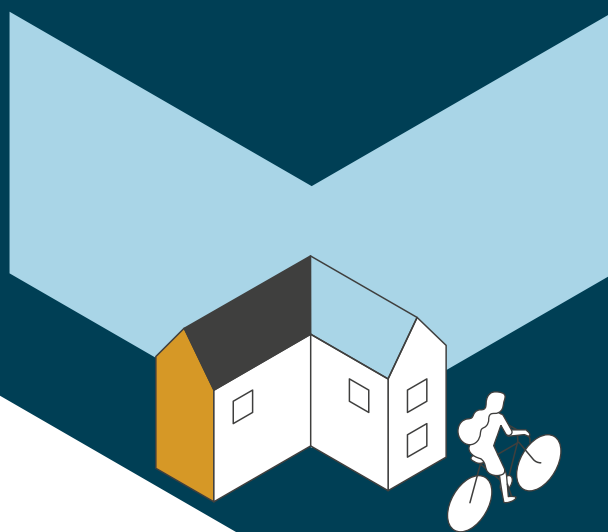


Rapport introductif
Congrès 2025 - Bordeaux

*Le logement social
à l'épreuve : concilier
l'équilibre économique
et le contrat social.
Quelles marges
de manoeuvre pour
les DG d'OPH ?*



57^e Congrès des
et **Directrices**
Directeurs

d' **OPH**
Offices Publics de l'Habitat



Les défis que nous avons à relever sont immenses. Ils impactent directement nos stratégies, nos équipes et les décisions cruciales que nous prenons au quotidien.



édito

Jean Luc
TRIOLLET

Le Président de la FNDOPH

Cher(e)s collègues,
Je suis très heureux de vous retrouver à Bordeaux, à la cité mondiale, pour ce nouveau congrès des directrices et directeurs généraux des OPH.

Je remercie Stéphanie BONNET, Directrice générale d'EKIDOM, Présidente du comité d'organisation et de l'association nouvelle aquitaine ainsi que les membres du comité, directrices et directeurs généraux d'OPH et leurs équipes qui ont œuvré depuis plusieurs mois pour faire de ce congrès une réussite et nous accueillir dans cette très belle ville de Bordeaux.

Je remercie l'ensemble de nos partenaires sans lesquels nous ne pourrions pas tenir ces rencontres professionnelles. Vous pourrez les retrouver sur leur stand et je vous invite à aller les rencontrer.

Je félicite le cabinet APPARO, Claire DILGER et Loïs NIEF et aussi Adeline SOLVAR pour nous avoir accompagné dans l'organisation de ce congrès et dans la production de ce rapport introductif très riche que je vous invite à découvrir.

Le thème de notre congrès colle à la réalité. **Le logement social à l'épreuve : concilier l'équilibre économique et le contrat social. Quelles marges de manœuvre pour les DG d'OPH ?**

Le logement social, pilier de la solidarité et de la cohésion sociale, est aujourd'hui soumis à de profondes tensions. En tant que directrices et directeurs généraux, nous sommes en première ligne.

Nous subissons depuis 2018 une dégradation de notre environnement financier avec la réduction du loyer de solidarité, l'augmentation des taux d'intérêts, les effets de l'inflation, l'augmentation des coûts de construction et des frais de structures.

A cela s'ajoute, un empilement de normes toujours plus contraignantes et une forte dégradation du pouvoir d'achat de nos locataires.

Les défis que nous avons à relever sont immenses. Ils impactent directement nos stratégies, nos équipes et les décisions cruciales que nous prenons au quotidien.

Face à ces enjeux, notre mission est d'autant plus cruciale : garantir à chaque demandeur de logement un logement décent, abordable et durable, tout en assurant la viabilité financière de nos organismes.

Ce congrès traitera de la façon dont nous pouvons répondre à ces défis, en questionnant dans un premier temps nos partenaires européens sur la question du logement social, sur les exemples à retenir.

Nous évaluerons et mesurerons l'action des OPH sur les territoires en prenant pour exemple la bonne utilisation des données et la façon de s'en servir, grâce aux études conduites par DELPHIS. Quelles évolutions sont à l'œuvre pour s'adapter au changement.

Nous recevrons Carlos Moreno, urbaniste, professeur associé à l'IAE Paris Business School pour traiter de la question de entrepreneuriat et de sa relation au territoire et à l'innovation dans la ville de demain. Il dédicacera son livre : « Droit de cité ». Il a beaucoup travaillé sur la question de la ville du quart d'heure. En parallèle de son intervention, nous partagerons l'exemple de LA POSTE afin d'échanger sur les transformations réalisées pour s'adapter aux changements.

Nous aurons aussi l'opportunité d'entendre des exemples d'organismes sur de nouveaux mode de faire, solutions assurant de nouveaux leviers économiques et financiers dont nous pourrions nous inspirer, tel que le financement solidaire ou la modernisation organisationnelle et managériale par l'IA.

La question des ressources est essentielle si nous voulons pouvoir continuer notre mission, assurer le contrat social et opérer les changements nécessaires, dans une société en mouvement continu. Nous clôturons notre congrès avec une table ronde en présence de l'État, de l'USH et de la FOPH.

Je vous souhaite un excellent 57^{ème} congrès des directrices et directeurs d'OPH à Bordeaux.

sommaire

6 Préambule : le logement social français à la croisée des chemins

- 6 1. La crise multidimensionnelle du logement social en Europe et en France
- 7 2. Les OPH face à un changement de paradigme : entre pressions financières et mutations sociales

8 Les modèles européens du logement social : sources d'inspiration ou dérives à ne pas suivre ?

- 8 1. La diversité des cadres réglementaires et des modèles économiques du logement social en Europe
 - 8 a. Une conception et un poids du logement social très variable dans les pays européens
 - 9 b. Les modes de financement du logement social en Europe
- 12 2. Une analyse de 4 modèles européens contrastés
 - 12 a. L'Autriche, un modèle de réussite
 - 13 b. L'Allemagne, une financiarisation excessive
 - 14 c. La Suède, une approche universelle
 - 16 d. L'Italie, un parc mineur
- 17 3. Quels opportunités et points de vigilance pour le modèle français du logement social ?

19 Le modèle économique des OPH : nouveaux équilibres financiers et diversification des ressources

- 19 1. Un modèle historique sous tension
- 20 2. L'hybridation des modes de financement
- 21 3. Comment faire de l'enjeu de finance durable, un levier en tant que DG d'OPH ?
 - 23 a. Le contexte européen et national de la finance durable
 - 24 b. CSRD et Taxonomie : un nouveau paradigme réglementaire
 - 25 c. Une opportunité de diversification des sources de financement et d'orientation stratégique pour les OPH
 - 27 d. La mise en œuvre opérationnelle : le DG d'OPH, pilote pour passer de l'ambition à la réalité

30 Le contrat social des OPH : d'un modèle d'ascenseur social à celui d'insertion sociale

- 30 1. Les fondamentaux du pacte social du logement public
- 31 2. Un cadre institutionnel en mutation profonde
- 32 3. Les mutations sociologiques des occupants du parc OPH (2009-2020)
 - 33 a. Un parc OPH de logements construit historiquement, aux enjeux variés selon les zones de tension
 - 34 b. L'évolution du profil des locataires OPH : un miroir des mutations sociétales entre vieillissement, solitude et fragilités sociales
 - 35 c. Le portrait social des locataires OPH : une concentration des fragilités économiques tempérée par les loyers pratiqués par les OPH et les aides au logement
- 37 4. Quel élargissement des missions des OPH face aux défis contemporains ?

39 Des arbitrages et tensions opérationnels à tous les étages pour les OPH

- 39 1. Les arbitrages entre entretien du patrimoine et développement
- 40 2. Les enjeux de la transition environnementale et la capacité à les financer
- 40 3. L'enjeu crucial de la politique des loyers
- 40 4. La politique de peuplement : entre mixité sociale, gestion adaptée et coordination territoriale
- 41 5. L'accompagnement social face aux contraintes budgétaires
- 41 6. Comment gérer la complexification croissante des enjeux et des responsabilités pour les DG d'OPH ?

42 Les leviers d'action pour les DG d'OPH : construire un nouveau modèle d'équilibre

- 43 1. La diversification des sources de financements
- 47 2. La priorisation des activités existantes et le développement d'activités nouvelles
 - 47 a. Priorisation au sein de la stratégie patrimoniale des organismes
 - b. Le développement d'offres de services
- 51 3. L'optimisation des coûts
 - 51 a. La mutualisation des moyens
 - 52 b. L'amélioration de la performance opérationnelle par l'IA
- 53 4. Les synergies partenariales et territoriales
 - 53 a. Coopération avec les collectivités
 - 53 b. Partenariats public-privé
- 54 5. Les transformations réussies d'entreprises publiques : enseignements pour les OPH
 - 54 a. Une convergence des enjeux de transformation publique
 - 55 b. Mutations convergentes et enseignements croisés : analyse thématique des transformations
 - 56 c. Enseignements clés et facteurs de réussite pour les DG d'OPH

57 Conclusion : piloter la transformation des OPH, entre ambition sociale et performance durable

58 Le programme

60 Nos partenaires

61 Restons connectés !

62 Remerciements

63 Annexes

- 63 1. Une société française qui a profondément évolué (2009-2020)
 - 63 a. Un parc OPH de logements construit historiquement, aux enjeux variés selon les zones de tension
 - 64 b. La démographie des occupants
 - 66 c. Des ressources des locataires OPH de plus en limitées
- 70 2. La transformation réussie du Groupe SNCF : une modernisation face aux défis concurrentiels (2008-2024)
 - 70 a. Un contexte d'ouverture à la concurrence
 - 72 b. Une stratégie de diversification ambitieuse
 - 72 c. La modernisation et performance des activités TGV et des trains régionaux
 - 72 d. La révolution numérique du transport ferroviaire
 - 73 e. L'innovation commerciale avec Ouigo et la démocratisation de la grande vitesse
 - 73 f. La considération de l'impact environnemental et la transformation opérationnelle profonde
 - 74 g. Les perspectives d'avenir
- 78 3. La transformation du Groupe La Poste : une mutation stratégique et industrielle réussie (2008-2024)
 - 78 a. La transformation du modèle économique et diversification
 - 80 b. La révolution du colis et de l'express et le développement à l'international
 - 80 c. La modernisation du réseau et des services de proximité
 - 80 d. L'essor de La Banque Postale
 - 80 e. Le Groupe La Poste, tiers de confiance numérique
 - 81 f. La performance environnementale
 - 81 g. L'Impact social et l'évolution des compétences
 - 81 h. Des résultats financiers positifs et des perspectives d'avenir pour le Groupe

Préambule : le logement social français à la croisée des chemins

Le secteur du logement social français traverse actuellement une période de transformation majeure qui interroge profondément son modèle historique. Cette mutation s'inscrit dans un contexte européen plus large où les différents systèmes de logement social connaissent également des évolutions structurelles importantes, entre remise en cause de leurs fondements et recherche de nouveaux équilibres.

1. La crise multidimensionnelle du logement social en Europe et en France



Le logement social européen fait face à une convergence de défis qui questionnent sa pérennité. La crise du logement abordable s'intensifie dans la plupart des pays européens, marquée par une augmentation constante des prix de l'immobilier et une précarisation croissante des ménages. Cette situation est particulièrement prégnante en France, où le secteur du logement social doit répondre à une demande croissante - plus de 2,8 millions de demandes actives (chiffre fin 2024) - tout en composant avec des ressources de plus en plus contraintes. Cette crise se manifeste notamment à plusieurs niveaux :

- Sur le plan financier, le modèle économique traditionnel du logement social est mis à l'épreuve. La réduction des aides publiques, conjuguée à l'augmentation des coûts de construction et de rénovation, et la taxe sur le chiffre d'affaires que représente la RLS crée un effet ciseau qui fragilise les capacités d'investissement des bailleurs sociaux. La nécessité d'une rénovation massive du parc, notamment pour répondre aux enjeux de la transition climat, accentue cette pression financière.
- Sur le plan social, l'évolution des besoins et des profils des demandeurs et locataires complexifie la mission des OPH. Le vieillissement de la population, la transformation des structures familiales, la précarisation des ménages, l'obligation de relogement des publics les plus fragiles et les nouvelles exigences en matière de qualité de vie imposent une adaptation constante de l'offre et des services.
- Sur le plan territorial, les disparités s'accroissent entre les zones tendues, où la demande est forte et l'offre insuffisante, et les zones en déprise, qui font face à des enjeux de vacance et d'adaptation du parc. Ces disparités exigent des réponses différenciées et une approche territoriale fine de la part des bailleurs sociaux.

2. Les OPH face à un changement de paradigme : entre pressions financières et mutations sociales

Le modèle traditionnel des Offices Publics de l'Habitat (OPH), fondé sur un fort soutien public et une mission sociale clairement définie, est confronté à de nouvelles exigences qui bouleversent leurs repères historiques.

Le secteur du logement social français est marqué par une accumulation de contraintes financières et réglementaires sans précédent. La Réduction de Loyer de Solidarité (RLS), instaurée en 2018, a significativement impacté les ressources des bailleurs sociaux, avec une ponction annuelle estimée à 1,3 milliard d'euros. Cette mesure, conjuguée à la baisse des APL, fragilise les fondamentaux économiques du secteur.

Parallèlement, les coûts d'exploitation connaissent une hausse marquée. L'inflation des coûts moyens des entreprises de bâtiment (BT01 de l'Insee) a affiché une progression de 5,9 % de fin 2021 à fin 2022 puis de 3,00 % de fin 2022 à fin 2023. La hausse des taux d'intérêt et les nouvelles exigences environnementales imposent des investissements massifs. La rénovation énergétique du parc, afin de répondre à la stratégie nationale bas carbone est estimée à plus de 100 milliards d'euros, et constitue un défi financier majeur pour les organismes.

En outre, la loi ELAN de 2018 a accéléré la restructuration du secteur, poussant au regroupement des organismes et à la recherche d'économies d'échelle. Mais surtout, cette évolution s'accompagne d'une pression croissante pour développer de nouveaux modèles économiques, plus autonomes et moins dépendants des subventions publiques.

Enfin, les OPH doivent également faire face à une extension continue de leurs missions. Au-delà de leur rôle traditionnel de constructeur et de gestionnaire de logements, ils sont désormais attendus sur de nombreux fronts : transition écologique, développement territorial, innovation sociale... Cette diversification des missions s'opère dans un contexte de raréfaction des ressources qui impose des arbitrages.

Les DG d'OPH font donc face à des enjeux particulièrement complexes. Leur statut d'établissement public les soumet à des contraintes spécifiques en termes de gouvernance et de gestion, et ils doivent maintenir leur équilibre financier, qui s'appuie notamment sur des aides de l'État, comme le taux de TVA réduit ou les exonérations de TFPB.

La transformation du modèle français du logement social s'opère selon plusieurs axes :

1. Une évolution vers l'autonomie financière avec des organismes qui diversifient leurs sources de revenus : vente HLM, développement de services annexes, activité d'aménageur, optimisation patrimoniale et foncière, etc. Cette mutation s'accompagne d'une professionnalisation accrue de la gestion et d'une recherche permanente d'efficacité.
2. Le développement de nouveaux modèles économiques des bailleurs dans une configuration restructurée : la loi ELAN a accéléré la restructuration du secteur, poussant au regroupement des organismes et à la recherche d'économies d'échelle, mais elle soulève des questions sur la proximité avec les territoires. Et cette évolution s'accompagne d'une pression croissante pour développer de nouveaux modèles économiques moins dépendants des subventions publiques.
3. Une redéfinition de ses missions : au-delà du logement, les OPH adaptent leurs missions pour répondre aux enjeux d'accompagnement social, d'insertion professionnelle, de transition écologique, etc. Cette évolution répond aux nouveaux besoins des habitants mais complexifie la gestion.

L'équation économique du logement social se trouve donc profondément modifiée. Les organismes doivent maintenir des loyers abordables tout en finançant des investissements croissants, dans un contexte de raréfaction des aides publiques. Cette situation impose une transformation du modèle historique, avec des implications majeures notamment de la gouvernance, du management et des relations avec les parties prenantes. Mais elle nécessite aussi une réflexion plus profonde sur le modèle que les DG d'OPH veulent pousser et porter demain.

Ce rapport introductif et le congrès qui est dédié à ce thème ont pour objectif d'éclairer les DG d'OPH sur ces évolutions pour mieux les saisir et surtout voir les marges de manœuvre qu'ils peuvent encore activer.

Les modèles européens du logement social : sources d'inspiration ou dérives à ne pas suivre ?

Les 3 points essentiels à retenir

1. Les modèles européens de logement social révèlent une grande diversité d'approches, depuis l'universalisme suédois jusqu'au modèle résiduel allemand, avec des systèmes de financement qui évoluent vers une diminution générale des aides publiques nationales..
2. Le cas autrichien démontre qu'il est possible de construire un modèle économiquement viable tout en maintenant une forte ambition sociale, tandis que l'expérience allemande alerte sur les risques d'une marchandisation excessive du secteur.
3. Pour les OPH français, ces expériences suggèrent la nécessité d'une diversification maîtrisée des financements et d'un renforcement des partenariats territoriaux, tout en maintenant leur mission sociale fondamentale.

L'analyse des différents modèles européens de logement social révèle une grande diversité d'approches, tant dans leur conception que dans leur mise en œuvre. Cette diversité constitue un riche terrain d'observation pour les OPH français, offrant à la fois des pistes d'inspiration et des exemples de transformations aux conséquences parfois problématiques.

Le regard porté ici ne vise pas spécifiquement à pousser le modèle français vers un modèle européen, mais plutôt de tirer les enseignements de l'analyse d'autres modèles européens pour construire une voie collective et/ou individuelle que les DG d'OPH pourraient emprunter pour le devenir de leur(s) organisme(s).

1. La diversité des cadres réglementaires et des modèles économiques du logement social en Europe

L'analyse des différents modèles européens de logement social révèle une mosaïque d'approches qui reflète la diversité des traditions politiques, sociales et économiques du continent européen.

a. Une conception et un poids du logement social très variable dans les pays européens

Le logement social constitue, pour les gouvernements, un moyen de fournir un logement à faible coût à une partie de la population. Le logement social n'existe pas partout en tant que tel, et le soutien aux ménages modestes peut dans certains pays européens se résumer à l'aide aux ménages pour accéder au marché privé. Pour effectuer des comparaisons internationales, l'OCDE retient la définition harmonisée du logement social suivante : « *logements soumis à la location pour un loyer inférieur au marché et attribués selon des règles spécifiques plutôt que par les seuls mécanismes de marché* ».

La conception même du logement social varie considérablement d'un pays à l'autre, traduisant des philosophies distinctes de l'intervention publique dans le domaine du logement. Certains pays ont historiquement privilégié **une approche universaliste**, considérant le logement social comme un service permettant d'assurer un logement décent à un prix abordable à l'ensemble de la population, tandis que d'autres ont opté pour **une vision plus ciblée**, concentrant leurs efforts sur certains ménages.

- Dans les pays où le modèle universel est dominant, le secteur locatif, social comme privé, est assez développé et les logements sociaux sont fournis par des offices locaux ou des organisations privées à but non lucratif.
- Dans les pays où la conception ciblée domine, le logement social cherche plutôt à combler les carences de marché, soit pour les ménages les plus pauvres n'ayant pas d'accès au logement, soit pour améliorer la qualité des logements des ménages modestes y ayant accès.

Enfin, l'importance du logement social dans le parc total de logements varie considérablement entre pays européens. La part moyenne des logements sociaux dans le parc total de l'Europe est de 9 %, selon la définition large retenue par l'OCDE. Dans certains pays, le logement social représente une grande partie du parc total (exemples : Autriche, Danemark ou Pays-Bas), alors qu'il ne joue qu'un rôle mineur dans d'autres (exemples : Portugal et pays baltes). La part du parc social se situe à 17 % en France (contre 3 % en Allemagne) et la France est le pays présentant le plus grand nombre de logements sociaux en Europe.

	Approche universelle	Approche cible	
		Approche généraliste	Approche résiduelle
Part du logement social dans le stock total de logements	Bénéficiaires : tous ménages	Bénéficiaires : ménages défavorisés, exclus et à faibles ressources	Bénéficiaires : ménages défavorisés et exclus
	Répondre à l'accès pour tous à un logement décent	Répondre aux difficultés d'accès au marché du logement	Répondre à l'exclusion du marché du logement
	Pas de plafond de revenu, attribution par liste d'attente	Plafond de revenu, attribution par les bailleurs, sur la base de procédures	Plafond de revenu, attribution directe par l'autorité publique
	0 – 5 %	Allemagne, Italie, Luxembourg	Estonie, Hongrie, Lituanie
6 - 10 %		Belgique, Pologne	Malte, Slovaquie
11 – 20 %	Suède	France, Finlande	Royaume-Uni, Irlande
> 20 %	Danemark, Pays-Bas	Autriche	

Source : Éclairages n°22 de la Banque des territoires « Logement social et territoires » (juillet-août 2020)

Enfin, les cadres réglementaires reflètent également cette diversité entre pays européens par la durée des conventions sociales ; les modalités d'attribution des logements ; les normes de construction et de rénovation ; les obligations en matière de mixité sociale ou encore les mécanismes de contrôle et de régulation.

b. Les modes de financement du logement social en Europe

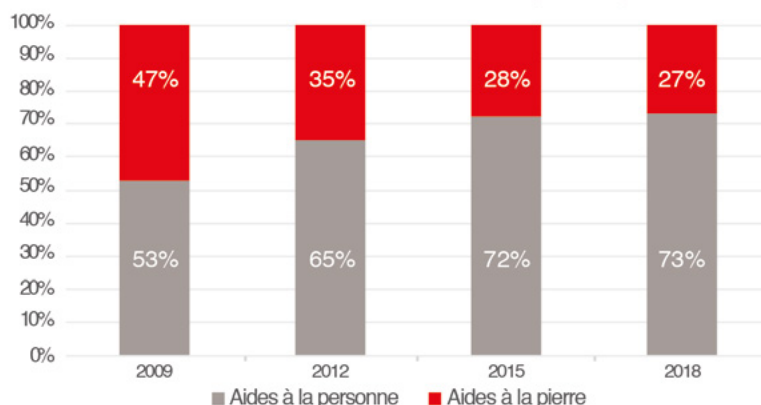
Les modes de financement reflètent également cette diversité d'approches. Si certains systèmes reposent principalement sur des financements publics directs, d'autres privilégient des mécanismes de marché avec des incitations fiscales. Certains pays ont également développé des systèmes hybrides combinant différentes sources de financement.

Une diminution générale des dépenses publiques consacrées au logement et des aides à la pierre en forte diminution

En Europe, la tendance générale est à une diminution des dépenses publiques consacrées au logement, passant en moyenne de 0,9 % du PIB en 2009 à 0,6 % en 2018. Cette évolution s'accompagne d'un transfert significatif des aides à la pierre vers les aides à la personne. Les aides à la construction ont ainsi chuté de 48 milliards d'euros en 2009 à 28 milliards en 2018, tandis que les aides à la personne ont augmenté de 40 %, avec là-aussi d'importants écarts entre pays (par exemple moins de 0,1 point de PIB pour l'Allemagne en 2018 contre 0,5 point pour la Norvège). Selon la Banque de Développement du Conseil de l'Europe (CEB), cette évolution s'observe tant au niveau des collectivités territoriales que des dépenses des États : les aides à la pierre ont décliné pour les deux niveaux d'administration.

Le graphique suivant illustre qu'en 2009, les poids des deux types d'aides étaient à peu près égaux en moyenne dans l'UE, alors que 6 ans plus tard, le rapport est de 1 à 3.

Dépenses publiques de logement – répartition entre « aides à la pierre » et « aides à la personne » (UE 28)



Source : Éclairages n°22 de la Banque des territoires « Logement social et territoires » (juillet-août 2020)

Les systèmes européens de financement du logement social reposent généralement sur un soutien public, implicite et/ou explicite

Les systèmes de financement du logement social européens reposent généralement sur un soutien public implicite (garantie publique des emprunts) ou explicite des bailleurs sociaux (subventions directes, prêts publics, etc.). Les prêts publics ou privés sont assortis de garanties publiques, notamment en France (garantie des prêts publics par les collectivités ou la CGLLS), en Finlande (garantie par un organisme public national l'ARA), aux Pays-Bas (garantie par un organisme privé, le WSW, lui-même garanti par l'État et les collectivités), et dans certains Länder allemands.

Le modèle français présente des spécificités notoires, particulièrement dans son système de financement. En effet, le financement des opérations de construction et de rénovation du logement social repose principalement sur le recours à l'emprunt et pour une part en forte augmentation sur la mobilisation des fonds propres des bailleurs sociaux et sur les subventions publiques. La grande majorité des emprunts contractés par les bailleurs est souscrite auprès de la Banque des Territoires, au sein de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), qui centralise une partie de l'épargne réglementée des Français (livret A, livret de développement durable et solidaire, livret d'épargne populaire). Cette ressource finance le logement social à des conditions avantageuses et sur de longues durées, jusqu'à 80 ans. Cette approche centralisée contraste avec les systèmes plus décentralisés d'autres pays européens.

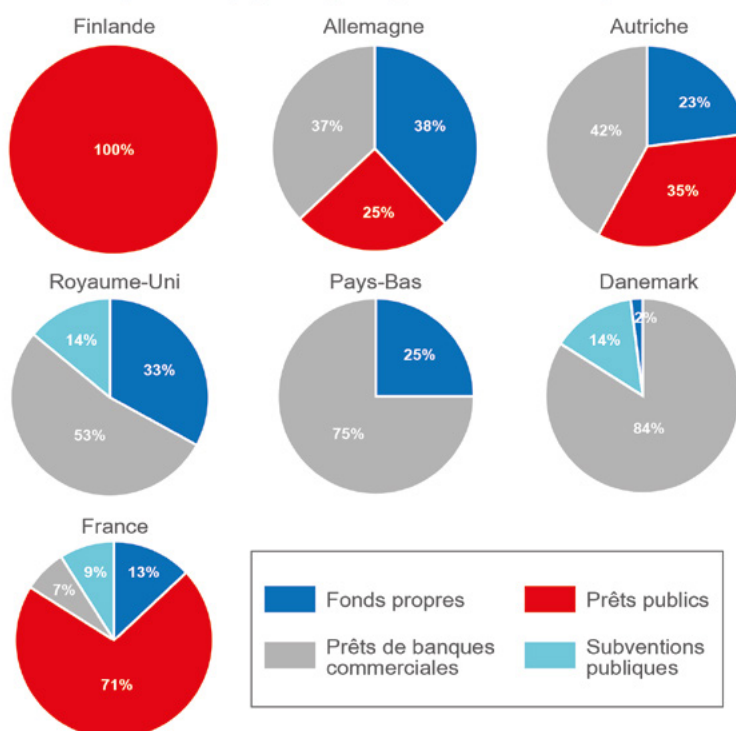
Les systèmes de garantie constituent un autre élément distinctif. Si la garantie publique des emprunts est commune à plusieurs pays (Finlande 100 %, Autriche 35 %, Allemagne 25 %), les modalités varient. La France se caractérise par le rôle central des collectivités locales comme garants de premier rang, une spécificité qui structure fortement les relations entre bailleurs sociaux et territoires.

En Autriche, le modèle de financement combine d'une part des prêts publics à long terme à des conditions avantageuses accordés par les régions (« Länder ») et d'autre part des prêts commerciaux. Les bailleurs sociaux financent une grande partie de leurs activités via les caisses d'épargne (« Bausparkassen »), qui fournissent des prêts hypothécaires financés grâce à l'épargne. De plus, un impôt collecté auprès des entreprises et des particuliers est redistribué aux régions. Les régions choisissent la forme et le degré de soutien au logement sous forme de subventions et ou de prêts publics. Et enfin, il existe des banques spécialisées dans le logement (« Wohnbaubanken ») qui accordent des prêts commerciaux aux bailleurs et se refinancent sur les marchés par l'émission d'obligations avec exonérations fiscales pour la construction de logements.

Réduction des subventions publiques : les bailleurs sociaux à la recherche de sources de financement alternatives

Depuis la crise financière de 2009, la tendance est à la réduction des subventions publiques pour la construction de logements sociaux. Ainsi, les subventions publiques ne sont présentes que pour quelques pays. Exemple ci-dessous : la France, le Royaume-Uni et le Danemark.

Plans de financement d'opérations de construction de logements locatifs sociaux dans plusieurs pays européens, dernière année disponible



NB : En Allemagne, selon les Länder et le type d'opération, les modalités de financement varient considérablement.
Sources : Allemagne, Finlande, Autriche, Royaume-Uni, Pays-Bas (données 2011) : Housing Europe et Caisse des Dépôts (2014) ; Danemark (données 2012) : Gibb et al. (2013) ; France (données 2018) : Banque des Territoires (2019a).

Source : *Éclairages n°22 de la Banque des territoires « Logement social et territoires » (juillet-août 2020)*

Face à la réduction des subventions publiques, les bailleurs sociaux européens développent des stratégies de diversification de leurs sources de financement. Des innovations ont été développées pour améliorer le financement du logement social. En France, nous pouvons citer l'exemple des prêts de haut de bilan de la Banque des Territoires ou l'émission de titres participatifs par les bailleurs sociaux. D'autres pays ont mis en place des mécanismes innovants de soutien aux bailleurs sociaux (obligations convertibles pour la construction ; réduction du prix du foncier ; système élaboré de garanties publiques et privées etc.). Et cela inclut le recours accru aux fonds propres, notamment via la vente de patrimoine, le développement d'un parc rentable d'immobilier commercial ou de bureaux, et l'utilisation croissante de prêts bancaires commerciaux. La part des fonds propres dans les plans de financement varie significativement selon les pays : de 0 % en Finlande à 33 % au Royaume-Uni, la France se situant dans une fourchette basse avec 13 % malgré une forte augmentation de la part de ceux-ci ces dernières années.

Une politique de cohésion de l'Union européenne en faveur du logement en renfort

La politique de cohésion de l'Union européenne en faveur du logement constitue une source de financement supplémentaire pour les bailleurs. Sa contribution financière s'est élevée à 2 Md€ au total sur la période 2007-2013, au travers des fonds structurels et d'investissement européens, du FEDER et des Fonds de cohésion. S'ajoute à cela la contribution de la BEI, avec environ 6 Md€ de prêts accordés au logement social entre 2011 et 2015. Les pays européens peuvent ainsi mobiliser différents instruments financiers sous forme de prêts, de garanties ou d'investissement en fonds propres, en les combinant (Fonds social européen –FSE– et fonds européen de développement régional –FEDER– par exemple). Le programme *InvestEU*, permettant depuis 2020 de faciliter et de centraliser les financements européens, est également ouvert aux projets de construction ou de réhabilitation de logements sociaux.

2. Une analyse de 4 modèles européens contrastés

L'analyse approfondie de quatre pays européens permet d'identifier des trajectoires d'évolution contrastées.



Autriche, un modèle de réussite

- Approche ciblée / généraliste comme la France
- Logement social : 944 100 (24%) dont 667 300 locations à but lucratif limité et 276 800 locations municipales
- Production et estimation du besoin en logements sociaux :
 - Production annuelle moyenne de 15 000 logements sociaux
 - Besoin de 210 000 nouveaux logements supplémentaires pour la période 2019-2025



Suède, une approche universelle

- Approche universelle
- Logements locatifs publics : 834 083 (16%) et logements coopératifs : 1 245 806 (24%)
- Production et estimation du besoin en logements sociaux :
 - Production de 10 000 logements neufs en 2019 par les sociétés de logement public
 - Selon l'Office national suédois du logement, de la construction et de la planification *Boverket* : besoin 640 000 nouveaux logements (tout type confondu, privé et public) sur 2018-2027



Allemagne, une financiarisation excessive

- Approche ciblée / généraliste comme la France
- Logements sociaux = 4%; Logements coopératifs = 4%; Logements municipaux = 4% d'un parc de logements total de 43,1 millions de logements
- Production et estimation du besoin en logements sociaux :
 - Production de logements sociaux : 103 000 logements sociaux construits sur la période 2014-2019 pour un besoin de 217 000 unités



Italie, un parc mineur

- Approche ciblée / généraliste comme la France
- Logements locatifs publics : environ 886 500 logements (3,5%)
- Production et estimation du besoin en logements sociaux :
 - En 2016, le ministère des infrastructures recensait plus de 320 000 demandes de logement public en attente mais ce chiffre ne couvrirait pas toutes les municipalités.

a. L'Autriche, un modèle de réussite

L'Autriche, et plus particulièrement Vienne, se distingue comme un modèle de réussite particulièrement inspirant. La capitale autrichienne a su développer une approche intégrée du logement social qui concilie efficacement plusieurs objectifs : maintien de loyers abordables, haute qualité architecturale et environnementale, mixité sociale préservée. Le système viennois démontre qu'il est possible de construire un modèle économiquement viable tout en maintenant une forte ambition sociale, notamment grâce à un système de financement qui combine habilement ressources publiques et privées.

L'Autriche utilise le terme de « logement subventionné », pour les logements dont le financement repose sur des programmes de subventions au logement, et de « logement public » pour les logements administrés par les municipalités (principalement à Vienne).

Quelques chiffres clés (2023)

Parc de logement
3 988 440

Logement social : dont
944 100 (24 %)
667 300 locations à but lucratif limité
276 800 locations municipales

Location privée :
732 600 (18 %)

Propriétaires occupants :
1 946 700 (49 %)

Autre/Inconnu :
365 100 (9 %)

Source : Statistik Austria – Mikeozensus 2020

Animation des acteurs du logement social

L'Österreichischer Verband Geminnütziger Bauvereinigungen – Revisionsverband (GBV), la fédération autrichienne des associations de logement à but lucratif limité, rassemble 185 associations de logement à but lucratif qui gèrent environ 1 million de logements dans le pays.

Source : Housing Europe – « L'état du logement en Europe – 2023 »

Le besoin en logements en Autriche

L'Autriche, contrairement à d'autres pays, n'a pas connu de crise du logement depuis 2008, malgré une demande forte dans les zones urbaines et une augmentation importante des prix immobiliers (le ratio prix/revenu a augmenté de 29 % entre 2000 et 2016, contre 7 % en moyenne en zone euro). Avec une production annuelle moyenne de 15 000 logements sociaux, les efforts sont notables mais insuffisants : la GBV estime un besoin de 210 000 nouveaux logements supplémentaires pour la période 2019-2025, principalement en raison de la pression démographique due à l'immigration.

