupes d'immeubles de l'OPAC de Paris sont équipés de capteurs solaires thermiques (1 500 m²) qui couvrent 40 % des besoins en eau chaude.

L'OPAC de Paris s'est attaché dès 1995 à moderniser les installations de chauffage, mieux isoler les immeubles, rénover les chaufferies, renégocier ses contrats avec les exploitants de chauffage. Ainsi, l'établissement a pu non seulement faire baisser de 5 % la consommation énergétique des immeubles chauffés collectivement mais aussi réduire les émissions de gaz polluants par les chaufferies (-11 % pour le CO² par exemple). 1 500 m² de capteurs solaires thermiques viennent par ailleurs d'être installés sur deux groupes d'immeubles, permettant de couvrir 40 % des besoins en eau chaude sanitaire (soit une économie annuelle moyenne de l'ordre de 80 euros par logement). Grâce à cette politique énergétique, les économies réalisées entre 1999 et 2001 par l'OPAC sont de 10,1 millions d'euros par an. Le plan patrimonial pour la maîtrise de l'énergie,

signé avec la Région Ile-de-France, a été élaboré à partir d'un état des lieux précis des 413 chaufferies et sous-stations de l'OPAC. Il prévoit notamment l'installation de capteurs solaires sur deux nouveaux sites et la suppression de trois chaufferies au fioul... A titre expérimental (c'est une première en Europe), un projet de pile à combustible d'une puissance de 250 kW est à l'étude (mise en service prévue en 2005) sur un groupe immobilier de 300 logements environ, pour lequel elle assurera 20 % des besoins en énergie. L'OPAC de Paris, qui a signé le 7 avril avec EDF une convention cadre afin de mener notamment des actions en faveur du développement durable, a été distingué lors du dernier concours « Références » de l'Union Sociale pour l'Habitat /Gaz de France pour la politique d'optimisation énergétique de son patrimoine. ■

Edito



Avant tout, les hommes

J'avais eu l'occasion d'indiquer dans l'éditorial du précédent numéro le sens du changement que l'OPAC souhaitait mettre en œuvre. Les six mois qui viennent de s'écouler nous ont permis d'en préciser les modalités. Dès juin-juillet, de nouvelles structures, les directions territoriales et secteurs de gerance, seront opérationnelles. Elles concrétiseront notre volonté de mettre en place les moyens d'une meilleure réactivité face aux besoins des locataires et ceux d'un partenariat plus actif avec les collectivités locales.

Les structures ne sont cependant que des cadres de fonctionnement. L'enjeu du changement est d'abord d'ordre culturel et comportemental ; il touche en l'occurrence tous les collaborateurs de l'OPAC -qu'ils soient sur le terrain ou en fonctions centrales- et il ne se décrète pas.

Nous réussissons à mettre en œuvre le changement quand chacun des collaborateurs de l'OPAC aura conscience de sa contribution personnelle à la qualité de nos services, quand nous arriverons à positionner « le locataire » -qui est la finalité de notre mission- au cœur de nos préoccupations et de nos métiers.

Deux thèmes importants pour l'établissement sont abordés dans ce numéro de Repères : la restitution des résultats de la première enquête de satisfaction effectuée auprès des locataires et la présentation des évolutions de notre organisation. Deux dossiers qui prouvent l'engagement de notre établissement en matière de qualité de service.

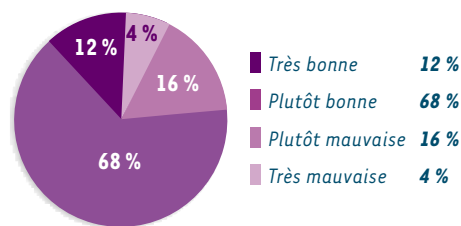
Jean-François GUEULLETTE
Directeur général de l'OPAC de Paris

BAROMÈTRE DE SATISFACTION

Qualité des prestations : les locataires donnent leur avis

Anticipant d'un an l'engagement que l'Union Sociale pour l'Habitat a pris auprès de l'Etat, l'OPAC de Paris a lancé en octobre 2003 son premier baromètre de satisfaction auprès d'un échantillon représentatif de 4 800 locataires. Les résultats, qui viennent d'être remis à l'Office, constituent autant d'indicateurs objectifs d'évaluation des services fournis, qui permettront de nourrir utilement la démarche d'amélioration de la qualité de service engagée par l'OPAC.