Évolution du logement public depuis 2020 et perspectives

Il y a eu un certain nombre de développements politiques importants du point de vue des fournisseurs de logements sociaux depuis 2020. Le gouvernement de coalition, entré en fonction début 2020, a décidé de :

- Renforcer les critères d'efficacité énergétique liés à l'octroi d'aides publiques pour le logement, bien que l'attribution finale de ces aides relève de la compétence des puissants gouvernements régionaux autrichiens.
- Privilégier les modèles de location du foncier, dans le cadre desquels les terrains destinés à la construction de logements abordables restent la propriété de l'État.

Il a en outre lancé une nouvelle série d'initiatives visant à lutter contre le réchauffement climatique. La mesure phare, baptisée *Klimaschutzmilliarde* a permis de consacrer 750 millions d'euros à l'isolation thermique, à la modernisation des systèmes énergétiques des ménages et à la décarbonation des systèmes de chauffage urbain ; et 250 millions d'euros pour stimuler l'adoption par les ménages de sources d'énergie renouvelables (l'objectif étant d'équiper 1 million de foyers de systèmes photovoltaïques).

b. L'Allemagne, une financiarisation excessive

À l'opposé, l'expérience allemande illustre les risques d'une financiarisation excessive du secteur. La vente massive de logements sociaux à des fonds d'investissement a entraîné une série de conséquences préoccupantes : augmentation significative des loyers, dégradation de la qualité du parc, perte de contrôle des collectivités sur leur patrimoine social. Cette évolution souligne l'importance de maintenir un équilibre entre ouverture aux capitaux privés et préservation des missions d'intérêt général.

Le logement « social », selon la définition allemande, est un logement construit avec l'aide financière de l'État, en échange de laquelle les propriétaires doivent louer à un loyer inférieur à celui du marché (défini par la loi) et à des ménages à revenus faibles ou modérés. L'Allemagne utilise le terme de logement subventionné, car il est subventionné par l'État afin de soutenir les ménages qui ne peuvent pas obtenir de logement adéquat sur le marché et qui ont besoin d'aide. (*Loi sur la promotion du logement -Wohnraumförderungsgesetz*).

Le secteur du logement social, représentant 4 % du parc immobilier, est géré par diverses entités regroupées au sein de la GdW qui couvre 30 % des logements locatifs et 60 % des logements sociaux du pays. Ces logements, subventionnés par l'État, offrent des loyers 17 % inférieurs aux prix du marché. Une particularité du système est qu'après environ 30 ans, les logements peuvent sortir du dispositif social, avec environ 43 000 unités concernées annuellement.

Le système allemand de logement social fonctionne selon un mécanisme spécifique. Une fois les aides financières de l'État remboursées (généralement au bout de 30 ans environ), le logement cesse d'être « social » d'un point de vue juridique et le propriétaire peut le louer au prix du marché. Toutefois, si le propriétaire est une coopérative ou une société de logement municipale, alors, dans la pratique, les logements continuent généralement à être loués à des prix inférieurs à ceux du marché.

Quelques chiffres clés (2023)

Parc de logement
43,1 millions

Location
57 %

Logements sociaux : 4 %
Logements coopératifs : 4 %
Logements municipaux : 4 %

Logements construits (2022) : 280 000

Location privée : 45 %
Petits propriétaires : 36,2 %
Sociétés de logement privées : 8,7 %

Propriétaires occupants : 43 %

Source : Destatis, GdW

Animation des acteurs du logement social, coopératif et municipal

La GdW, l'association fédérale des sociétés allemandes de logement et d'immobilier, représente quelques 3 000 sociétés de logements qui gèrent plus de 6 millions de logements (près de 30 % de l'ensemble des appartements locatifs en Allemagne), dont environ 1,2 million de logement locatifs sociaux.

Source : Housing Europe – « L'état du logement en Europe – 2023 »

Le besoin en logements en Allemagne

L'Allemagne traverse une crise du logement, particulièrement dans les zones métropolitaines. Et la production de logements sociaux reste insuffisante avec seulement 103 000 logements sociaux construits sur la période 2014-2019 pour un besoin de 217 000 unités. Ainsi, le déficit total pour la décennie 2014-2025 avoisinerait les 600 000 logements sociaux.

Évolution du logement public depuis 2020 et perspectives

Pour l'avenir, parallèlement à la recherche de solutions qui permettraient de répondre à la demande non satisfaite en logements neufs, l'autre grand défi, pour l'habitat subventionné par l'État, sera de répondre aux besoins d'une population vieillissante. Le nombre de patients bénéficiant de soins de longue durée en Allemagne va augmenter de manière significative dans les années à venir. Actuellement, les personnes concernées et les responsables politiques privilégient le maintien à domicile. Le nombre de ménages composés d'au moins un patient en soins de longue durée va donc augmenter.

L'Allemagne compte actuellement environ 3 millions de ménages à mobilité réduite. En 2035, ils seront 3,7 millions. Pourtant, il n'existe actuellement que 560 000 appartements adaptés aux besoins de ces personnes âgées. Il existe donc un déficit de l'offre d'environ 2 millions d'appartements aménagés qui ne pourra pas être comblé dans un avenir proche, même au rythme actuel de la construction et de la rénovation.

c. La Suède, une approche universelle

La Suède est un cas particulier. Il n'existe pas de système de subventions aux constructeurs ou aux propriétaires, ni de logements réservés à des ménages à bas revenus, d'où un taux de logement social quasi nul. Toutefois, 20 % du parc total est possédé par des offices publics qui ont pour obligation de fournir un logement à tous, sans distinction d'âge, d'origine sociale ou de revenus. Les loyers et leurs augmentations sont négociés collectivement entre locataires et propriétaires. Il ne s'agit donc pas de logements sociaux selon la définition de l'OCDE, mais la philosophie de ce parc public est celle de l'approche universelle

Quelques chiffres clés (2023)

Parc de
logement
5 158 699

Logements locatifs
publics
834 083 (16 %)

Logements
coopératifs
1 245 806 (24 %)

Propriétaires occupants :
2 056 234 (40 %)

Location privée :
785 457 (15 %)

Autres :
237 119 (5 %)

Source : Housing Europe – « L'état du logement en Europe – 2023 »

Animation des acteurs du logement locatif public et coopératif

- La Sveriges Allmännyttan est l'organisation qui regroupe les sociétés de logement public appartenant aux municipalités et les sociétés de logement privé de longue durée qui contribuent à l'intérêt public en Suède. Ses quelque 300 organisations membres (et même plus) fournissent plus de 950 000 logements en Suède.
- Le HSB Riksförbund est une organisation coopérative détenue par ses membres qui s'occupe de l'épargne-logement, de la construction et de la gestion de logements. Il regroupe environ 545 000 membres, 3 900 associations de locataires-propriétaires et 31 associations régionales.
- Riksbyggen est une société coopérative et l'un des plus grands gestionnaires immobiliers de Suède. Elle travaille avec des associations de copropriétés, des entreprises et des propriétaires publics. Elle gère plus de 200 000 appartements répartis dans plus de 4 400 associations locales. Elle gère aussi plus de 100 000 appartements locatifs dans le pays.

Le besoin en logements en Suède

La Suède fait face à une insuffisance chronique de logements depuis 2006, résultant d'une forte croissance démographique et d'une sous-utilisation du parc existant. Selon Boverket (l'Office national suédois du logement, de la construction et de la planification), le déficit atteint 160 000 unités en 2018, avec un besoin estimé de 640 000 nouveaux logements sur 2018-2027, dont 75 % dans les grandes métropoles comme Stockholm et Göteborg, tout type de logement confondu.

Malgré une production annuelle de 10 000 logements neufs en 2019 par les *allmännyttiga bostadsföretag* (sociétés de logement public), la demande excède toujours l'offre, en raison de la qualité et des prix abordables proposés.

Pour remédier à cette situation, des initiatives gouvernementales ont été développées comme l'*investeringsstödet*, un dispositif dans le cadre duquel des logements sont loués à un prix prédéfini inférieur à celui du marché en échange d'une subvention publique à l'investissement. Cependant, le secteur fait face à deux obstacles majeurs : le manque de compétitivité dans la construction et la lenteur des procédures d'aménagement du territoire.

Évolution récente du logement public et coopératif et perspectives

Le gouvernement suédois a décidé ces dernières années de mettre en place un ambitieux programme d'investissement et de développement en faveur des zones résidentielles dites « exclues » et de la rénovation énergétique. En 2021, près de 90 millions d'euros ont été investis pour atteindre progressivement 420 millions d'euros en 2023. En outre, le gouvernement a augmenté le financement de la production de logements étudiants.

d. L'Italie, un parc mineur

En Italie, il existe trois types de logements locatifs sociaux :

- Des logements sociaux publics (*edilizia sovvenzionata*), destinés aux ménages les plus pauvres ; les coûts sont presque entièrement couverts par des entités publiques et les loyers sont basés sur le revenu des locataires ;
- Le logement idéal (*edilizia agevolata*), parrainé par les autorités régionales et locales, destiné aux ménages à faible et moyen revenu ; les subventions publiques varient entre 20 et 60 % des coûts de location (qui, en tout cas, ne peuvent pas être supérieurs aux prix du marché) ; les achats de maisons par les locataires sont incités ;
- Les logements sociaux privés (*edilizia convenzionata*), réalisés par des exploitants privés en accord avec les autorités locales, qui établissent les prix de vente ou les niveaux de loyer.

Quelques chiffres clés (2023)

Parc de
logement
25 690 057

Logement :
4 306 112 (17 %)
dont

Logements locatifs publics : **3,5 %**
Logements locatifs privés : **13,5 %**

Propriétaires occupants :
19 432 745 (76,7 %)

Autres :
1 607 666 (6,3 %)

Source : Istat, Population and Housing Census 2021

Animation des acteurs du logement locatif public et sociaux

Le logement locatif public (*Edilizia Residenziale Pubblica - ERP*) représente selon les estimations 3,5 % du parc total italien. On dénombre environ 790 000 unités locatives et 87 500 unités avec option d'achat. Les trois quarts environ appartiennent à des sociétés de logement public qui en assurent la gestion, les autres directement aux municipalités. Il existe également d'autres formes de logements sociaux et abordables qui sont fournies principalement par des coopératives de logement et d'autres acteurs et fondations sans but lucratif.

Source : Housing Europe – « L'état du logement en Europe – 2023 »

Le besoin en logements

Le secteur du logement social est relativement petit, avec moins de 4 % du parc total du pays. Selon une estimation récente de l'institut de recherche Nomisma, 1 million de ménages qui ne bénéficient pas d'un logement social ont été confrontés à la privation de logement. En 2016, le ministère des infrastructures recensait plus de 320 000 demandes de logement public en attente mais ce chiffre ne couvrait pas toutes les municipalités. Outre le manque de logements sociaux et abordables, une nouvelle demande émerge en logements pour les étudiants et les jeunes ainsi qu'en solutions de logement pour les personnes âgées, tels les logements intergénérationnels et la colocation.

Évolution récente du logement public et perspectives

L'Italie a été l'un des principaux bénéficiaires des fonds alloués dans le cadre de Next Generation EU, notamment pour financer la rénovation énergétique (de la classe G à la classe E), des projets de rénovation urbaine ainsi que l'augmentation du nombre de logements sociaux abordables et de logements pour étudiants.

En outre, une nouvelle mesure baptisée « Superbonus 110 % » lancée en juillet 2020, permet une déduction fiscale de 110 % pour les travaux de rénovation énergétique, parasismique et d'installations durables (panneaux photovoltaïques et structures/bornes de recharge pour les voitures électriques). Elle

s'adresse aux ménages privés, aux condominiums, aux coopératives, aux fournisseurs publics et aux ONG/associations et devrait être élargie dans le cadre du plan de reprise.

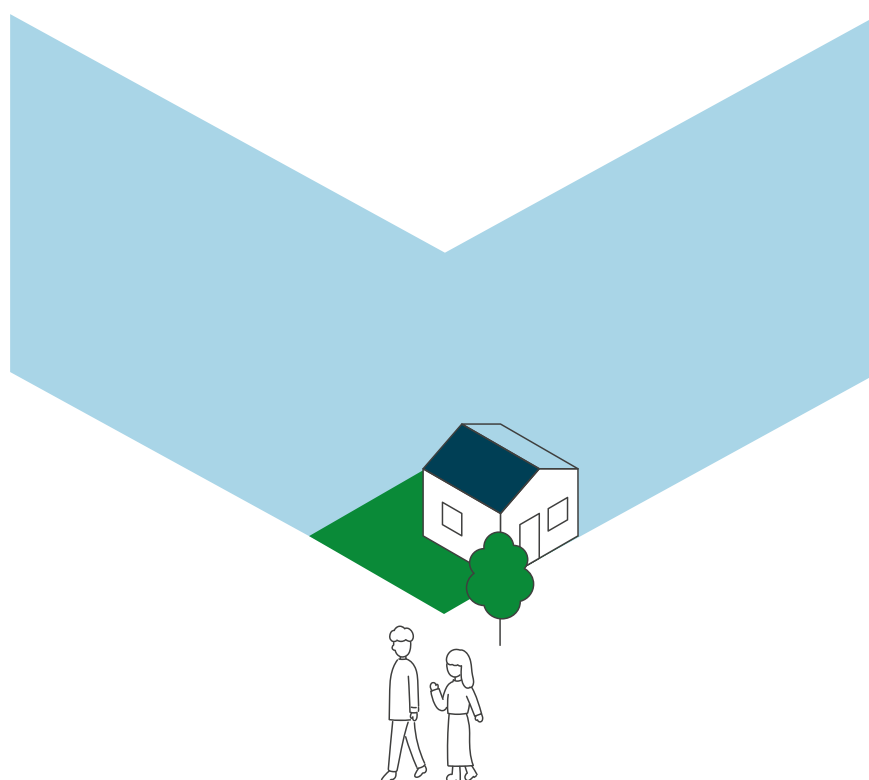
Enfin, le « programme national d'amélioration de la qualité du logement », approuvé fin 2019, a permis de mobiliser plus de 853 millions d'euros pour la période 2020-2030 pour les régions, municipalités et zones métropolitaines qui en font la demande.

3. Quels opportunités et points de vigilance pour le modèle français du logement social ?

Les 4 modèles européens de logement social étudiés permettent de relever des enseignements contrastés pour les OPH français :

- La financiarisation excessive du secteur, particulièrement visible en Allemagne, illustre les risques de dérive par rapport aux missions sociales fondamentales, avec une détérioration de la qualité de service et une hausse des loyers.
- Les innovations observées en Europe, notamment dans le financement, offrent des perspectives intéressantes, avec des approches hybrides couvertes de succès.
- La diversification des activités et le développement de services aux habitants caractérisent l'évolution de nombreux bailleurs sociaux européens, qui deviennent des acteurs majeurs du développement territorial.
- La dimension environnementale prend également une place croissante, particulièrement en Autriche, démontrant la possibilité de concilier performance énergétique et accessibilité sociale.

Pour les DG d'OPH français, ces expériences suggèrent plusieurs voies d'évolution : une diversification maîtrisée des financements, le développement d'approches collaboratives impliquant les habitants, et le renforcement des partenariats territoriaux. Le modèle viennois prouve qu'un système de logement social ambitieux peut rester économiquement viable, tandis que l'expérience allemande alerte sur les risques d'une marchandisation excessive. L'innovation dans les modes de production et de gestion, couplée à une attention particulière à la qualité environnementale, apparaît comme un élément clé de la réussite future du logement social français.



Interview



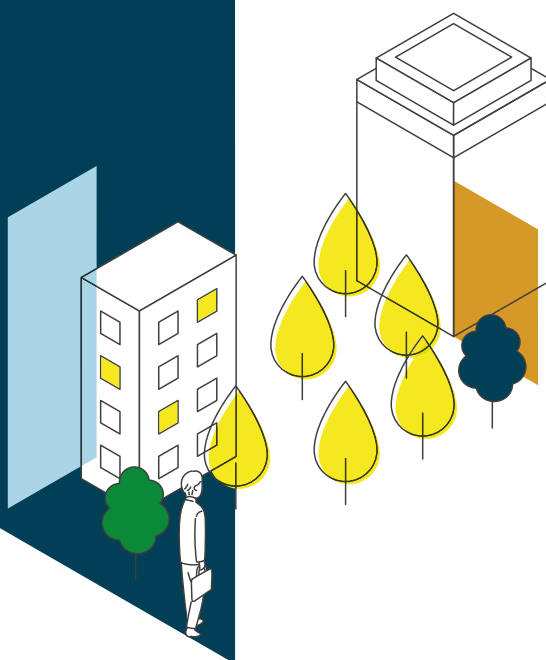
Cédric VAN STYVENDAEL,
maire de Villeurbanne,
président de l'OPH Est
Métropole Habitat
et ex-président
de Housing Europe

« Pourriez-vous partager des exemples européens où les organismes de « logement social » ont réussi à innover, tout en restant fidèles à leur mission sociale ? »

Il me paraît difficile d'y répondre car lorsque j'étais en poste on me disait : « comment pouvons-nous faire pour avoir le même modèle qu'en France ? ». Notre modèle est envié dans toute l'Europe. En effet, il y a des modèles en Europe du Nord avec des rachats de logements sociaux qui ont fait l'objet de spéculations. Par ailleurs, chaque pays européen a ses spécificités et ses réussites :

- L'Allemagne développe du logement social avec des écoquartiers, et les préoccupations de transition écologique sont intégrées.
- En Finlande, le logement d'abord est une priorité pour les personnes à la rue
- En Suède, les bailleurs sociaux sont avancés dans la conception d'un logement pour tous et toutes. Ils sont capables de gérer tout type de logement.
- Les anglo-saxons ont une expérience autour du service, avec des secteurs plus communautarisés. Ils sont sur un secteur résiduel et ont développé une capacité à s'adapter.

Notre enjeu est de préserver un modèle qui a très bien fonctionné jusqu'à présent, car il est majoritairement vertueux et nous devons le challenger et le protéger. Ce modèle ne peut être considéré comme une manne potentielle. Beaucoup d'établissements qui étaient sains sont en difficulté aujourd'hui, car il y a eu des prélèvements effectués auprès des organismes. C'est une alerte, car on peut rentrer dans une forme d'actionnariat du logement social, ce qu'on appelle une titrisation, avec un risque de vente à la découpe. Nous devons avoir une vigilance envers cette volonté de fragilisation liée aux appétences, qui implique une logique de spéculation et d'actionnariat. >>>



Le modèle économique des OPH : nouveaux équilibres financiers et diversification des ressources

Les 3 points essentiels à retenir

1. Le modèle économique traditionnel du logement social français subit une pression sans précédent, avec un effet ciseau marqué entre la baisse des recettes (impact de la RLS, diminution des APL, stagnation des loyers) et l'augmentation des charges (coûts de construction, rénovation énergétique, maintenance).
2. Face à ces tensions, les organismes développent de nouvelles stratégies de financement combinant diversification des sources (financements européens, prêts verts, finance solidaire) et innovation dans les montages financiers, tout en devant maintenir leur mission sociale.
3. La finance durable, en particulier, émerge comme une opportunité pour les OPH d'ajuster leurs stratégies grâce à l'évaluation constante des impacts de leurs actions et d'accéder à de nouveaux financements, tout en répondant aux enjeux de la transition écologique. Cela nécessite toutefois une adaptation de leurs organisations et de leurs compétences pour saisir pleinement ces opportunités.

Le modèle économique traditionnel du logement social français traverse actuellement une période de mutation profonde qui remet en question ses fondamentaux historiques. Cette transformation, loin d'être une simple adaptation conjoncturelle, marque une véritable rupture dans la manière de concevoir et de financer le logement social.

1. Un modèle historique sous tension

Le modèle économique historique se trouve aujourd'hui soumis à des tensions sans précédent. Il peut être qualifié de « monolithique » et repose sur 2 piliers : un endettement auprès de la Caisse des dépôts et un équilibre des opérations.

Ce 2^e point est celui qui est le plus fragilisé. En effet, l'effet ciseau qui s'exerce sur les organismes de logement social est maintenant particulièrement marqué.

D'un côté, les ressources des bailleurs sociaux, essentiellement locatives, sont affectées par des évolutions sociétales qui voient une paupérisation progressive du parc, mais aussi par la diminution imposée de ces loyers instaurée par la réduction de loyer de solidarité (RLS) qui représente une ponction annuelle de plus de 1,3 milliard d'euros pour le secteur. Cette mesure, conjuguée à la baisse des APL, fragilise doublement les organismes : directement par la diminution de leurs ressources, et indirectement par l'affaiblissement de la solvabilité de leurs locataires. La stagnation des loyers face à l'inflation et l'augmentation des impayés liée à la précarisation des ménages accentuent encore cette pression sur les recettes.

De l'autre côté, les organismes font face à une augmentation continue de leurs charges. Les coûts de construction connaissent une inflation significative, alimentée par la hausse des prix des matériaux, l'augmentation importante des taux d'intérêt, le renforcement des normes et dans les agglomérations les plus denses, l'augmentation du coût du foncier. Les dépenses d'entretien et de maintenance suivent une trajectoire similaire, tandis que les investissements nécessaires pour la rénovation énergétique du parc représentent un défi financier majeur. Cette situation est d'autant plus préoccupante que les aides publiques connaissent une érosion progressive, marquée par la diminution des subventions directes de l'État et des partenaires locaux (métropole/commune, EPT/ECPI, département, région), et la réduction des aides à la pierre.

La question de l'endettement devient dès lors centrale. Si le volume de dette du secteur reste globalement maîtrisé grâce à une gestion historiquement prudente, les nouveaux besoins d'investissement posent la question des capacités d'endettement futures des organismes. La politique de loyer ne peut être un levier compensatoire aux besoins de financement de plus en plus grandissant des OPH, au regard de la fragilité économique renforcée des occupants du parc HLM. En outre, les enjeux autour des garanties d'emprunt prennent une importance croissante, alors même que certaines collectivités locales montrent des signes de réticence face à l'augmentation de leurs engagements financiers. Ceci est d'autant plus renforcé dans le contexte d'instauration de la gestion en flux, où les collectivités se sentent parfois dessaisies de la question de l'attribution et de leur rôle habituel de réservataire.

Le modèle économique historique est enfin interrogé sur son système de financement encadré par des règles que certains trouvent rigides. En effet, les logements locatifs sociaux sont communément désignés par le prêt qui a contribué à leur financement et qui les « sclérose » pour des dizaines d'années dans une destination qui s'oppose à la souplesse qui pourrait être attendue aujourd'hui par des produits diversifiés de logements pour faire face à la demande. D'autant que ce système représente un coût pour les finances publiques, qu'il s'agisse des subventions directes accordées par les collectivités territoriales et, de manière résiduelle, par l'État, ou des avantages de taux ou fiscaux dont bénéficient les organismes de logement social.

Interview



Cédric VAN STYVENDAEL,
maire de Villeurbanne,
président de l'OPH Est
Métropole Habitat
et ex-président
de Housing Europe

« Existe-t-il un risque de financiarisation des OPH français ? »

Le risque de la financiarisation, je ne le vois pas sur les OPH eux-mêmes, pour le moment. Sauf si, à un moment, ils sont tellement fragilisés que l'on se dit « qu'est-ce qu'on en fait ». Ce qui cause problème c'est que le logement est devenu un bien de spéculation.

La financiarisation du secteur vient en revanche impacter les bailleurs, car cela fait monter les prix du foncier. Actuellement, au niveau local, on constate qu'il y a une spéculation sur les terrains et une décorrélation totale entre ce que vaut le logement et le terrain. Nous avons des terrains qui approchent les 2 000m² de surface constructible. Cela coûte plus cher d'acheter quelque chose qui n'a rien que de construire dessus.

Les OPH n'arrivent pas à construire en propre et sont obligés de passer par la VEFA. Ils sont alors dépendants des opérateurs privés. Une des pistes est de se dire qu'à cela ne tienne, il faut que l'on puisse se saisir d'opportunités législatives que les bailleurs sociaux puissent faire de la VEFA inversée et puissent vendre au privé. La marge pourrait rester du côté de la collectivité.

Aujourd'hui, Bercy veut valoriser les actifs du logement social, mais c'est un danger, car dès que l'on valorise c'est que l'on va vouloir le donner à quelqu'un. À force de tout vouloir valoriser et financiariser, on va créer de l'appétit sur des sujets qui ne devraient pas générer d'appétit. Aujourd'hui tout l'argent des ménages est consacré au prix de leur logement et tout le monde est d'accord pour se dire que le secteur doit être encadré. L'avenir n'est pas de le libérer mais d'innover davantage. »

2. L'hybridation des modes de financement

Dans ce contexte, l'hybridation des modes de financement apparaît comme une nécessité plus qu'une option. On observe ainsi l'émergence de nouveaux acteurs aux côtés des financeurs traditionnels du secteur. Au-delà de la Banque des Territoires, qui reste un partenaire central, de nouveaux prêteurs ou acteurs se positionnent sur le marché par des dispositifs de refinancement, des fonds de dettes, des fonds d'investissement ou une présence sur le marché obligataire. Les financements européens

prennent une importance croissante, tandis que les mécanismes de financement verts et sociaux ouvrent de nouvelles perspectives.

Cette diversification des sources de financement s'accompagne d'une exploration active de nouvelles pistes de développement. La vente sélective de patrimoine, longtemps considérée comme un tabou dans le secteur, s'impose progressivement comme un levier de reconstitution des fonds propres, d'autant plus si elle est abordée en amont et non en aval, c'est-à-dire comme une destination définie avant même l'opération. Le développement d'activités annexes génératrices de revenus, la valorisation du foncier, ou encore l'optimisation des certificats d'économie d'énergie constituent autant de pistes explorées par les organismes pour consolider leur modèle économique.

L'ouverture aux capitaux privés, si elle offre des perspectives intéressantes en termes de capacités d'investissement, soulève néanmoins des questions fondamentales. Les opportunités sont réelles : accès à de nouvelles sources de financement, amélioration des capacités d'investissement, développement de nouveaux projets, modernisation des pratiques de gestion. Cependant, les risques ne doivent pas être sous-estimés. La pression pour une rentabilité accrue peut entrer en contradiction avec les missions d'intérêt général. Les enjeux de gouvernance et de contrôle prennent une importance nouvelle, tandis que le risque d'une dérive vers une logique purement financière doit être soigneusement encadré.

Cette transformation du modèle économique exige une vision stratégique claire et une gestion rigoureuse. Les organismes doivent définir précisément leurs priorités d'investissement, arbitrer entre leurs différentes missions et élaborer une stratégie de développement à long terme. Cette évolution nécessite également un renforcement significatif des outils de pilotage. L'audit interne devient un élément central, permettant d'optimiser les processus, de maîtriser les coûts et de suivre finement les indicateurs de performance.

L'adaptation des compétences constitue un autre enjeu majeur de cette transformation. Les équipes doivent être formées aux nouveaux outils financiers, développer de nouvelles expertises et renforcer leur capacité d'anticipation des évolutions réglementaires et économiques. La veille sur les innovations financières devient une fonction stratégique, permettant d'identifier les opportunités et d'anticiper les risques.

Cette transformation du modèle économique s'inscrit dans un contexte plus large de mutation du secteur du logement social. Elle ne peut être pensée indépendamment des évolutions sociales, environnementales et territoriales qui caractérisent notre époque. La recherche de nouveaux équilibres économiques doit ainsi intégrer les enjeux de la transition écologique, l'évolution des besoins sociaux et les nouvelles attentes des territoires.

L'enjeu pour les organismes est donc de construire un modèle économique à la fois plus robuste et plus agile, capable de résister aux chocs tout en s'adaptant aux évolutions de leur environnement. Cette transformation représente un défi majeur, mais aussi une opportunité de réinventer le modèle du logement social pour le rendre plus pérenne et plus efficace dans l'accomplissement de sa mission d'intérêt général.

3. Comment faire de l'enjeu de finance durable, un levier en tant que DG d'OPH ?

Le contexte européen et national de la finance durable, marqué par le Pacte Vert Européen et ses objectifs ambitieux de décarbonation, crée un cadre d'action renouvelé pour les OPH. La finance durable correspond à la prise en compte du long terme dans les placements et investissements financiers, au-delà de la seule optimisation du couple rendement/risque financier. L'objectif de la finance durable est de contribuer à financer des projets et des entreprises qui sont :

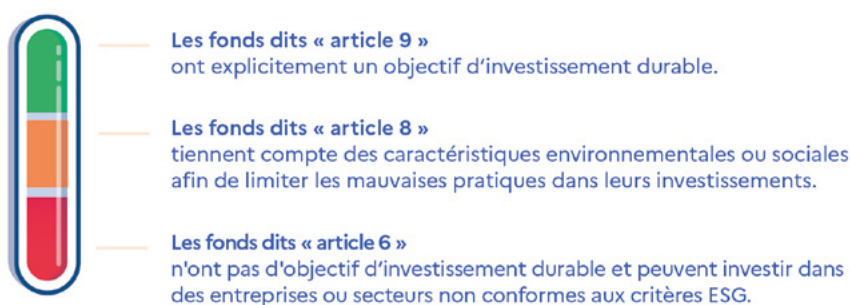
- Soit considérés comme « verts » au sens de la taxonomie européenne
- Soit en « transition » selon un plan de transition aligné avec les Accords de Paris
- Soit prenant en compte des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG)

Elle joue un rôle central dans la création d'une économie durable en alignant objectifs financiers et objectifs climatiques, et apporte 3 bénéfices notables :

- Soutenir la transition vers une économie bas carbone : la finance durable agit comme un moteur de changement en alignant les ressources financières sur des objectifs écologiques et en soutenant des initiatives qui réduisent notre empreinte carbone.
- Réduire les inégalités sociales : la finance durable encourage une meilleure répartition des ressources et le soutien de projets alignés sur une réglementation qui prend en compte la réduction des inégalités sociales.
- Encourager une gouvernance d'entreprise responsable : pour accélérer l'engagement des entreprises dans la transition écologique, économique et sociétale, la finance durable contribue à la transformation des stratégies d'investissement et de financement.

La finance durable s'appuie sur la réglementation européenne suivante :

- Le règlement SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation) renforce la transparence sur les placements proposés. Il a introduit un mécanisme de catégorisation pour les produits financiers couverts. Et Le concepteur d'un produit financier doit classer lui-même ce produit dans l'une des trois catégories :



Source : ADEME – Finance durable : guide pour les conseillers – décembre 2023

- La directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) qui vise à harmoniser le reporting de durabilité des entreprises et améliore la disponibilité ainsi que la qualité des données ESG (Environnementaux, Sociaux et de gouvernance).
- La taxonomie européenne qui est une classification des activités considérées comme durables en fonction de seuils taxonomiques.



ENVIRONNEMENT

1. Émissions de carbone
2. Émissions toxiques
3. Efficacité énergétique
4. Vulnérabilité au changement climatique
5. Consommation d'eau et gestion des eaux résiduelles
6. Biodiversité et utilisation des sols
7. Source des matériaux
8. Gestion des déchets et des substances dangereuses
9. Conception et gestion du cycle de vie des produits
10. Technologies vertes/bâtiments verts/énergies renouvelables



SOCIAL

1. Relations professionnelles (inclusion et diversité)
2. Santé et sécurité
3. Développement du capital humain (formation)
4. Attraction et rétention des talents
5. Conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement
6. Prévention et sécurité au travail
7. Sécurité et qualité des produits
8. Sécurité et confidentialité des données
9. Marketing équitable et étiquetage des produits
10. Relations communautaires



GOVERNANCE

1. Structure du conseil d'administration
2. Rémunération des employés
3. Satisfaction client
4. Résilience de la chaîne d'approvisionnement
5. Éthique professionnelle et transparence des paiements
6. Combat contre la corruption et l'instabilité
7. Responsabilisation quant aux performances
8. Gestion des risques systémiques
9. Finance et investissements responsables/impactants
10. Rapports et divulgation

Les critères ESG – Source : Kaizen Institute

Si les OPH en tant qu'EPIC (Établissements Publics à caractère Industriel et Commercial) ne sont pas directement soumis à la CSRD et à la taxonomie européenne, ces évolutions réglementaires influencent néanmoins fortement leur environnement financier et leurs relations avec les parties prenantes. Par ailleurs, les SEM, les ESH, et les coopératives sont soumises à la taxonomie et la CSRD si elles dépassent 2 des 3 seuils suivants :

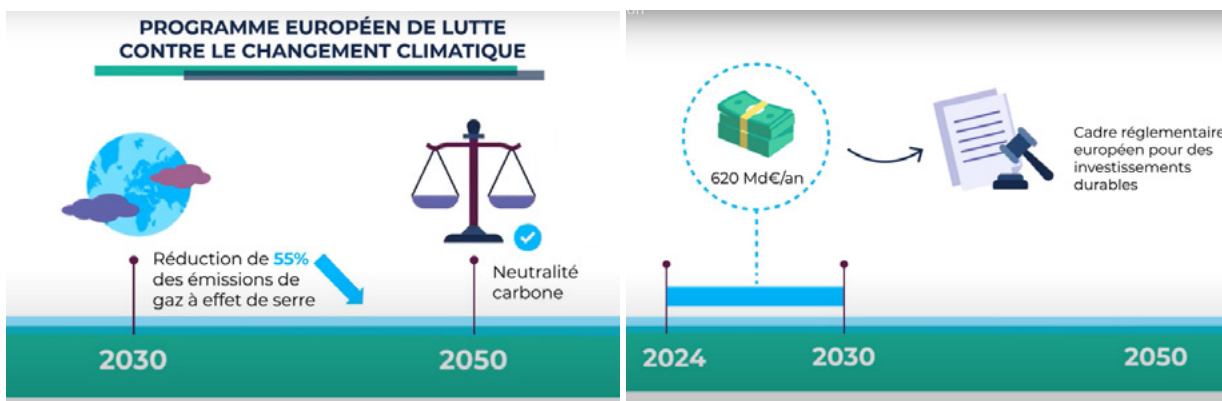
- Total du bilan : 25 M€ ;
- Chiffre d'affaires net à 50 M€ ;
- Nombre moyen de salariés employés au cours de l'exercice : 250

Les groupes constitués autour des sociétés de coordination ne sont pas soumis même s'ils dépassent 2 des 3 seuils du fait de la nature de contrôle (la SAC est contrôlée par ses membres) et du fait que les groupes ne consolident pas.

Néanmoins, les OPH pourraient dégager des avantages stratégiques à s'y intéresser pour améliorer leur accès aux financements verts, avoir une attractivité accrue pour les investisseurs et leurs parties prenantes et obtenir un avantage concurrentiel dans le cadre d'appels à projet ou d'appels d'offres.

a. Le contexte européen et national de la finance durable

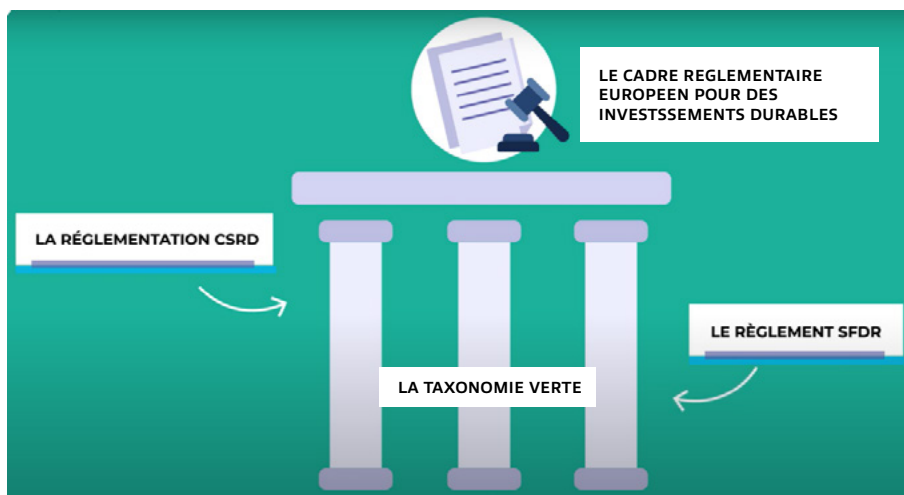
L'Union européenne a initié en décembre 2019 une transformation majeure de son approche environnementale avec le lancement du Pacte Vert Européen. Cette initiative sans précédent fixe un objectif de neutralité climatique à l'horizon 2050, nécessitant une mobilisation financière colossale estimée à 620 milliards d'euros par an sur la période 2021-2030. Pour le secteur du logement social en particulier, cette ambition se traduit par des besoins d'investissement considérables, évalués à 57 milliards d'euros annuels à l'échelle européenne.



Source : Mooc de la Finance durable – Institut Louis Bachelier

Au cœur de ce Pacte Vert, le programme « *Renovation Wave* » cible spécifiquement le secteur du bâtiment avec une ambition claire : doubler le taux de rénovation énergétique d'ici 2030. Pour les OPH, cet objectif implique une transformation profonde de leur parc immobilier, visant une réduction de 60 % des émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030. Cette ambition massive nécessite la rénovation de 35 millions de bâtiments à l'échelle européenne sur la même période, générant par ailleurs un potentiel de création de 160 000 emplois verts dans le secteur de la construction.

La stratégie européenne pour une finance durable, adoptée en 2018 et renforcée en 2021, vient soutenir ces objectifs ambitieux à travers trois axes fondamentaux. Le premier vise à réorienter massivement les flux de capitaux vers des investissements durables, notamment grâce à la création d'un système de classification unifié (*la Taxonomie*) et au développement de standards comme l'*EU Green Bond Standard*. Le deuxième axe concerne l'intégration systématique de la durabilité dans la gestion des risques, imposant aux organismes une évaluation approfondie de leur exposition aux risques climatiques et environnementaux. Enfin, le troisième axe promeut une transparence accrue et une vision long terme, notamment à travers le renforcement des obligations de reporting avec la CSRD.



Source : Mooc de la Finance durable – Institut Louis Bachelier - Les 3 piliers essentiels du cadre réglementaire européen pour des investissements durables

La France a choisi d'enrichir ce cadre européen par des dispositions nationales particulièrement ambitieuses. La Loi Énergie-Climat de 2019 fixe notamment l'objectif de rénovation complète des « passoires thermiques » d'ici 2028, accompagné d'obligations renforcées en matière d'audit énergétique pour les ventes de logements énergivores. La *Stratégie Nationale Bas-Carbone* vient compléter ce dispositif en définissant une trajectoire claire de décarbonation du parc social, s'inscrivant dans l'objectif global de réduction de 49 % des émissions du secteur du bâtiment d'ici 2030.

Le *Plan de Relance* apporte un soutien financier substantiel à cette transformation, avec une enveloppe de 500 millions d'euros spécifiquement dédiée à la rénovation du parc social. Ce soutien se matérialise notamment par des mécanismes de prêts bonifiés pour la rénovation énergétique et un accompagnement particulier des projets innovants en matière environnementale.

Les implications financières de cette transformation réglementaire sont considérables pour les OPH. Le coût moyen d'une rénovation énergétique complète oscille entre 40 000 et 70 000 euros par logement voire plus, conduisant à une estimation des besoins totaux de financement de 10 milliards d'euros annuels pour l'ensemble du parc social français. Cette pression financière est encore accentuée par les surcoûts liés aux nouvelles normes de construction, estimés entre 10 et 15 % des coûts initiaux.

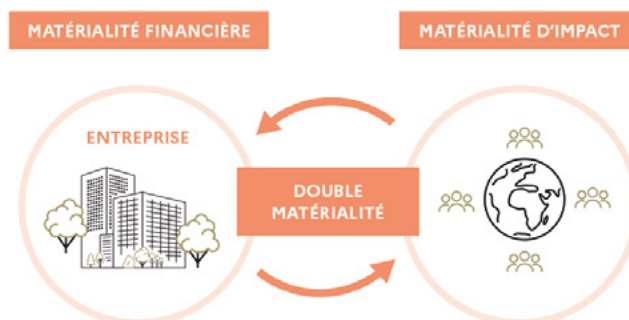
Cette évolution profonde du secteur s'accompagne de l'émergence de nouveaux acteurs essentiels dans l'écosystème des OPH. Les agences de notation extra-financière jouent désormais un rôle crucial dans l'évaluation de la performance ESG des organismes, influençant directement leur accès aux financements verts. Les certificateurs et auditeurs spécialisés deviennent des partenaires incontournables pour la vérification des données extra-financières et la validation des trajectoires de décarbonation. Enfin, une nouvelle génération d'investisseurs responsables, qu'il s'agisse de fonds d'investissement verts ou d'investisseurs institutionnels avec des mandats ESG, apporte de nouvelles opportunités de financement, tout en imposant des exigences accrues en matière de performance environnementale et sociale.

Cette transformation du contexte réglementaire et financier impose aux OPH une adaptation profonde de leur stratégie et de leur organisation. Elle ouvre également la voie à de nouvelles opportunités de financement et de développement, à condition de savoir les identifier et les saisir de manière pertinente.

b. CSRD et Taxonomie : un nouveau paradigme réglementaire

La *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)* et la taxonomie européenne instaurent de paradigme majeur dans l'approche du reporting extra-financier et la définition même de la durabilité. La CSRD, qui succède à la *Non-Financial Reporting Directive (NFRD)*, ne se limite plus à un simple exercice de conformité réglementaire mais exige une refonte complète de l'approche du reporting extra-financier. Cette directive impose une réflexion stratégique sur l'intégration des enjeux de durabilité dans le modèle d'affaires et la gouvernance des entreprises. Le concept de double matérialité, élément central de la CSRD, requiert une analyse bidirectionnelle : les organisations doivent évaluer l'incidence de la dégradation des conditions sociétales et environnementales sur l'activité de l'entreprise (matérialité financière) et l'impact de l'activité de l'entreprise sur la société et l'environnement (matérialité d'im-

fact). Concrètement, cela se traduit par exemple par la nécessité d'évaluer les risques climatiques sur le patrimoine immobilier tout en mesurant l'impact environnemental des activités de construction et de rénovation.



Source : ADEME – Finance durable : guide pour les conseillers – décembre 2023

La Taxonomie européenne, quant à elle, établit un cadre technique précis pour définir ce qui constitue une activité durable. Ses implications sont particulièrement significatives dans deux domaines : la construction de nouveaux logements et la rénovation du parc existant. Les critères techniques établis sont exigeants : pour être considérée comme durable, une nouvelle construction doit présenter une consommation d'énergie primaire inférieure de 10 % aux exigences nationales pour les bâtiments à énergie quasi nulle, tandis que les rénovations doivent permettre une réduction d'au moins 30 % de la consommation d'énergie primaire.

L'articulation entre CSRD et Taxonomie crée un cadre cohérent mais exigeant. Les entreprises doivent désormais reporter sur leur alignement avec la Taxonomie dans le cadre de leur reporting CSRD, en précisant la proportion de leur chiffre d'affaires, de leurs dépenses d'investissement et de leurs dépenses d'exploitation qui peuvent être considérées comme durables selon les critères de la Taxonomie.

Les implications pratiques de ces réglementations sont considérables en termes d'organisation et de systèmes d'information. Les OPH doivent mettre en place des processus robustes de collecte et de vérification des données extra-financières, développer des outils de suivi des performances ESG, et former leurs équipes aux nouvelles exigences réglementaires. La qualité et la fiabilité des données deviennent cruciales, car les informations publiées dans le cadre de la CSRD doivent faire l'objet d'une assurance externe au même titre que les informations financières.

Ces nouvelles exigences réglementaires, bien que contraignantes, représentent également une opportunité pour les OPH de structurer leur démarche de durabilité et de valoriser leurs impacts positifs. En anticipant ces obligations et en les intégrant dans leur stratégie globale, les OPH peuvent transformer cette contrainte réglementaire en avantage compétitif, notamment dans leur accès aux financements durables et dans leurs relations avec leurs parties prenantes.

c. Une opportunité de diversification des sources de financement et d'orientation stratégique pour les OPH

La transformation du paysage réglementaire et l'émergence de la finance durable ouvrent de nouvelles perspectives de financement pour les Offices Publics de l'Habitat. Dans un contexte où les besoins en financement pour la rénovation énergétique et la production de nouveaux logements s'intensifient, la diversification des sources de financement devient un enjeu stratégique majeur.

Le marché des obligations vertes (green bonds) représente aujourd'hui une opportunité significative pour les OPH. Ce marché, qui a atteint 500 milliards d'euros en Europe en 2021, connaît une croissance exponentielle. Les obligations vertes permettent aux OPH de financer leurs projets environnementaux tout en bénéficiant souvent de conditions financières avantageuses. Le processus d'émission nécessite toutefois une préparation rigoureuse, incluant la définition d'un cadre de référence (Green Bond Framework) aligné sur les Green Bond Principles et la mise en place d'un reporting détaillé sur l'utilisation des fonds. Les premiers OPH ayant exploré cette voie ont pu lever des montants significatifs, généralement entre 100 et 500 millions d'euros, avec des taux d'intérêt inférieurs de 5 à 10 points de base aux obligations classiques.

Les prêts à impact (Sustainability-Linked Loans) constituent une autre innovation financière particulièrement adaptée aux OPH. Ces instruments, dont les conditions financières sont indexées sur l'atteinte d'objectifs de durabilité prédéfinis, permettent d'aligner financement et performance ESG. Par exemple, un OPH peut bénéficier d'une réduction de taux d'intérêt s'il atteint ses objectifs de réduction des émissions de CO2 ou d'amélioration de la performance énergétique de son parc. Les volumes de ces prêts ont dépassé les 200 milliards d'euros en Europe en 2022, témoignant de leur attractivité croissante.

Le financement participatif (crowdfunding) émerge également comme une solution complémentaire, particulièrement pertinente pour des projets à fort impact social et environnemental. Cette approche permet non seulement de diversifier les sources de financement mais aussi de renforcer l'ancrage territorial des OPH et d'impliquer les citoyens dans la transition écologique du parc social. Plusieurs expériences pilotes ont démontré la faisabilité de ce modèle, avec des levées de fonds réussies pour des projets de rénovation énergétique à l'échelle d'un quartier.

Les fonds d'investissement spécialisés dans l'immobilier durable représentent une autre opportunité de financement. Ces fonds, qui gèrent collectivement plus de 100 milliards d'euros d'actifs en Europe, recherchent activement des projets combinant performance financière et impact environnemental positif. Pour les OPH, l'enjeu consiste à structurer des projets répondant aux critères d'investissement de ces fonds tout en préservant leur mission sociale.

Le développement des contrats de performance énergétique (CPE) offre une solution innovante pour financer la rénovation énergétique. Ces contrats, qui garantissent contractuellement les économies d'énergie réalisées, permettent de financer les travaux par les économies futures. Les premiers retours d'expérience montrent des réductions de consommation énergétique de 30 à 40 %, générant des économies substantielles qui sécurisent le modèle économique de la rénovation.

Les mécanismes de tiers-financement se développent également, permettant aux OPH de déléguer le portage financier des opérations de rénovation énergétique à des sociétés spécialisées. Ces structures, souvent soutenues par les collectivités territoriales, prennent en charge l'investissement initial et se rémunèrent sur les économies d'énergie générées. Cette approche permet de préserver la capacité d'endettement des OPH tout en accélérant la rénovation du parc.

Les financements européens constituent une source de plus en plus importante, notamment à travers le Fonds européen de développement régional (FEDER) et le programme ELENA de la Banque Européenne d'Investissement. Ces dispositifs proposent des subventions et une assistance technique pour la préparation des projets de rénovation énergétique. Leur mobilisation requiert une ingénierie financière pointue mais peut permettre de débloquer des financements significatifs, généralement entre 20 et 40 % du coût des projets. Néanmoins, la constitution de ces dossiers et leur suivi imposent des contraintes administratives, notamment avec des contrôles importants, qui peuvent parfois interroger les OPH sur le coût interne associé à leur demande et suivi par rapport aux subventions en jeu.

Les partenariats public-privé évoluent également vers des modèles plus innovants, intégrant des objectifs de performance environnementale et sociale. Ces montages permettent de partager les risques et les investissements tout en garantissant l'atteinte des objectifs de durabilité. Les nouveaux modèles de PPP incluent systématiquement des indicateurs de performance ESG et des mécanismes de partage des bénéfices liés aux économies d'énergie.

La multiplicité de ces instruments financiers requiert une approche stratégique de la part des OPH. Il devient essentiel de développer une expertise interne en ingénierie financière verte et de construire une stratégie de financement diversifiée, adaptée aux différents types de projets et d'objectifs. Cette stratégie doit également intégrer une réflexion sur la gestion des risques, notamment les risques de transition énergétique et climatique, qui deviennent des critères déterminants dans l'accès aux financements.



Interview



Charlotte LIMOUSIN,
Déléguée générale de
DELPHIS



Pourquoi s'intéresser en tant que DG d'OPH à la CSRD et la taxonomie alors que les OPH n'y sont pas soumis ?

La CSRD permet de s'intéresser à tous les métiers de l'organisme, et propose une approche globale des enjeux de durabilité (ESG), avec un accent important sur la stratégie, les politiques et les objectifs dans une vision prospective quelle trajectoire voulons-nous suivre ? Quels engagements prenons-nous ? Comment impliquons-nous notre gouvernance ?

Elle fournit aussi un cadre global, une structure et une méthode pour :

- Identifier les enjeux environnementaux, sociaux et en matière d'éthique et gouvernance les plus significatifs pour l'office : les enjeux sur lesquels l'Office a un impact fort, mais aussi des enjeux qui pourraient présenter un risque (ou une opportunité) à court, moyen et long terme
- Faire un état des lieux de ses pratiques, de son degré de maturité en termes de maîtrise de ces enjeux, et identifier des pistes de progrès.

C'est donc aussi l'opportunité de structurer et donner une vision globale (en interne et en externe) à un ensemble de pratiques, de démarches, d'initiatives menées au sein de l'Office

La CSRD s'applique à un très grand nombre d'acteurs économiques en France et en Europe, y compris aux acteurs financiers. Cette réglementation pousse les acteurs financiers à renforcer et accélérer leur prise en compte des enjeux ESG dans leurs financements, car eux-mêmes doivent rendre compte de leurs pratiques et de leur performance ESG, en termes de financements. On constate donc un développement et une structuration de produits financiers, de types de financements qui prennent en compte des critères ESG. Et, au-delà de certains financements spécifiques, les acteurs financiers sont aujourd'hui amenés à questionner davantage leurs clients sur ces aspects.

C'est d'ailleurs l'objectif, la philosophie derrière ce cadre réglementaire européen : créer une dynamique vertueuse dans tout l'écosystème, et orienter davantage les financements vers des projets, des activités contribuant à une « croissance économique durable et inclusive ».

La taxonomie, plus technique, concerne principalement les directions financière et techniques des offices. Elle se concentre sur les enjeux environnementaux de certaines activités comme la construction, la rénovation et la gestion du patrimoine, avec des indicateurs quantitatifs précis. »

d. La mise en œuvre opérationnelle : le DG d'OPH, pilote pour passer de l'ambition à la réalité

Pour saisir ces opportunités, les DG d'OPH doivent engager une transformation structurée de leur organisation. Cette démarche implique :

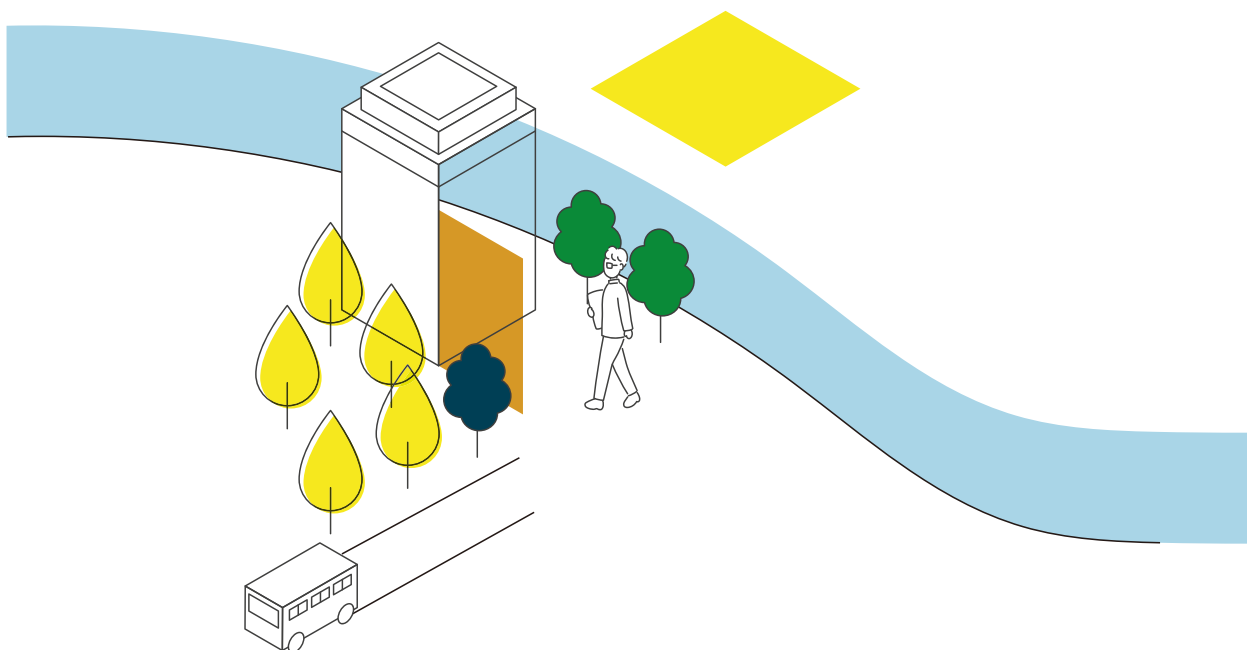
- La structuration des relations avec les parties prenantes externes : les attentes des financeurs, des autorités de régulation, des collectivités locales et des locataires en matière de durabilité doivent être identifiées et prises en compte. Un dispositif de dialogue régulier avec ces parties prenantes permet d'anticiper leurs besoins et d'adapter la stratégie en conséquence.
- L'élaboration d'une stratégie de finance durable : elle doit être articulée avec le projet d'entreprise et couvrir l'ensemble des dimensions de la performance durable. Cette approche nécessite une

vision claire des priorités, des outils de pilotage adaptés et une communication transparente avec l'ensemble des parties prenantes.

- Une culture de l'évaluation : L'évaluation continue permet non seulement d'ajuster la stratégie, mais aussi de construire une relation de confiance avec les financeurs. Elle doit s'appuyer sur des indicateurs précis et mesurables, alignés sur les standards européens (European Sustainability Reporting Standards).
- La mise en place d'une gouvernance adaptée : elle est associée à un comité stratégique ESG, rattaché à la direction générale, avec des référents dans les directions opérationnelles. De plus, la mobilisation du conseil d'administration constitue un facteur clé de succès. Le DG doit sensibiliser les administrateurs aux enjeux de la finance durable et obtenir leur soutien pour les investissements nécessaires.
- Des solutions SI robustes de collecte et d'analyse des données pour répondre aux exigences de la CSRD et de la taxonomie : Les OPH doivent investir dans des outils permettant de mesurer leur performance énergétique et environnementale ; évaluer leur impact social et suivre leurs progrès vers leurs objectifs de durabilité.
- La communication sur la stratégie de finance durable doit être pilotée au plus haut niveau. Le DG doit porter un discours clair et cohérent sur les ambitions de l'organisme en la matière, tant en interne qu'en externe. Cette communication doit s'appuyer sur des réalisations concrètes et des indicateurs de performance vérifiables, évitant ainsi les écueils du « greenwashing ».
- L'anticipation des évolutions réglementaires afin de s'assurer que l'organisme dispose des capacités d'adaptation nécessaires. Cette anticipation permet non seulement de se conformer aux nouvelles exigences dans les délais impartis, mais aussi de transformer ces contraintes en opportunités de développement.

Le succès de cette mise en œuvre opérationnelle repose largement sur la capacité des DG à porter une vision ambitieuse, tout en assurant une mise en œuvre pragmatique. L'engagement personnel du directeur général, sa capacité à mobiliser les équipes et à structurer des partenariats innovants constituent des facteurs clés de réussite.

En conclusion, si les nouvelles exigences en matière de finance durable peuvent sembler contraignantes, la finance durable représente une opportunité pour les OPH de moderniser leur modèle de financement tout en renforçant leur mission sociale. Cette évolution nécessite une approche structurée, s'appuyant sur des compétences renforcées et une vision stratégique claire.



Interview



Charlotte LIMOUSIN,
Déléguée générale de
DELPHIS

« Quels sont les prérequis essentiels pour qu'un OPH puisse explorer de nouveaux financements et infléchir sa stratégie ? »

Un OPH qui s'engagerait sur le chemin de la finance durable nécessite de disposer principalement de 2 choses essentielles :

- Premièrement, des objectifs stratégiques clairs, tels qu'ils sont attendus dans le cadre de la CSRD. Un DG doit pouvoir expliquer précisément sa vision et les bénéfices attendus, tant à ses équipes qu'à ses financeurs.
- Deuxièmement, des données fiables et qualitatives, et suivies dans le temps. L'évaluation et le pilotage des activités nécessitent des informations précises et actualisées. Or, les OPH peinent souvent à disposer de telles données, se contentant d'indicateurs sociaux à la pertinence limitée. L'enjeu est de croiser les données internes et territoriales pour nourrir une réflexion prospective et dépasser les constats. Car cette maîtrise des données est cruciale : elle permet d'être une force de proposition sur les objectifs plutôt que de les subir, et d'instaurer un dialogue équilibré avec les financeurs. Plus un bailleur peut démontrer sa maîtrise des enjeux, moins il risque de se voir imposer des objectifs environnementaux et sociaux irréalistes, en échange de financement.

À noter : la CSRD, comme la taxonomie, souligne l'enjeu de plus en plus crucial des données (qui, bien sûr, ne se limite pas à la CSRD/Taxonomie !). Disposer de données fiables, robustes, suivies dans le temps devient de plus en plus essentiel :

- Pour rendre compte à ses partenaires (notamment financiers)
- Mais aussi pour nourrir une réflexion prospective, définir sa trajectoire, ses objectifs (on le voit bien par exemple sur la question de la décarbonation du parc !).

Pour aller au-delà, un OPH peut aussi croiser ses données internes avec des données territoriales :

- D'une part, cela permet de renforcer le dialogue avec les acteurs locaux : les données sont contextualisées, donc plus « parlantes » pour ces partenaires, et reflètent la connaissance qu'a le bailleur des enjeux de son territoire ;
- D'autre part, cette « territorialisation » des données peut aider à identifier des spécificités, atouts, points forts du bailleur au regard des besoins du territoire et/ou des leviers d'actions possibles : pour valoriser l'action du bailleur et aider à penser, déployer des stratégies, pratiques différenciantes pertinentes pour le(s) territoire(s), ou encore pour renforcer les coopérations, les synergies avec les acteurs locaux (notamment les partenaires publics)

L'enjeu est donc de croiser données internes et territoriales pour nourrir une réflexion prospective et dépasser les constats

Cette réflexion doit-elle rester au niveau OPH ou peut-on l'envisager à une autre échelle ?

Les sociétés de coordination offrent une échelle intéressante à envisager. Car la consolidation d'indicateurs communs permet de :

- Définir des objectifs partagés et étayer le projet stratégique de la SAC
- Évaluer la valeur ajoutée sur ses territoires et identifier des axes de développement
- Justifier sa raison d'être auprès des partenaires pour la recherche de financement groupé à l'échelle de la SAC »

Le contrat social des OPH : d'un modèle d'ascenseur social à celui d'insertion sociale

Les 3 points essentiels à retenir

1. Le modèle historique d'ascenseur social du logement social laisse progressivement place à un rôle plus complexe d'insertion sociale, reflétant l'évolution profonde des besoins des publics accueillis, marquée notamment par le vieillissement des occupants, l'augmentation des personnes seules (43,3 %) et des familles monoparentales (21,5 %), ainsi qu'une concentration accrue des fragilités économiques dans le parc OPH.
2. Face à cette transformation sociétale, les OPH doivent élargir leurs missions au-delà du simple logement pour devenir des acteurs territoriaux globaux, développant des services d'accompagnement social renforcés, des partenariats avec les acteurs médico-sociaux par exemple et des solutions innovantes pour répondre à l'isolement et aux problématiques de santé mentale.
3. Le défi majeur pour les OPH consiste désormais à concilier cette extension de leur rôle social avec leurs contraintes économiques, tout en maintenant la qualité de service et l'accessibilité du logement pour les plus modestes.

Le modèle historique d'ascenseur social, qui a longtemps caractérisé le secteur du logement social, laisse progressivement place à une approche plus complexe, intégrant des dimensions multiples d'insertion et de cohésion sociale.

L'intégration de ces nouvelles dimensions conduit à une redéfinition progressive du rôle des OPH. D'une fonction principalement centrée sur la gestion immobilière, les organismes évoluent vers un rôle d'acteur territorial global, contribuant au développement social et économique des territoires. Cette évolution s'accompagne d'une transformation des pratiques professionnelles, avec l'émergence de nouveaux métiers et le développement de nouvelles compétences.

1. Les fondamentaux du pacte social du logement public

Le logement social français s'est construit historiquement sur un pacte social robuste qui, malgré les mutations profondes du secteur, continue de structurer son action et sa légitimité. Ce pacte, qui définit la nature même du logement social à la française, s'articule autour de trois dimensions fondamentales qui s'enrichissent et se renforcent mutuellement.

1. MISSION DE SERVICE PUBLIC
L'engagement fondamental du logement social se manifeste d'abord par la garantie d'un accès au logement pour tous, dans une vision plus large de justice sociale.

3. MIXITE SOCIALE
La mixité sociale constitue à la fois un objectif et un moyen d'action.



2. RÔLE DE COHESION SOCIALE
Au-delà de sa fonction première de logeur, le secteur assume le rôle de vecteur d'insertion, de promotion sociale et de la lutte contre les mécanismes de ségrégation spatiale.

La mission de service public, premier pilier de ce pacte, incarne l'engagement fondamental du logement social. Elle se manifeste d'abord par la garantie d'un accès au logement pour tous, principe qui dépasse la simple mise à disposition de logements pour s'inscrire dans une vision plus large de cohésion sociale. Cette mission intègre également une fonction essentielle de régulation du marché immobilier, les organismes jouant un rôle de modérateur face aux tensions spéculatives. La pratique de loyers modérés, loin d'être une simple modalité technique, constitue un levier central de cette régulation et de l'accessibilité du logement. La sécurité et la qualité de l'habitat complètent cette mission, traduisant une conception exigeante du service public qui ne se limite pas à la seule dimension économique.

Le rôle dans la cohésion sociale représente le deuxième pilier fondamental. Au-delà de sa fonction première de logeur, le secteur assume une responsabilité majeure dans l'intégration des populations modestes et la lutte contre les mécanismes de ségrégation spatiale. Cette dimension s'exprime à travers un engagement actif dans le développement du lien social et l'accompagnement des parcours résidentiels. Les OPH deviennent ainsi un vecteur d'insertion et de promotion sociale, contribuant à la construction d'une société plus inclusive.

La mixité sociale, troisième pilier du pacte, constitue à la fois un objectif et un moyen d'action. Elle se traduit par la recherche constante d'une diversité dans les profils des locataires, dépassant la simple juxtaposition de populations différentes pour viser une véritable cohésion sociale. L'équilibre territorial dans l'implantation des programmes et la prévention active des phénomènes de ghettoïsation témoignent de cette ambition. Le maintien de l'attractivité des quartiers, enjeu crucial, mobilise des stratégies complexes alliant qualité du bâti, services aux habitants (notamment via le choix des commerces de proximité) et animation sociale. Néanmoins, ce pilier est encore plus difficile à conduire pour les OPH, en raison des complexités qui s'y ajoutent : SYPLO, DALO, cotation de la demande, nouvelles zones de pauvreté ou encore gestion de la demande en flux sont autant d'exemples de facteurs ayant complexifiés cette situation ... D'autant que la mixité sociale ne réfère pas à une définition légale ou réglementaire partagée.

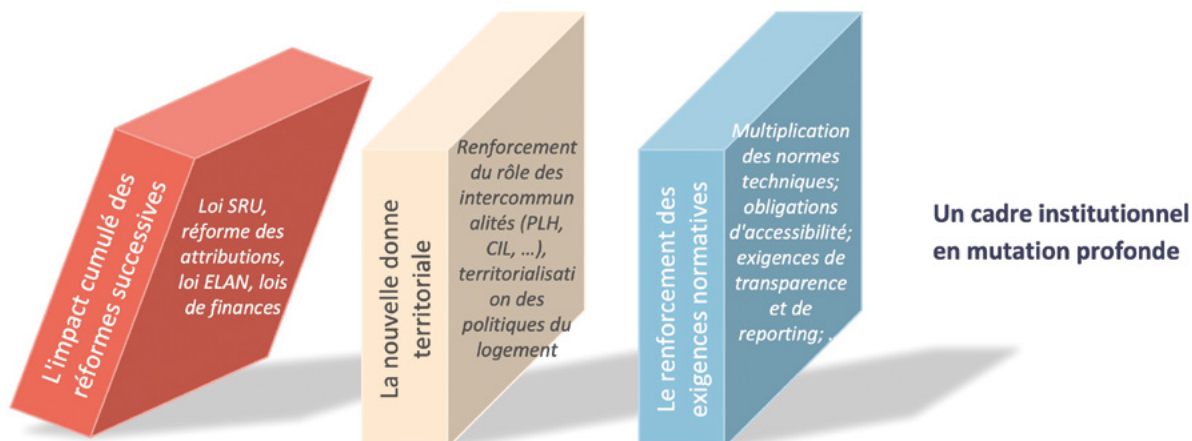
Ces trois piliers, loin d'être indépendants, s'articulent et se renforcent mutuellement. La mission de service public trouve son prolongement naturel dans le rôle de cohésion sociale, tandis que la mixité sociale apparaît comme une condition nécessaire à la réalisation de ces deux premières missions. Cette interdépendance des fondamentaux du pacte social constitue à la fois une force, par la cohérence qu'elle apporte à l'action des organismes, et un défi permanent dans un contexte de mutations profondes.

L'actualité et la pertinence de ce pacte social se trouvent aujourd'hui réaffirmées par les évolutions sociétales. La crise du logement, les nouvelles formes de précarité et les enjeux de cohésion territoriale renforcent la nécessité d'un logement social fort, capable d'assumer pleinement ses missions fondamentales tout en les adaptant aux réalités contemporaines.

2. Un cadre institutionnel en mutation profonde

Les Offices Publics de l'Habitat (OPH) français opèrent dans le cadre des Services d'Intérêt Économique Général (SIEG), un dispositif fondamental du droit européen. Ce statut reconnaît leur mission particulière de service public dans le domaine du logement social. Pour les OPH, ce cadre juridique justifie l'attribution d'aides publiques spécifiques comme les prêts bonifiés, les subventions, ou les avantages fiscaux, en contrepartie d'obligations précises de service public. Ces obligations incluent notamment des plafonds de ressources pour les locataires, des loyers maîtrisés, et une gestion locative sociale adaptée aux populations modestes. Le régime SIEG impose également des exigences de transparence et de contrôle dans l'utilisation des fonds publics.

La transformation du cadre institutionnel du logement social reflète une évolution profonde des modes d'intervention publique et des attentes sociétales. Cette mutation se manifeste à travers trois dimensions principales qui redessinent l'environnement opérationnel des organismes.



L'impact cumulé des réformes successives a profondément reconfiguré le paysage du logement social. La loi SRU, pierre angulaire de cette évolution, a instauré des obligations quantitatives de production de logements sociaux, modifiant durablement les stratégies territoriales. La réforme des attributions a introduit de nouvelles règles qui redéfinissent les modalités d'accès au parc social, avec un accent particulier sur la transparence et l'équité. La loi ELAN a imposé le regroupement d'organismes et introduit de nouveaux outils de gestion patrimoniale. Ces évolutions législatives s'accompagnent d'exigences renforcées en matière de performance énergétique, traduisant l'intégration croissante des enjeux environnementaux dans la politique du logement social.

La nouvelle donne territoriale constitue un second axe majeur de transformation institutionnelle. Le renforcement du rôle des intercommunalités, notamment à travers les programmes locaux de l'habitat (PLH) et les conférences intercommunales du logement (CIL), redéfinit la gouvernance du secteur. Cette évolution modifie en profondeur les relations avec les collectivités locales, créant de nouveaux espaces de dialogue et de négociation. La territorialisation des politiques du logement s'affirme comme un principe structurant, qui doit permettre une meilleure prise en compte des spécificités locales. Elle est difficile cependant à réaliser et complexifie la mise en œuvre des politiques nationales. Les conventions d'utilité sociale (CUS) incarnent cette articulation délicate entre objectifs nationaux et réalités territoriales.