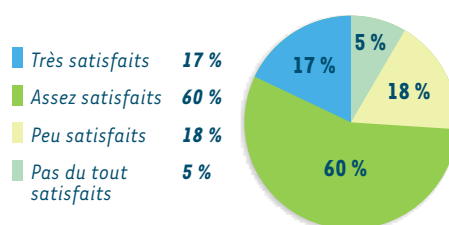
Image que les locataires ont de l'OPAC de Paris



Pour sa première enquête de satisfaction, l'OPAC de Paris a fait appel à l'Institut Ipsos, qui a interrogé par téléphone, du 6 au 31 octobre 2003, 4 800 locataires. Pour assurer une représentativité maximale à cet échantillon, des quotas ont été respectés par situation géographique (Paris et banlieue) et type de logement (social et intermédiaire).

Spontanément, 80 % des locataires disent avoir une bonne image de l'OPAC. Que le locataire réside à Paris ou en banlieue, dans un logement social ou intermédiaire et quelle que soit la date de construction de son immeuble, les chiffres ne varient quasiment pas. Ils sont 78 % à faire confiance à l'organisme et à considérer que celui-ci remplit correctement son rôle de bailleur social. 77 % des locataires se disent globalement satisfaits des services rendus par le bailleur.

Niveau de satisfaction des locataires par rapport aux services rendus par l'OPAC de Paris



Une écoute à améliorer

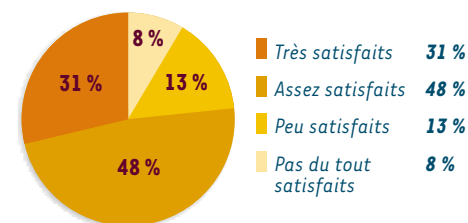
Les locataires apprécient la disponibilité (84 %) et la réactivité (81 %) de leur gardien. 85 % des répondants disent le rencontrer une fois par mois ou plus. Les contacts avec les interlocuteurs des antennes sont moins fréquents (seulement 29 % des locataires ont été personnellement en contact avec le personnel de leur antenne au cours des 12 derniers mois) et les niveaux de satisfaction à leur égard moins élevés : 42 % des

locataires estiment la disponibilité des personnels d'antenne insatisfaisante. Plus généralement, 43 % des locataires considèrent que l'OPAC n'est pas assez à leur écoute.

Logement et parties communes

L'état général du logement est jugé « assez ou très satisfaisant » par 79 % des locataires. Le fonctionnement des équipements techniques des parties communes (éclairage, ascenseur, moyens d'accès à l'immeuble...) obtient 74 % d'opinions positives. De même, la propreté de l'immeuble (halls, ascenseurs, cours et espaces verts, locaux à poubelle...) est jugée satisfaisante par 75 % des locataires.

Niveau de satisfaction des locataires par rapport à l'état général de leur logement



Pour 68 % des répondants, la concertation entre les associations de locataires et l'OPAC permet d'améliorer le cadre de vie de l'immeuble. Là où il n'en existe pas, les locataires sont majoritairement favorables à la création de telles associations. Les locataires sont 69 % à juger la vie dans leur quartier satisfaisante. Si 14 % des personnes interrogées ont été confrontées au cours des 12 derniers mois à des problèmes d'insécurité (le plus souvent sous forme de rassemblements gênants ou de vols), sur la même période, 41 % des locataires ont constaté une amélioration depuis un an de la tranquillité dans l'immeuble.

L'efficacité des interlocuteurs pour régler les problèmes et traiter les demandes est le critère qui contribue le plus à construire la satisfaction des locataires. Proximité et disponibilité des contacts, capacité à apporter des réponses rapides : tels sont les points sur lesquels l'OPAC compte axer ses efforts. Afin d'évaluer les résultats des actions engagées, l'enquête sera reproduite tous les trois ans. Un suivi annuel plus léger sera mis en place.

FINANCES

Résultat 2003

Quelques chiffres :

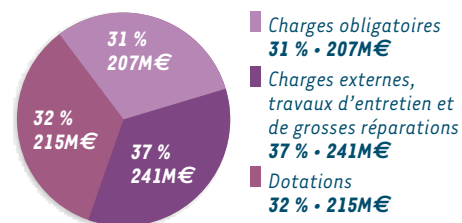
- Un résultat de 17M€
- Un autofinancement net de 39 M€
- Un chiffre d'affaires de 553 M€

Le résultat dégagé viendra abonder les fonds propres qui permettent de contribuer à la réalisation de nouvelles opérations de construction.

Les dépenses réalisées en 2003 traduisent la poursuite des actions engagées en 2002 destinées à améliorer la qualité de vie des locataires, dont :

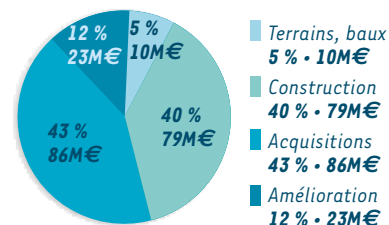
- des travaux sur les parties communes notamment dans les halls d'immeubles. 10,2 M€ ont été consacrés à ces actions en 2003 soit +29 % par rapport à 2002.
- un renforcement des dispositifs de sécurité et de surveillance sur le patrimoine. Des dépenses ont été engagées pour un montant de 7,6 M€ en progression de 12 % par rapport à l'exercice précédent. Suite à la baisse du taux de rotation (4,5 % en 2003 contre 4,9 % en 2002), le montant des travaux sur parties privatives a diminué de 3 %.

La réduction des coûts informatiques et des frais de publication ont permis de compenser l'augmentation d'autres frais de structure tels que les primes d'assurance ou les frais de télécommunication.



Les investissements 2003

Les dépenses d'investissement 2003 confirment l'engagement de l'établissement dans le développement de la production de logements sociaux : + 13 % par rapport à 2002 soit un montant de 197,2 M€. Elles se sont traduites par l'intégration de 1 135 logements dans le patrimoine géré par l'OPAC.



En bref

gestion

Des pictogrammes pour plus de respect

Comment sensibiliser efficacement les locataires aux problèmes que peuvent causer certaines dérives de comportement dans les immeubles et inciter chacun à plus de civisme et de respect ? Avec la par-



ticipation d'un groupe de gardiens, l'OPAC a conçu des supports de communication de proximité originaux sous forme de pictogrammes : peu de textes, un message clair et visuel pour être compris par l'ensemble des locataires (enfants et adultes, personnes qui ne savent pas lire ou qui maîtrisent mal la langue française...). Répartis en huit grands thèmes (ascenseurs, voisins, environnement, parties communes, caves, halls, espaces verts, consignes de sécurité), les messages sont affichés ponctuellement par les gardiens sur les tableaux des halls en fonction des situations et des besoins.

Gestion des documents

Afin de faciliter la gestion quotidienne des documents, l'OPAC a généralisé en janvier 2004 à l'ensemble de ses services la gestion électronique de l'information et des documents de l'entreprise (Geide). Dès réception, les factures, mais aussi les bons de travaux de la régie d'entretien et les archives foncières, sont numérisés. Une image informatique est alors créée (l'original papier étant archivé) et indexée en y associant des informations et des mots-clés. Elle est ensuite stockée

dans une base de données unique, consultable par toutes les personnes autorisées. Disparition des documents papier, suppression du délai de transmission entre les services, amélioration de la fluidité des traitements, réduction des temps de recherche grâce aux indexations, traçabilité des documents : tels sont les principaux atouts pour l'entreprise de ce nouveau mode de gestion électronique de l'information et des documents.

social

Chantier-école au 27, rue Saint-Fargeau

L'OPAC a mis en place entre septembre 2003 et février 2004, au 27, rue Saint-Fargeau (XX^e arr.), un chantier-école consacré au jardinage. Encadrés par des membres de l'association Interface Formation, quinze adultes (majoritairement des éremistes et chômeurs en fin de droits) ont pu suivre une formation au métier de jardinier.



Durant ce stage d'insertion et de formation à l'emploi, ils ont fait l'apprentissage des différentes phases d'entretien des espaces verts : plantation, tonte de pelouse, taille de haies et d'arbustes, bêchage... Plusieurs journées « théoriques » ont complété la formation sur le terrain.

patrimoine

Primo Lévi : une école et 23 logements PLI

L'école polyvalente Primo Lévi, dans la rue du même nom (XIII^e arr.), a ouvert ses premières classes et livré ses 23 logements L'école après 2 ans d'études et 18 mois de chantier.

Pour cette opération, conduite avec différents partenaires (la direction des affaires scolaires de la Ville de Paris et la Semapa,



Un plan de masse défini par Christian de Porzemparc.

qui a fourni le terrain dans la ZAC rive gauche), l'OPAC de Paris est intervenu en tant que maître d'ouvrage pour les logements et maître d'ouvrage délégué pour l'école. La maîtrise d'œuvre a été confiée au cabinet BRP Architectes (Bolze-Rodriguez-Pagès). C'est l'architecte Christian de Porzemparc qui a réalisé le plan de masse de cet ouvrage, qualifié de remarquable par la Ville de Paris.