Le renforcement des exigences normatives représente la troisième dimension de cette mutation institutionnelle. Les organismes doivent composer avec une multiplication des normes techniques, particulièrement en matière environnementale. Les obligations d'accessibilité se font plus contraignantes, nécessitant des investissements significatifs dans le parc existant. Les exigences de transparence et de reporting se renforcent, imposant une professionnalisation accrue de la gestion. Ces nouvelles contraintes, si elles visent à améliorer la qualité du service rendu, génèrent des coûts supplémentaires et une complexification des processus de décision.

Cette transformation du cadre institutionnel produit des effets systémiques sur le fonctionnement des organismes. Elle nécessite une adaptation continue des pratiques professionnelles, un renforcement des compétences et une évolution des modes de gouvernance. La recherche d'un équilibre entre contraintes réglementaires et efficacité opérationnelle devient un enjeu majeur, tandis que la capacité à développer des partenariats territoriaux s'affirme comme une condition de réussite.

3. Les mutations sociologiques des occupants du parc OPH (2009-2020)

L'accélération de l'évolution de la société française amène aujourd'hui à questionner la fonction du logement social :

- Doit-il accueillir toutes les catégories de populations et autant de profils économiques, sociaux, démographiques qu'il y a d'individus qui ne trouvent pas à se loger aux conditions du marché libre ?
- Doit-il au contraire uniquement remplir une fonction de dernier recours réservée aux populations les plus précaires, les moins à même de se loger aux prix du marché ?



Quelles sont les spécificités de l'étude sur l'occupation sociale du parc des Offices publics de l'habitat réalisée pour la FOPH en 2022 ?

Interview



Julie KOELTZ,
Partner Secteur Public
- CMI Stratégies

Notre étude se distingue par deux caractéristiques majeures. D'abord, son ampleur et sa dimension temporelle : nous avons analysé les données de 191 offices sur 232 ayant répondu à l'enquête OPS 2020 et comparer les enquêtes OPS 2009 et 2020. Nous avons ainsi pu mesurer les évolutions sur une décennie, en dépassant la photographie des occupants du parc OPH pour nous intéresser à l'évolution du profil des occupants et au rôle même que jouent les OPH sur leurs territoires et pour la population.

Et la deuxième caractéristique est celle de son approche pluridisciplinaire : l'apport d'une sociologue a permis de contextualiser ces évolutions dans les transformations plus larges de la société française. Cette analyse croisée a notamment révélé que le logement HLM n'est pas seulement un outil d'intégration sociale, mais est perçu par les catégories populaires comme un véritable levier de sécurisation et de promotion sociale, pour eux-mêmes et leurs enfants. Il agit comme un « mécanisme de compensation face aux injustices sociales ». >>>



a. Un parc OPH de logements construit historiquement, aux enjeux variés selon les zones de tension

Une politique généraliste qui a quelques limites

Les OPH gèrent 48,3 % du parc locatif social, et pèsent pour 7,8 % des résidences principales en France. Ils sont les acteurs majeurs de la chaîne de l'habitat d'autant plus que leurs logements sont présents sur l'ensemble des zones de tension locative.

Le parc OPH cherche bien « à tenir les deux bouts » : un objectif généraliste, d'ouverture au plus grand nombre, conjugué à l'accueil prioritaire des plus précaires :

- À titre d'exemple, 24,3 % des ménages présents dans le parc OPH (contre 21 % pour le total HLM) sont en dessous de 20 % des plafonds PLUS (ce pourcentage était de 22,9 % il y a dix ans) ;
- L'effort d'accueil des plus précaires par les OPH s'accélère fortement puisque ces ménages représentent 31,2 % des emménagés récents entre 2020 et 2022 (contre 27,8 % pour le total HLM).

Des réponses à adapter

Les enjeux de marché, mais aussi patrimoniaux, sociaux, financiers, etc., appellent certainement des réponses – et des moyens – circonstanciées selon la nature des territoires :

- En zone tendue, l'IDF et la zone A/Abis principalement, le parc OPH répond à l'accueil des plus précaires pour faire face à un marché privé aux loyers extrêmement élevés. À titre d'illustration, dans le parc locatif situé au sein de l'agglomération parisienne en 2022, le loyer moyen hors charges atteint 1 002 € (pour 53 m²) dans le parc privé, contre 444 € (pour 63 m²) dans le parc social (source : l'institut paris région). Mais le déséquilibre offre-demande y est globalement bien plus important qu'ailleurs : l'objectif sur ces zones doit être de construire massivement une offre à bas prix pour pallier la pénurie de logements accessibles. Cette offre neuve peut se faire via la construction et/ou l'acquisition-amélioration, compte tenu des difficultés d'accéder au foncier. En tout état de cause :
 - Cette offre nouvelle doit s'orienter en priorité vers des petits logements, compte tenu des nouvelles caractéristiques des demandeurs.
 - Cette politique demande de forts investissements pour les bailleurs sociaux, avec une mo-

bilisation importante des leviers de l'endettement et des fonds propres, qui nécessitent de trouver des nouvelles sources financières pour porter des besoins importants de développement qui se confrontent à des enjeux de rénovation importants, notamment d'un point de vue énergétique.

- En zone détendue, l'enjeu est avant tout d'adapter en nombre et en qualité le parc existant aux nouvelles réalités (démolition en cours des patrimoines les plus obsolètes, adaptation et modernisation en restructurant les typologies, en ajoutant des ascenseurs, des balcons...) tout au calibrant l'offre nouvelle au plus près des nouveaux besoins (logements familiaux, mais aussi produits spécifiques comme les résidences pour personnes âgées, les travailleurs saisonniers, les jeunes travailleurs...). Là encore, il faut non seulement des moyens financiers, pour intervenir sur le parc, mais aussi faire preuve de créativité, pour différencier, adapter les règles de plafonds de ressource, de gestion locative, etc., celles-ci étant conçues à partir du seul prisme francilien totalement inadapté ici.

Il est enfin important de mentionner la situation particulière des grandes métropoles. De plus en plus de personnes y sont exclues du logement et reléguées dans l'hébergement institutionnel alors qu'elles occupent des emplois souvent précaires. Dans la période contemporaine, le « travailleur précaire hébergé » complète ainsi ses revenus du travail par des prestations sociales et par un hébergement institutionnel.

En tout état de cause, il est fondamental de rappeler l'importance du rôle de constructeur des bailleurs sociaux. Avec une maîtrise d'ouvrage direct, leurs permettant une meilleure maîtrise de la qualité des bâtiments mis en service, ils apportent une réponse plus éclairée aux attentes exprimées par les locataires et les demandeurs de logement. Ils sont ainsi garant d'une bonne cohérence entre le développement et l'exploitation des bâtiments.

b. L'évolution du profil des locataires OPH : un miroir des mutations sociétales entre vieillissement, solitude et fragilités sociales

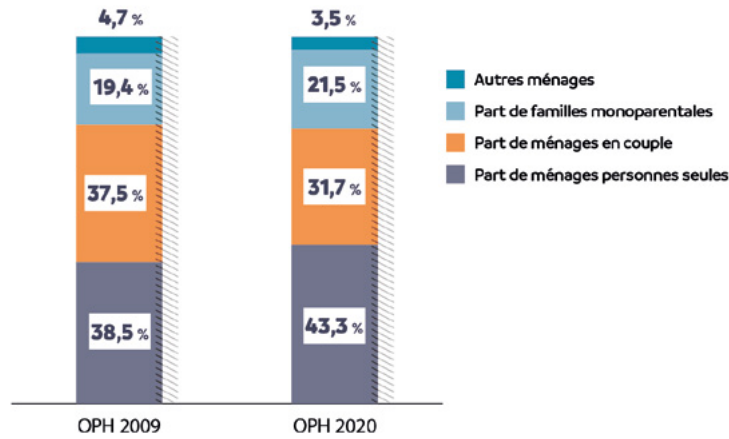
Les OPH ont connu une évolution significative du profil de leurs occupants, reflétant les transformations sociétales françaises. Cette évolution se manifeste à travers plusieurs tendances démographiques majeures.

La première concerne la proportion croissante de personnes vivant seules dans le parc social, qui atteint 43,3 % des ménages en 2020, une augmentation notable par rapport aux 38,5 % de 2009. A l'inverse, la proportion de couples logeant en OPH se réduit fortement, et perd 5,8 points entre 2009 et aujourd'hui (de 37,5 % à 31,7 %). Cette tendance s'explique par trois facteurs principaux : le vieillissement de la population entraînant la réduction progressive des ménages, l'augmentation des divorces, et les mises en couple plus tardives des jeunes générations. Ce phénomène est particulièrement marqué dans les zones détendues, où près d'un logement sur deux est occupé par une personne seule.

Parallèlement, les OPH font face à une augmentation significative des familles monoparentales, dont la proportion est passée de 19,4 % en 2009 à 21,5 % en 2020, avec un pic à 28,1 % parmi les emménagements récents. Ces ménages, majoritairement des femmes, présentent généralement une fragilité économique et sociale particulière qui nécessite une attention spécifique.

Le vieillissement des occupants constitue la troisième tendance majeure, avec un âge moyen du chef de ménage passant de 51 ans en 2009 à 54 ans en 2020, et une augmentation de la part des plus de 65 ans de 12,9 % à 16,2 % sur la même période, sur l'ensemble du parc OPH. Cette tendance au vieillissement des occupants se retrouve sur l'ensemble du territoire, indépendamment des zones de tension, même si elle est encore davantage accentuée en zone détendue. Une fois encore, les dynamiques du logement social sont le reflet des évolutions démographiques.

Ces évolutions démographiques ont conduit à une réduction de la taille moyenne des ménages, désormais établie à 2,19 personnes. Même si cette valeur fluctue selon les zones de tension – davantage de personnes par ménage en Île-de-France et moins de 2 personnes en moyenne en zone très détendue – il n'en reste pas moins qu'elle a fortement diminué depuis 2009, où elle s'élevait à 2,36 personnes par ménage. Cela confirme ainsi le rôle essentiel du parc social comme stabilisateur pour les populations vulnérables face aux aléas de la vie.



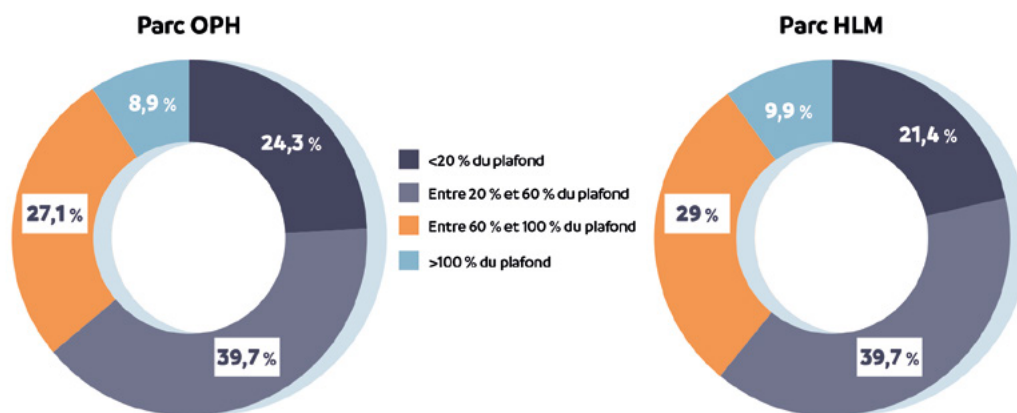
Evolution des compositions familiales 2009-2020, parc OPH

Source : Étude « l'occupation sociale du parc des Offices Publics de l'Habitat : état des lieux et évolution sur les dix dernières années » de la FOPH – avril 2022

c. Le portrait social des locataires OPH : une concentration des fragilités économiques tempérée par les loyers pratiqués par les OPH et les aides au logement

Les OPH accueillent une proportion significative de ménages à très faibles ressources, illustrant leur rôle social essentiel dans le paysage du logement social français. En 2020, 24,3 % des ménages disposent d'un revenu inférieur à 20 % du plafond PLUS, ce qui représente moins de 402€ par mois pour une personne seule en Île-de-France et moins de 349€ hors Île-de-France. Cette proportion, supérieure à celle de l'ensemble des organismes HLM (21,4 %), témoigne de l'engagement particulier des OPH envers les populations les plus précaires. Cette tendance s'est d'ailleurs renforcée depuis 2009, où le taux était de 22,9 %, avec une accentuation notable chez les nouveaux entrants dont 31,2 % se situent sous ce seuil de ressources.

En termes d'emploi des locataires du parc OPH, la structure est particulière avec une majorité de personnes majeures sans emploi (45,8 % en 2020, contre 39,4 % en 2009) et une proportion significative de personnes en emploi stable (31,4 % en OPH contre 35,5 % pour le total HLM). Cette composition reflète à la fois le vieillissement de la population du parc et l'augmentation du nombre de jeunes adultes (18-29 ans) résidant chez leurs parents, phénomène qui s'est accentué depuis le début des années 2000. Le taux de cohabitation (proportion habitant chez leurs parents) est passé de 44,8 % en 2001 à 46,1 % en 2013.



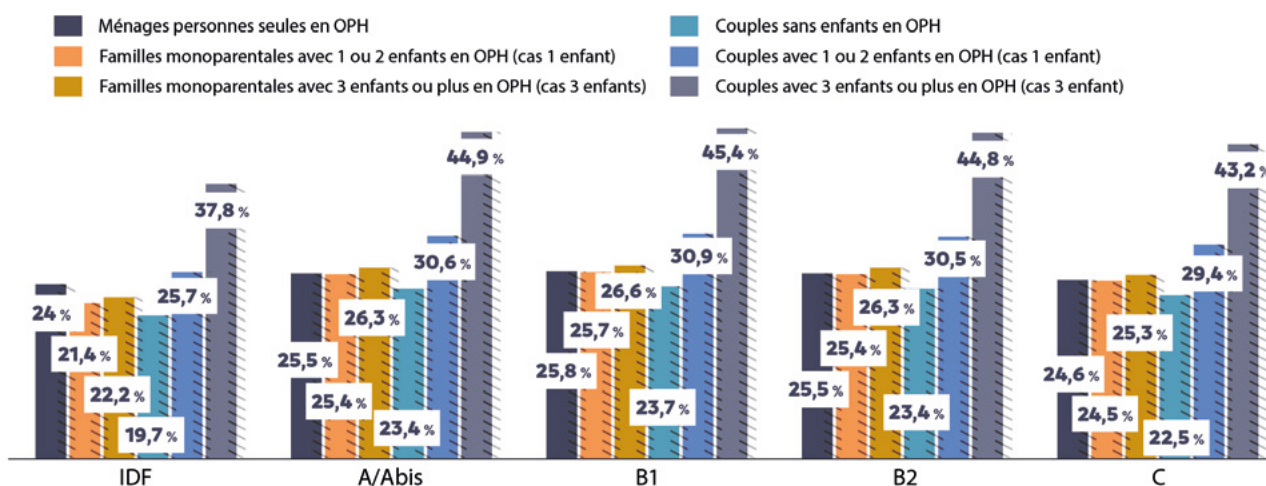
Répartition des ménages selon leur niveau par rapport au plafond PLUS, parc OPH et parc HLM

Source : Étude « l'occupation sociale du parc des Offices Publics de l'Habitat : état des lieux et évolution sur les dix dernières années » de la FOPH – avril 2022

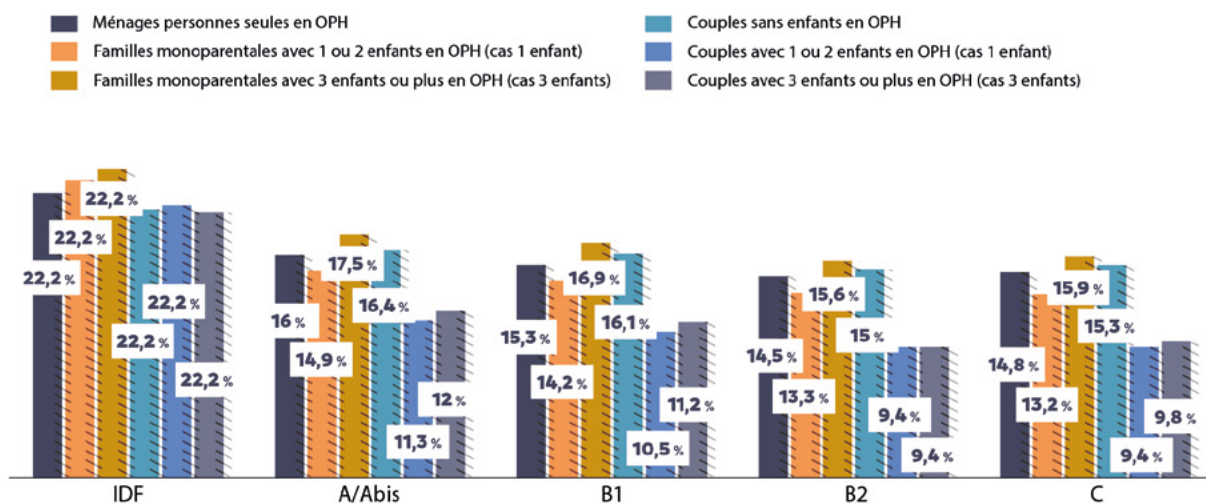
Pour répondre à ces réalités socio-économiques, les OPH maintiennent des loyers plus modérés que le parc privé et que l'ensemble du parc HLM, afin de s'accorder aux capacités financières de ses occupants et d'amoindrir autant que possible le poids du loyer dans leurs dépenses.

Les taux d'effort (part du revenu consacrée au loyer) dans le parc OPH révèlent des disparités importantes selon la composition familiale et la zone géographique. Avant les aides au logement (APL), ces taux varient considérablement, allant de 19,7 % pour un couple sans enfant en Île-de-France jusqu'à 45,4 % pour les couples avec trois enfants en zone B1. De manière générale, le taux d'effort s'accroît avec la taille du ménage, les familles nombreuses étant les plus impactées dans toutes les zones de tension. L'Île-de-France présente une particularité avec des taux d'effort moyens plus faibles (25,2 %) que dans les autres zones (29,2 %), principalement en raison de revenus plus élevés des habitants. Cependant, cette tendance ne se confirme pas en zones A et A bis, où le taux d'effort moyen atteint 29,4 %.

Les APL jouent un rôle crucial dans la réduction de ces taux d'effort, avec une diminution moyenne de 13 points de pourcentage. L'impact est particulièrement significatif dans les zones B1 et B2 (réduction de 16 points) et pour les couples avec trois enfants (diminution de 31 points). Après application des APL, les taux d'effort les plus élevés concernent les familles monoparentales avec trois enfants en Île-de-France (22,2 %), tandis qu'ils peuvent descendre jusqu'à 9,4 % pour les couples avec un enfant en zone C. Toutefois, il est important de noter que ces calculs ne prennent pas en compte les charges locatives, qui peuvent significativement alourdir le taux d'effort réel des ménages, particulièrement dans le contexte actuel de hausse des coûts énergétiques, et alors que le forfait charges de l'APL est considéré comme insuffisant.



Taux d'effort selon la zone de tension et la composition familiale avant APL, OPH 2020



Taux d'effort selon la zone de tension et la composition familiale post-APL, OPH 2020

Source : Étude « l'occupation sociale du parc des Offices Publics de l'Habitat : état des lieux et évolution sur les dix dernières années » de la FOPH – avril 2022

Interview



Julie KOELTZ,
Partner Secteur Public
- CMI Stratégies

« Comment a évolué le rôle des OPH ces dix dernières années selon votre étude ? »

Les OPH, qui ont historiquement joué un rôle d'ascenseur social pendant les Trente Glorieuses, sont devenus progressivement des amortisseurs sociaux depuis la crise économique des années 70. Bien qu'ils maintiennent une approche généraliste visant les ménages défavorisés et à faibles ressources, cette mission est mise à l'épreuve par l'évolution des profils des locataires et l'intensification de leurs fragilités sociales et économiques.

L'accélération de l'évolution de la société française amène aujourd'hui à questionner la fonction du logement social :

- Doit-il accueillir toutes les catégories de populations et autant de profils économiques, sociaux, démographiques qu'il y a d'individus qui ne trouvent pas à se loger aux conditions du marché libre ?
- Doit-il au contraire uniquement remplir une fonction de dernier recours réservée aux populations les plus précaires, les moins à même de se loger aux prix du marché ? »

4. Quel élargissement des missions des OPH face aux défis contemporains ?

L'évolution de la société française impose au logement social un élargissement sans précédent de ses missions, transformant profondément la nature même de son intervention. Cette extension du champ d'action se manifeste principalement à travers la diversification des besoins résidentiels et l'intensification des enjeux d'accompagnement social.

La diversification des besoins résidentiels constitue un défi majeur qui bouleverse les approches traditionnelles du logement social. L'évolution des structures familiales, marquée par l'augmentation significative des familles monoparentales et des personnes seules, remet en question les typologies classiques de logements. Les nouveaux modes d'habiter, caractérisés par une demande accrue de flexibilité et d'adaptabilité, nécessitent une réinvention des solutions architecturales et techniques. Cette évolution s'accompagne de l'émergence de besoins spécifiques liés à des publics particuliers :

- Les jeunes, confrontés à des parcours d'insertion professionnelle plus complexes
- Les seniors, dont le maintien à domicile devient un enjeu sociétal majeur
- Les personnes en situation de handicap, nécessitant des adaptations particulières
- Les familles recomposées, dont les besoins fluctuent dans le temps

En parallèle, les profils des locataires connaissent une mutation profonde qui complexifie la mission des organismes. La paupérisation croissante d'une partie des résidents s'accompagne d'une concentration des difficultés sociales dans certains territoires. La montée des situations de précarité et l'émergence de nouveaux publics prioritaires créent une tension permanente entre les objectifs de mixité sociale et la nécessité de répondre aux besoins les plus urgents. Cette évolution impose une gestion de plus en plus fine des attributions et un renforcement de l'accompagnement social.

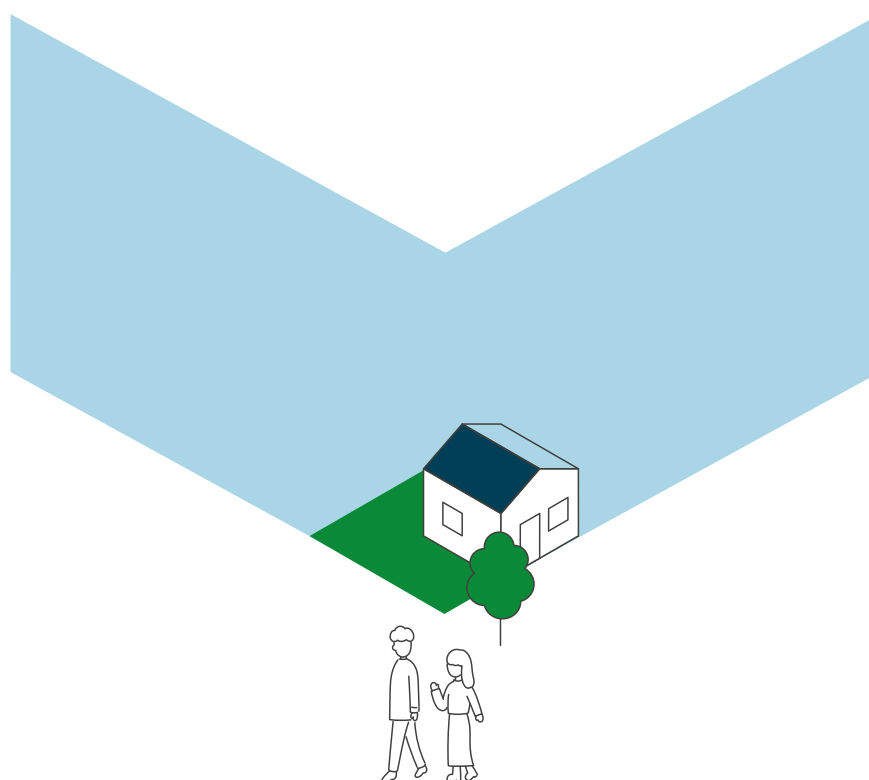
L'accompagnement des fragilités sociales devient ainsi une dimension centrale de l'action des organismes. Le vieillissement des locataires constitue un défi majeur, nécessitant non seulement l'adaptation technique des logements, mais aussi le développement de services spécifiques et de partenariats avec les acteurs médico-sociaux. La précarisation des ménages appelle un accompagnement renforcé, dépassant largement le cadre traditionnel de la gestion locative pour intégrer :

- La prévention des impayés
- L'accompagnement budgétaire
- Le soutien aux démarches administratives
- L'orientation vers les dispositifs d'aide appropriés

Les situations d'isolement et les problématiques de santé mentale, de plus en plus prégnantes, nécessitent le développement de réponses innovantes. Les organismes multiplient les initiatives avec un renforcement des équipes de proximité, la création de dispositifs de veille sociale, le développement de partenariats avec les acteurs de la santé mentale et la mise en place de projets d'animation sociale par exemple.

Cette extension des missions s'accompagne d'une professionnalisation accrue des pratiques d'accompagnement social. Les organismes développent de nouvelles expertises, renforcent leurs équipes dédiées et structurent des partenariats avec les acteurs sociaux du territoire. L'innovation sociale devient un axe majeur de développement, avec l'expérimentation de nouvelles formes d'intervention et de nouveaux modes d'accompagnement.

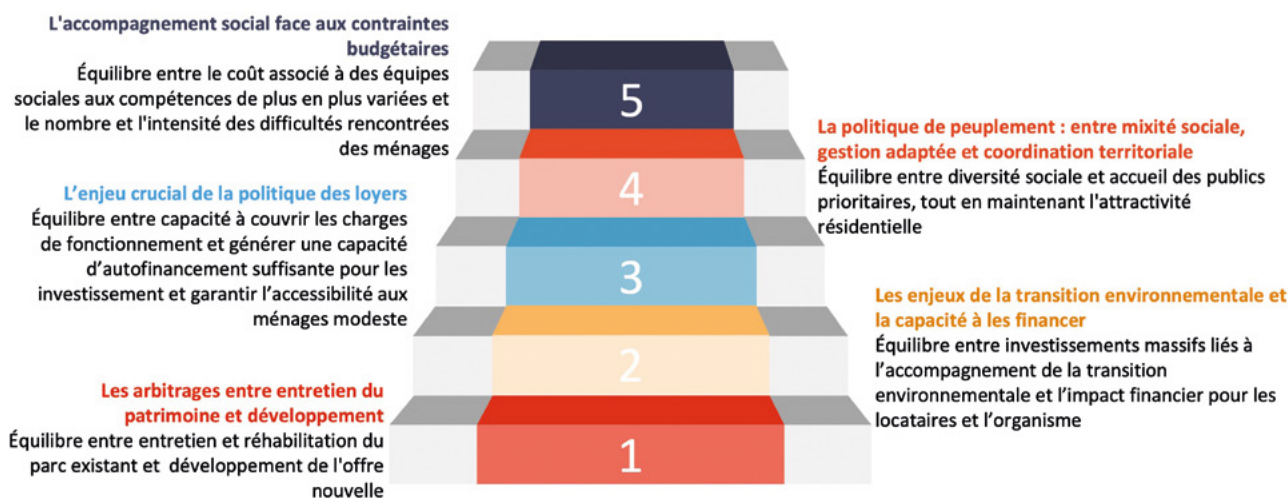
L'enjeu majeur pour les organismes réside dans leur capacité à construire une vision renouvelée de leur mission qui concilie ces différentes dimensions. Il s'agit de trouver un équilibre délicat entre les exigences économiques et environnementales et la vocation sociale du logement social, vers un habitat plus durable, plus inclusif et mieux adapté aux besoins évolutifs de ses habitants, qui contribue pleinement à la transition écologique et sociale des territoires.



Des arbitrages et tensions opérationnels à tous les étages pour les OPH

Les 3 points essentiels à retenir

1. Les DG d'OPH doivent aujourd'hui gérer des arbitrages complexes entre l'entretien d'un patrimoine vieillissant et le développement de nouvelles offres, dans un contexte de ressources limitées et d'exigences croissantes en matière de rénovation énergétique.
2. La politique des loyers et la gestion du peuplement constituent deux leviers majeurs, mais délicats à manier, nécessitant d'équilibrer viabilité financière, mixité sociale et accompagnement des publics fragiles, tout en respectant les contraintes réglementaires croissantes.
3. Ces arbitrages quotidiens se complexifient encore avec l'émergence des enjeux de transition écologique et l'élargissement des missions d'accompagnement social, imposant aux DG d'OPH une vision stratégique claire et une capacité à prioriser leurs interventions tout en maintenant la qualité du service rendu.



1. Les arbitrages entre entretien du patrimoine et développement

Les OPH font face à trois défis majeurs dans la gestion de leur patrimoine. Le premier concerne le parc existant, majoritairement construit après-guerre, qui nécessite des interventions croissantes dues à son vieillissement. Au-delà de la dégradation visible, les installations techniques requièrent des maintenances plus fréquentes et plus coûteuses, dans un contexte de normes toujours plus exigeantes.

Le deuxième défi porte sur la rénovation énergétique, encadrée par une réglementation ambitieuse visant la neutralité carbone. Cette transformation nécessite des investissements considérables (40-60 k€ par logement) alors que la précarité énergétique touche une part croissante des locataires.

Le financement de ces rénovations constitue une équation complexe. Les organismes doivent équilibrer plusieurs paramètres : la répercussion sur les loyers, déjà contrainte par la capacité limitée des

ménages, la recherche de financements divers (aides publiques, CEE, fonds européens), et les arbitrages opérationnels entre rénovation globale et interventions ciblées. Chaque décision doit concilier performance énergétique, contraintes budgétaires et spécificités locales, tout en maintenant la mission sociale des organismes.

Le développement de l'offre nouvelle constitue le troisième défi, avec une demande croissante particulièrement dans les zones tendues. Les organismes doivent adapter leur offre aux évolutions sociétales tout en respectant les normes environnementales, créant une tension permanente sur leurs ressources.

2. Les enjeux de la transition environnementale et la capacité à les financer

La transition environnementale dans le logement social présente une équation économique complexe. Les rénovations énergétiques par exemple requièrent des investissements massifs (30 000 à 60 000 euros par logement), nécessitant une planification minutieuse des travaux et l'anticipation des surcoûts techniques. Les bénéfices attendus sont triples : économies d'énergie, réduction des charges pour les locataires, et valorisation patrimoniale à long terme.

Les choix techniques doivent répondre à des standards de performance de plus en plus exigeants, notamment pour l'élimination des passoires thermiques. L'arbitrage entre coût et durabilité impose une vision à long terme, intégrant les futures maintenances et l'adaptabilité aux évolutions technologiques.

Cette transition s'accompagne d'une évolution profonde des métiers et compétences. De nouveaux profils émergent (thermiciens, experts en énergie renouvelable) tandis que la digitalisation transforme les pratiques de suivi. Les organismes doivent arbitrer entre spécialisation et polyvalence des équipes, tout en assurant une formation continue qui intègre tant les aspects techniques que relationnels, pour accompagner les locataires dans cette transformation.

3. L'enjeu crucial de la politique des loyers

La politique des loyers des organismes HLM exige un équilibre délicat entre viabilité financière et mission sociale. Sur le plan financier, les loyers doivent couvrir les charges de fonctionnement (maintenance, gestion, personnel) et générer une capacité d'autofinancement suffisante pour les investissements, dans un contexte de raréfaction des aides publiques. Des réserves doivent également être constituées pour faire face aux imprévus, tout en maintenant des loyers modérés.

Le volet social impose de garantir l'accessibilité aux ménages modestes tout en favorisant la mixité sociale par une modulation des loyers selon les secteurs. La Réduction de Loyer de Solidarité (RLS) a significativement impacté les équilibres financiers, obligeant les organismes à repenser leurs stratégies et à rechercher des compensations par l'optimisation des charges ou le développement de nouvelles activités.

La gestion des impayés illustre cette complexité, nécessitant un équilibre entre approche sociale et économique. Les organismes développent des outils de détection précoce des difficultés et renforcent l'accompagnement budgétaire, en partenariat avec les services sociaux. Si les plans d'apurement et les protocoles de cohésion sociale sont privilégiés, les procédures contentieuses restent un dernier recours pour préserver les équilibres financiers tout en maintenant la vocation sociale du logement.

4. La politique de peuplement : entre mixité sociale, gestion adaptée et coordination territoriale

La politique de peuplement des organismes de logement social s'articule autour de trois dimensions majeures. La mixité sociale constitue un objectif central, imposant un équilibre entre diversité sociale et accueil des publics prioritaires, tout en maintenant l'attractivité résidentielle des ensembles immo-

biliers. Les organismes développent des outils d'analyse fine du peuplement pour prévenir les concentrations de difficultés.

La gestion locative doit s'adapter aux caractéristiques des résidents. Les ensembles accueillant davantage de ménages en difficulté nécessitent des moyens renforcés, tant en gestion quotidienne qu'en accompagnement social. La présence de proximité devient un facteur clé de régulation sociale et de maintien de la qualité de service.

L'approche territoriale s'impose comme une nécessité, avec une coordination croissante entre acteurs. Les conférences intercommunales du logement définissent les orientations communes, tandis que la coopération inter-bailleurs permet d'optimiser la réponse aux besoins. Les partenariats locaux avec les collectivités et acteurs sociaux renforcent cette dimension territoriale, essentielle pour réussir les politiques de mixité sociale.

5. L'accompagnement social face aux contraintes budgétaires

L'accompagnement social dans le logement social fait face à un double défi de dimensionnement et d'efficacité dans un contexte de ressources limitées. Les organismes doivent optimiser leurs équipes sociales en fonction du nombre de ménages et de l'intensité des difficultés rencontrées. La diversification des compétences devient nécessaire, intégrant de nouvelles expertises comme la médiation interculturelle et l'accompagnement psychologique, soutenues par une formation continue adaptée.

L'évaluation coûts-bénéfices de cet accompagnement social s'appuie sur des indicateurs tant quantitatifs (réduction des impayés) que qualitatifs (amélioration du climat social). Les organismes développent également des mutualisations de ressources et des partenariats institutionnels pour optimiser leurs interventions.

Les services aux habitants évoluent vers une offre plus complète, combinant services essentiels (accueil, gestion des réclamations) et innovations sociales (conciergeries solidaires, jardins partagés). Le modèle économique de ces services requiert un équilibre entre gratuité et tarification, avec une évaluation régulière de leur viabilité et de leur impact. La co-construction avec les habitants et l'expérimentation progressive de nouvelles solutions permettent d'adapter ces services aux besoins réels des résidents.