Flower Tower à la ZAC Porte d'Asnières

L'immeuble « Flower Tower » de la ZAC d'Asnières livrera dans les prochaines semaines ses 30 logements en accession sociale à la propriété (ASP). Tout en conservant l'esprit et l'originalité de conception du projet initial, la nouvelle direction de l'OPAC a souhaité y intégrer les contraintes de gestion et de durabilité liées à ce type d'opérations. Conçu par l'architecte d.p.l.g Edouard François, cet immeuble à l'allure aérienne se veut l'alliance du minéral et du végétal.



Vue de l'immeuble pendant les travaux.

A remarquer : le béton de la façade et sur les balcons, les grands pots plantés de bambous.

ÉVOLUTION

L'OPAC se réorganise pour améliorer sa qualité de service

Pour ses 90 ans, l'OPAC de Paris adopte une démarche audacieuse : partir des besoins d'amélioration de la qualité de service et associer les collaborateurs de l'établissement à l'évolution des processus et de l'organisation.

Dès janvier 2003, Jean-François Gueullette, directeur général, a averti les 2 200 collaborateurs de l'OPAC qu'une réflexion stratégique était lancée pour réfléchir à l'avenir de l'Office. Objectif annoncé : placer « l'outil social » que représente l'OPAC de Paris dans la meilleure configuration pour répondre au mieux à ses missions. Le principe d'une solution « toute faite » a été écarté (refus d'appliquer tel ou tel modèle de structure déjà expérimenté ailleurs). L'OPAC de Paris s'est décidé à faire du « sur-mesure ».

Du sur-mesure

Pourquoi un tel projet ? Pour des raisons objectives d'abord. Le logement social est devenu un secteur « à la croisée des chemins », à la fois très administratif, très encadré (en raison de ses missions de service

public), et en même temps un secteur qui partage de plus en plus des enjeux du secteur privé. Il faut produire plus de logements, loger plus de locataires. D'un point de vue plus qualitatif, il s'agit de faire face à des exigences plus fortes en matière de qualité de services, d'assurer une réactivité terrain accrue, d'associer un traitement de masse (97 000 logements) à une prise en compte des problématiques individuelles et locales, de construire à des coûts acceptables pour du logement social à Paris.

A ce positionnement de l'établissement relativement complexe s'ajoute la spécificité du marché parisien : rareté du foncier pour construire, offre de logements en décalage avec la demande, taux de rotation excessivement faible (4,5 % dans le patrimoine de l'OPAC en 2003)... En outre, l'OPAC de Paris représente à lui seul la moitié de l'offre locative sociale sur la capitale, ce qui en fait un acteur important du logement à Paris.

Pour des raisons de perception et d'appropriation interne du changement, il a semblé que le plus pertinent était de faire participer les collaborateurs de l'OPAC à l'évolution de l'organisation de leur établissement. Jean-François Gueullette précise que « c'était une assurance de respect et de valorisation des acquis d'un passé récent,

Être plus proche des attentes du terrain et plus réactif

qui avait notamment permis une première déconcentration de l'établissement en 14 antennes, un développement des compétences métiers en général et un projet gardiens spécifique, associant organisation du travail, qualification et adaptation du métier ». C'était aussi une manière de privilégier l'amélioration des processus

au détriment d'une finalité de changement structurel.

Les missions et prestations décortiquées

La première étape de cette réflexion participative a consisté à « décortiquer » d'une manière très pragmatique les missions et prestations de l'établissement pour dégager sur chacune d'entre elles les pistes de progrès à mettre en œuvre. A ce stade, une centaine de collaborateurs (réunis en groupes de travail thématiques) ont effectué des préconisations. La direction générale a arbi-



Associer les collaborateurs en contact avec les locataires.

tré entre celles-ci pour dégager un schéma structurel d'organisation des fonctions centrales et des directions territoriales.

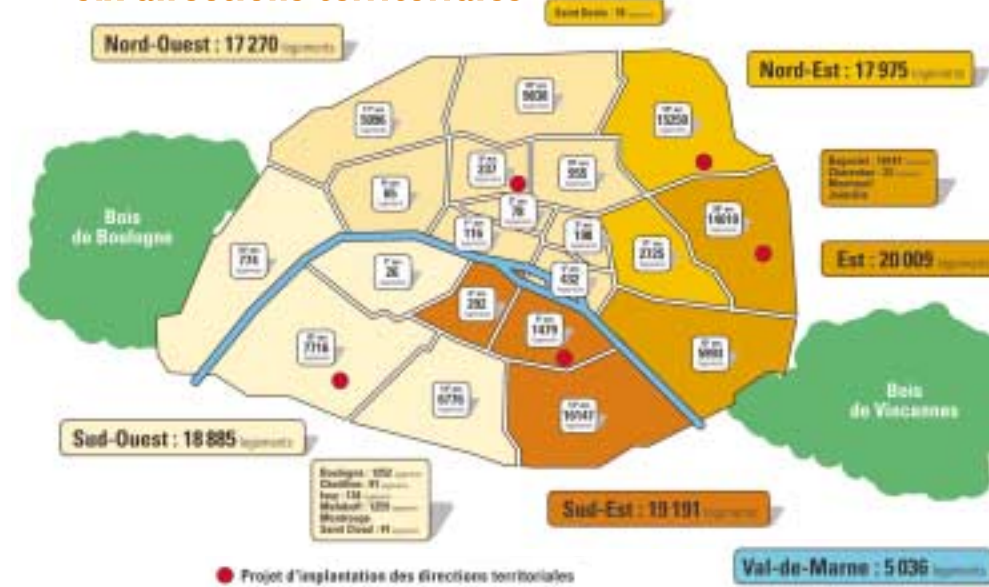
La deuxième étape de la réflexion participative a consisté à analyser par grande fonction, les évolutions et les créations métiers nécessaires pour atteindre les préconisations faites. Des collaborateurs, de nouveau réunis en groupes de travail, ont contribué à établir une nouvelle cartographie des métiers au sein de l'établissement. Ils ont aussi apprécié l'accompagnement en formation nécessaire pour faire évoluer les compétences et aider les collaborateurs de l'OPAC à tenir ces nouveaux postes.



Une centaine de collaborateurs ont participé à l'élaboration de la nouvelle cartographie des métiers de l'établissement.



Six directions territoriales



Six directions territoriales ont été créées pour une nouvelle gestion de la proximité sur le terrain.

Une nouvelle gestion de la proximité sur le terrain

Quelles sont maintenant les grandes évolutions mises en place par l'OPAC de Paris pour améliorer la qualité de service aux locataires et aux partenaires ? Une nouvelle gestion de la proximité sur le terrain, qui se traduit par la mise en place de six directions territoriales (dont cinq sur Paris et une sur le Val-de-Marne) dont le découpage (à l'inverse de ce qui existait) tient compte des limites des arrondissements. Cela permet, pour chaque partenaire, d'identifier un seul interlocuteur territorial au sein de l'OPAC de Paris.

Chaque direction territoriale parisienne a été calibrée pour gérer environ 20 000 logements ; paradoxalement la transformation de 14 antennes en 6 directions territoriales sera un élément de la gestion de proximité en plaçant les directions territoriales en capacité de traiter des questions qui aujourd'hui remontent à la direction générale. Les directions territoriales seront en place en juin-juillet. Leur mise en place sera accompagnée de celle d'une trentaine de secteurs délocalisés.

L'organisation sera adaptée aux différentes situations à gérer :

- des unités de gestion, sur les sites où les problématiques sont assez homogènes, per-

mettront d'appréhender (sur un plus petit nombre de logements) à la fois la gestion patrimoniale et la gestion locative ;

- un schéma plus traditionnel sera maintenu sur des secteurs où le patrimoine est éclaté ;
- quelques loges groupés permettront un accueil permanent afin de répondre à un besoin ponctuel de gestion renforcée. C'est le pragmatisme et le souci de la qualité de service qui guideront sur le terrain les choix et l'attribution de types d'organisations ainsi que les ressources pour donner à la proximité (secteurs de gérance et gardiens) les moyens de répondre à l'essentiel des attentes des locataires.

Une mission sociale renforcée et repensée

Le renforcement de la mission sociale de l'OPAC se traduira par deux actions concrètes :

- la création au sein de l'OPAC d'un pôle patrimoine et social (intégrant notamment une direction des politiques sociales et de la Ville) permettra de prendre en compte les interactions entre politique sociale et patrimoniale ;
- le renforcement de la mission sociale au sein même des directions territoriales contribuera, par la proximité avec le terrain, à la politique d'occupation des logements, ainsi qu'à un développement des actions liées à la tranquillité et au mieux vivre ensemble. C'est également proche du terrain que sera mise en œuvre l'action sociale individuelle et que seront initiés les projets de développement collectif de nature à renforcer le lien social.

Politique commerciale

Les ressources de l'OPAC proviennent essentiellement des loyers de logements. S'y ajoutent également la location des locaux et des commerces en pieds d'immeubles ainsi que celle des parkings. L'OPAC de Paris saisit l'opportunité de cette réorganisation pour se doter des moyens d'une véritable politique

En bref

Quels bénéfices peuvent attendre les partenaires ?