6. Comment gérer la complexification croissante des enjeux et des responsabilités pour les DG d'OPH ?

La transformation du métier de bailleur social se caractérise aujourd'hui par une complexification croissante des enjeux et des responsabilités pour les DG d'OPH.

Elle se manifeste dans l'élargissement constant du périmètre d'intervention, allant de la gestion patrimoniale traditionnelle à des missions d'accompagnement social renforcées, en passant par les nouveaux défis de la transition écologique. Elle se traduit également par une interdépendance accrue des décisions. Chaque arbitrage, qu'il soit technique, financier ou social, génère des répercussions en chaîne qui doivent être anticipées et maîtrisées. La politique des loyers influence la capacité d'investissement, qui elle-même conditionne les possibilités de rénovation énergétique, lesquelles impactent à leur tour la solvabilité des locataires.

Face à ces enjeux imbriqués, la nécessité d'une approche globale et systémique s'impose. En définitive, cette transformation positionne les DG d'OPH comme des acteurs majeurs du développement territorial, conjuguant leur mission sociale historique avec un rôle croissant dans la transition écologique, la cohésion des territoires et l'acteur économique qu'il est sur son territoire. Cette évolution, si elle présente des défis considérables, ouvre également des perspectives nouvelles pour réinventer le modèle du logement social et renforcer sa contribution à la société.

Les leviers d'action pour les DG d'OPH : construire un nouveau modèle d'équilibre

Les 3 points essentiels à retenir

1. Face aux mutations profondes du secteur, les DG d'OPH développent des stratégies de résilience combinant diversification des sources de financement (obligations vertes, financements européens, épargne solidaire), optimisation des coûts (mutualisation des moyens, digitalisation), développement de nouvelles activités notamment d'offre de services et synergies partenariales et territoriales
2. Les expériences réussies de transformation d'autres entreprises publiques comme La Poste et la SNCF démontrent qu'il est possible de moderniser profondément son modèle tout en préservant sa mission de service public, à condition de mener une transformation progressive et d'accompagner le changement avec une vision claire.
3. La réussite de ces transformations repose sur la capacité des DG d'OPH à mobiliser leurs équipes autour d'un projet d'entreprise qui conjugue innovation et mission sociale, tout en développant des partenariats territoriaux solides et en renforçant leurs compétences dans des domaines clés comme la finance durable et le numérique par exemple.

Au-delà des arbitrages et tensions opérationnelles évoqués ci-dessus que les DG d'OPH vivent au quotidien, ces derniers sont appelés à développer des stratégies innovantes et de résilience pour maintenir l'équilibre entre mission sociale et viabilité économique. Cette mission complexe exige une approche globale, mobilisant simultanément plusieurs leviers d'action. Notre volonté n'a pas été d'être dans l'identification exhaustive des leviers, mais d'être dans l'illustration de leviers actifs chez certains bailleurs sociaux, qui peuvent en partager un retour d'expérience.



Les synergies partenariales et territoriales

- Coopération avec les collectivités (conventions avec les collectivités, services aux territoires, ...);
- Partenariats public-privé;
- ...



La priorisation des activités existantes et le développement d'activités nouvelles

- Valorisation des actifs;
- Politique de vente ciblée;
- Arbitrages d'optimisation du parc existant;
- Développement d'offres de services;
- ...



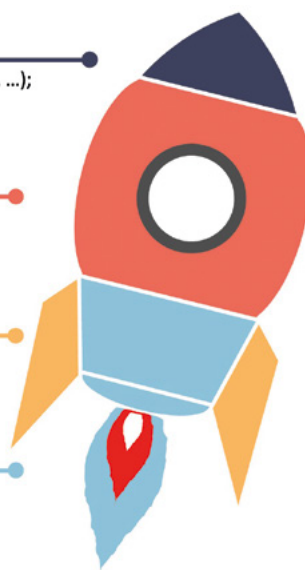
L'optimisation des coûts

- Mutualisation des moyens;
- Amélioration de la performance opérationnelle par l'IA;
- ...



La diversification des sources de financement

- Financements européens (FEDER, prêt de la Banque Européenne d'Investissement, ...);
- Financements verts;
- Financement solidaire;
- ...



Afin d'identifier les leviers disponibles pour les DG d'OPH, nous avons également cherché à bénéficier d'expériences de transformation réussies d'autres entreprises publiques et les cas de la SNCF et de La Poste sont particulièrement éclairants. Ces groupes ont su mener des transformations profondes tout

en préservant leur mission de service public. Ces expériences soulignent l'importance d'un équilibre subtil entre changement et continuité, entre modernisation et préservation des valeurs fondamentales du service public et soulignent également la nécessité d'une approche progressive, donnant le temps aux organisations de s'adapter tout en maintenant le cap des réformes.

Interview



Cédric VAN STYVENDAEL,
maire de Villeurbanne,
président de l'OPH Est
Métropole Habitat
et ex-président
de Housing Europe



Quels sont les leviers d'action pour les DG d'OPH ?

La spéculation des prix du foncier met en difficulté les bailleurs à faire ce qu'il faisait très bien, c'est-à-dire construire la ville. Plusieurs pistes se dégagent pour les DG d'OPH :

- Renforcer le rôle d'aménageur des OPH pour maîtriser le foncier : il faudrait se positionner en amont de la valorisation du foncier et cette valorisation doit rester dans le champ de la collectivité. Il devrait y avoir des offres d'OPH pour se positionner en tant qu'aménageur et trouver des ressources renouvelées. Cela a existé et c'est dans les attributions et les compétences des offices. Il faut donc y revenir, sécuriser le développement par une maîtrise d'ouvrage direct.
- Développer des partenariats stratégiques : à l'image du mariage entre Arcade et le groupe mutualiste Vyv pour développer des actions de la santé. Nous pouvons aller à la rencontre des opérateurs qui partagent notre ADN et la question des communs. C'est tout ce que nous devons protéger du capitalisme vorace comme la santé, les acteurs de l'ESS. Et on peut s'appuyer sur des opérateurs nouveaux.
- Développer une logique de services : soit des services dédiés ont une certaine clientèle, comme les étudiants, les personnes âgées, soit en se positionnant sur des services liés au logement.
- Accélérer sur la location choisie : j'invite les directeurs des organismes HLM à ne pas avoir peur de leur ombre sur la question des attributions, en particulier des mutations. Aux Pays-Bas, on parle de location choisie. Les textes français le rendent possible, et nous avons avancé, mais pas assez vite. Le résultat est que le dernier projet de loi souhaite remettre les attributions entre les mains des maires, ce à quoi je ne suis pas favorable. Car si on veut arrêter la concentration de la pauvreté sur les territoires, il faut ouvrir à d'autres territoires. Nous devons développer ailleurs que dans les QPV.
- S'inspirer d'initiatives comme le loyer unique rennais pour équilibrer les territoires : nous pourrions également pousser notre modèle en prenant appui sur Rennes, qui développe le loyer unique, afin de pouvoir équilibrer les quartiers et les géographies. »»

1. La diversification des sources de financements

Dans un contexte de crise du logement et de tensions budgétaires, les acteurs du logement social cherchent de nouvelles sources de financement pour développer leurs programmes.

La diversification des sources de financement et des mécanismes de garantie

Face aux contraintes croissantes sur les financements traditionnels, les organismes de logement social développent des stratégies innovantes de diversification de leurs ressources. Cette démarche implique

une exploration systématique de nouvelles sources de financement, allant des dispositifs européens aux marchés financiers.

Les financements européens, notamment à travers le FEDER ou la Banque Européenne d'Investissement, offrent des perspectives intéressantes, bien que leur mobilisation nécessite une expertise spécifique et une capacité à structurer des dossiers complexes.

Les financements verts représentent une opportunité croissante pour les organismes de logement social. Le développement d'instruments spécifiques comme les obligations vertes et sociales ou les prêts à impact environnemental ouvre de nouvelles perspectives de financement. Ces dispositifs s'inscrivent dans une approche globale de la transition écologique, combinant rénovation énergétique et production d'énergie renouvelable. La structuration de programmes intégrés permet d'optimiser ces financements verts en associant performance technique et accompagnement social. Cette approche nécessite une vision claire des objectifs environnementaux et une capacité à mesurer et valoriser les impacts positifs des investissements réalisés.

L'évolution des mécanismes de garantie constitue un enjeu stratégique majeur. Face aux limites des garanties traditionnelles des collectivités locales, les organismes explorent de nouvelles solutions, notamment à travers le développement de fonds de garantie mutualisés. Ces innovations dans le domaine des garanties nécessitent une expertise renforcée en matière de gestion des risques et une capacité à structurer des montages financiers complexes.

Dans tous les cas, cette approche nécessite une ingénierie financière sophistiquée, capable d'assembler différentes briques de financement tout en maîtrisant les risques associés, ainsi qu'une aptitude à communiquer efficacement avec des partenaires financiers de plus en plus diversifiés. En définitive, la suppression de ce type de garanties permettrait plus de souplesse aux bailleurs sociaux et viendrait simplifier la mécanique financière de construction et de rénovation du parc.

2 exemples d'usage des fonds européens

Fonds FEDER

Le fonds européen de développement régional (FEDER) est l'instrument financier de la politique de cohésion économique, sociale et territoriale. Il a vocation à renforcer la cohésion économique et sociale dans l'Union européenne en corrigeant les déséquilibres entre les régions. Le FEDER se décline dans un programme régional qui adapte les ambitions politiques européennes, autrement dit, les objectifs stratégiques (OS), aux besoins spécifiques du territoire régional. Chaque programme a une durée de vie de 7 ans.

Sur la période 2021-2027, la Région Hauts-de-France en accord avec l'accord de partenariat national a retenu 4 objectifs stratégiques (dont 3 pour le FEDER et un pour le FSE+) visant à améliorer le niveau économique, social et environnemental du territoire. Ces 3 objectifs stratégiques sont répartis en 7 priorités régionales elles-mêmes déclinées en objectifs spécifiques détaillées en types d'actions. Ainsi c'est un large éventail de thématiques d'intervention qui est proposé : recherche, innovation, relance économique, développement territorial, mais aussi transition verte et numérique.

Pour la période européenne 2021-2027, une enveloppe de 49,9 millions d'euros est disponible pour l'Objectif Spécifique 2.1 du programme FEDER des Hauts-de-France pour la réhabilitation énergétique du parc Hlm de logements locatifs sociaux. Ainsi, un appel à projets a été effectué mi-juillet 2023 permettant de solliciter des subventions européennes pour la rénovation énergétique des logements sociaux. Cette enveloppe est mobilisée sous forme d'Appel à projets.

Prêt de la BEI, par l'intermédiaire de la Banque des Territoires

En 2019, la BEI a prêté pour la première fois directement à des bailleurs sociaux, avec la signature d'un contrat de financement de 107 millions d'euros sur cinq ans avec quatre offices publics de l'habitat du nord de la France regroupés dans le réseau Canopée, en l'occurrence les OPH de l'Oise (Oise Habitat), d'Amiens métropole, de l'Aisne (Opal) et du Grand Reims (Reims habitat). C'est la première fois que des bailleurs sociaux sollicitent ainsi directement un prêt de la BEI. L'enveloppe accordée leur permet de financer 1 300 logements neufs et 4 200 réhabilitations de logements, pour un montant total d'investissement de 326 millions. La BEI précise que les prêts proposés sont à taux fixe, avec possibilité de différé d'amortissement et qu'«ils viennent en complément des dispositifs classiques de financement des opérations, en particulier ceux de la Banque des Territoires, qui reste le principal financeur».

Le financement solidaire

La finance solidaire, en combinant engagement social et performance financière, apparaît comme une solution innovante et prometteuse. Il s'agit ici d'explorer la fragmentation du modèle économique du logement social à travers les outils de la finance solidaire, en s'appuyant sur l'exemple pionnier d'Humanisme.

Définition de la finance solidaire

La finance solidaire désigne l'ensemble des mécanismes financiers qui visent à mobiliser des ressources pour soutenir des projets à forte utilité sociale et environnementale. Elle repose sur un principe fondamental : permettre aux épargnants, investisseurs et institutions financières de mettre leur argent au service de l'intérêt général. Les produits financiers solidaires, souvent labellisés (comme avec le label Finansol en France), garantissent la transparence et l'impact social des fonds collectés.

Les outils de la finance solidaire appliqués au logement social

La finance solidaire propose divers outils pour financer les projets d'habitat social, parmi lesquels :

1. Les Sociétés Civiles Immobilières (SCI) solidaires et l'investissement privé : Des SCI solidaires permettent de mobiliser des investisseurs privés, qu'ils soient particuliers ou institutionnels, pour acquérir, rénover ou construire des logements sociaux. Ces structures offrent un cadre sécurisant, avec une gouvernance orientée vers des objectifs sociaux.
2. L'épargne solidaire : les épargnants peuvent choisir de placer leur argent dans des livrets, des Fonds Communs de Placement (FCP) ou des assurances-vie solidaires, dont une partie des intérêts est reversée pour financer des projets d'habitat social.
3. Les partenariats bancaires et financiers : de nombreux acteurs bancaires collaborent avec des organismes solidaires pour concevoir des produits spécifiques (livrets, cartes bancaires solidaires). Ces initiatives permettent de drainer des capitaux vers des projets à impact social.

L'épargne solidaire et Habitat et Humanisme

Habitat et Humanisme est un acteur incontournable de la finance solidaire en France. Dès sa création en 1985, cette association s'est distinguée par des initiatives pionnières, en combinant investissement solidaire et épargne dédiée au logement social.

Les réalisations d'Habitat et Humanisme : Avec plus de 28 000 investisseurs et épargnants solidaires, Habitat et Humanisme a réussi à loger près de 30 000 familles en difficulté en 36 ans. Deux foncières solidaires, agréées ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale) et SIEG (les services d'intérêt économique général) pilotent ses activités :

- *La Foncière d'Habitat et Humanisme : dédiée à l'achat, la rénovation et la construction de logements d'insertion.*
- *EHD (Entreprendre pour humaniser la dépendance) : spécialisée dans les établissements pour personnes âgées dépendantes et les habitats intergénérationnels.*

Ces foncières mobilisent des fonds auprès de particuliers, mais aussi de fonds d'épargne salariale solidaire et d'institutionnels.

Une offre d'épargne diversifiée : Habitat et Humanisme propose plusieurs produits d'épargne solidaire :

- **Livrets d'épargne solidaire** : sans frais, avec don d'intérêts annuels pour soutenir des projets.
- **FCP éthiques et de partage** : les épargnants reversent une partie de leurs intérêts à Habitat et Humanisme, qui bénéficie également de rétrocessions sur les frais de gestion.
- **Assurances-vie solidaires** : avec une unité de compte dédiée au FCP « Solidarité Habitat et Humanisme ».

Un impact concret et durable : grâce à ces outils, Habitat et Humanisme démontre qu'il est possible de concilier solidarité et performance financière. Les fonds collectés permettent de répondre à des enjeux majeurs : lutte contre l'exclusion, développement du logement accessible et accompagnement des publics vulnérables.

Conclusion : La fragmentation du modèle économique de logement social, lorsqu'elle est orientée par des valeurs solidaires, offre des perspectives inédites pour répondre aux défis du logement. En s'appuyant sur des outils tels que les SCI solidaires, l'épargne solidaire et les partenariats financiers, des acteurs comme Habitat et Humanisme montrent qu'il est possible de réconcilier impact social et rentabilité financière. L'épargne solidaire s'affirme ainsi comme un levier puissant pour bâtir.

FOCUS : En France, le label Finansol : Le Label permet de distinguer les produits d'épargne solidaire. Attribué par un comité d'experts lié à l'association FAIR, il se base sur les principes de la finance solidaire. Les fonds collectés doivent soutenir des activités à impact social et environnemental. Pour obtenir le label, les candidats présentent un dossier qui respecte des critères exigeants, comme la transparence, la gestion durable ou l'investissement à impact. Le processus d'attribution est très rigoureux. Il doit être renouvelé chaque année auprès de FAIR. Dans certains cas, les investisseurs de l'épargne solidaire peuvent bénéficier d'avantages fiscaux. Mais c'est la solidarité qui guide généralement leur démarche.

2. La priorisation des activités existantes et le développement d'activités nouvelles

Cette partie va jusqu'à interroger fondamentalement la séparation en 3 métiers de ce qui ne faisait avant qu'un pour les OPH : celle de construire, de posséder et de gérer du logement.

a. Priorisation au sein de la stratégie patrimoniale des organismes

La stratégie patrimoniale des organismes de logement social s'articule autour de plusieurs dimensions complémentaires qui nécessitent une vision globale et une approche structurée.

La valorisation des actifs

La valorisation du patrimoine dépasse la simple optimisation technique pour explorer toutes les possibilités de création de valeur. Cela inclut l'identification des potentiels de développement foncier, l'étude des possibilités de surélévation ou d'extension, la recherche de nouvelles fonctions ou usages, la valorisation des espaces extérieurs et des parties communes et le développement de services associés au logement.

Cette valorisation s'inscrit dans une réflexion plus large sur l'évolution des quartiers et la contribution des organismes au développement territorial.

La politique de vente ciblée

La vente de patrimoine, devenue un levier stratégique majeur, nécessite une approche méthodique et rigoureuse. La sélection des biens à céder s'appuie sur une grille d'analyse multicritères prenant en compte :

- La qualité intrinsèque du bâti et son potentiel de valorisation
- La situation urbaine et l'attractivité du quartier
- Le profil socio-économique des occupants et leur capacité d'accession
- Les coûts de gestion et les investissements futurs nécessaires
- L'impact sur l'équilibre global du patrimoine de l'organisme

L'accompagnement des acquéreurs constitue un volet essentiel de cette politique. Il comprend :

- Un dispositif de conseil personnalisé sur les aspects juridiques et financiers
- Une analyse approfondie de la capacité financière des candidats
- Des mécanismes de sécurisation adaptés (garantie de rachat, assurance revente)
- Un suivi post-acquisition, particulièrement important dans le cas des copropriétés

Néanmoins, la vente ciblée génère des débats. Car si celle-ci permettait historiquement à des locataires occupants de devenir propriétaire pour une offre qui ne participait plus à l'offre locative (ex: pavillons ou biens très bien situés...) et participait au cercle vertueux d'investissement (une vente a pu permettre de reconstruite jusqu'à 2.7 logements neufs), elle n'a aujourd'hui plus toujours les mêmes vertus dans la pratique. D'autant plus si les logements vacants ciblés sont vendus à des investisseurs plutôt qu'à des locataires occupants.

Par ailleurs, la vente en bloc n'est possible que pour les logements occupés auxquels sont appliqués les plafonds de ressources PLS, construits ou acquis par un organisme HLM depuis plus de 15 ans.

Les arbitrages d'optimisation du parc existant

L'optimisation du patrimoine existant constitue un enjeu fondamental qui requiert une analyse approfondie de chaque ensemble immobilier. Les arbitrages liés à la priorisation des interventions s'appuient sur une méthodologie rigoureuse intégrant l'état technique des bâtiments et l'urgence des travaux, la

performance énergétique et les objectifs de transition écologique, l'occupation sociale et les besoins des habitants, les opportunités de financement et les contraintes budgétaires, et les projets urbains et les dynamiques territoriales.

Et les montages innovants deviennent essentiels pour permettre la réalisation de ces opérations complexes. Ils peuvent inclure la combinaison de différentes sources de financement, l'intégration de nouvelles fonctions ou services, des partenariats avec des acteurs privés ou publics, des mécanismes de valorisation énergétique et des dispositifs d'accompagnement social.

L'aménagement

L'aménagement constitue une opportunité pour les OPH de se positionner en tant qu'acteurs majeurs du développement territorial, tout en sécurisant leur accès au foncier dans un contexte de raréfaction et de prix élevé. En effet, la maîtrise d'opérations d'aménagement permet aux offices de générer des ressources complémentaires via la commercialisation de charges foncières, tout en garantissant la production de logements sociaux dans des conditions économiques optimisées. Cette diversification vers l'aménagement s'inscrit dans une logique de territoire et répond à un double enjeu : d'une part, contribuer à la régulation du marché foncier local en proposant des prix de sortie maîtrisés pour les lots à bâtir destinés aux particuliers ; d'autre part, développer des partenariats avec la promotion privée à travers la vente de macro-lots, favorisant ainsi la mixité sociale et programmatique des opérations.

Les retours d'expérience d'OPH engagés dans des opérations d'aménagement démontrent toutefois la nécessité de structurer une expertise interne solide, notamment sur les aspects juridiques et techniques, et de calibrer finement le dimensionnement des opérations au regard des capacités financières de l'office. La réussite de ces projets repose également sur une collaboration étroite avec les collectivités locales, tant dans la définition programmatique que dans la mise en œuvre opérationnelle. Cette approche permet aux OPH de renforcer leur ancrage territorial et leur légitimité d'opérateur global de l'habitat, tout en diversifiant leurs sources de revenus dans une logique de péréquation au service de leur mission sociale.

Le IN House avec sa collectivité de rattachement et la maîtrise d'ouvrage mandatée

La relation in house, fondée sur les articles L.2511-1 et suivants du Code de la commande publique, permet aux offices de se voir confier des missions sans mise en concurrence préalable, dès lors qu'ils répondent aux critères du contrôle analogue et réalisent l'essentiel de leur activité avec leur collectivité. Cette opportunité présente un double avantage : pour l'OPH, elle garantit un volume d'activité prévisible et pérenne, tandis que pour la collectivité, elle assure la mobilisation d'une expertise technique internalisée et la maîtrise des coûts d'intervention.

Ainsi, ce dispositif offre aux OPH un cadre juridique privilégié pour développer leur activité de maîtrise d'ouvrage mandatée auprès de leur collectivité de rattachement. La maîtrise d'ouvrage mandatée permet aux OPH de valoriser leur expertise technique et opérationnelle au service d'autres acteurs publics. En intervenant comme mandataire pour le compte de collectivités territoriales, d'établissements publics ou d'autres bailleurs, les offices peuvent ainsi générer des honoraires complémentaires tout en optimisant leurs ressources internes. Cette activité s'avère particulièrement adaptée pour des opérations de construction ou de réhabilitation d'équipements publics (écoles, crèches, équipements sportifs...), pour lesquelles les OPH peuvent mobiliser leurs compétences en matière de programmation, de conduite d'opération et de suivi de chantier.

La réussite de cette diversification repose sur plusieurs facteurs clés. D'abord, la capacité à dimensionner correctement les équipes dédiées, en évitant de déstabiliser la gestion des opérations propres de l'office et de formaliser les modalités du contrôle analogue à travers une convention-cadre définissant précisément les conditions d'exercice du contrôle par la collectivité, les process de reporting et les modalités de rémunération des prestations. Ensuite, une maîtrise fine des aspects juridiques et administratifs spécifiques aux mandats (règles de la commande publique, modalités de rémunération, responsabilités engagées). Les offices doivent également veiller à maintenir une comptabilité analytique permettant de tracer précisément la part de leur activité réalisée pour le compte de leur collectivité de rattachement, condition essentielle du maintien de la relation in house. Enfin, la mise en place d'outils de pilotage et de reporting adaptés aux exigences des mandants.

Cette approche, lorsqu'elle est bien maîtrisée, permet aux OPH de se positionner comme le bras armé technique de leur collectivité en matière d'aménagement et de construction, renforçant ainsi leur légitimité territoriale tout en développant une activité économiquement équilibrée.

Le développement de produits diversifiés : casernes de pompiers, gendarmeries, collèges, crèches, etc.

La diversification vers la production d'équipements publics spécialisés constitue pour les OPH une opportunité de valoriser leur expertise en maîtrise d'ouvrage, tout en développant des produits immobiliers aux caractéristiques financières attractives. La construction de casernes de gendarmerie, de centres de secours, d'établissements scolaires ou de structures de petite enfance permet en effet de s'appuyer sur des montages sécurisés, avec des preneurs publics offrant une garantie de paiement et des engagements locatifs de longue durée. Ces opérations, souvent réalisées dans le cadre de baux emphytéotiques administratifs ou de conventions de location de longue durée, génèrent des revenus stables et prévisibles qui contribuent à la solidité financière des offices.

Cette diversification s'inscrit dans une logique de territoire et de service public qui correspond pleinement à l'ADN des OPH. Elle permet de répondre aux besoins des collectivités et de l'État en matière d'équipements publics, tout en optimisant la mobilisation des ressources financières et techniques des offices. Les retours d'expérience montrent que ces opérations peuvent générer des marges supérieures à celles du logement social classique, tout en présentant des risques maîtrisés grâce à la qualité des preneurs publics. Cette péréquation contribue à renforcer la capacité d'investissement des offices dans leur cœur de métier.

La réussite de ces projets nécessite toutefois une ingénierie spécifique. Les offices doivent notamment maîtriser les contraintes techniques et réglementaires propres à chaque type d'équipement (normes de sécurité pour les casernes, spécifications pédagogiques pour les établissements scolaires...), ainsi que les montages juridiques et financiers adaptés. Une attention particulière doit être portée à la rédaction des conventions et à la définition des responsabilités en matière d'entretien et de maintenance. La constitution d'équipes dédiées ou le recours à des expertises externes peut s'avérer nécessaire pour garantir la bonne exécution de ces opérations complexes.

Le logement locatif intermédiaire (LLI)

L'expression « logement locatif intermédiaire » renvoie à des logements dont les caractéristiques, les propriétaires et l'occupation diffèrent. À un niveau très général, l'expression désigne des logements qui ont, du fait de leurs loyers et/ou des plafonds de ressources que doivent respecter leurs occupants au moment de l'entrée dans le logement, une place intermédiaire entre le logement social et les logements mis en location au prix de marché.

Le développement d'une offre de logement locatif intermédiaire (LLI) représente pour les OPH une opportunité de diversification, répondant à la fois à des enjeux de mixité sociale et d'équilibre économique. Positionné entre le parc social classique et le marché libre, le LLI permet de proposer une offre adaptée, particulièrement dans les zones tendues où l'écart entre les loyers sociaux et privés est significatif. Cette diversification s'inscrit dans une logique de parcours résidentiel ascendant pour les locataires du parc social et contribue à élargir la palette d'intervention des offices sur leur territoire. Cependant, elle n'est possible que sur le territoire de communes classées A, A bis et B1 et ne concerne donc pas tous les OPH.

Les atouts du LLI pour les OPH sont multiples. Sur le plan économique, ces opérations génèrent des marges plus importantes que le logement social classique, grâce à des niveaux de loyers plus élevés et à une fiscalité avantageuse (taux de TVA à 10 % et une exonération de taxe foncière sur la propriété bâtie d'une durée maximale de 20 ans - qui prend fin en cas de cession du logement). Cette rentabilité accrue permet d'envisager des mécanismes de péréquation au profit des opérations sociales plus complexes à équilibrer. Sur le plan patrimonial, le LLI offre une plus grande souplesse de gestion, notamment en termes d'attribution et de rotation, tout en constituant potentiellement une réserve de plus-value à moyen terme en cas de mise en vente. Enfin, cette diversification contribue à renforcer l'image des OPH comme acteurs globaux de l'habitat, capables d'apporter des réponses graduées aux besoins de leur territoire.

Le développement du LLI requiert néanmoins une approche maîtrisée. Il est essentiel d'évaluer finement l'adéquation entre l'offre envisagée et la demande locale, notamment en termes de niveaux de loyers et de typologie de logements. La mise en place d'une gestion locative adaptée, plus proche des standards du privé en termes de services et de réactivité, constitue également un prérequis. Enfin, le calibrage du volume de production doit rester cohérent avec la vocation principale des offices et leur capacité à maintenir un développement soutenu de leur offre sociale.

Néanmoins, cette voie fait l'objet de nombreux débats. En effet, cette catégorie de logements, au départ défini vaguement comme destinée aux classes moyennes, a fait l'objet d'une progressive normalisation réglementaire au fur et à mesure de la traduction dans des instruments d'action publique. Elle n'interroge pas pour son modèle économique, mais plus son modèle social. En 2011, un « glissement d'usage » avait été souligné par l'Institut Paris Région car les logements intermédiaires étaient souvent attribués et occupés par des ménages qui se situent plutôt, de par leurs revenus, dans les plafonds du logement social classique PLUS, voire PLAI. En outre, au sein de ces secteurs de tension, la question de l'adéquation entre l'offre de logements locatifs pour ce type de logements questionne. En Île-de-France, l'Institut Paris Région constate ainsi que les logements intermédiaires produits entre 2014 et 2019 sont principalement des petits logements (T1-T2), jugés plus rentables et plus faciles à louer, mais parfois en décalage avec les objectifs des politiques du logement des collectivités (Joinet et Pauquet 2020).

b. Le développement d'offres de services

Cette tendance existe déjà dans les pays européens, et l'évolution du modèle économique du logement social en France, inscrit dans la loi ELAN, incite les bailleurs sociaux à rechercher des relais de croissance ailleurs. Il s'agit pour les OPH de développer des activités de services durables dans le temps, à destination des locataires et des habitants. Les DG d'OPH jouent un rôle essentiel dans la dynamique initiée au sein de leurs organismes, ils sont les impulseurs de services innovants :

- Ils peuvent s'inspirer de pratiques d'autres territoires et organismes pour faciliter le déploiement de nouveaux services sur leur territoire, au sein de leur organisme
- Ils ont la capacité, en tant qu'acteur local disposant d'un large réseau de partenaires, à impulser des dynamiques et de nouvelles coopérations
- Il contribue à l'amélioration des conditions de vie des habitants en offrant des services à prix maîtrisés adaptés aux ressources des locataires

Les services peuvent être de nature différent, avec par exemple :

- Des services en direction des locataires
 - Amélioration du cadre de vie : aide aux travaux, animation en pieds d'immeuble, aide aux droits et aux démarches administratives à destination d'un public cible
 - Favoriser l'insertion des locataires et la cohésion sociale : accès alimentation de qualité, réponse aux difficultés de mobilité, insertion / retour à l'emploi, promotion accès à la santé
 - Accès au service de base augmentée : accords collectifs pour accès culturel, ateliers d'information sur factures
 - Favoriser les économies : agir sur le pouvoir d'achat, conciergerie et contrat à tarif préférentiel, énergie
- Des services en direction des collectivités et d'autres acteurs :
 - Valorisation des déchets issus de la démolition
 - Création de structures locales de services au bénéfice du territoire

Le modèle (économique, organisationnel, culturel...) de chacune des offres de services est à inventer. La question du modèle économique et des financements éventuellement déclenchables, interroge assez systématiquement les DG d'OPH avant le déploiement de toute nouvelle offre. En effet, ce nouveau modèle se confronte notamment au fonctionnement traditionnel des OPH et à leurs usages de la relation locataire, car nombre n'imaginent pas faire payer leurs locataires pour des services.

3. L'optimisation des coûts

a. La mutualisation des moyens

La mutualisation des moyens s'impose progressivement comme une réponse stratégique aux contraintes budgétaires. Elle peut prendre différentes formes, depuis le partage de fonctions support jusqu'à la mise en commun d'équipements ou d'expertises spécialisées. Les groupements d'organismes permettent notamment de réaliser des économies d'échelle significatives, tout en maintenant la qualité des prestations.

Au-delà des fonctions support, cette mutualisation peut donc s'étendre aux interventions techniques, avec la mise en place de plateformes communes de maintenance ou le partage d'équipes spécialisées, ou la création de centrales d'achats par exemple. En effet, la professionnalisation de la fonction achat constitue également un levier important d'optimisation des coûts. Elle implique une approche structurée des marchés fournisseurs, une standardisation raisonnée des cahiers des charges et une négociation plus efficace des conditions commerciales. Les groupements d'achats permettent de mutualiser les volumes et d'obtenir des conditions plus avantageuses, tout en maintenant un niveau d'exigence élevé sur la qualité des prestations. Elle doit également intégrer des critères de développement durable et de responsabilité sociale, conformément aux missions des organismes.

Une autre piste pourrait être celle de l'assouplissement des marchés publics, qui s'applique sur tous les types de marché aux OPH et génère parfois des coûts importants pour les bailleurs sociaux. Cet assouplissement augmenterait la capacité des bailleurs à discuter et négocier les prix de leurs opérations, sans induire un coût supplémentaire pour le budget de l'État. Une telle solution pourrait s'envisager sous la forme d'une période d'expérimentation (1 à 2 ans) afin de s'assurer de l'impact d'une telle mesure sur les coûts de construction et de rénovation des bailleurs sociaux.

Dans tous les cas, elle nécessite une gouvernance claire et une définition précise des modalités de collaboration entre les différents partenaires. La réussite de ces démarches repose largement sur la capacité à construire des relations de confiance et à aligner les intérêts des différentes parties prenantes.

Exemple de la centrale START de l'AURA HLM

En décembre 2023, l'AURA HLM a lancé la Centrale d'Achat START (Stratégie d'Achat Régionale et Territoriale), qui permet aux organismes Hlm en Auvergne-Rhône-Alpes, de mutualiser des objets de marchés entre bailleurs sociaux.

Cette idée est née en 2020 avec le lancement de la Démarche Massification des réhabilitations de l'AURA Hlm, avec le soutien de la Banque des Territoires et de l'Etat. Les organismes Hlm contribuent alors à maturer leurs réflexions et leurs approches. En 2021, la phase 1 d'étude de faisabilité, puis de 2022 à 2023, la phase 2 dite de préfiguration de la Centrale d'Achat, visant l'animation, la définition des objectifs et la mobilisation des parties prenantes, et la construction d'une bibliothèque de dévolution de marché pour permettre la mise en œuvre opérationnelle d'une Centrale d'Achat.

Au regard des défis environnementaux, écologiques et sociétaux, les bailleurs sociaux ont une capacité de commandes importante avec une autonomie d'action propre et doivent agir vite avec des investissements importants, en faisant des choix techniques et technologiques pertinents. La structuration de certains marchés communs avec la Centrale d'Achat START doit d'une part, leur permettre de réunir leurs forces pour démultiplier les effets, et d'autre part, inviter toutes les entreprises à se positionner et à innover. Les organismes Hlm de la région ont voulu et défini une Centrale d'Achat agile, qui travaille sur tous les objets d'achats que les directeurs généraux, membres de l'AURA Hlm auront décidé de mutualiser : travaux, équipements, énergie, prestations intellectuelles.

b. L'amélioration de la performance opérationnelle par l'IA

La digitalisation des activités constitue un axe majeur de modernisation des organismes. Cette transformation numérique touche l'ensemble des métiers et des processus, depuis la gestion locative jusqu'à la maintenance du patrimoine. Les organismes investissent dans des outils numériques performants : systèmes d'information intégrés, applications mobiles, plateformes collaboratives. Ces outils permettent d'automatiser certaines tâches répétitives, de fluidifier les échanges d'information et d'améliorer le service aux locataires.