- pour un arrondissement, un seul interlocuteur sur le terrain : le directeur territorial ;
- les problématiques rencontrées par les locataires (retard de travaux, panne d'ascenseur...) seront gérées rapidement au niveau local sans nécessiter d'autre intervention ;
- une meilleure prise en compte de l'animation et de la vie sociale des quartiers.

Quels bénéfices peuvent attendre les locataires ?

- un meilleure présence terrain de l'OPAC et donc une réactivité plus grande ;
- une meilleure gestion des mutations puisque l'enregistrement des demandes de mutation se fera en direction territoriale avec rapprochement entre l'offre et la demande ;
- une capacité de réponse élargie en raison des ressources mises en directions territoriales ;
- un suivi des travaux concentré entre les mains d'un chef de projet garant de la tenue des délais, de l'information donnée aux locataires, etc. ;
- un suivi de l'information donnée aux locataires.

commerciale. Un service de la politique commerciale apportera sa connaissance du marché, ainsi que son expertise, et assurera l'animation de la fonction commerciale de chaque direction territoriale ; un dispositif qui permettra d'adapter la politique commerciale au quartier et aux attentes des mairies en matière d'animation.

L'ensemble de la nouvelle organisation permet une meilleure responsabilisation des équipes et plus particulièrement des directions territoriales. Le pendant de cette démarche réside dans la mise en place d'une délégation « évaluation et contrôle », chargée d'exercer sur l'ensemble de l'établissement une mission de contrôle de gestion, d'audit et de professionnalisation des directions dans leur pratique du contrôle et de l'évaluation.

TRANQUILLITÉ

Gardiennage mobile de nuit : des bailleurs parisiens s'unissent dans un GIE

Afin d'assurer un retour à la tranquillité sur certains sites sensibles de Paris et de proche banlieue (notamment ceux inscrits en politique de la ville), l'OPAC de Paris, la SAGI, Habitation Confortable, la RIVP, Immobilière 3F, Logement Français et SAGECO ont décidé de mutualiser leurs efforts. Réunis au sein d'un groupement d'intérêt économique, les bailleurs mettent en place un nouveau service de gardiennage mobile de nuit.

Selon l'article 1719 du Code Civil, « le bailleur est obligé par la nature du contrat, et sans qu'il soit besoin d'aucune stipulation particulière, de faire jouir paisiblement le preneur pendant la durée du bail ». Préoccupation de toujours pour l'OPAC de Paris, la question de la tranquillité dans les groupes immobiliers de son patrimoine est devenue aujourd'hui un enjeu de premier plan. Comme l'ensemble des bailleurs sociaux, l'Office doit faire face à des occupations de halls, des actes de vandalisme... : 14 % des locataires de l'OPAC de Paris déclarent avoir été personnellement confrontés au cours des 12 derniers mois à un problème d'insécurité dans leur immeuble.

Face à l'évolution du contexte urbain et de la vie quotidienne dans les ensembles de logements sociaux, l'OPAC de Paris a été amené à adapter sa présence sur les groupes et à repenser sa prise en compte de la dimension « sûreté » dans ses pratiques de

gestion de proximité. Il a été aidé en cela par certaines dispositions réglementaires qui mettent désormais le bailleur en situation explicite d'opérateur en matière de surveillance et de gardiennage de ses immeubles (loi d'orientation et de programmation sur la sécurité (LOPS) de 1995, loi relative à la sécurité quotidienne (LSQ) de 2001, décret 2001-1561 relatif aux obligations de surveillance et de gardiennage des propriétaires d'immeubles à usage d'habitation). L'OPAC est d'ailleurs signataire avec l'Etat, dans chaque zone urbaine sensible, d'une convention de gestion urbaine de proximité.

La tranquillité des locataires

A ce jour, la présence humaine sur le patrimoine de l'OPAC revêt plusieurs formes. Le



Maintenir l'autorité du bailleur sur les sites sensibles de Paris et de proche banlieue.

gardiennage de jour est effectué par plus de 970 gardiens d'immeubles salariés de l'OPAC, relayés les samedi et dimanche (sur 44 groupes) par des agents de proximité qui assurent une surveillance et une permanence d'accueil des locataires. De 15h à 22h, du lundi au samedi, 19 agents locaux de médiation sociale et 5 adultes-relais sont également présents sur des sites du contrat de ville parisien. Leur bilan est toutefois nuancé et la plus-value de cette mission difficile à évaluer ; elle dépasse en effet largement les questions de tranquillité et de

La problématique de la tranquillité doit être traitée de manière conjointe par les bailleurs

dialogue entre bailleur et locataires et mériterait un portage plus large que celui assuré par le seul bailleur. L'OPAC de Paris

dispose par ailleurs d'un marché de surveillance pour des interventions ponctuelles ou des dispositifs de surveillance statique.

Jusqu'au 13 décembre dernier, la Ville de Paris avait mis en place un dispositif de surveillance des groupes immobiliers des bailleurs parisiens dans un objectif de retour à la tranquillité (50 000 logements concernés dont les 4/5 sur le patrimoine de l'OPAC). Une quarantaine d'équipes mobiles composées de quatre vigiles (dont un maître-chien) circulaient en permanence sur ces sites, réalisaient des inspections approfondies des parties communes et pouvaient solliciter les forces de l'ordre (sous

» contrôle d'un poste central dont le numéro d'appel était à disposition des locataires des immeubles surveillés). Plusieurs lacunes de ce dispositif, tant structurelles que conjoncturelles, ont toutefois été révélées : forte rotation du personnel, niveaux de compétences et de formation insuffisants, pratiques fréquentes de sous-traitance difficilement maîtrisable, manque de contrôle de la prestation réellement effectuée, absence de coordination avec les équipes de gestion des bailleurs...

« Tirant les enseignements de ces actions, l'OPAC a souhaité se rapprocher d'autres bailleurs parisiens pour capitaliser leurs expériences et mutualiser leurs efforts », explique Stéphane Bettiol, directeur de la politique de la ville au sein de l'OPAC de Paris. Il ajoute : « Ces différents rencontres les ont convaincus de la nécessité d'assurer une présence sur leurs sites en fin de journée et pendant la nuit, mais aussi de traiter la problématique de la tranquillité des groupes immobiliers de manière conjointe et coordonnée, en raison notamment de l'imbrication des patrimoines et du souci de cohérence au niveau des territoires ». Ainsi, l'OPAC de Paris, la SAGI, Habitation Confortable, SAGECO, la RIVP, Logement Français et Immobilière 3F ont défini ensemble un nouveau service de gardiennage mobile de nuit, adapté aux spécificités du patrimoine social parisien ou de proche banlieue et destiné plus particulièrement aux sites inscrits en politique de la ville. L'objectif est d'assurer une présence humaine nocturne afin de maintenir l'autorité du bailleur sur ses sites, obtenir des informations objectives sur leur patrimoine et déclencher le cas échéant l'intervention de la Police.

GIE interbailleurs

Compte tenu de ces enjeux, les bailleurs parisiens ont choisi de se rassembler au sein d'un groupement d'intérêt économique (GIE), dont les statuts ont été déposés en avril dernier, pour une mise en place opéra-

tionnelle progressive de ce nouveau service à compter de juillet 2004. A ce jour, le patrimoine couvert par le GIE est de 52 000 logements, répartis ainsi :

- OPAC de Paris : 38 500 logements
- SAGI + Habitation Confortable : 6 400 logements
- RIVP : 3 700 logements
- Immobilière 3F : 900 logements
- Logement Français : 1 200 logements
- SAGECO : 1 300 logements

Les modalités du GIE présentent différents avantages : un cadre d'emploi permettant d'exercer cette fonction de vigilance sur les groupes, une qualité de prestation sous contrôle, une connaissance fiable des événements sur le patrimoine permettant des interventions ciblées et un traitement réactif des dysfonctionnements, une mutualisation des moyens entre bailleurs (et ainsi des économies d'échelle), un contrôle par le GIE de la qualité de la prestation rendue aux locataires mais aussi une crédibilité renforcée des bailleurs vis-à-vis de la Police sur les problèmes de sûreté.

Gardiennage mobile de nuit

Adossé sur une trentaine d'équipages mobiles, le schéma d'organisation de ce nouveau service repose sur un poste central de contrôle et de supervision (à l'écoute des locataires grâce à un numéro d'appel) et des équipes véhiculées. Ce service comportera plusieurs spécificités, gages de la qualité d'intervention, de son efficacité et de son adaptation aux besoins identifiés sur les sites. Cet équipement bénéficiera en effet d'une haute technologie avec des interventions rapides et un contrôle permanent des équipes via le poste de commandement opérationnel. Le personnel sera formé et fidélisé pour qu'il soit en capacité à analyser les situations, jouer un rôle de médiation et dialoguer avec les services de Police (certains agents pourront d'ailleurs être recrutés dans le vivier policier ou militaire en retraite). Les équipes auront des moyens



Stéphane Bettiol, directeur de la Politique de la ville au sein de l'OPAC de Paris.