L'intelligence artificielle ouvre de nouvelles perspectives dans la gestion du patrimoine et la relation client. Les algorithmes prédictifs permettent d'optimiser la maintenance préventive, tandis que les chatbots améliorent la disponibilité du service client. Ces innovations technologiques sont déployées de manière réfléchie, en veillant à maintenir une dimension humaine dans la relation avec les locataires.

Exemple de l'hackathon Habit'I.A.

"HABIT'I.A." est un hackathon de 48h organisée par USH Normandie en novembre 2024 pour innover avec l'IA au service des locataires, et imaginer le logement social de demain. Avec la mobilisation de 12 bailleurs représentés, 10 écoles mobilisées et 9 partenaires (Région Normandie, La Poste Groupe, Banque des territoires, ...), 100 participants venant d'horizons différents de toute la Normandie ; étudiants, locataires, bailleurs, entreprises, startups et partenaires, ... ont proposé des solutions innovantes à base d'intelligence artificielle en rapport avec 4 catégories :

- *Le patrimoine immobilier (entretien, maintenance, sécurité, ...)*
- *La gestion locative*
- *L'exploitation et la gestion des données*
- *Le logement intelligent*

Et 4 prix ont été décernés :

- *Meilleur Projet Qualité de Service aux Locataires : Élise, jne IA connectée pour simplifier le contact entre locataires et bailleurs, capable de répondre en temps réel aux sollicitations de premier niveau.*
- *Meilleur Projet d'IA : TéliA, une solution innovante pour optimiser la gestion des appels et améliorer la satisfaction des locataires.*
- *Meilleur Projet Innovations RSE : LogiSmart, une technologie détectant automatiquement les fuites dans les logements et accompagnant les locataires pour leur résolution.*
- *Coup de Cœur du Jury : TAM : Toit Aides Moi, Une plateforme de coaching pour optimiser le pouvoir d'achat des locataires et réduire les situations d'impayés.*

4. Les synergies partenariales et territoriales

a. Coopération avec les collectivités

Les conventions d'objectifs

Les relations entre organismes et collectivités se structurent autour de conventions d'objectifs qui définissent un cadre d'action partagé. Ces conventions dépassent la simple programmation de logements pour intégrer des objectifs plus larges : mixité sociale, rénovation urbaine, transition écologique. Elles établissent des engagements réciproques et définissent des indicateurs de suivi permettant d'évaluer régulièrement les résultats obtenus.

La négociation de ces conventions nécessite une compréhension fine des enjeux territoriaux et une capacité à articuler les objectifs des différentes parties prenantes. Les organismes développent une expertise spécifique dans ce domaine, s'appuyant sur des analyses territoriales approfondies et une connaissance précise des dynamiques locales.

Les services aux territoires

Le développement des services aux territoires constitue un axe émergent de la coopération. Les organismes proposent des prestations d'ingénierie sociale et urbaine aux collectivités, mobilisant leur expertise pour accompagner des projets complexes. Ces services peuvent inclure des études préalables, de l'assistance à maîtrise d'ouvrage, ou encore de l'ingénierie sociale pour l'accompagnement des populations.

b. Partenariats public-privé

Les partenariats public-privé connaissent une évolution significative, s'orientant vers des formes plus sophistiquées et innovantes et combinant les atouts des différents partenaires : capacité financière du privé, expertise sociale des organismes, légitimité des collectivités.

La co-maitrise d'ouvrage

La co-maitrise d'ouvrage avec des promoteurs privés se développe, permettant de réaliser des opérations mixtes qui répondent à la fois aux objectifs de production de logements sociaux et aux enjeux de mixité sociale. Ces partenariats permettent de partager les risques et les investissements tout en mobilisant des expertises complémentaires essentielles à la réussite des projets.

Les services partagés et projets mixtes

Le développement de services partagés entre acteurs publics et privés permet d'optimiser les ressources et d'enrichir l'offre de services aux habitants. Ces collaborations peuvent concerner la gestion d'équipements, l'animation sociale ou encore les services aux seniors. Les projets mixtes se multiplient, associant logement social et programmes privés dans une logique de mixité fonctionnelle et sociale.

Exemple du groupe Arcade-Vyv

Le Groupe Arcade-VYV démontre l'efficacité des partenariats public-privé à travers plusieurs réalisations concrètes. En fusionnant en 2019 avec le groupe mutualiste VYV, ils ont développé un concept novateur de « logement santé » qui intègre des services de santé directement dans les résidences sociales. Par exemple, à Angers, VYV Pays de la Loire et la Soclova se sont associés pour proposer une nouvelle offre d'habitat. L'ancien EHPAD des Noisetiers, situé dans le quartier de la Madeleine à Angers, devient Le Jardin de la Madeleine : un concept d'habitat intergénérationnel, participatif et inclusif. En effet, ce lieu regroupe en une seule résidence de 82 logements des seniors, des étudiants et jeunes actifs, des familles monoparentales et des adultes en situation de handicap, avec un espace santé au rez-de-chaussée proposant des consultations médicales et des services de prévention. La mutualisation des moyens a aussi permis d'innover technologiquement. À Nantes, une résidence pilote intègre un système de télésurveillance médicale pour les seniors et une application mobile de services aux résidents. Ces innovations, financées par la part privée du partenariat, bénéficient directement aux locataires sociaux tout en optimisant les coûts de gestion pour la partie publique.

5. Les transformations réussies d'entreprises publiques : enseignements pour les OPH

a. Une convergence des enjeux de transformation publique

La transformation de grands groupes publics comme La Poste et la SNCF offre des enseignements précieux pour les OPH, car ces organisations partagent des caractéristiques et des défis communs. En effet, ces entreprises évoluent dans un environnement marqué par une triple exigence : maintenir leur mission de service public, garantir leur viabilité économique et répondre aux nouvelles attentes sociétales.

À l'instar des OPH, les groupes La Poste et SNCF ont historiquement construit leur légitimité sur un modèle de service public universel, accessible à tous sur l'ensemble du territoire. Et ces organisations doivent aujourd'hui réinventer ce modèle face à des mutations profondes de leur environnement. La transformation de leur cœur de métier historique - le déclin du courrier pour La Poste, l'ouverture à la concurrence pour la SNCF – peuvent faire écho aux défis que rencontrent les OPH avec notamment l'évolution des besoins en logement, des besoins sociaux et sociétaux et la nécessité de repenser leur modèle économique.

Ces entreprises partagent également une forte dimension territoriale. Leur ancrage local constitue à la fois une force et une contrainte : il garantit la proximité avec les usagers, mais impose aussi une adaptation fine aux réalités des territoires. Cette dimension territoriale s'accompagne d'une complexité particulière dans la gouvernance, avec la nécessité de conjuguer orientations nationales et spécificités locales.

La transformation numérique, l'évolution des attentes des usagers/habitants et l'impératif de transition écologique constituent des enjeux communs qui imposent une modernisation profonde des pratiques et des organisations. Ces entreprises doivent également gérer une évolution majeure de leurs métiers et de leurs compétences, tout en préservant leur culture de service public.

b. Mutations convergentes et enseignements croisés : analyse thématique des transformations

La transformation du modèle économique et la diversification des activités

La diversification des sources de revenus constitue un axe majeur de transformation pour ces entreprises publiques. La Poste a su développer de nouveaux relais de croissance face au déclin structurel du courrier, notamment à travers le développement de La Banque Postale et l'expansion du colis au niveau national et international avec DPD. Cette mutation profonde illustre la capacité d'une entreprise publique à développer de nouvelles activités, tout en préservant sa mission sociale fondamentale. Pour les OPH, cette expérience suggère des pistes d'innovation dans le développement de services complémentaires et la valorisation de leur patrimoine.

La SNCF a quant à elle démontré sa capacité à moderniser son offre historique, tout en développant de nouvelles activités. Le lancement de Ouigo par exemple témoigne de la possibilité d'innover radicalement dans son cœur de métier pour toucher de nouveaux publics, tout en maintenant un modèle économique viable. Cette approche pourrait faire écho aux réflexions des OPH sur la diversification de leur offre de logements et l'adaptation aux nouveaux besoins des habitants.

La digitalisation au service de la modernisation

La transformation numérique de ces entreprises offre également des enseignements pour les OPH. En effet, l'évolution de oui.sncf vers SNCF Connect illustre les étapes d'une transformation digitale réussie : amélioration de l'expérience client, simplification des parcours utilisateurs et développement de nouveaux services. La Poste a réussi quant à elle une transformation similaire avec le développement de services numériques comme le coffre-fort numérique Digiposte, démontrant la possibilité de conjuguer innovation technologique et accessibilité pour tous.

Ces expériences montrent l'importance d'une approche progressive et inclusive de la digitalisation. Les deux groupes ont su maintenir un équilibre entre services numériques et présence physique, une problématique particulièrement pertinente pour les OPH dans leur réflexion sur la modernisation de la relation locataire.

L'accompagnement du changement social et l'évolution des métiers

La gestion du changement social constitue un aspect crucial de ces transformations. Les deux groupes ont mené des politiques ambitieuses de formation et de reconversion professionnelle, permettant l'évolution des compétences, tout en préservant l'emploi. La SNCF a notamment développé de nouvelles expertises dans le digital et le service client, tandis que La Poste a réussi une reconversion massive de ses effectifs vers de nouveaux métiers. Pour les OPH, ces expériences soulignent l'importance d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ainsi que la nécessité d'un accompagnement attentif des équipes dans la durée.

L'adaptation du maillage territorial et la modernisation du réseau

La transformation du réseau territorial constitue un enjeu partagé. La Poste a réussi à maintenir sa présence territoriale, tout en optimisant son modèle économique, notamment à travers le développement de partenariats innovants avec les collectivités locales. Cette approche conforte la nécessité de développer au mieux pour les OPH leurs relations avec les collectivités mais aussi tous les acteurs économiques et partenariaux de leur(s) territoire(s).

La performance environnementale comme levier de transformation

Enfin, l'intégration des enjeux environnementaux dans la stratégie de ces groupes et de la finance durable démontre la possibilité de conjuguer transition écologique et efficacité économique. La constitution de la plus grande flotte de véhicules électriques par La Poste ou les engagements de la SNCF en matière de réduction des émissions montrent comment la transition écologique peut devenir un moteur de modernisation.

c. Enseignements clés et facteurs de réussite pour les DG d'OPH

Les transformations réussies de la SNCF et de La Poste permettent de dégager des enseignements essentiels pour les directeurs généraux d'OPH engagés dans la réflexion de pérennité et de modernisation de leurs organismes.

Vision stratégique claire, séquençage de la transformation et mobilisation des parties prenantes

L'importance d'une vision stratégique claire constitue le premier enseignement majeur. Ces entreprises ont su définir et porter une vision ambitieuse de leur transformation, tout en maintenant le cap sur leurs missions fondamentales de service public. Pour les DG d'OPH, cela souligne l'importance de construire une vision qui articule préservation de la mission sociale et modernisation du modèle économique. Cette vision doit être suffisamment forte pour mobiliser les équipes tout en restant pragmatique dans sa mise en œuvre. Néanmoins, le séquençage de la transformation apparaît comme un facteur clé de réussite. Car, les deux groupes ont adopté une approche progressive, permettant d'absorber les changements, tout en maintenant la continuité du service. Cette démarche par étapes a permis de sécuriser les transformations essentielles avant d'engager des mutations plus profondes. Pour les OPH, cela suggère l'importance d'une planification rigoureuse des changements, avec des objectifs intermédiaires clairement identifiés.

Ces changements n'ont jamais été opérés seuls. Et la capacité à mobiliser l'ensemble des parties prenantes constitue un autre enseignement crucial. La SNCF comme La Poste ont su construire des coalitions larges autour de leurs projets de transformation, impliquant aussi bien les collaborateurs que les partenaires sociaux et les acteurs territoriaux. Pour les DG d'OPH, cela souligne l'importance d'une approche participative et d'une communication transparente tout au long du processus de transformation.

Innovation et transformation digitale comme leviers majeurs

L'innovation comme moteur du changement représente également un enseignement particulièrement pertinent. Les deux groupes ont démontré qu'il était possible d'innover radicalement, tout en respectant les contraintes du service public. Cette capacité d'innovation s'est manifestée tant dans les services que dans les modèles économiques ou les modes d'organisation. Pour les OPH, cela encourage à explorer de nouvelles approches, notamment dans la relation aux locataires, le développement de services innovants, ou la recherche de financements moins classiques.

La transformation digitale apparaît comme un levier majeur, à condition d'être menée de manière inclusive et progressive. Les expériences de la SNCF et de La Poste montrent l'importance d'une approche équilibrée, préservant le contact humain tout en développant les services numériques. Cette dimension est particulièrement pertinente pour les OPH dans leur réflexion sur la modernisation de la relation locataire.

Cela trouvera écho dans la gestion des compétences et l'accompagnement des équipes pour porter et accompagner ces innovations et la transformation digitale. Les deux groupes ont investi massivement dans la formation et le développement des compétences, permettant une évolution en profondeur des métiers. Pour les DG d'OPH, cela souligne l'importance d'une politique RH ambitieuse et anticipatrice.

L'équilibre fin entre gestion financière, diversification maîtrisée des sources de revenus et investissements

Enfin, la capacité à maintenir l'équilibre économique tout au long de la transformation constitue un enseignement majeur. Les deux groupes ont su préserver leur viabilité financière tout en investissant massivement dans leur modernisation. Pour les OPH, cela met en lumière l'importance d'une gestion fine des équilibres économiques et d'une diversification maîtrisée des sources de revenus.

Ces retours d'expérience dessinent des points de repère précieux sur lesquels les DG d'OPH peuvent s'appuyer pour conduire la transformation de leur propre organisme, tout en tenant compte des particularités du secteur du logement social.

Conclusion : piloter la transformation des OPH, entre ambition sociale et performance durable

La transformation profonde des OPH place aujourd'hui les DG d'OPH face à une équation complexe et inédite. L'effet ciseau entre la baisse des ressources et l'augmentation des coûts se conjugue avec le vieillissement du parc, les exigences de la transition écologique et l'évolution des besoins sociaux des locataires.

Les différentes trajectoires d'évolution qui se dessinent pour les OPH illustrent la diversité des réponses possibles. Si certains organismes optent pour une consolidation progressive du modèle existant, d'autres s'orientent vers des transformations plus ambitieuses, voire vers une refonte complète de leur fonctionnement. Dans ce contexte, les marges de manœuvre des DG d'OPH, bien que contraintes, existent et peuvent être activées à plusieurs niveaux.

En tant que stratégies, leur capacité à définir une vision claire et à la traduire en objectifs opérationnels s'avère cruciale. Dans ce contexte, plusieurs impératifs s'imposent aux DG d'OPH pour réussir leur transformation :

- Redéfinir leur stratégie patrimoniale en priorisant clairement les investissements entre entretien, rénovation énergétique et développement
- Diversifier leurs sources de financement en saisissant notamment les opportunités de la finance durable
- Développer de nouveaux services aux habitants pour répondre à l'évolution des besoins
- Renforcer les compétences internes sur les enjeux clés : ingénierie financière, transition énergétique, IA
- Moderniser leur organisation et leurs outils de pilotage et mobiliser leurs équipes autour d'un projet fédérateur, alliant ambition sociale et réalisme économique.

L'ancrage territorial représente par ailleurs un atout majeur pour les DG d'OPH. Leur connaissance fine des réalités locales et leur capacité à tisser des partenariats solides avec les acteurs du territoire leur permettent de construire des réponses adaptées aux besoins spécifiques de leur environnement. Cette proximité constitue un facteur clé pour concilier performance économique et utilité sociale.

En définitive, si la conciliation entre équilibre économique et contrat social représente un défi majeur, les DG d'OPH ont un rôle déterminant à jouer dans cette transformation, en conjuguant vision stratégique et pragmatisme opérationnel, innovation et préservation des fondamentaux, ambitions collectives et réalités territoriales. C'est à ces conditions que les OPH pourront répondre à leur enjeu actuel principal : la pérennité d'un modèle unique qui concilie efficacité économique et utilité sociale. Le temps de l'action est venu.



Le programme

JEUDI 13 MARS

8h30-9h30	Accueil des participants et café de bienvenue Village des partenaires – Espace Bamako
Amphithéâtre Brisbane	Ouverture du Congrès En présence de : Christine Bost – Présidente de Bordeaux Métropole et Maire d'Eysines
9h30-10h00	Mot d'accueil Jean-Luc Triollet – Président de la Fédération Nationale des Directeurs d'OPH et Directeur Général de Val Touraine Habitat <i>Présentation du partenariat avec le fonds de dotation « Plantons pour l'avenir »</i>
Amphithéâtre Brisbane	Logement social en Europe : quels enseignements à tirer et quelles voies à explorer ? Intervenants : Laurent Ghékière – Président de l'observatoire européen du logement de Housing Europe et Directeur affaires européennes et rayonnement international, L'Union sociale pour l'habitat Jean-Christophe Margelidon – Directeur Général Adjoint de la Fédération Nationale des Offices Publics de l'Habitat Marc Patay – Directeur Général de Nantes Métropole Habitat Christian Krainer – Directeur Général de l'ÖWG Wohnbau (Autriche) Avec des témoignages vidéos de pays européens sur la structuration du logement social
10h00-11h00	
11h00-11h30	Pause Village des partenaires – Espace Bamako
Amphithéâtre Brisbane	Évaluer et mesurer l'action des OPH pour infléchir sa stratégie et son financement Table-ronde animée par Cécile Petident Intervenants : Laurent Goyard – Directeur Général de la Fédération Nationale des Offices Publics de l'Habitat Charlotte Limousin – Déléguée générale de DELPHIS Karine Lascols – Directrice générale de Domanys Eric Gimer – Directeur général d'Habitat 76
11h30-12h30	
12h30-14h00	Déjeuner sur place Espace Bamako
Amphithéâtre Brisbane	Le grand témoin : Carlos Moreno Intervenant : Carlos Moreno – Urbaniste et professeur associé à l'IAE Paris Business School – Université Paris1 Panthéon Sorbonne / Co-fondateur et directeur scientifique de la Chaire ETI « Entrepreneuriat, Territoire, Innovation » Conférence-débat animée par Cécile Petident
14h00-15h30	
Amphithéâtre Brisbane	Entre enjeux sociaux et impératifs financiers : les initiatives possibles Intervenant : Yves Brassart – Directeur Général Adjoint en charge de la finance et du développement du groupe La Poste
15h30-16h00	

16h00-17h00	Assemblée Générale ordinaire Amphithéâtre Brisbane
17h00-18h30	Visite historique de Bordeaux (Inscription obligatoire (gratuit) / limité à 30 participants) ou temps libre
18h30-19h30	Réception au Palais Rohan – Hôtel de ville de Bordeaux En présence de : Pierre Hurmic – Maire de Bordeaux
20h00	Soirée de Gala Pour clôturer la première journée du Congrès, vous êtes cordialement invités à une soirée de gala qui se déroulera dans un lieu unique, empreint d'histoire et emblématique de la métropole Bordelaise. Cet endroit est tenu secret et vous sera dévoilé au dernier moment...

VENDREDI 14 MARS

8h30-9h00	Accueil des participants Village des partenaires – Espace Bamako
Amphithéâtre Brisbane	Quels exemples de leviers prioritaires dont les DG d'OPH peuvent s'inspirer ? <i>Présentation de 4 illustrations interactives de leviers prioritaires</i> <ul style="list-style-type: none"> Le financement solidaire Pascal Isoard-Thomas – DG de la Fondation Habitat et Humanisme Le développement des synergies partenariales ou territoriales Lauseni Sangare – DG Habitat Sud Atlantic
9h00-10h30	<i>Marie-Laure Vuittenez – DG de Habitat et Métropole St-Etienne sur la Centrale d'achats START pour travaux, équipements, énergie, prestations intellectuelles</i> Patrice Tillet – DG du Groupe Arcade-Vyv pour la collaboration avec le secteur privé et partenariats publics-privés <ul style="list-style-type: none"> La modernisation organisationnelle et managériale des OPH par l'IA : démarche d'intégration d'une politique d'IA (acculturation, structuration, inventaire des besoins métiers...) Nicolas FERAY, Directeur adjoint Responsable des Systèmes d'information d'Habitat 76 pour des exemples d'initiatives développées par Habitat 76, Habsis, ou lors d'Habitat'IA
10h30-11h00	Pause Village des partenaires – Espace Bamako
Amphithéâtre Brisbane	Table-ronde de clôture animée par Cécile Petident Avec la participation de : Damien Bottegui – Directeur de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages Marianne Louis – DG de l'Union sociale pour l'habitat Marcel Rogemont – Président de la FOPH Jean-Luc Triollet – Président de la FNDOPH
11h00-12h00	
Amphithéâtre Brisbane	Discours de clôture Stéphanie Bonnet – Présidente de l'Association régionale des Directeurs d'OPH de la Nouvelle-Aquitaine et Jean Luc Triollet, Président de la FNDOPH
12h00-12h15	
12h30	Cocktail déjeunatoire Espace Bamako

Nos partenaires

Au-delà de nos travaux, tables rondes, conférences... et moments de convivialité, nous aurons le plaisir de pouvoir échanger avec nos partenaires qui seront présents, tout au long de ces deux jours, dans l'espace dédié au sein du Centre des Congrès de Bordeaux Cité mondiale de Bordeaux.

Qu'ils soient ici, particulièrement, remerciés pour leur importante et déterminante implication dans la réussite de ce 57^e congrès de Bordeaux.



Restons connectés !

WIFI

Nom du WI-FI : congresdgoph

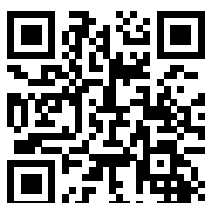
Code : bordeaux2025



<https://congresdgoph2025.fr/>



Suivez les actualités de la Fédération des Directeurs généraux d'OPH sur LinkedIn !



Nous vous invitons à rejoindre le groupe LinkedIn « Fédération nationale des Directeurs d'OPH » en faisant une demande de connexion via LinkedIn à Jean Luc Triollet afin de réagir à l'actualité de notre secteur.

Remerciements

Le Président de la FNDOPH tient à souligner l'investissement des personnes qui ont travaillé, sous la houlette du Comité d'organisation, à la préparation et l'organisation du 57^e congrès de Bordeaux.

Il formule sa profonde reconnaissance envers les partenaires, les intervenants et les participants pour leur implication dans la réussite de cet évènement.

Il souhaite également remercier tous ceux qui ont rendu possible la réalisation de ce rapport introductif, sous la direction d'un groupe de travail issu du Comité directeur de la FNDOPH, et en particulier l'ensemble des personnes qui y livrent leur témoignage.



Annexes

1. Une société française qui a profondément évolué (2009-2020)

L'accélération de l'évolution de la société française amène aujourd'hui à questionner la fonction du logement social :

- Doit-il accueillir toutes les catégories de populations et autant de profils économiques, sociaux, démographiques qu'il y a d'individus qui ne trouvent pas à se loger aux conditions du marché libre ?
- Doit-il au contraire uniquement remplir une fonction de dernier recours réservée aux populations les plus précaires, les moins à même de se loger aux prix du marché ?

Ces éléments sont des extraits de l'enquête d'avril 2022 rédigé par CMI Partners pour la Fédération des OPH sur l'occupation sociale du parc des Offices Publics de l'Habitat : état des lieux et évolution sur les dix dernières années.

a. Un parc OPH de logements construit historiquement, aux enjeux variés selon les zones de tension

Une politique généraliste qui a quelques limites et un accueil plus prononcé de précarité

Les OPH gèrent 48,3 % du parc locatif social, et pèsent pour 7,8 % des résidences principales en France. Ils sont donc bien un acteur majeur dans la chaîne du logement et d'autant plus que les logements OPH sont présents sur l'ensemble des zones de tension locative.

Le parc OPH cherche bien « à tenir les deux bouts » : un objectif généraliste, d'ouverture au plus grand nombre, tout en priorisant l'accueil des plus précaires. Et un effort particulier est fait en direction des plus précaires par les OPH :

- À titre d'exemple, 24,3 % des ménages présents dans le parc OPH (contre 21 % pour le total HLM) sont en dessous de 20 % des plafonds PLUS (ce pourcentage était de 22,9 % il y a dix ans) ;
- L'effort d'accueil des plus précaires par les OPH s'accroît fortement puisque ces ménages représentent 31,2 % des emménagés récents entre 2020 et 2022 (contre 27,8 % pour le total HLM).

Des réponses à adapter

Les enjeux de marché, mais aussi patrimoniaux, sociaux, financiers, etc., appellent certainement des réponses – et des moyens – circonstanciés selon la nature des territoires :

- En zone tendue, l'IDF et la zone A/Abis principalement, le parc OPH répond à l'accueil des plus précaires pour faire face à un marché privé aux loyers extrêmement élevés. Mais le déséquilibre offre-demande y est globalement bien plus important qu'ailleurs : l'objectif sur ces zones doit être ici de construire massivement une offre à bas prix pour pallier la pénurie de logements accessibles. Cette offre neuve peut se faire via la construction neuve et/ou l'acquisition-amélioration, compte tenu des difficultés d'accéder au foncier. En tout état de cause :
 - Cette offre nouvelle doit s'orienter en priorité vers des petits logements compte tenu des nouvelles caractéristiques des demandeurs.

- Cette politique demande une forte volonté politique et de gros moyens fiscaux (TVA réduite sur l'ensemble des produits sociaux), budgétaires (abandon de la réduction du loyer de solidarité, retour de l'État en matière de subventions...), législatifs et réglementaires (réforme foncière ambitieuse pour minorer le coût d'accès au foncier, pause drastique dans l'inflation de normes techniques...).
- En zone détendue, l'enjeu est avant tout d'adapter en nombre et en qualité le parc existant aux nouvelles réalités (démolition en cours des patrimoines les plus obsolètes, adaptation et modernisation en restructurant les typologies, en ajoutant des ascenseurs, des balcons...) tout au calibrant l'offre nouvelle au plus près des nouveaux besoins (logements familiaux mais aussi produits spécifiques comme les résidences pour personnes âgées, les travailleurs saisonniers, les jeunes travailleurs...). Là encore, il faut non seulement des moyens financiers pour intervenir sur le parc mais aussi faire preuve de créativité, pour différencier, adapter les règles de plafonds de ressource, de gestion locative, etc., celles-ci étant conçues à partir du seul prisme francilien totalement inadapté ici.

Il est enfin important de mentionner la situation particulière des grandes métropoles où de plus en plus de personnes sont exclues du logement et reléguées dans l'hébergement institutionnel alors qu'elles occupent des emplois, souvent précaires. Dans la période contemporaine, le « travailleur précaire hébergé » complète ainsi ses revenus du travail par des prestations sociales et par un hébergement institutionnel.

b. La démographie des occupants

Des typologies de profils de locataires plus concentrés au sein des OPH

Il fait par ailleurs face au fil du temps à une inévitable concentration de certains profils, en cohérence avec les tendances observables dans notre société qui se reflètent chez les locataires du parc OPH :

- Des ménages constitués en grande partie et de plus en plus de personnes seules et un âge moyen en progression constante, phénomènes directement liés au vieillissement général de la population (la part des occupants de plus de 65 ans dans le parc OPH est passée de 12,9 % en 2009 à 16,2 % en 2020),
- Une majorité de personnes majeures sans emploi (hors chômage) dans les logements, conséquence directe du vieillissement des occupants mais aussi de l'augmentation de la part d'étudiants vivant chez leurs parents, en raison de la crise générale du logement,
- Une proportion grandissante de familles monoparentales qui, en raison de leur fragilité sociale et économique, trouvent refuge dans le logement social (19,4 % en 2009 des ménages en OPH, 21,5 % en 2020 et jusqu'à 28,1 % chez les ménages ayant emménagé récemment).

En raison de la variété des ménages éligibles, le parc social joue un rôle de stabilisateur pour la société. En plus d'être mobilisé pour améliorer ses conditions de logement et de bénéficier d'un loyer modéré, le logement social constitue aux yeux des ménages des catégories populaires un moyen d'échapper à l'incertitude en assurant une sécurité résidentielle.

Le logement social est perçu par les catégories populaires comme un mécanisme de compensation face aux diverses épreuves biographiques (séparation conjugale, chômage, handicap, maladie) et aux injustices sociales (faiblesse du salaire, défaut de paiement d'une pension alimentaire, etc).

Des locataires du parc OPH majoritairement seuls

Ainsi en 2020, 43,3 % des ménages vivent seuls dans le parc OPH. Cette tendance se poursuit et s'accroît depuis 2009, où le taux de personnes seules s'établissait à 38,5 %. À l'inverse, la proportion de couples logeant en OPH se réduit fortement, et perd 5,8 points entre 2009 et aujourd'hui (de 37,5 % à 31,7 %).

Un accroissement du nombre de ménages constitués d'une seule personne, si bien qu'au début des années 2000, cette catégorie de ménages dépasse la part de ménages constitués de deux personnes ou plus. Plus encore, le nombre de ménages dits « personnes seules » atteint même 36 % de l'ensemble des ménages en 2016. On trouve principalement trois raisons à ce phénomène d'augmentation des locataires vivant seuls :

- Vieillesse de la population : à partir d'un certain âge, le nombre de personnes dans le ménage va progressivement se réduire (départ des enfants, décès du conjoint), et la probabilité d'avoir des ménages composés d'une seule personne va augmenter ;
- L'augmentation du nombre de divorces : hausse de personnes se retrouvant seules dans un logement ;
- Les mises en couple plus tardives : hausse du nombre de ménages composés de jeunes ne vivant plus chez leurs parents mais ne vivant pas encore en couple.

Au-delà, au sein du parc OPH, plus la tension sur le marché du logement est faible, plus le phénomène s'accroît : en zone très détendue (zone C), c'est près d'un logement sur deux qui est occupé par une personne seule (49,5 %), contre 35,3 % en Île-de-France. Ce phénomène s'explique principalement par deux facteurs : le nombre plus élevé d'individus isolés en zone peu dense, et la difficulté à se loger seul en zone tendue à cause des prix élevés du marché immobilier.

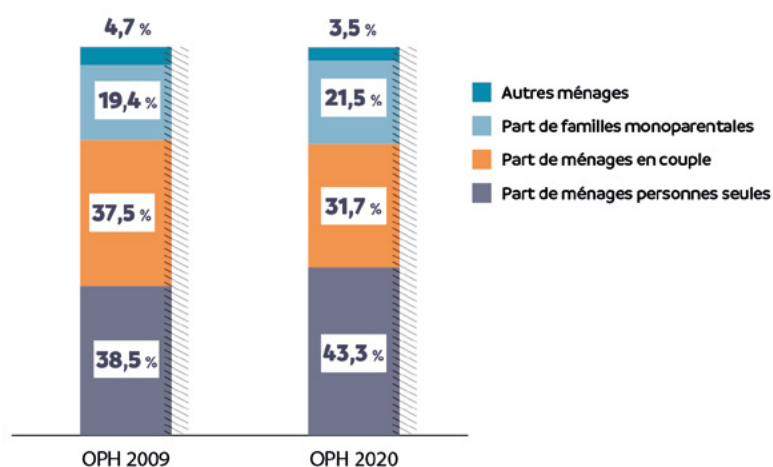


Figure 12 : Évolution des compositions familiales 2009-2020, parc OPH

Accroissement de la proportion de familles monoparentales au sein des logements OPH

Elle passe de 19,4 % en 2009 à 21,5 % en 2020, et jusqu'à 28,1 % chez les ménages ayant emménagé récemment.

Cette tendance est également générale et s'observe sur les données nationales (parc social et privé) : sur 8 millions de familles avec enfants de moins de 18 ans en 2016 en France, 1,9 million sont monoparentales, soit 23 %, contre 12 % seulement en 1998.

Ces familles constituent un cas particulier des locataires de logement social, car ce sont des ménages en général fragiles économiquement et socialement (ils doivent subvenir aux besoins d'un ou plusieurs enfants, sans avoir la solidité financière d'un couple) et qui cherchent un logement à faible coût. Il y a donc un véritable enjeu pour les Offices d'apporter une solution de logement à ces ménages fragiles, dont le chef est très majoritairement une femme.

Des ménages de taille réduite

En conséquence, la taille moyenne d'un ménage du parc OPH est basse, avec 2,19 personnes par ménage en moyenne. Même si cette valeur fluctue selon les zones de tension – davantage de personnes par ménage en Île-de-France et moins de 2 personnes en moyenne en zone très détendue – il n'en reste pas moins qu'elle a fortement diminué depuis 2009, où elle s'élevait à 2,36 personnes par ménage. Ici encore, cette évolution est convergente avec celle de la composition des ménages en France : de 2,4 personnes par ménages en 1999, la taille des ménages est passée à 2,2 personnes en 2016.

Une augmentation de l'âge moyen des occupants

Le parc OPH connaît enfin un vieillissement des occupants des logements. Il s'observe non seulement à travers l'âge du chef de ménage (51 ans en moyenne en 2009 contre 54 ans en moyenne en 2020) mais aussi à travers l'âge des occupants : la part d'occupants ayant plus de 65 ans est passée de 12,9 % en 2009 à plus de 16 % en 2020 (16,2 %) sur l'ensemble du parc OPH.

Cette tendance au vieillissement des occupants se retrouve sur l'ensemble du territoire, indépendamment des zones de tension, même si elle est encore davantage accentuée en zone détendue. Une fois encore, les dynamiques du logement social sont le reflet des évolutions démographiques, la part des personnes âgées de plus de 65 ans dans la population totale ayant progressé de 4,7 points en vingt ans⁹. Sur ce point, un autre argument est à avancer concernant le vieillissement des occupants des logements sociaux : le parc locatif privé ayant tendance à devenir de plus en plus cher, les occupants ont davantage tendance à rester dans leur logement qu'il y a quelques années.