Un poste central de contrôle et des équipes véhiculées.

d'accès à l'ensemble des groupes immobiliers et joueront un rôle d'interface avec le personnel de proximité (continuité de présence et d'information, suivi quotidien, reporting ciblé). Afin d'assurer une montée en charge progressive du service en fonction de l'évaluation du service rendu, il a été décidé de démarrer avec 25 % de personnel interne au GIE et 75 % de prestataires externes (l'objectif étant à terme d'internaliser 50 % du personnel). Le coût d'une année de fonctionnement du GIE est estimé à 8 millions d'euros avec, pour les membres du GIE, une répartition au prorata du patrimoine couvert. La participation de la Ville de Paris (avec qui une convention a été signée pour trois ans) est de 4 millions d'euros, pour l'OPAC, pour la première année. ■

Point de vue



Erik Laguerre

ADJOINT AU DIRECTEUR RÉGIONAL DE GÉRANCE PARIS/NORD DE LOGEMENT FRANÇAIS

On est plus fort ensemble pour dialoguer avec la Police et la Justice

Logement Français, c'est 35 000 logements en Ile-de-France, dont la moitié situés en zones urbaines sensibles. Depuis le début des années 90, la reconquête de ces territoires par Logement Français est passée par le développement de la gestion de proximité, une réorganisation plus proche du terrain, des pouvoirs de décision locaux... Différents dispositifs ont été testés pour assurer une présence de nuit, comme « SOS tranquillité » entre 1995 et 1998. Un numéro vert était mis à disposition des locataires et une

entreprise de surveillance externe intervenait en fonction des appels. Cette action s'est rapidement essouffée, notamment par manque de partenariat avec la Police. Des agents de médiation sociale ont ensuite été recrutés et une expérience de vidéosurveillance a été conduite dans un parking. Nous avons analysé les bénéfices et les limites de ces différentes actions et nous sommes engagés avec plusieurs bailleurs dans une expérience partenariale sur le XIX^e arr. Nous avons découvert les avantages d'un traitement commun

des problèmes de sécurité au niveau des bailleurs. Cette action a en quelque sorte initié la création du GIE. Même si Logement Français ne représente que 2 % du patrimoine intégré dans le GIE, il nous a semblé important de participer à cette action. On est plus fort ensemble que chacun de son côté pour dialoguer avec la Police, la Justice, les collectivités locales... Le GIE interbailleurs nous permettra d'aller exposer demain nos problèmes, de mieux nous faire entendre et de resserrer nos liens avec ces différents partenaires.

Entretien

Pierre Milovanovitch

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT DE LA SAGI

Les méthodes « cowboy » ne font pas partie de notre culture d'entreprise



Repères : Quel intérêt principal pour les bailleurs sociaux parisiens à s'unir au sein d'un GIE ?

P.M. : Sur les sites politique de la ville ou GPRU, tous sont confrontés aux mêmes problèmes. En matière de tranquillité, l'enjeu principal est aujourd'hui de maintenir l'autorité du bailleur sur les sites pendant la nuit. Les différentes actions conduites jusqu'à présent sous l'autorité de la Ville de Paris ou de la préfecture de

Police ayant montré leurs limites, nous avons choisi de traiter nous-même le problème de la sécurité, de manière conjointe et coordonnée. C'est une voie qui n'a encore jamais été tentée et dont je crois à l'efficacité.

Est-ce un service de « vigiles volants » que le GIE interbailleurs va instaurer ?

P.M. : Les méthodes « cowboy » ne font pas partie de notre culture d'entreprise ! Ce n'est pas une milice interbailleurs que nous voulons mettre en place en créant un GIE. Le rôle des gardiens de nuit sera d'assurer une présence sur les sites aux moments où nos gardiens se reposent, de faire reculer les « plages horaires » de non droit. Les équipages mobiles de nuit ne seront pas armés ; ils seront par contre en étroite relation avec les services de Police, leur permettant ainsi de mieux cibler leurs interventions.



Des agents qualifiés et un personnel d'encadrement de haut niveau.

Pourquoi ce nouveau service doit-il autant être externalisé au départ ?

P.M. : Il est important de ne pas se précipiter afin de recruter des agents qualifiés et un personnel d'encadrement de haut niveau. Les membres du GIE devront avoir une double culture : celle de la Police et celle du bailleur. C'est un nouveau métier, un nouveau service que nous créons, c'est pourquoi nous sommes contraints au départ de l'externaliser en partie. La fonction de contrôle du GIE doit pour sa part rester externalisée dans un souci d'objectivité.