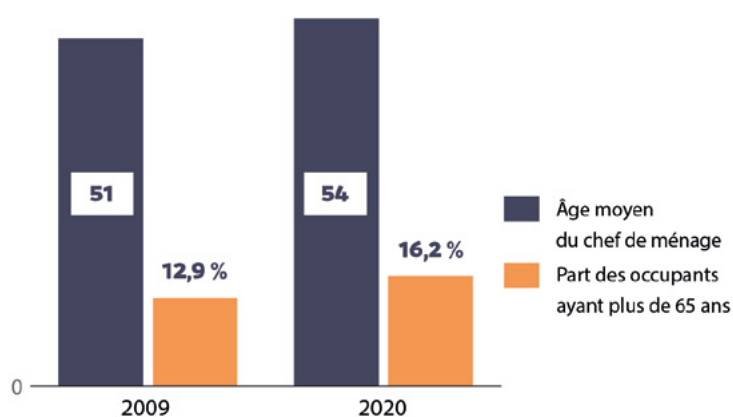


Figure 15 : Âge moyen du ménage et part des occupants ayant plus de 65 ans, 2009-2020, parc OPH

c. Des ressources des locataires OPH de plus en plus en limitées

Une tendance à la concentration de certains profils : les ménages à très faibles ressources

On observe une concentration au sein du parc OPH de certains types de profils. En effet, avec 24,3 % des ménages bénéficiant d'un revenu inférieur à 20 % du plafond PLUS (soit moins de 402 € par mois pour une personne seule résidant en IDF et moins de 349 € par mois pour une personne seule hors IDF), le parc OPH accueille un nombre important de bas revenus.

En ce sens, les Offices remplissent bien leur rôle d'accueil des populations précaires ne trouvant pas à se loger dans le parc privé. Sur ce point, les OPH accueillent davantage de publics à bas revenus que l'ensemble des organismes HLM, qui comptent 21,4 % de revenus précaires (moins de 20 % du plafond) parmi leurs locations.

Signe de la paupérisation d'une partie de la société française, cette tendance à l'accueil plus important des ménages à faible revenu et précaires en OPH s'observait déjà il y a dix ans, mais affiche une augmentation depuis : les ménages bénéficiant d'un revenu inférieur à 20 % du plafond PLUS passent de 22,9 % en 2009 à 24,3 % en 2020.

Nette progression

Plus encore, les ménages accueillis récemment affichent un niveau de ressources encore plus bas, la part des précaires (en-dessous de 20 % du plafond) s'établissant à 31,2 %, soit près de 7 points de plus que pour l'ensemble des ménages OPH. Il y a donc un effort croissant réalisé par les Offices pour accueillir une plus grande proportion de ménages précaires, tout en conservant une politique de mixité.

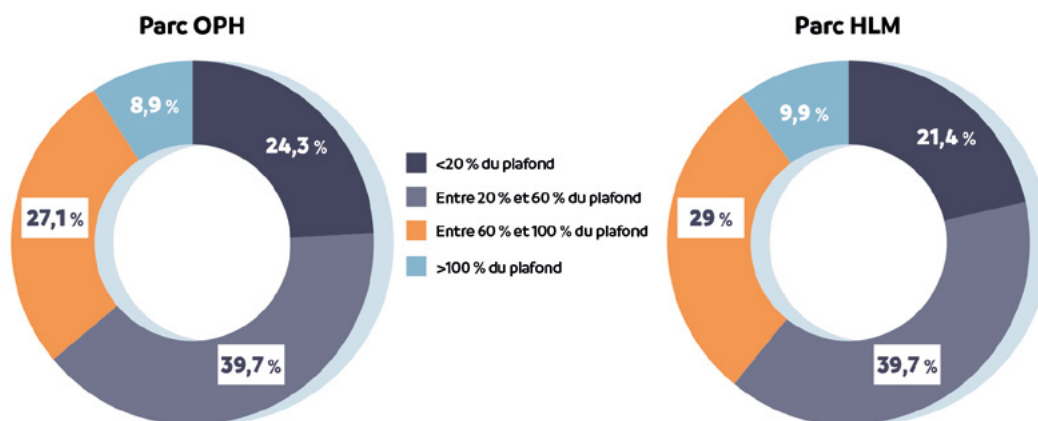


Figure 17 : Répartition des ménages selon leur niveau par rapport au plafond PLUS, parc OPH et parc HLM

Une évolution contre-intuitive depuis 2009 : des OPH qui accueillent de moins en moins de ménages à moyen et bas revenus ?

Malgré cela, un constat pourrait aller à l'encontre de ces analyses : en 2020, 64 % des ménages du parc OPH avaient un revenu inférieur à 60 % du plafond PLUS (moins de 1 206 € par mois pour une personne seule en IDF et moins de 1 048 € par mois pour une personne seule hors IDF), contre plus de 69 % il y a dix ans. Malgré une augmentation de la part des locataires les plus précaires (< 20 % du plafond), est-ce à dire que les Offices accueilleraient de moins en moins de ménages à moyen et bas revenus (entre 20 % et 60 % du plafond) ?

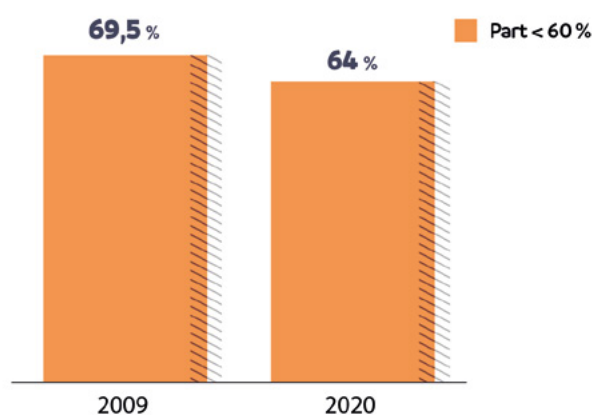


Figure 18 : Proportion de ménages ayant un revenu inférieur à 60 % du plafond, 2009-2020, parc OPH

Cette évolution renvoie en réalité à deux phénomènes :

- Un premier, mécanique et isolé dans le temps, est lié à la baisse des plafonds de 10,3 % introduite par un arrêté mis en œuvre le 1^{er} juin 2009, suite à la Loi MOLLE. Cette baisse des plafonds qui avait pour ambition d'accélérer la mobilité a touché aussi bien les PLAI, les PLUS, les PLS que les PLI. L'enquête OPS de 2009 étant faite au 1^{er} janvier, une partie des ménages s'est donc trouvée mécaniquement au-dessus des nouveaux plafonds, sans pour autant s'être enrichis.
- Un second, plus progressif et sur le long terme, est lié à la faible rotation des logements d'une part et à l'allongement de l'espérance de vie d'autre part. En effet, le parc OPH affiche un taux de rotation moyen de 8 %¹⁹. Ce taux a tendance à diminuer dans le temps puisqu'il est passé de 9,7 % en 2009 à 8 % en 2020. Il est évidemment proportionnel à la tension de la zone, les ménages ayant tendance à rester plus longtemps dans un logement s'il leur est plus difficile de trouver une solution de substitution. Il est ainsi de 5,3 % en Île-de-France contre 11,4 % en zone C. Parallèlement à ce phénomène, on observe un allongement de la durée de vie et, de fait, un

report de l'âge moyen de départ à la retraite (61,6 ans en 2009 contre 62,8 ans aujourd'hui). Au fil des années, les locataires actifs de logements sociaux ont ainsi de plus en plus tendance à rester longtemps dans leur logement, car le marché locatif est globalement sous tension, et à avoir des revenus plus élevés car ils travaillent en moyenne plus longtemps et sachant que les revenus d'un actif ont tendance – toutes choses égales par ailleurs – à augmenter logiquement avec l'âge.

Une tendance à la concentration de certains profils : les majeurs sans emploi (hors chômeurs) et les emplois stables

Au sein du parc OPH, on observe une majorité de personnes majeures sans emploi (45,8 %) et de personnes ayant un emploi stable (31,4 %). La présence de ces deux catégories d'occupants fluctue en fonction des zones de tension, elles-mêmes intimement liées à l'attractivité et au dynamisme économique des territoires.

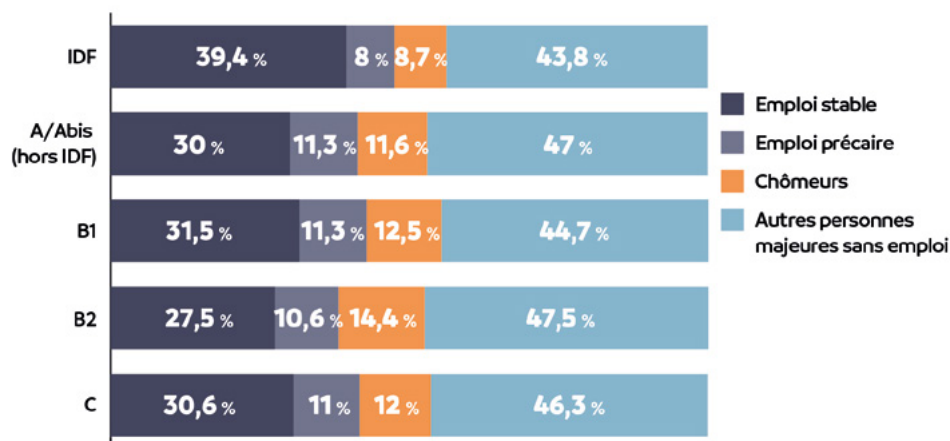


Figure 19 : Situations d'emploi par zone de tension, OPH 2020

En comparaison dans le temps et dans l'espace, deux constats peuvent être faits qui témoignent là aussi de l'évolution de la société française et du rôle particulier que jouent les OPH pour accueillir les plus fragiles :

- Une augmentation très importante de la part de locataires OPH sans emploi (hors chômeurs) : la proportion des majeurs sans emploi (hors chômage) a grimpé de 39,4 % en 2009 à 45,8 % en 2020.
- 35,5 % de personnes ayant un emploi stable pour le total HLM contre 31,4 % en OPH seulement.
- Ces deux éléments trouvent des raisons communes :
 - Le vieillissement de la population du parc, qui gonfle le nombre de retraités et de pré-retraités et particulièrement dans les OPH.
 - L'accroissement de la part des jeunes adultes (18-29 ans) logeant toujours chez leurs parents : le taux de cohabitation (proportion habitant chez leurs parents) suit une tendance à la hausse depuis le début des années 2000. Par exemple, elle est passée de 44,8 % en 2001 à 46,1 % en 2013. Les causes principales de ce constat sont d'une part l'augmentation du taux de chômage, et d'autre part l'accroissement du nombre d'étudiants chez les jeunes adultes (INSEE, 2018).

Des taux d'effort hors charges approchant 50 % des ressources des locataires du parc avant APL

Le parc OPH pratique globalement des loyers plus faibles que le parc privé, mais aussi que le parc HLM dans son ensemble, ceci afin de s'accorder aux capacités financières de ses occupants et d'amoinrir autant que possible le poids du loyer dans leurs dépenses.

Par exemple, 19,7 % du revenu mensuel fiscal d'un couple sans enfant en OPH en zone de tension Île-de-France est consacré au paiement de son loyer. C'est d'ailleurs l'association composition familiale et

zone de tension qui fait face au taux d'effort le plus bas. À l'inverse, le taux d'effort le plus élevé est celui auquel font face les couples avec 3 enfants vivant en zone B1 : 45,4 % de leur revenu mensuel fiscal, soit presque la moitié de leurs revenus, est consacré à leur loyer. De manière plus générale, dans chaque zone de tension, ce sont les couples de 3 enfants qui ont les taux d'effort les plus élevés.

Le poids du loyer dans les ressources est globalement croissant avec le nombre d'occupants du logement: les ménages composés d'une ou deux personnes connaissent des taux d'effort généralement plus faibles que ceux composés de 3 personnes ou plus. En moyenne, ce sont les couples sans enfants qui connaissent les taux d'effort les plus bas pour toutes les zones de tension. En revanche, les couples avec enfant connaissent automatiquement une augmentation de leur taux d'effort : de 23,4 % pour un couple sans enfant en zone A ou A bis, il passe à plus de 30 % (30,6 %) pour un couple avec un enfant.

La part du loyer consacrée au logement est en moyenne moins élevée en Île-de-France comparé à l'ensemble des autres zones (25,2 % en moyenne contre 29,2 % sur l'ensemble des autres zones, toutes compositions confondues). Ce constat peut s'expliquer par le fait que les habitants d'Île-de-France ont des niveaux de revenus supérieurs à la moyenne nationale. En revanche, cela ne se vérifie pas en zone A et A bis (29,4 % de taux d'effort moyen).

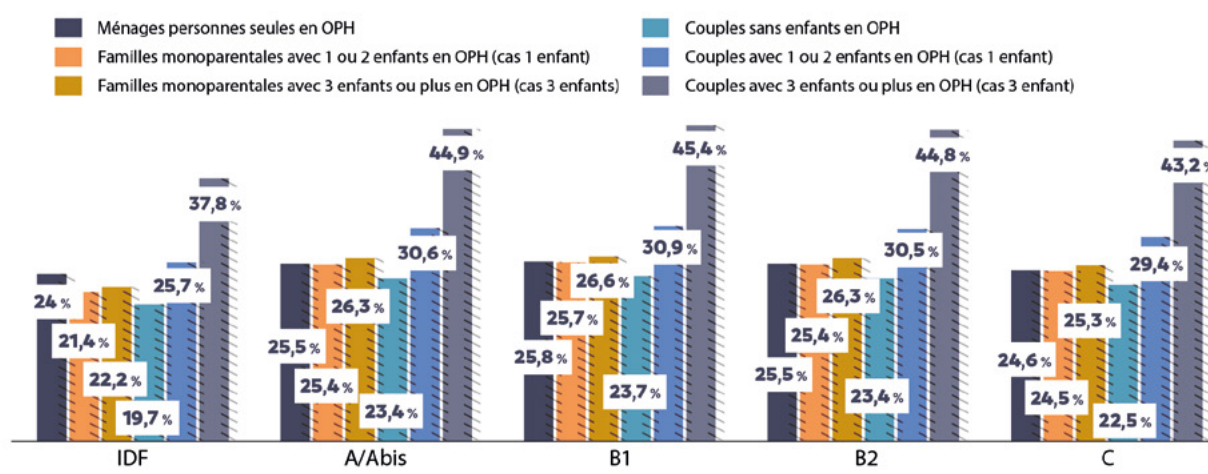


Figure 22 : Taux d'effort selon la zone de tension et la composition familiale, OPH 2020

Les aides au logement comme instrument très puissant d'équité sociale

Les APL permettent de diminuer très significativement le taux d'effort des ménages : en moyenne, le taux d'effort est réduit de 13 points de pourcentage sur l'ensemble des zones après l'allocation. Ce sont les zones B1 et B2 qui connaissent les réductions les plus fortes de leurs taux d'effort, une baisse de 16 points en moyenne sur l'ensemble des compositions familiales. Ce sont les couples pour lesquels le taux d'effort est le moins réduit post-APL, avec 6 points de réduction en moyenne. À l'inverse, les couples avec 3 enfants voient leur taux d'effort diminuer en moyenne de 31 points après APL sur l'ensemble des zones de tension. Sur l'ensemble des zones, le taux d'effort le plus élevé s'établit à 22,2 % (familles monoparentales avec 3 enfants en Île-de-France). Il est au plus haut en Île-de-France et a tendance à décroître plus la zone est détendue : en zone C, on atteint des taux d'effort de 9,4 % pour les couples avec 1 enfant. En Île-de-France, certaines catégories de ménages ayant des revenus élevés ne bénéficient pas d'aide au logement. Il s'agit des familles monoparentales avec 1 ou 3 enfants, et des couples sans enfants.

Les aides au logement ont donc un effet très important sur les revenus disponibles des locataires du parc social OPH, et constituent à ce titre un levier majeur d'aide sociale afin de réduire l'impact du loyer sur les ménages à faible revenu. On rappellera toutefois que ces calculs ne prennent pas en compte les charges qui peuvent être élevées (et les spectaculaires récentes hausses du coût de l'énergie en témoignent) et plus encore en HLM (présence importante d'ascenseurs et de gardiens, niveau de service rendu...) et grever ainsi lourdement le taux d'effort réel, d'autant plus que le forfait charges pris en compte pour l'APL est notoirement insuffisant.

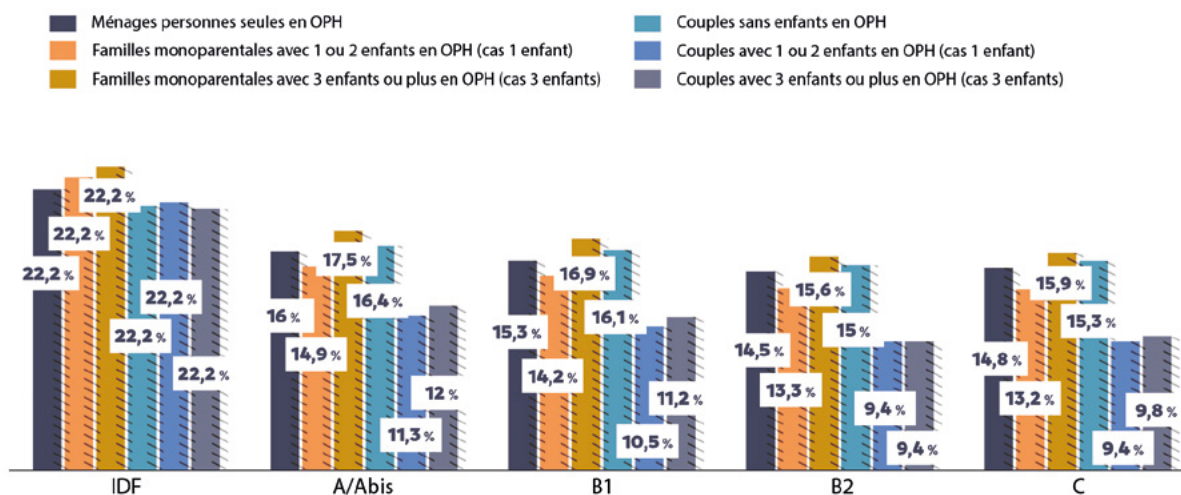


Figure 23 : Taux d'effort post-APL par zone de tension et composition familiale, OPH 2020

2. La transformation réussie du Groupe SNCF : une modernisation face aux défis concurrentiels (2008-2024)

La transformation du groupe SNCF depuis 2008 représente l'une des plus importantes mutations d'une entreprise publique française, tant par son ampleur que par ses résultats. Sur le plan financier, cette évolution s'est traduite par une croissance remarquable du chiffre d'affaires, passant de 25 milliards d'euros en 2008 à 41,8 milliards d'euros en 2023. Cette progression s'est accompagnée d'une diversification significative des activités, avec la part des activités non-ferroviaires représentant désormais près de la moitié du chiffre d'affaires réalisé par les activités du Groupe, contre 20 % en 2008. Un tournant majeur dans la gestion de la dette historique a été franchi en 2020, lorsque l'État a repris 35 milliards d'euros de dette dans le cadre de la réforme ferroviaire, permettant d'assainir considérablement la situation financière du groupe.

Cette mutation profonde s'est notamment inscrite dans un contexte d'ouverture à la concurrence et de révolution numérique, poussant l'entreprise publique à repenser fondamentalement son positionnement et son offre de services.

a. Un contexte d'ouverture à la concurrence

L'ouverture à la concurrence du rail français découle principalement de directives européennes, notamment le « quatrième paquet ferroviaire » adopté en 2016. Cette réforme s'inscrit dans la politique européenne de libéralisation progressive du secteur ferroviaire, visant à créer un marché unique des transports ferroviaires en Europe. Ces règles imposent :

1. L'ouverture des lignes grandes vitesses à la concurrence depuis décembre 2020
2. L'ouverture du transport régional de voyageurs depuis décembre 2023

La France a transposé ces directives dans sa législation via :

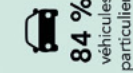
1. La loi Nouveau Pacte Ferroviaire de 2018 qui a transformé la SNCF en société anonyme à capitaux publics, mis fin au statut de cheminot pour les nouveaux recrutés et préparé l'ouverture à la concurrence du transport de voyageurs
2. L'article 172 de la Loi d'Orientation des Mobilités (LOM) de 2019, qui a défini le calendrier précis d'ouverture à la concurrence, organisé les conditions de transfert du personnel et établi les modalités d'accès aux installations de service

L'ouverture progressive à la concurrence se poursuit toujours en 2025, et concerne surtout SNCF Voyageurs. Ainsi, en 2034, à la fin des dernières conventions, les Régions devront toutes avoir choisi sur appel d'offre le ou les opérateurs chargés de l'exploitation de leur réseau et les mobilités qu'ils engagent. L'île de France connaît un calendrier un peu plus étendu.

Un marché des transports dominé par la route

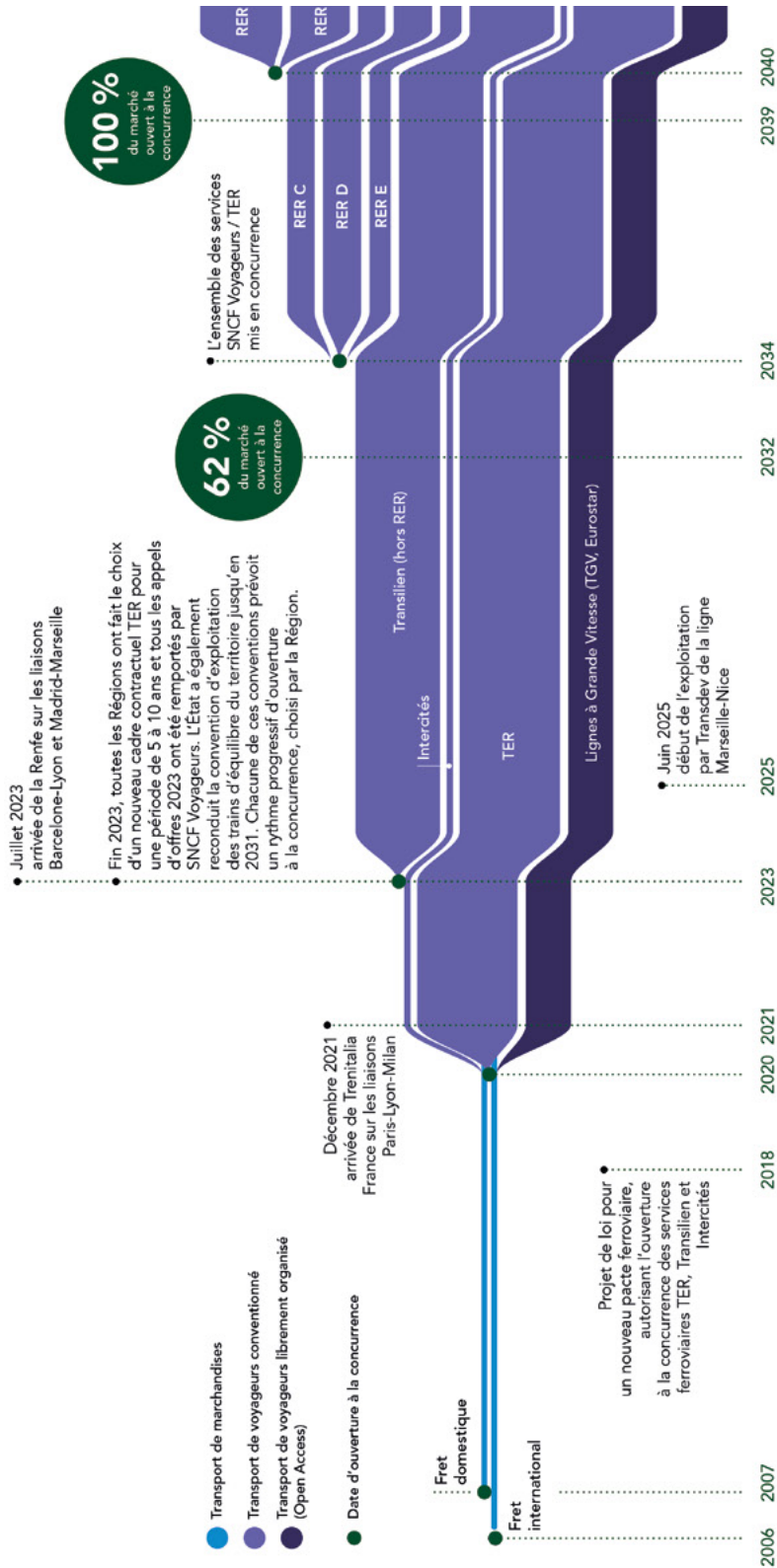
Transport de voyageurs

En 2022, sur un total de 866,1 Md€ de voyageurs-kilomètres, 84 % étaient réalisés en véhicules particuliers, 10 % en transports ferrés, 5 % en autocars, autobus et tramway, 1 % en avion.



Transport de marchandises

En 2022, sur un total de 334,5 Mds de tonnes-kilomètres, 87 % étaient réalisés en camions, 11 % en transports ferrés, 2 % en fluvial



La hauteur des lignes est proportionnelle à la fréquentation

Source : rapport intégré 2024 du Groupe SNCF

b. Une stratégie de diversification ambitieuse

L'acquisition stratégique de Geodis

L'acquisition de Geodis en 2008, pour un montant de 800 millions d'euros, illustre parfaitement la stratégie de diversification menée par le Groupe SNCF. Cette opération majeure a permis au Groupe de se positionner comme un acteur global de la logistique et du transport de marchandises. Geodis apporte non seulement une expertise reconnue dans le transport routier et la logistique contractuelle, mais aussi un réseau international et une culture d'entreprise orientée vers la performance commerciale. Cette diversification permet ainsi à la SNCF de réduire sa dépendance aux activités ferroviaires traditionnelles et d'accéder à de nouveaux relais de croissance.

Cette filiale logistique est maintenant devenue un pilier majeur du groupe, avec un chiffre d'affaires qui a plus que doublé, passant de 5,5 milliards d'euros en 2008 à 11,6 milliards d'euros en 2023. Présente dans plus de 170 pays avec 51 600 employés, Geodis contribue significativement à la rentabilité du groupe avec une marge opérationnelle d'environ 4,5 %.

L'expansion européenne

La SNCF a développé parallèlement une stratégie d'expansion européenne ambitieuse dans le transport de voyageurs. Le développement des lignes TGV internationales, notamment vers l'Allemagne, la Suisse, l'Italie et l'Espagne, traduit cette volonté d'internationalisation. L'entreprise noue des partenariats stratégiques avec d'autres opérateurs ferroviaires européens, permettant d'étendre son réseau et de préparer l'ouverture à la concurrence.

c. La modernisation et performance des activités TGV et des trains régionaux

Une modernisation des activités TGV et des trains régionaux

L'activité grande vitesse a connu une croissance tout aussi impressionnante. La fréquentation des TGV a progressé de manière constante, passant de 98 millions de voyageurs en 2008 à 156 millions de passagers en 2023. Cette augmentation s'est accompagnée d'une amélioration notable des performances opérationnelles, avec un taux de remplissage moyen des TGV passant de 71 % à 77 % et une ponctualité en hausse de 85 % à 90 % entre 2008 et 2022. La création d'Eurostar Group, fruit de la fusion entre Thalys et Eurostar, a renforcé la position du groupe sur le marché européen, transportant 19 millions de voyageurs en 2023 (+22 % vs 2022) et générant un chiffre d'affaires combiné dépassant 1,5 milliard d'euros.

Les trains régionaux ont également bénéficié de cette modernisation. La fréquentation des TER atteint 1,3 million de voyageurs par jour, soit 20 % de voyageurs supplémentaires en 4 ans, avec des augmentations record dans certaines régions qui atteignent des progressions de 40 % en 4 ans. Un investissement massif de 2,7 milliards d'euros dans le renouvellement du matériel roulant entre 2016 et 2022 a permis de réduire les coûts d'exploitation de 15 % par train-kilomètre et d'améliorer significativement la satisfaction client.

Une position dominante préservée sur le marché domestique

Face à l'ouverture à la concurrence, la SNCF a su maintenir une position dominante sur le marché domestique de la grande vitesse, avec une part de marché supérieure à 90 %. Le groupe a même gagné des parts de marché face à l'aérien, progressant de 12 points sur les liaisons Paris-Provence. Cette performance s'explique notamment par une amélioration de la compétitivité, avec une réduction des coûts unitaires de 25 % entre 2008 et 2022.

d. La révolution numérique du transport ferroviaire

La transformation digitale de la relation client

Le développement de oui.sncf (aujourd'hui SNCF Connect) constitue une réussite emblématique de la transformation numérique du Groupe. La plateforme devient rapidement la première agence de voyages en ligne française, témoignant de la capacité de la SNCF à s'adapter aux nouveaux usages

numériques. Cette évolution s'accompagne d'une refonte complète de l'expérience client : applications mobiles performantes, systèmes de notification en temps réel, personnalisation des services. Ainsi, SNCF Connect est devenu un acteur incontournable du e-commerce français, vendant plus de 50 millions de billets par an et attirant 17 millions de visiteurs uniques mensuels. Le virage digital a permis de réaliser des économies substantielles, estimées à 300 millions d'euros par an, notamment grâce à une réduction de 30 % des coûts de distribution entre 2008 et 2022.

L'innovation au service de la performance opérationnelle

La digitalisation touche également les processus internes de l'entreprise. La SNCF investit massivement dans les outils numériques pour optimiser la maintenance des trains, la gestion du trafic et la formation des personnels. L'utilisation du big data et de l'intelligence artificielle permet d'améliorer la ponctualité des trains et de mieux anticiper les besoins de maintenance.

e. L'innovation commerciale avec Ouigo et la démocratisation de la grande vitesse

Une rupture dans le modèle économique

Le lancement de Ouigo en 2013 représente une innovation majeure dans le transport ferroviaire à grande vitesse. Cette offre low-cost repose sur une optimisation poussée des coûts : utilisation intensive du matériel roulant, simplification du service à bord, digitalisation maximale de la relation client. Ce nouveau modèle permet de proposer des tarifs attractifs tout en maintenant la rentabilité des opérations. Ce service low-cost a connu une croissance exceptionnelle, passant de 1 million de voyageurs en 2013 à 23 millions en 2022. Avec un prix moyen du billet de 27 euros et un taux de remplissage supérieur à 85 %, Ouigo représente désormais environ 25 % du trafic TGV. La rentabilité opérationnelle, atteinte dès la troisième année d'exploitation, s'explique notamment par des coûts d'exploitation inférieurs de 30 % à ceux du TGV classique.

La démocratisation de la grande vitesse

Ouigo réussit le pari de démocratiser l'accès au TGV en attirant une nouvelle clientèle, notamment les jeunes et les familles. Cette offre contribue également à concurrencer efficacement le covoiturage et les compagnies aériennes low-cost. Le succès de Ouigo démontre la capacité de la SNCF à innover radicalement dans son cœur de métier.

f. La considération de l'impact environnemental et la transformation opérationnelle profonde

Un impact environnemental réduit

Sur le plan environnemental, la SNCF a réalisé des progrès considérables, réduisant ses émissions de CO2 de 35 % par voyageur-kilomètre entre 2008 et 2022. Avec 90 % du trafic opéré en traction électrique et une réduction de 15 % de la consommation d'énergie, le groupe a investi 2,5 milliards d'euros dans la rénovation énergétique de ses infrastructures.

Une modification structurelle des emplois et une évolution des compétences et métiers

Cette transformation a également eu un impact majeur sur l'emploi. Les effectifs totaux sont passés de 245 000 à environ 276 000 personnes entre 2008 et 2023, avec une modification profonde de la structure des emplois. Le secteur digital a connu une croissance de 45 % de ses effectifs, tandis que 5 000 nouveaux postes ont été créés dans les métiers émergents comme la data et l'intelligence artificielle. En parallèle, les effectifs administratifs ont été réduits de 20 %, et 6,5 % de la masse salariale est désormais consacrée à la formation continue.

La transformation de la SNCF s'accompagne d'une évolution majeure des compétences. L'entreprise investit massivement dans la formation pour accompagner la montée en puissance du numérique et l'évolution des métiers. De nouvelles expertises sont développées, notamment dans les domaines du digital, de l'expérience client et du marketing.

L'adaptation des structures

L'organisation du groupe évolue pour gagner en agilité et en efficacité. La création de filiales dédiées permet de mieux répondre aux spécificités de chaque marché. La gouvernance est modernisée pour accélérer la prise de décision et favoriser l'innovation.

L'accompagnement du changement

La transformation de l'entreprise nécessite un accompagnement attentif des collaborateurs. La SNCF met en place des dispositifs importants de formation et de reconversion professionnelle. Le dialogue social joue un rôle crucial dans la conduite de ces changements.

L'évolution de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise a connu et connaît encore une mutation profonde, intégrant progressivement les valeurs de performance commerciale et d'orientation client. Cette évolution culturelle, essentielle pour faire face à la concurrence, doit composer avec l'attachement des agents aux missions de service public.

g. Les perspectives d'avenir

Si la crise du Covid-19 a certes entraîné une perte de chiffre d'affaires de 7 milliards d'euros en 2020, le groupe a su rebondir rapidement. Un plan d'économies de 4 milliards d'euros a été mis en place, et le niveau d'activité de 2019 a été retrouvé dès 2022. Cette période a même permis d'accélérer la transformation digitale et l'adaptation des services aux nouvelles attentes des voyageurs.

Cette transformation globale du Groupe SNCF démontre la capacité remarquable qu'a eu le Groupe à se réinventer, tout en préservant sa mission de service public. Les résultats financiers, opérationnels et environnementaux témoignent d'une modernisation réussie, même si certains défis persistent, notamment en termes de dette et de coûts d'infrastructure. La SNCF a su combiner innovation commerciale, transformation numérique et évolution organisationnelle pour construire un nouveau modèle plus adapté aux enjeux contemporains.

Opérée depuis plus de 10 ans, cette transformation réussie pose les bases de son développement futur. Ainsi, l'entreprise poursuit sa modernisation face à de nouveaux défis, notamment :

- L'intensification de la concurrence sur le marché domestique
- Les enjeux de la transition écologique
- La poursuite de la révolution numérique
- L'évolution des attentes des voyageurs

Un modèle diversifié et solide

Transport collectif de voyageurs sous toutes ses formes, logistique et transport de marchandises, le groupe SNCF exerce des activités diversifiées en France et dans le monde selon des modèles économiques différents (délégation de service public, service librement organisé (SLO) ou gestion d'infrastructures). Cette diversité de métiers, de modèles économiques et de zones géographiques est gage de résilience et d'agilité dans un contexte géopolitique et économique complexe. Elle lui confère solidité et pérennité au service du développement du ferroviaire en France.

3 grands métiers

- Transport de voyageurs
- Transport de marchandises et logistique
- Gestion d'actifs et d'infrastructures

Sur le marché "voyageurs", différentes règles du jeu concurrentiel

1/3 des activités de transport ferroviaire de voyageurs s'exerce en service librement organisé (SLO).

Les 2/3 font l'objet de contrats avec les autorités compétentes : État, Régions, Métropoles... Les activités conventionnées (Intercités et les trains de nuit, TER et Transilien) sont rémunérées par des autorités organisatrices, l'État, les Régions. Les activités de Keolis de réseaux de bus, de métros, de tramways... se développent également dans le cadre de contrats avec des Autorités Organisatrices de la Mobilité.

0,6%

c'est la part des émissions de CO₂ du mode ferroviaire dans le secteur des transports

15 millions

de voyageurs transportés chaque jour en France et dans le monde

100 millions

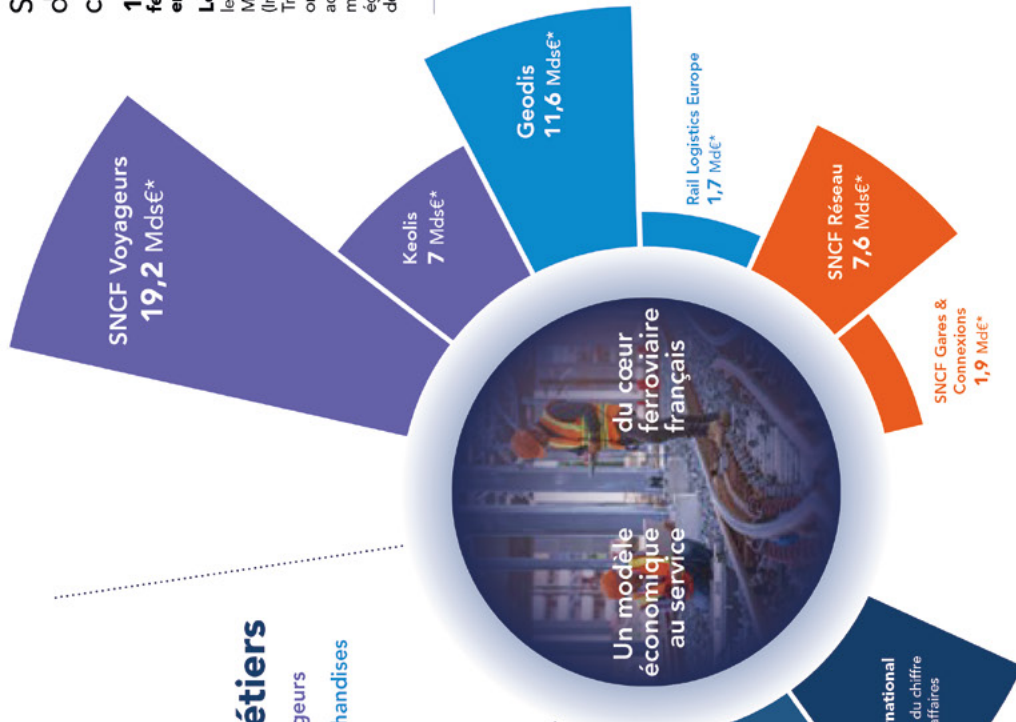
de colis livrés par an

28 000 km

de réseau ferré en France dont 2 700 km de lignes grande vitesse

450 km

de lignes de métro, dont 330 km de métro automatique (Keolis)

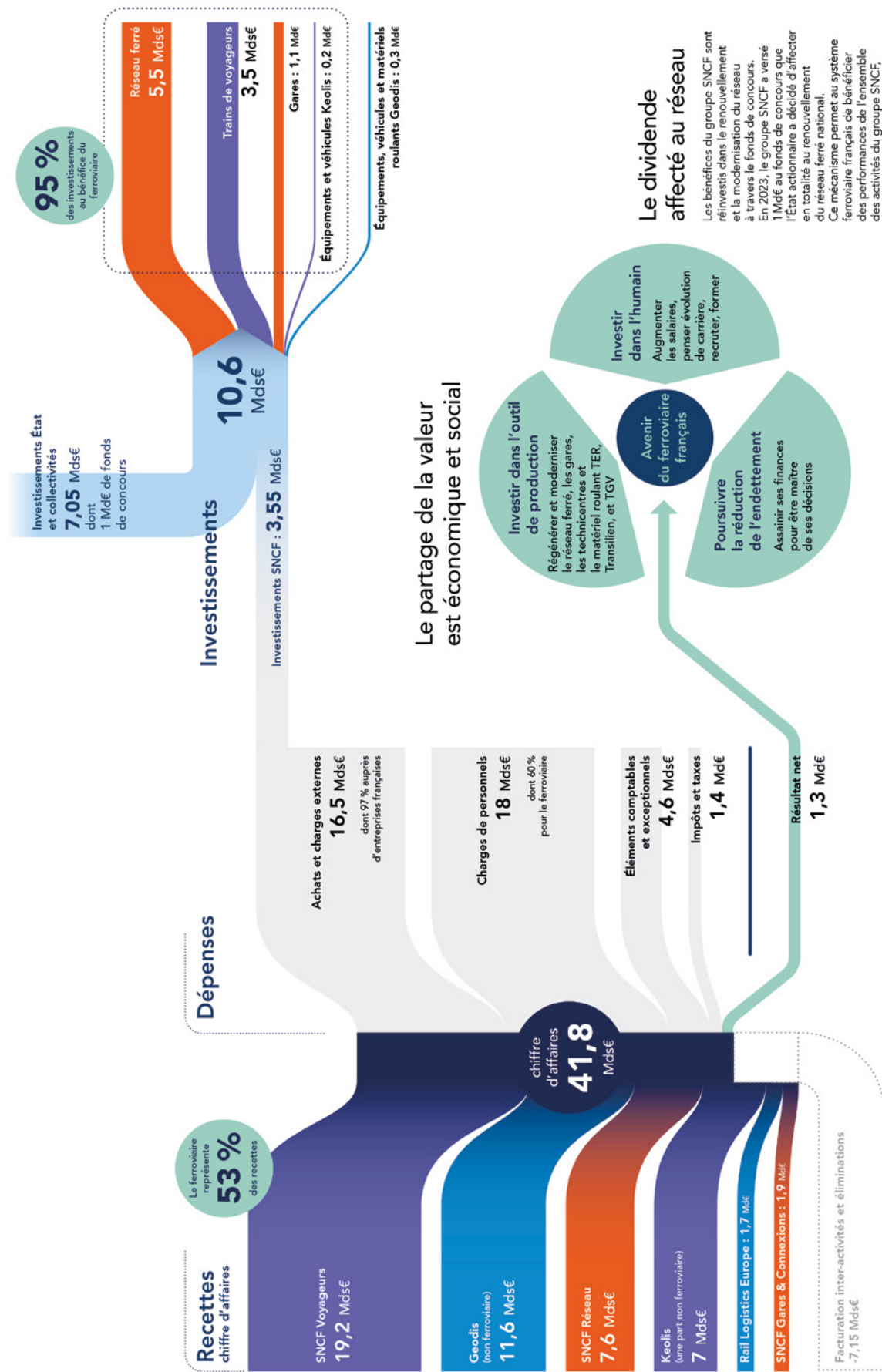


*chiffre d'affaires 2023

Une forte présence internationale

Le groupe SNCF dispose de positionnements puissants grâce à ses marques et ses filiales dédiées aux marchés étrangers dans trois métiers : le transport de voyageurs à grande vitesse, essentiellement en Europe ; le mass transit en Europe, en Amérique et en Australie ; la logistique et le transport de marchandises en Amérique du Nord et en Europe ainsi qu'en Asie.

Source : rapport intégré 2024 du Groupe SNCF



Source : rapport intégré 2024 du Groupe SNCF

Résultats financiers du Groupe SNCF par branche ces 4 dernières années

En millions d'euros	SNCF Réseau		SNCF Gares & Connexions		Transilien		TER	TGV- Intercités	Direction industrielle	Voyageurs		Keolis	Geodis	Rail Logistics Europe	Logistique Autres	SNCF Immobilier	Corporate	Eliminations inter-secteurs	TOTAL
	SNCF Réseau	SNCF Gares & Connexions	Transilien	TER	TGV- Intercités	Direction industrielle	Voyageurs	Keolis	Geodis	Rail Logistics Europe	Logistique Autres	SNCF Immobilier	Corporate	Eliminations inter-secteurs	TOTAL				
CA 2023	7 551	1 856	3 771	5 830	9 655	2 134	1 033	6 983	11 640	1 712	0	1 025	1 253	-12 683	41 760				
EBITDA 2023	1 772	370	367	356	1 644	163	11	537	1 117	128	5	203	84	-323	6 434				
CA 2022	7 108	1 634	3 595	5 479	8 508	1 849	605	6 715	13 722	1 709	0	779	1 084	-11 338	41 449				
EBITDA 2022	1 924	348	371	386	1 467	180	15	590	1 163	208	5	204	67	-313	6 615				
CA 2021	6 605	1 545	3 389	5 169	5 368	1 691	541	6 313	10 905	1 594	439	650	1 028	-10 485	34 752				
EBITDA 2021	1 777	308	315	293	-349	69	26	623	955	226	240	227	39	-405	4 344				
CA 2020	5 884	1 479	3 285	4 858	4 065	1 636	521	6 093	8 361	1 463	489	646	1 014	-9 819	29 975				
EBITDA 2020	961	248	324	383	-1 453	72	9	450	718	76	281	206	91	-430	1 936				

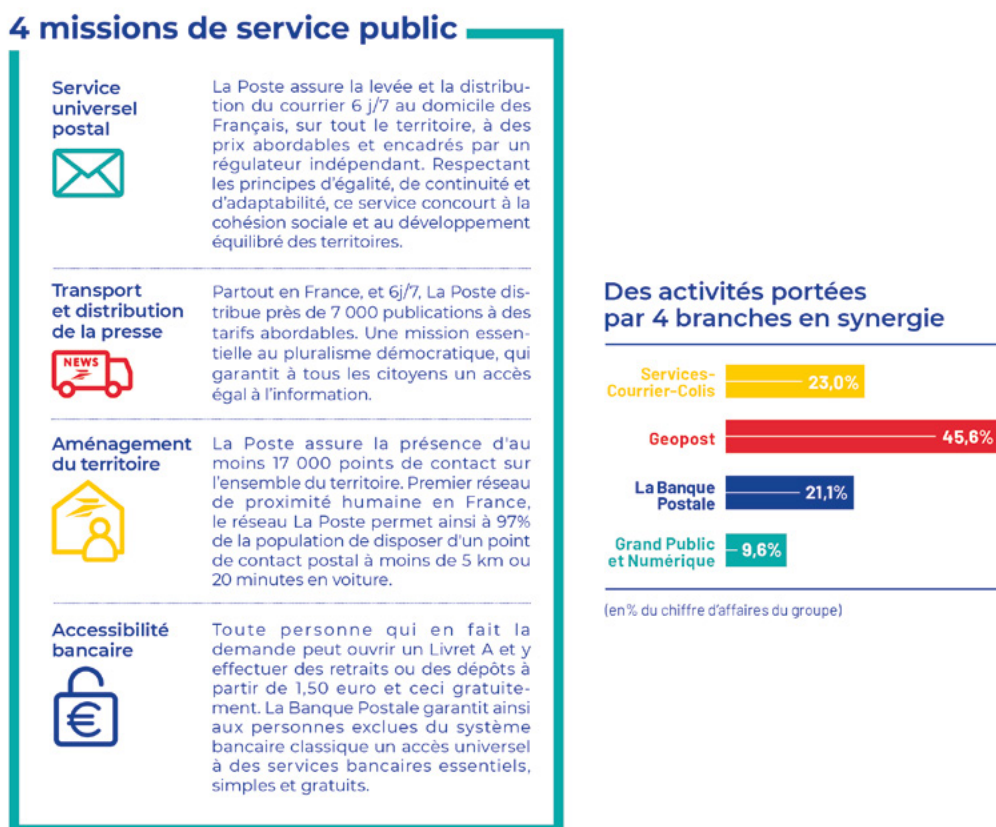
Source : Apparo à partir des rapports financiers annuels – Groupe SNCF

3. La transformation du Groupe La Poste : une mutation stratégique et industrielle réussie (2008-2024)

Le Groupe La Poste a connu en 30 ans une modification structurelle du groupe : il a changé de statut juridique pour devenir une personne morale de droit public, il a dû affronter la baisse vertigineuse de son activité historique de courrier, l'ouverture à la concurrence et vu l'État devenir minoritaire à son capital (34 % du capital est aujourd'hui détenu par l'État et 66 % par la Caisse des Dépôts). Pourtant, le 1^{er} employeur français après l'administration (avec 232 700 salariés en 2023) doit encore s'acquitter de ses 4 missions de service public :

- Service universel du courrier
- Aménagement du territoire avec 17 000 points de contact
- Distribution de la presse
- Accessibilité bancaire

Cette mutation profonde du Groupe La Poste s'est caractérisée par une diversification audacieuse et une modernisation complète de son modèle d'affaires, tout en maintenant ses missions de service public.



Source : rapport financier annuel 2023 – Groupe La Poste

a. La transformation du modèle économique et diversification

La métamorphose du modèle économique du Groupe La Poste se reflète dans l'évolution spectaculaire de son chiffre d'affaires, passant de 20,8 milliards d'euros en 2008 à plus de 34,1 milliards d'euros en 2023. Cette croissance s'est accompagnée d'une profonde modification de la structure des revenus. Alors que le courrier-colis traditionnel représentait près de 45 % du chiffre d'affaires en 2008, cette proportion est tombée à moins de 23 % en 2023, témoignant du succès de la stratégie de diversification.

La force d'un groupe multiactivité

Un modèle multiactivité porté par quatre branches qui ont chacune défini son ambition stratégique à 2030.



P. 38



SERVICES-COURRIER-COLIS

ACTIVITÉS

- Courrier relationnel et publicitaire, presse.
- Colissimo et petits paquets internationaux pour les clients entreprises.
- Solutions logistiques aux entreprises (Log'issimo).
- Services de proximité humaine.

CHIFFRES CLÉS 2023

9 936 M€ de chiffre d'affaires.
60 000 facteurs.
464 millions de Colissimo livrés dans le monde.

AMBITION 2030

Devenir le premier opérateur de services de proximité humaine et des services à l'e-commerce centré sur la satisfaction et l'expérience client :

- développer un courrier plus fiable, plus digital, plus vert et plus rentable;
- devenir le leader des services de proximité humaine autour du domicile;
- changer de dimension dans les services liés à la transition écologique et au développement des territoires.

P. 41



GEOPOST

ACTIVITÉS

- Livraison express de colis en France et à l'international, en BtoB et BtoC, à domicile et hors domicile.
- Réseau global avec une présence dans plus de 50 pays dans le monde.
- Services de livraison spécialisés et services à l'e-commerce.

15 679 M€ de chiffre d'affaires.

82,8 % du chiffre d'affaires réalisé à l'international.

2,1 milliards de colis traités par Geopost dans le monde.

Devenir la référence internationale en matière de livraison durable et un catalyseur pour le commerce via trois axes :

- renforcer le cœur de métier en Europe (livraisons BtoB et BtoC à domicile, flux transfrontaliers);
- accélérer sur les moteurs de croissance (livraisons hors domicile, alimentaire et santé);
- développer la présence à l'international et dans les services à l'e-commerce.

P. 44



LA BANQUE POSTALE

ACTIVITÉS

- Bancassurance France.
- Bancassurance internationale.
- Banque de financement et d'investissement.
- Banque patrimoniale et gestion d'actifs.

7 256 M€ de produit net bancaire.
17,7 % du produit net bancaire réalisé à l'international.

1re banque mondiale en matière de RSE⁽¹⁾.
(1) Source : agence de notation extra-financière Moody's ESG Solutions (ex-Vigeo Eiris), 2023.

Devenir le bancassureur préféré des Français et le leader de la finance à impact :

- réunir tous les Français en offrant le meilleur de la bancassurance pour tous;
- développer des leviers de croissance et de diversification, créateurs de juste valeur;
- transformer son modèle en incarnant sa raison d'être et en combinant humain et digital éthique.

P. 47



GRAND PUBLIC ET NUMÉRIQUE

ACTIVITÉS

- Distribution omnicanale des offres du groupe vers les particuliers, les professionnels et les petites collectivités de moins de 10 000 habitants.
- Développement des services numériques de confiance, via sa filiale Docaposte, et poursuite de la transformation numérique du groupe.

6 549 M€ de chiffre d'affaires.
37 300 points de services partout en France, avec pour objectif d'atteindre 40 000 en 2025.
20 000 chargés de clientèle.

Faire de La Poste la première plateforme de services, humaine et numérique en France, en relevant trois défis :

- la présence, en capitalisant sur le réseau de bureaux de poste et en développant un modèle partenarial physique et numérique plus ouvert;
- l'amélioration simultanée de l'expérience client et de l'expérience collaborateur;
- le développement, avec le numérique et les services de proximité comme relais de croissance.

Source : rapport d'activité intégré 2023 – Groupe La Poste

b. La révolution du colis et de l'express et le développement à l'international

Face au déclin du courrier, dont les volumes ont chuté de plus de 50 % entre 2008 et 2022 (passant de 18 milliards à moins de 9 milliards de plis), le Groupe La Poste a massivement investi dans les activités de colis et d'express. L'expansion de DPD Group (anciennement GeoPost) illustre parfaitement cette stratégie. Cette filiale est devenue le deuxième opérateur de colis en Europe, livrant plus de 2,6 milliards de colis par an en 2023 dans plus de 49 pays, contre 440 millions en 2008. Cette croissance s'est accompagnée d'investissements massifs dans l'automatisation et la modernisation des centres de tri, totalisant plus de 5 milliards d'euros sur la période. Le chiffre d'affaires de cette filiale a connu une croissance exceptionnelle, passant de 3,6 milliards d'euros en 2008 à plus de 10 milliards d'euros en 2023, porté par l'explosion du e-commerce et plus de la moitié du chiffre d'affaires du Groupe La Poste (52 %) est générée aujourd'hui grâce au colis (France et international).

c. La modernisation du réseau et des services de proximité

La transformation du réseau postal représente un investissement de plus de 3,5 milliards d'euros sur la période. Sur les 17 000 points de contact, plus de 6 000 ont été modernisés et transformés en partenariats innovants, permettant une réduction des coûts d'exploitation de 30 % tout en maintenant l'accessibilité des services. En effet, sur les 17 000 points de contact obligatoires, il ne reste que 7 300 « vrais » bureaux de poste. Le solde est réparti entre les 6 700 agences postales communales (un bureau géré au sein d'une mairie) et les 3 000 relais chez un commerçant.

Le développement des services de proximité représente un axe stratégique innovant. L'Examen du Code de la Route, la visite aux personnes âgées avec « Veiller sur mes parents » qui compte plus de 150 000 bénéficiaires (39,99€ / mois pour 1 visite par semaine), ou encore la livraison de repas et de médicaments sont autant de nouveaux services qui ont permis de valoriser le réseau des facteurs. Ces nouvelles activités ont généré un chiffre d'affaires de plus de 500 millions d'euros en 2022.

d. L'essor de La Banque Postale

L'évolution de La Banque Postale constitue l'un des piliers majeurs de cette transformation. Créée en 2006, elle s'est progressivement imposée comme un acteur bancaire de premier plan. Le rapprochement stratégique avec CNP Assurances, concrétisé en 2020 pour 2,4 milliards d'euros, a permis de créer un géant de la bancassurance. Le chiffre d'affaires généré par la Banque Postale dépasse depuis 3 ans celui du simple courrier (chiffre d'affaires de 7,3 milliards d'euros en 2023). Et les activités financières dégagent à elles seules plus de la moitié des bénéfices d'exploitation du Groupe. La base de clientèle s'est quant à elle élargie et diversifiée, passant de 10,5 millions de clients actifs en 2008 à plus de 20 millions en 2022, dont une proportion croissante d'entreprises et de collectivités locales.

e. Le Groupe La Poste, tiers de confiance numérique

Les grands chantiers du Groupe La Poste ne sont pas uniquement d'ordre physique. Depuis une dizaine d'années, une révolution numérique a été opérée. D'un point de vue matériel d'abord, avec des équipements dédiés pour les facteurs (Facteo) et pour les conseillers en bureaux de poste (Smarteo). La modernisation du réseau postal constitue un autre aspect majeur de cette transformation. Sur les 17 000 points de contact maintenus sur le territoire, plus de 6 000 ont été transformés en partenariats avec les collectivités locales ou les commerçants. Cette évolution a permis de maintenir la présence postale tout en réduisant les coûts d'exploitation de près de 30 %. La création des Maisons de Services Au Public, devenues depuis France Services, illustre la capacité du groupe à réinventer sa mission de service public.

Mais surtout, le Groupe compte sur son rôle de tiers de confiance numérique pour en faire un vecteur stratégique de croissance interne et externe. Ainsi, le Groupe a convaincu en à peine 10 ans environ 8 millions de clients de stocker leurs documents dans le coffre-fort numérique Digiposte. Il a également réussi à s'imposer comme un prestataire important dans les solutions d'identification numérique. Il a lancé en 2023 le projet de cloud souverain Numspot, en partenariat avec l'éditeur de logiciels Dassault Systèmes, Bouygues Télécom et la Banque des Territoires, pour proposer des offres d'hébergement informatique aux acteurs du secteur public, de la santé et de la finance. La filiale Docaposte, qui englobe ces différents services, a généré 955 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2023.

f. La performance environnementale

L'engagement environnemental s'est traduit par des investissements majeurs. La flotte de véhicules électriques, la plus importante au monde dans le secteur postal avec 45 000 véhicules, a nécessité un investissement de 800 millions d'euros, et le groupe compense 100 % de ses émissions de CO2 depuis 2012. Par ailleurs, la rénovation énergétique des bâtiments a permis une réduction de 30 % de la consommation d'énergie entre 2008 et 2022, représentant une économie annuelle de 40 millions d'euros.

g. L'Impact social et l'évolution des compétences

La transformation sociale du groupe a été tout aussi significative et été gérée de manière progressive et responsable. Les effectifs ont évolué de 300 000 collaborateurs en 2008 à environ 250 000 en 2022, avec une modification profonde des métiers. Plus de 50 000 nouveaux emplois ont été créés dans les activités en croissance (colis, services numériques, services bancaires), tandis que la baisse des volumes de courrier a été gérée principalement par des départs naturels. L'investissement dans la formation professionnelle a atteint 80 millions d'euros annuels, permettant la reconversion de plus de 100 000 collaborateurs.

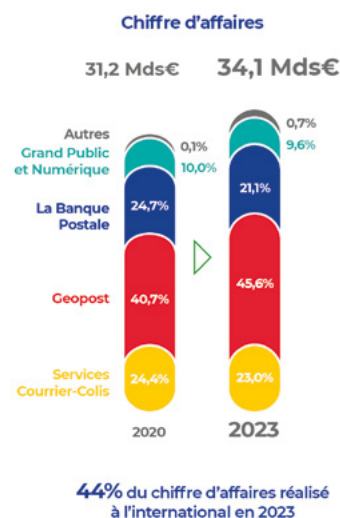
h. Des résultats financiers positifs et des perspectives d'avenir pour le Groupe

La transformation du Groupe La Poste représente un investissement total de plus de 25 milliards d'euros sur la période 2008-2022, financé par un mix de ressources propres, d'emprunts et de partenariats stratégiques. Cette mutation a permis de construire un groupe diversifié, innovant et financièrement solide, malgré la baisse structurelle du courrier. Le succès de cette transformation repose sur une vision stratégique claire, une capacité d'innovation constante et un engagement social et environnemental fort, faisant du Groupe La Poste un modèle de transformation réussie dans le secteur public.

Ainsi, les résultats financiers témoignent de cette transformation réussie. Le chiffre d'affaires du groupe est passé de 20,8 milliards d'euros en 2008 à plus de 34,1 milliards d'euros en 2023 avec un résultat d'exploitation de 1,7 milliards d'euros. La part des activités traditionnelles (courrier) dans le chiffre d'affaires est passée de 45 % à moins de 15 %, démontrant la réussite de la diversification. Le résultat d'exploitation du Groupe s'est maintenu positif malgré la baisse structurelle du courrier, atteignant 1,7 milliards d'euros en 2023.

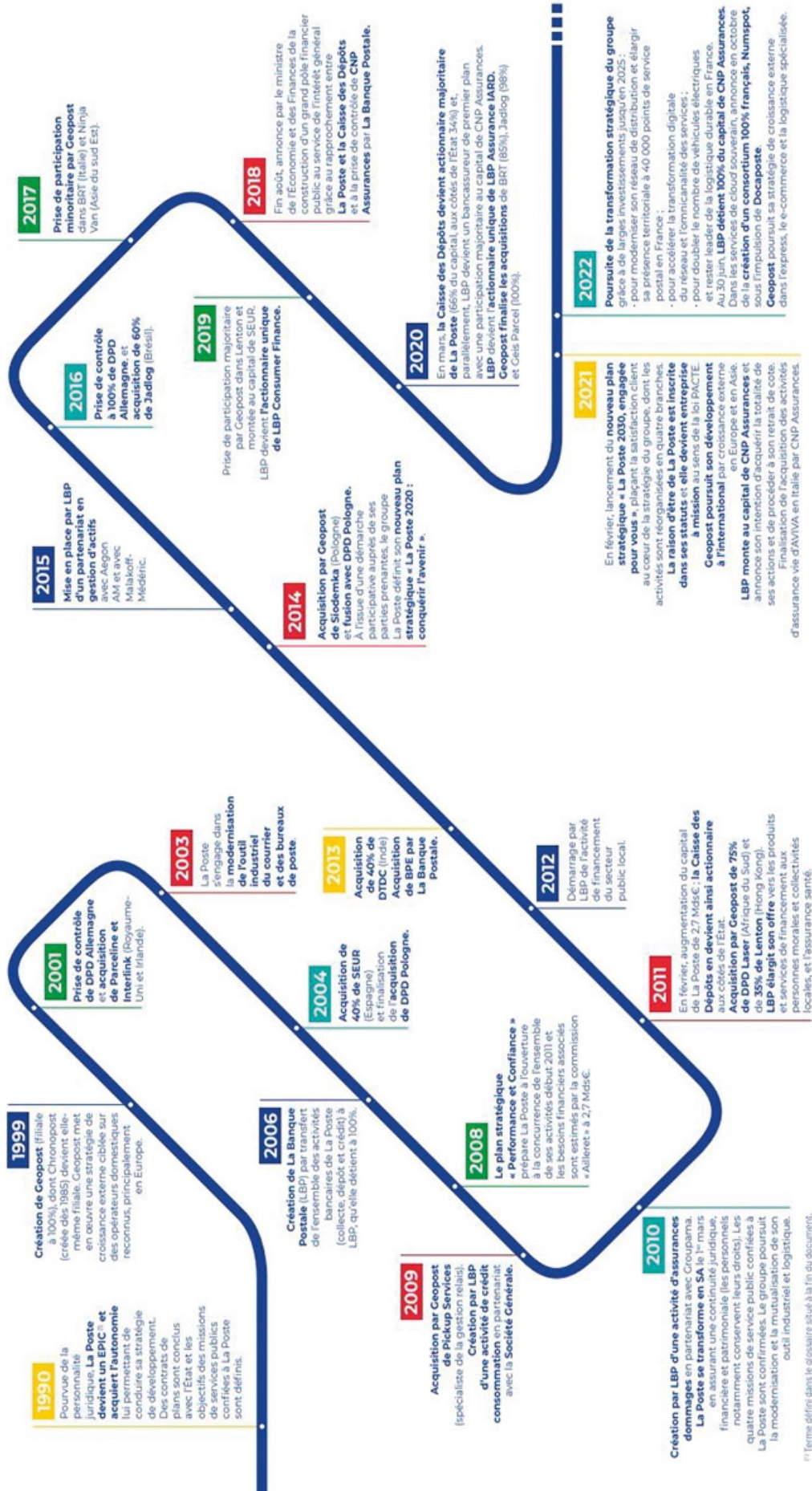
Cette transformation continue aujourd'hui avec de nouveaux défis à relever, notamment l'accélération de la transition écologique, la montée en puissance des services numériques de confiance et le développement de services de proximité toujours plus innovants. Le groupe prévoit d'investir 20 milliards d'euros supplémentaires sur la période 2023-2030 pour poursuivre sa transformation et consolider son positionnement de groupe multi-activités au service de la société.

CONTRIBUTION DES BRANCHES AU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ	2023	Variation par rapport à 2022	Part à l'international
Services-Courrier-Colis	9 936 M€	-2,6%	11,9%
Geopost	15 679 M€	+0,7%	82,8%
La Banque Postale	7 256 M€	+16,7%	17,7%
Grand Public et Numérique	6 549 M€	-0,4%	1,0%
Autres secteurs et intercos	-5 347 M€	+1,3%	-



Source : rapport d'activité intégré 2023 – Groupe La Poste

Les principaux jalons de son développement



* Terme défini dans le glossaire situé à la fin du document.

Inscrire l'action du groupe au cœur des grandes transitions

Le groupe La Poste a identifié dès 2014 quatre transitions sociétales majeures, qui voient leurs impacts amplifiés par les crises qui se succèdent. Elles représentent un ensemble de défis que le groupe s'attache à relever à travers son plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous ».

■ DÉFIS

TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET ÉNERGÉTIQUE

L'urgence climatique accentue la nécessité d'accélérer la transition écologique et énergétique, la préservation des ressources et de la biodiversité. Une prise de conscience collective s'affirme, qui génère de nouvelles exigences et de nouveaux besoins des consommateurs très tôt pris en compte par le groupe.

TRANSITION NUMÉRIQUE

La transition numérique se concrétise par de nouveaux usages : digitalisation des parcours clients, dématérialisation des démarches administratives, etc. Avec de nouveaux défis : restaurer la confiance numérique face aux enjeux de protection des données, de cybersécurité tout en favorisant l'inclusion des seniors et des populations les plus éloignées du digital.

TRANSITION DÉMOGRAPHIQUE ET SOCIALE

Le vieillissement de la population française provoque une augmentation des dépenses de santé et du coût de la dépendance. Cette transition démographique implique de renforcer les services autour du bien vieillir à domicile et d'accompagner le développement des soins à domicile.

TRANSITION TERRITORIALE

Numérisation des échanges, adaptation au changement climatique et maintien de la cohésion sociale : les acteurs territoriaux sont confrontés à de nombreux défis. Si ces dynamiques participent à l'essor des territoires, elles engendrent également des inégalités.

■ CHIFFRES CLÉS

- **x5** du nombre de catastrophes naturelles entre 1970 et 2020 ⁽¹⁾
 - **+2,7 °C** d'ici à 2100 malgré les engagements pris par les États ⁽²⁾
 - **32 %** de la consommation énergétique annuelle en France liée au secteur des transports et à la mobilité ⁽³⁾
- (1) Atlas de l'Organisation météorologique mondiale (2019).
(2) ONU.
(3) Chiffres clés du transport 2021 - ministère de la Transition écologique.

- **+7 %** de croissance par an en moyenne pour la filière industrielle française de la confiance numérique ⁽⁴⁾
 - **1 entreprise sur 2** victime d'une cyberattaque en 2022 ⁽⁵⁾
 - **16 millions** de Français sont concernés par l'illectronisme ⁽⁶⁾
- (4) Observatoire de la filière de la confiance numérique (OFIC) - Observatoire de la confiance numérique (OCN).
(5) Baromètre du Club des experts de la sécurité de l'information et du numérique (Cesin).
(6) Rapport 2022 de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT).

- **+50 %** de personnes âgées de 75-84 ans en France d'ici à 2030, passant de 4 à 6 millions ⁽⁸⁾
 - **x2** du nombre de personnes de plus de 85 ans en France d'ici à 2030 ⁽⁸⁾
 - **85 %** des Français souhaitent vieillir à domicile ⁽⁹⁾
- (8) Haut-commissariat au plan - janvier 2023.
(9) Etude Xerfi 2022.

- **22 millions** de Français vivent dans les territoires ruraux ⁽¹⁰⁾
 - **88 %** des communes françaises sont rurales ⁽¹⁰⁾
 - **Près de 1/4 des Français** expriment le sentiment de vivre dans un territoire délaissé par les pouvoirs publics ⁽¹¹⁾
- (10) Plan France ruralités (site du ministère de la Transition écologique).
(11) Selon un rapport de février 2022 du Défenseur des droits.

■ ENJEUX POUR LE GROUPE LA POSTE

- Des trajectoires de décarbonation ambitieuses pour toutes les activités du groupe afin de limiter le réchauffement climatique à +1,5 °C. Fin des financements dans les énergies fossiles par La Banque Postale dès 2021.
- Rester parmi les leaders mondiaux en matière d'ESG selon les principales agences de notation extra-financière.
- Poursuivre l'engagement de La Banque Postale d'accompagner la transition énergétique des territoires avec son offre de prêts verts et sociaux.

- Poursuivre la croissance de Docaposte, déjà leader dans le vote, l'archivage ⁽⁷⁾ et la signature électronique, l'éducation et la santé.
- Accompagner le développement commercial de offres de confiance numérique autour de l'identité Numérique La Poste, permettant l'accès sécurisé au compte personnel de formation et à 1400 services publics.

(7) Septième position des acteurs du marché de la confiance numérique en chiffre d'affaires (ACN 2022).

- Déployer Numspot, lancée en 2022 par Docaposte, avec la Banque des Territoires, Dassault Systèmes et Bouygues Telecom, pour des grands acteurs du secteur public, de la santé et de la bancassurance.
- Réduire la fracture numérique : 646 071 personnes en situation d'illectronisme ont été détectées, accompagnées, formées et équipées dans l'usage du numérique (objectif : 1 million par an à l'horizon 2030).

- Poursuivre le développement des nouveaux services de proximité des facteurs en s'adaptant aux nouveaux usages autour de la santé (livraison de médicaments, détection des fragilités avec le programme Icope...) et du bien vieillir à domicile avec plus de 5 millions de repas livrés.

- Positionner La Poste Santé & Autonomie comme un partenaire de référence pour les professionnels de santé, les établissements et les industries de santé autour des services de proximité humaine pour la santé à domicile, et des services numériques de confiance pour les données de santé, notamment grâce à l'expertise de Docaposte.

- Un maillage territorial unique de plus de 37 300 points d'accès à un service postal que le groupe continue d'adapter et de développer.
- Un engagement au sein du dispositif France services avec 413 bureaux de poste labellisés, 10 200 La Poste agences communales (hébergées dans les locaux d'une mairie) et La Poste relais (chez des commerçants).

- Des offres en faveur de l'inclusion sociale : mission d'accessibilité bancaire, développement des services de proximité humaine en particulier auprès des publics âgés et fragiles.

Source : rapport d'activité intégré 2023 – Groupe La Poste

